

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

**cahier 4 : les emplois-types de la gestion et de l'administration des entreprises**

**REPERTOIRE FRANÇAIS DES EMPLOIS**

La Documentation Française

## **comité du répertoire français des emplois**

Le Répertoire Français des Emplois étant une réalisation interministérielle confiée au Centre d'études et de recherches sur les qualifications, l'orientation, la programmation et le contrôle des différentes opérations auxquelles il donne lieu ont été confiés à un Comité siégeant auprès de la Direction du Centre.

Ce Comité est composé des représentants des directions d'administration et organismes nationaux suivants :

- Direction générale de la Programmation et de la Coordination du Ministère de l'Éducation ;
- Direction des Affaires générales et financières du Secrétariat d'État aux Universités ;
- Direction générale de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques ;
- Délégation générale à la recherche scientifique ;
- Délégation à l'emploi ;
- Service des Affaires Sociales du Commissariat général du Plan d'Équipement et de la Productivité ;
- Secrétariat général de la Formation Professionnelle ;
- Service des études informatiques et statistiques du Ministère de l'Éducation et du Secrétariat d'État aux Universités ;
- Service des études et de la statistique du Ministère du Travail ;
- Agence Nationale pour l'Emploi ;
- Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions.

---

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

## **Le Répertoire Français des Emplois, instrument d'une politique sociale moderne.**

Au cours des années 60, le besoin de modernisation des méthodes et des moyens traditionnels de l'intervention publique sur le marché du Travail a provoqué un profond mouvement de réflexion et de réforme. Cette recherche d'une politique plus active a été marquée par la mise en place d'échelons d'étude sur l'emploi dans les régions, l'expérimentation de nouveaux services d'information et de conseils professionnels, les premières tentatives de bourses nationale ou régionales des offres et demandes, les aides à la mobilité et à la conversion ainsi que par le développement et la diversification des stages de formation pour adultes. Elle a trouvé son aboutissement dans l'ordonnance du 13 juillet 1967, créant une Agence nationale pour l'Emploi.

C'est à cette même époque que les Pouvoirs publics, notamment à l'occasion des travaux de planification, ont pris conscience de l'insuffisance des instruments d'analyse et de prévision dont ils disposaient pour compléter la politique économique. Celle-ci, responsable des équilibres globaux de la production et de l'emploi, c'est-à-dire du niveau d'activité, exige en effet d'être accompagnée ou prolongée par des actions plus sélectives, destinées à agir sur la population active elle-même, voire sur la nature du travail offert par les entreprises, afin de résorber les manifestations persistantes d'un chômage plus structurel ou catégoriel que conjoncturel.

Le progrès dans la connaissance était d'autant plus urgent que la politique sociale, avec en particulier l'affirmation de l'aménagement du territoire, l'essor de la formation professionnelle et continue, la diffusion de l'information professionnelle, se voyait dotée de nouveaux et puissants moyens d'action, dont la mise en œuvre coordonnée et efficace implique des diagnostics sûrs, capables de révéler les principaux déséquilibres du marché du travail, qu'il convient de prévenir ou de corriger pour assurer le plein emploi.

Or, l'une des conditions essentielles de cette maîtrise du marché du Travail, bien dégagée dès 1960-1964 par les travaux conduits pendant cette période par le Ministère du Travail sur l'évolution des qualifications professionnelles, est la connaissance du contenu des emplois et de son changement.

Cette information, à travers les statistiques d'offres et de demandes d'emplois, la description démographique, économique ou sociale de l'activité nationale, les nomenclatures officielles ou le vocabulaire professionnel, les grilles de rémunérations établies par les conventions collectives, nous échappait complètement jusqu'ici <sup>(1)</sup>.

Telle est la raison pour laquelle le Ministère de l'Éducation, chargé de la tutelle du Centre d'études et de recherches sur les qualifications, alliait ses efforts à ceux du Ministère du Travail et du Secrétariat aux Universités, pour constituer en 1974 avec le Commissariat général du Plan, le Secrétariat général de la Formation professionnelle et l'Institut national de la statistique et des études économiques, un Comité du Répertoire Français des Emplois. Le CEREQ recevait à cette occasion une aide exceptionnelle de la Délégation générale à la recherche scientifique, du Fonds national de l'emploi ainsi que du Fonds de la formation professionnelle.

L'objet du Répertoire, ses objectifs et son usage sont précisés dans la note de présentation qui suit. Celle-ci doit retenir toute l'attention du lecteur. La Documentation Française éditera progressivement, de 1975 à 1978, les différents articles de ce Répertoire, comportant la description d'emplois-types, dans des cahiers distincts. L'ensemble sera ultérieurement fondu dans une édition unique, dont les tables, guides et index faciliteront et enrichiront la consultation. Parallèlement, le CEREQ assurera lui-même la gestion et la mise à jour de la banque de données informatisée que doivent permettre de constituer en quatre années environ trente mille observations de situations de travail en entreprise.

---

(1) - Sur ce point, voir : "L'analyse des qualifications et les classifications d'emplois"  
Bibliothèque du CEREQ - volume n° 5 - La Documentation française - Septembre 1973.

Pour accomplir cette lourde tâche, le Département des Fonctions professionnelles du CEREQ a mis en place une équipe centrale spécialisée d'analystes et de rédacteurs, qui travaille en étroite collaboration avec des Centres inter-régionaux, dont la création a été suscitée auprès de l'Université. Ce n'est pas un des moindres intérêts du Répertoire que d'être en définitive l'œuvre d'une collaboration harmonieuse et efficace entre l'Agence nationale pour l'Emploi, le Ministère de l'Éducation et les instituts de recherche universitaire, dont chercheurs, ingénieurs et conseillers sont réunis dans des équipes mixtes.

Mais ce Répertoire n'aurait pas pu être entrepris sans l'accueil particulièrement favorable qu'ont réservé, dès l'origine, à son projet, les organisations syndicales ou professionnelles, patronales et ouvrières associées aux activités du CEREQ. Leur appui et la collaboration active des entreprises, qui se manifestent lors de l'organisation des enquêtes ou par une participation attentive à l'élaboration des résultats, sont en définitive le meilleur gage de la qualité, de l'objectivité et de la neutralité qu'il faut véritablement atteindre pour aboutir dans le domaine complexe et délicat de la description des emplois où la vie de chacun et les intérêts se retrouvent nécessairement. Il semble donc que ce travail technique et scientifique, jugé nécessaire par les Pouvoirs publics, se révélera utile dans les relations professionnelles ou la gestion des entreprises.

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

Gabriel DUCRAY

# présentation générale du répertoire français des emplois

## I. - RAPPEL ET PRÉCISION DES OBJECTIFS ADMINISTRATIFS ET SCIENTIFIQUES DU RÉPERTOIRE.

La décision de constituer un Répertoire Français des Emplois découle de la constatation d'un certain nombre de lacunes dans l'information quantitative et qualitative disponible sur les emplois en France.

1) Les données globales sur le volume de l'emploi et sa répartition (par professions, catégories socio-professionnelles, niveaux de qualification), ainsi que sur le marché du travail (offres et demandes d'emplois par catégorie) sont incomplètes et imprécises, par suite de :

- l'incertitude du vocabulaire : les appellations en usage recouvrent des réalités mal définies, souvent différentes suivant les entreprises, les secteurs et les régions ;
- l'inadéquation des systèmes de classification : les nomenclatures, qui se fondent sur des critères rarement explicites, souvent hétérogènes, (le critère privilégié est tantôt la technique, tantôt le secteur d'activité, tantôt la formation) sont d'une application difficile <sup>(1)</sup>.

Les statistiques disponibles sur l'emploi recouvrent donc des réalités très différentes et les comparaisons entre secteurs sont particulièrement malaisées.

2) Il n'existe pas de système stable de repérage des emplois, rendant compte à tout moment de situations évolutives et se référant à un type constant d'informations. Il est donc pratiquement impossible d'étudier l'évolution des emplois dans le temps, ce qui limite gravement les possibilités de prévision.

3) Les organismes chargés de l'orientation, du placement et de la définition d'objectifs de formation ont besoin d'informations concrètes et précises sur le contenu des emplois et les situations de travail. Celles dont ils disposent actuellement sont incomplètes et surtout hétérogènes : elles ne peuvent être ordonnées par rapport à un dispositif central d'information systématique.

De manière générale, les données disponibles sur l'emploi relèvent de systèmes distincts centrés, les uns sur l'entreprise, les autres sur l'activité économique ou les individus, et répondant à des préoccupations différentes (économie, sociologie, ergonomie, gestion...).

Il était donc indispensable de définir un instrument comparable à ceux dont disposent aujourd'hui les principaux pays industriels qui ont élaboré des répertoires ou systèmes de classification fondés sur une observation systématique des réalités.

Telles sont les préoccupations auxquelles doit satisfaire le Répertoire Français des Emplois. Cette opération implique :

- la définition d'un cadre général d'analyse des situations de travail, fixant les dimensions suivant lesquelles les contenus d'emplois sont observés et rapprochés. Ce cadre général doit fournir une référence commune aux différents systèmes d'information sur les emplois et permettre d'en suivre l'évolution dans le temps sans imposer des refontes périodiques des nomenclatures ;

- la mise en place d'un dispositif permanent d'observation permettant d'étudier sur place un grand nombre de situations concrètes de travail en vue de leur analyse et de leur regroupement en un nombre plus limité d'emplois-types faisant l'objet de descriptions détaillées.

L'information recueillie doit notamment répondre aux besoins concrets des individus confrontés à des problèmes de choix de situation. Mais elle doit aussi mettre en évidence les continuités et les écarts entre emplois-types, pour permettre de contribuer à la définition des objectifs de formation. La possibilité de comparer point par point les éléments des contenus d'activité est donc essentielle. Elle suppose le recours à l'observation directe et la couverture d'un champ aussi vaste que possible.

---

(1) Des efforts ont été entrepris pour dégager de tels critères dans les révisions récentes des Conventions collectives.

Ainsi conçu le Répertoire Français des Emplois a pour objectif de rassembler et d'analyser des données comparables sur l'ensemble des situations de travail dans toutes les professions. Mais pour éviter toute fausse interprétation de sa véritable portée, il convient de préciser nettement qu'il ne peut à lui seul :

- expliquer les diverses situations rencontrées ;
- dénombrer les effectifs au travail ;
- prévoir les changements quantitatifs et qualitatifs de l'emploi ;
- introduire un classement hiérarchique dans la description des professions.

Il est au contraire l'outil indispensable pour procurer les matériaux qu'exige une réponse améliorée à ces préoccupations fondamentales, mais souvent abandonnées par manque d'informations pertinentes et permettant de progresser véritablement.

---

## II - LA MÉTHODE ET SA PORTÉE

L'observation des situations de travail réalisée dans le cadre du Répertoire Français des Emplois s'attache en priorité à la description des éléments permettant à l'utilisateur de se prononcer sur la **capacité d'un individu à occuper un emploi**.

En effet :

- **pour l'individu**, les préférences et les contraintes qui interviennent dans son orientation ou son placement professionnels ne peuvent être prises en compte que dans la mesure où il possède ou peut acquérir la capacité nécessaire pour occuper l'un des emplois auxquels il postule ;
- **pour l'entreprise**, ses objectifs techniques, sociaux et économiques ne peuvent être atteints que dans la mesure où elle peut se procurer en un lieu et un moment donnés, les personnes disposant des qualifications nécessaires pour effectuer le travail qu'elle offre ;
- **pour la collectivité**, les indicateurs globaux (démographiques, économiques, ergonomiques) concernant les emplois ne peuvent intéresser la population à la recherche d'une activité que dans la mesure où la classification des emplois retenue permet une correspondance avec les capacités acquises ou possédées par les individus qui se présentent sur le marché du travail.

Comment apprécier cette capacité à occuper un emploi ?

- la **simple énumération des tâches** réalisées dans un travail donné conduit à décrire une grande diversité de combinaisons de tâches, résultant des différents modes de division du travail en usage dans les entreprises, mais **n'apporte pas d'information sur la qualification** requise des individus pour occuper ces postes.
- par ailleurs, aucune des méthodes actuellement en usage pour **l'évaluation directe des acquis et des connaissances** mobilisés dans un ensemble de situations de travail **ne paraît suffisamment établie scientifiquement**, et susceptible de généralisation.

Le Répertoire Français des Emplois est fondé quant à lui sur **l'observation et l'analyse systématiques** du contenu des **situations de travail**.

Suivant la définition adoptée, qui s'inspire des apports de la recherche théorique, la situation de travail correspond à **l'intervention d'un individu dans le fonctionnement d'une entreprise** (ou organisation) **considérée comme un système socio-technique**.

L'observation d'une situation de travail porte donc essentiellement sur les rapports entre l'individu et les éléments de ce système.

L'analyse ultérieure des observations de situations de travail cherche à mettre en évidence des **modes de travail** (méthodes, langages techniques) dominantes dans un ensemble de situations.

On a considéré par hypothèse que **l'identité des modes de travail valait équivalence des capacités techniques et professionnelles** effectivement utilisées par un individu pour occuper un emploi.

– **les données descriptives ou variables de distribution** qui apportent des indications complémentaires, d'une part sur l'environnement dans lequel se situent les emplois-types (taille, branche, localisation de l'entreprise, conditions de travail), d'autre part sur la population d'individus observés (âge, sexe, cheminement professionnel...).

Les articles descriptifs d'emplois-types qui figurent dans chaque fascicule sont fondés essentiellement sur le premier type de données. Le deuxième type est susceptible d'utilisations complémentaires, notamment comme point de départ de recherches ultérieures.

### **III - L'ORGANISATION DE L'OBSERVATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL**

#### **1 - Le mode d'investigation et la sélection des emplois**

Le champ d'investigation couvert et la manière de l'aborder répondent à un certain nombre de caractéristiques :

a) La multiplicité d'enquêtes sur le terrain.

Aucune consultation d'experts ou concertation avec les professionnels ne peut remplacer l'enquête sur le terrain, surtout si elle est réalisée sur une échelle suffisamment grande pour fournir des indications sur l'extrême diversité des situations de travail, dont ne rendent pas compte les informations disponibles habituellement. Il est naturellement impossible d'être exhaustif dans ce domaine, mais il est possible d'observer un nombre suffisant de situations-types et d'isoler les variables qui s'y rattachent.

L'interview du titulaire sur son lieu de travail contribue à concrétiser et préciser l'information. Des entretiens préalables avec le responsable de l'entreprise, puis avec le chef hiérarchique, permettent de situer l'emploi dans son environnement et rendent plus pertinentes les informations recueillies auprès du titulaire.

b) Le découpage des groupes d'emplois observés.

Le Répertoire Français des Emplois doit fournir les bases d'une révision des nomenclatures en usage. On ne saurait donc préjuger des regroupements d'emplois auxquels il aboutira, ni l'enfermer dans les schémas de classification habituels.

Dans l'impossibilité d'embrasser d'un seul coup la totalité de l'univers des emplois, il faut cependant trouver un point d'entrée.

L'approche sectorielle, consistant à observer à tour de rôle l'ensemble des emplois existant dans les entreprises appartenant à une même branche ou à un même secteur (ex. : chimie, mécanique, etc.) a été rejetée. En effet, elle aurait conduit à étudier en même temps des emplois n'ayant entre eux rien en commun (ceux de la production, de la gestion et des services généraux) et à étudier par contre séparément des emplois très proches (ex. : les électriciens de maintenance employés dans la branche mécanique et dans la branche chimie). Aucun traitement valable n'aurait donc pu être mené à bien avant l'achèvement de la totalité des observations.

L'approche retenue est inter-sectorielle. Les grands groupes de spécialités (ex. : gestion, électricité...) fondées sur une technologie dominante sont étudiés ensemble. Ces groupes peuvent être retrouvés dans la nomenclature des emplois actuellement utilisée conjointement par le Ministère du Travail et l'INSEE dans l'enquête annuelle auprès des établissements industriels et commerciaux occupant plus de 10 salariés, sur laquelle sont opérées un certain nombre d'agrégations ou de désagrégations. Cette manière de voir facilite l'analyse des facteurs techniques et permet de procéder au fur et à mesure à des regroupements, puis d'assurer des sorties intermédiaires sans attendre la fin de l'opération.

Cependant l'analyse inter-sectorielle présente un inconvénient du point de vue de l'accès aux entreprises, dont certaines doivent être visitées à plusieurs reprises pour observer différents groupes d'emplois. De plus les frontières entre groupes ne sont jamais étanches et les interférences entre niveaux distingués par la nomenclature doivent être envisagées.

La notion de situation de travail s'applique, on l'a vu, à un ensemble d'interventions situé dans un contexte technique et organisationnel donné ; cependant, la description synthétique de ces situations qui est publiée dans le Répertoire ne s'identifie pas nécessairement à une organisation particulière de la division du travail. C'est pourquoi la notion de situation de travail se distingue de celles de :

- **poste de travail**, ensemble de tâches délimité par la division du travail propre à chaque entreprise à un moment donné et dont le découpage peut varier à l'infini, sans nécessairement affecter de manière fondamentale les modes d'intervention de l'individu ;
- **profession**, notion ambiguë qui s'applique surtout à des individus ou groupes d'individus ayant en commun un statut socio-professionnel plutôt qu'une identité d'activités ;
- **métier**, ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés appliqués à la transformation d'un produit et utilisés dans le cadre d'une technique dominante. Les conditions d'application de cette technique sont susceptibles d'évoluer et la notion de métier peut ne plus recouvrir un contenu défini, ni se référer à un bagage professionnel homogène.

Le Répertoire Français des Emplois présente des **regroupements de situations de travail**, intitulés **emplois-types**, dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.

Les modalités suivant lesquelles ont été opérés ces regroupements sont définies plus spécifiquement dans la présentation de chaque groupe d'emplois. De manière générale, référence a été faite à trois principaux critères :

- **champ d'intervention de l'individu** (ou **situation fonctionnelle** dans l'organisation de l'entreprise) ;
- **nature et niveau de ses interventions**, caractérisés en particulier par référence à des personnes, à des documents et à des équipements ;
- **domaine de spécialisation**, défini par rapport à un ensemble de connaissances ou de techniques mises en œuvre par ces interventions. Pratiquement, lorsqu'une description d'activités est commune à plusieurs spécialisations très poussées (essentiellement dans les emplois techniques), il n'est pas fait de distinction entre emplois-types, mais les principales applications sont spécifiées.

Les **modalités d'accès** aux emplois observés parmi la population enquêtée ont été prises en considération comme "information témoin" plutôt que comme élément déterminant des regroupements. En effet, ces modalités d'accès peuvent refléter autant les conditions propres à un marché du travail déterminé que les nécessités objectives de l'emploi.

Les critères de regroupement ainsi définis permettent d'aboutir aux résultats présentés dans les cahiers consacrés à chaque groupe d'emplois. Ils ne peuvent évidemment répondre directement à une infinité d'objectifs et satisfaire tous les utilisateurs, mais la valeur générale du Répertoire est assurée par le fait qu'aucune nomenclature se proposant de définir des emplois ne peut faire abstraction du **contenu des activités** dans les emplois définis.

Le Répertoire reste compatible de ce fait avec les objectifs plus particuliers d'une pluralité d'utilisateurs, qui en fonction de leurs besoins propres, peuvent être conduits, soit à des agrégations d'emplois-types, soit à des partitions plus détaillées entre emplois du fait de l'introduction de critères complémentaires.

Dans cette perspective, le Répertoire Français des Emplois rassemble deux types d'informations :

- **les données caractéristiques ou classantes**, qui servent essentiellement à définir les interventions de l'individu dans l'entreprise et à fonder les regroupements en emplois-types (1) ;

---

(1) : Le type d'investigation choisi (observation de situations individuelles en entreprise) se prête mal à la collecte de données significatives et de portée générale sur les salaires, qu'il s'agisse de leur mode de détermination et/ou de leur niveau. Cette information relève d'un autre type d'observation.

- AIX-EN-PROVENCE - Laboratoire d'économie et sociologie du Travail ;
- DIJON - Institut de Recherche sur l'Économie de l'Éducation (IREDU) ;
- GRENOBLE - Institut de Recherche Économique et de Planification (IREP) ;
- LILLE - Institut de Sociologie (Université de Lille I) ;
- Université de Paris X - Nanterre - UER de Sciences économiques ;
- RENNES - Institut de Gestion (IGR) ;
- STRASBOURG - UER de sciences économiques (Université Louis Pasteur) ;
- TOULOUSE - Institut d'Études de l'Emploi.

Le réseau ainsi constitué comportait, au 1<sup>er</sup> janvier 1975, neuf responsables d'équipes et vingt-six chargés d'enquêtes, soit au total trente-cinq personnes. Ces équipes participent à la préparation des enquêtes et à leur exploitation, elles procèdent à l'observation des situations de travail en entreprise et à la codification partielle des données recueillies.

#### **IV - EXPLOITATION DES DONNÉES**

Le Répertoire Français des Emplois conduit à trois résultats qui sont :

- la rédaction d'articles descriptifs sur les emplois-types ;
- la constitution d'une banque de données ménageant toutes les possibilités de traitements complémentaires pour répondre à des interrogations particulières ou enrichir la recherche sur les emplois ;
- la mise au point et la diffusion d'une méthode d'analyse des emplois.

De ce triple point de vue le Répertoire a exigé la mise au point d'une codification, de traitements informatiques et d'une technique de rédaction.

La codification concerne tous les éléments caractéristiques essentiels des situations de travail observées. Elle implique une interprétation lorsqu'il s'agit de traduire de manière synthétique des informations complexes à caractère qualitatif (fonction du titulaire, place dans le processus de production, nature des interventions sur les documents et les équipements, relations fonctionnelles). Elle constitue une simple transcription lorsqu'il s'agit de données quantitatives ou facilement repérables (diplômes, caractéristiques du titulaire, questions fermées sur les conditions de travail). Autant que possible, le système de codification mis au point s'intègre dans des cadres existants (nomenclature des emplois, des branches d'activité, des produits, des formations) afin de permettre les raccordements souhaitables.

Les traitements informatiques se déroulent en plusieurs étapes et tiennent des rôles différents.

Les données brutes ayant fait l'objet d'une codification subissent un premier traitement, destiné à faire ressortir des caractéristiques plus synthétiques, analysées par rapport à un nombre limité de thèmes. Puis, les observations sont comparées deux à deux pour évaluer les distances qui les séparent sur chacun de ces thèmes. Enfin, des procédures d'analyse typologique font apparaître des regroupements entre observations. Ces regroupements sont confrontés avec ceux qui résultent de l'analyse du contenu des questionnaires, menée parallèlement. C'est le résultat de cette confrontation qui sert de base à la définition et à la description d'emplois-types.

Dans une deuxième phase, des procédures semblables seront mises en œuvre pour procéder à des rapprochements entre observations réalisées dans le cadre de groupes d'emplois différents et éventuellement à des agrégations nouvelles.

Enfin, des procédures spécifiques peuvent être élaborées pour faire face à des besoins particuliers, et effectuer des traitements complémentaires, soit des observations initiales, soit des emplois-types résultant des premiers traitements.

La rédaction des descriptions d'emplois-types est effectuée par des équipes de rédacteurs, qui ont à suivre plus particulièrement des groupes d'emplois déterminés, depuis l'information initiale et le cadrage des observations, la réalisation de pré-enquêtes, jusqu'à la rédaction proprement dite, en passant par les opérations de regroupement et l'application des procédures informatiques. Durant ces différentes phases, une coopération étroite est assurée avec le réseau d'observation, qui peut participer directement à la rédaction. Des contacts suivis sont également maintenus à cette occasion avec les organismes professionnels patronaux et syndicaux, qui sont consultés sur le cadre d'observation ainsi que sur les résultats des traitements.

C'est pourquoi on s'est efforcé de conduire simultanément l'observation de groupes d'emplois proches. De plus, les regroupements opérés au fur et à mesure ont un caractère provisoire et des possibilités de passages d'un groupe à l'autre ou de fusions restent ouvertes jusqu'à ce que l'ensemble des traitements soit achevé.

### c) Échantillonnage.

Le caractère assez approfondi des enquêtes, le temps et les moyens qu'elles exigent, ont conduit à limiter leur nombre, évalué entre 15 et 20.000. Ce chiffre peut paraître important globalement. Il est, en fait, relativement faible, si l'on considère la variété des critères à prendre en compte dans le choix des observations. Il n'est donc pas possible de considérer que la sélection de situations de travail à observer constitue véritablement un échantillonnage statistique.

En fait, une première sélection d'établissements comportant des emplois correspondant aux groupes étudiés est opérée à partir d'un fichier détaillé (le plus souvent les résultats de l'enquête sur la structure des emplois conduite par le Ministère du Travail) en fonction de répartition de fréquences et d'hypothèses sur l'incidence possible de l'activité sur le contenu des emplois. Cette première sélection est complétée par la gestion d'un tableau de bord définissant des critères plus précis correspondant à un jeu d'hypothèses relatif aux facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur les contenus d'emplois et une série de cas à couvrir selon un certain quota au cours des enquêtes.

## 2 - Le questionnaire d'enquête.

Il comprend trois parties :

La première concerne l'entreprise. Elle identifie sommairement son activité, son organisation et la structure de ses emplois et enregistre des informations sur l'évolution des contenus d'emplois et la politique générale de recrutement. Elle se propose donc d'éclairer les observations proprement dites.

La deuxième concerne le chef hiérarchique du titulaire, et doit permettre de situer l'emploi dans le service et dans le processus de production, d'apprécier son degré d'autonomie et d'apporter une première information sur les conditions de recrutement.

La troisième s'adresse au titulaire lui-même. Elle comporte un certain nombre de questions fermées, mais constitue surtout un guide d'entretien destiné à aider l'observateur à obtenir les informations essentielles pour la compréhension et l'analyse des situations de travail. Les questions posées portent sur quatre thèmes principaux :

- Le contenu de l'activité du titulaire, qui fait l'objet :
  - d'une part, d'une description détaillée, en réponse à une question ouverte, afin de définir ce que fait le travailleur, pourquoi il le fait, comment il le fait, en relation avec les activités en amont et en aval du processus ;
  - d'autre part, d'une analyse portant sur la nature des différentes interventions (sur les équipements, les documents et du point de vue des relations fonctionnelles).
- Les conditions de cette activité : situation hiérarchique, autonomie, responsabilité ;
- Les caractéristiques personnelles du titulaire : emplois précédents, âge, sexe, formation, conditions d'accès à l'emploi ;
- Les conditions de travail : localisation, horaires, caractéristiques physiques, rythmes, contraintes.

## 3 - Le réseau d'observation.

Il a été constitué avec le souci d'associer autant que possible à la réalisation du Répertoire Français des Emplois les administrations et les organismes publics qui auront à en utiliser les résultats.

Ainsi, le réseau d'observation mis en place par le CEREQ en 1974, repose sur des équipes mixtes inter-régionales, comprenant des universitaires et des conseillers de l'Agence nationale pour l'Emploi.

Huit cellules fonctionnent actuellement ; elles sont réparties sur l'ensemble du territoire national et sont placées sous la responsabilité des organismes suivants :

## **V - PUBLICATION**

Dans sa forme rédigée, le Répertoire Français des Emplois est publié sous forme de cahiers concernant chacun un groupe d'emplois et comportant une présentation générale de ce groupe, des descriptions d'emplois-types et (lorsque plusieurs fascicules auront été édités), un index analytique.

Les premiers cahiers sont consacrés aux emplois de l'assurance, de la banque, de l'électricité et de l'électronique, de la gestion et de l'administration des entreprises, de la fonction commerciale et de la distribution. Suivront ultérieurement les emplois de la santé et des travailleurs sociaux, des transports, etc.

Conformément aux décisions prises par les autorités publiques à ce sujet, la publication de l'ensemble des activités du Répertoire Français des Emplois doit s'achever en 1978.

---

## **CONCLUSION**

Ainsi, la réalisation du Répertoire Français des Emplois se confirme bien être l'œuvre collective souhaitée par les pouvoirs publics et à laquelle se sont associés sans réserve les organisations professionnelles, les syndicats et les entreprises. C'est grâce à cette concertation et à cette coopération que les difficultés pratiques ou techniques qu'accompagnent nécessairement une œuvre de cette ampleur se trouvent en définitive surmontées.

Tout laisse donc espérer qu'au terme de cet effort, normalement fixé à 1978, les questions touchant à la formation, à l'information et à l'emploi pourront être traitées par les pouvoirs publics, les entreprises ou les syndicats d'une manière plus efficace grâce au nouvel outil de connaissance dont ils seront dotés les uns et les autres.

# utilisation des articles du répertoire

Le Répertoire Français des Emplois est destiné à constituer un véritable outil de travail. Les informations qu'il rassemble ont été organisées de manière systématique en vue de consultations permanentes pour des fins très variées. C'est pourquoi une attention particulière a été accordée à son mode de présentation et à l'articulation des différents éléments constituant des articles.

Chaque article décrit un emploi type. Il peut naturellement faire l'objet d'une lecture d'ensemble, permettant de prendre une vue générale d'un emploi considéré.

Mais l'analyse et la comparaison des emplois-types peuvent se faire par une lecture transversale des différentes rubriques des articles qui les concernent :

- soit à l'aide des différentes **rubriques** mentionnées en marge du texte et servant au classement de l'information par thème; un **index analytique** sera progressivement élaboré pour faciliter ce type de consultation ;
- soit à partir du **vocabulaire** utilisé pour décrire les activités et en particulier des verbes caractéristiques et expressions mis en relief dans la présentation<sup>(1)</sup>.

Pour faciliter ces différentes consultations, tous les articles sont organisés de façon identique autour des rubriques et sous-rubriques suivantes :

## RUBRIQUES

- Appellations
- Définition
- Situation fonctionnelle
  
- Délimitation des activités
- Description des activités
- Responsabilité et autonomie
  
- Environnement
  
- Conditions d'accès
- Emplois et situations accessibles

## SOUS-RUBRIQUES

- Entreprise
- Service
  
- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles
  
- Milieu
- Rythme
- Particularités

Les sous-rubriques ne sont remplies que dans la mesure où il existe une information significative et de portée générale.

Les articles font l'objet d'une **numérotation** provisoire. Ils sont présentés dans un ordre conforme au **plan de regroupement** exposé dans la présentation de chaque fascicule.

Cette présentation fournit elle-même des informations générales utiles à la compréhension des articles et portant notamment sur :

- **les entreprises** dans lesquelles se situent les emplois observés : activité économique, fonctions exercées, organisation ;
- **les modes de division du travail et les facteurs** susceptibles d'influer sur le contenu des emplois ;
- **les critères** suivant lesquels ont été effectués les regroupements d'observations de situations de travail en emplois-types ;
- **les particularités de ces emplois** du point de vue des conditions de recrutement et des carrières, et des conditions générales de travail.

---

(1) Parallèlement, le Répertoire donne lieu à la création d'une banque de données susceptible de traitements spécifiques complémentaires, en cours de constitution. Cette banque permet l'enregistrement des informations détaillées recueillies lors des enquêtes.

L'objet et le contenu de chacune des rubriques décrivant un emploi-type sont les suivants :

<p><b>Appellations</b></p>	<p><b>L'intitulé de l'article</b> doit répondre à trois caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir un caractère suffisamment général pour englober une grande variété de situations concrètes ;</li> <li>- éviter toute confusion, soit avec un emploi-type voisin, soit avec des appellations se référant à un niveau déterminé d'une classification professionnelle de type conventionnel ou statutaire ;</li> <li>- être facilement compris et indiquer suffisamment le contenu d'activité.</li> </ul> <p>Il s'agit dans certains cas de l'expression la plus fréquemment utilisée, dans d'autres, d'un terme spécialement créé pour répondre à ces critères.</p> <p><b>D'autres appellations</b> rencontrées au cours des enquêtes, sont citées à titre d'illustration. Il s'agit d'exemples et non d'un inventaire des nombreuses appellations en usage pour désigner les situations de travail correspondant à l'emploi-type. Une même appellation recouvre d'ailleurs parfois des situations différentes selon l'entreprise, relevant de plusieurs articles.</p> <p>Les appellations utilisées par l'Agence Nationale pour l'Emploi pour l'identification des offres et demandes d'emplois dans le cadre du Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois (ROME) font l'objet d'une table de correspondance.</p>
<p><b>Définition</b></p>	<p><i>La définition constitue un résumé synthétique des activités. Elle comporte toujours l'indication de ce que font les titulaires, des situations de travail correspondant à l'emploi-type décrit et des finalités de leur travail. Elle tend à permettre d'identifier le champ et le niveau d'intervention. Elle utilise un ensemble de mots-clés autour desquels s'articule la description des activités.</i></p>
<p><b>Situation fonctionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise</li> <li>• Service</li> </ul>	<p>Cette rubrique sert à localiser les situations de travail correspondant à l'article dans l'activité économique. Cette localisation se fait par référence à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>la branche d'activité économique</b></li> <li>- <b>la nature de l'entreprise</b> ou de l'établissement</li> <li>- <b>la nature ou la fonction des services</b></li> </ul> <p>Les différences constatées dans l'organisation du travail, susceptibles d'influer sur le contenu des emplois, sont mentionnées sous cette rubrique.</p>
<p><b>Délimitation des activités</b></p>	<p>Étant donné l'extrême diversité des situations concrètes observées <b>l'emploi-type ne correspond pas à une situation normalisée et figée</b>. Il correspond à des ensembles d'activités habituellement associées dans les situations concrètes de travail qui les distinguent de celles regroupées sous d'autres articles.</p> <p>Les délimitations d'activités qui résultent de la construction d'emplois-types par regroupement et synthèse des situations observées et les variantes qui peuvent être liées à certains modes de division du travail adoptés sont définies, si nécessaire, du point de vue des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>frontières avec un autre emploi-type</b> : les caractéristiques distinctives ou les recouvrements partiels sont soulignés si nécessaire, avec <b>renvoi aux articles concernés</b>.</li> <li>- <b>spécialisations</b> particulières à l'intérieur des activités décrites dans un même article, avec indication des différents <b>critères de spécialisation</b> (selon le produit, le type de production, la circonscription géographique, par exemple) ;</li> <li>- <b>limites d'extension</b> des activités propres à certaines situations. Certains titulaires n'exercent qu'une partie des activités décrites, d'autres ont des activités plus étendues.</li> <li>- ainsi que de <b>l'accroissement de l'autonomie ou des responsabilités</b> rendu possible par l'expérience professionnelle acquise dans l'emploi.</li> </ul>

## Description des activités

Le détail des activités communes aux situations de travail qui ont été observées et regroupées pour constituer l'emploi-type correspondant à l'article est décrit sous cette rubrique.

La description est articulée autour de 3 notions successives :

- **le type d'activité** : il est noté sous forme de sous-titre lorsque l'emploi-type couvre plusieurs activités. Chaque activité regroupe l'ensemble des opérations liées, concourant à un résultat particulier du travail. Cet ensemble constitue un tout isolable dans le travail de l'intéressé et doit être :
  - **identifiable** en raison de la spécificité du résultat attendu. Celui-ci est généralement matérialisé par l'état ou la nature d'un produit ou d'un document ou une trace consignait les actes accomplis ou leurs effets. Mais il peut aussi ne pas être matérialisé, notamment lorsqu'il s'agit de transmissions orales, de consultation, conseil ou information.
  - **complet**, c'est-à-dire rassembler toutes les opérations concourant au résultat ;
  - **homogène**, c'est-à-dire effectué dans des conditions techniques et professionnelles similaires, quel que soit l'objet (produits, cas, circonstances...) auquel il s'applique concrètement. Pour cette raison, deux procédures identiques appliquées à des domaines technologiques différents sont considérées comme relevant d'activités distinctes.
  - **les séquences de l'activité** numérotées et définies par des substantifs. Elles marquent les étapes successives et complémentaires du travail, certaines d'entre elles étant conditionnelles ;
  - **les opérations** décrites par des **verbes**. Elles correspondent aux actes significatifs de la qualification du travail ou essentiels pour la compréhension des descriptions.
- Seuls sont décrits les aspects propres à l'emploi-type et qui le différencient des autres ; pour les aspects communs, des renvois sont faits à d'autres articles.
- Les activités, séquences, opérations qui ne font pas partie intégrante de l'ensemble des situations de travail mais de certaines d'entre elles seulement sont précédées de la mention "*peut aussi*".

## Responsabilité et autonomie

### • Instructions

Les éléments relatifs à cette rubrique sont rassemblés autour de quatre sous-rubriques.

Cet intitulé concerne les informations particulières relatives à la manière dont se définit et se déclenche le travail décrit, qu'il s'agisse :

- **d'instructions** proprement dites d'exécution stricte, ou se prêtant à interprétation, ou révisables avec l'intéressé.
- **de consignes générales** ou d'objectifs
- **d'habitudes ou pratiques** de travail acquises,
- ou de **documentation de référence**

### • Contrôle

On précise ici l'**existence et les modalités du contrôle** ou du suivi du déroulement des activités ou des résultats du travail.

### • Conséquences d'erreurs

L'information constitue un rappel de la **nature et des conséquences des erreurs** liées à l'activité, permettant d'apprécier les responsabilités qui peuvent en résulter ou les difficultés propres au travail.

### • Relations fonctionnelles

Il s'agit :

- d'un rappel des **responsabilités hiérarchiques**
- d'un résumé des **relations professionnelles non-hiérarchiques** :
  - dans le service
  - hors du service, dans l'entreprise
  - hors de l'entreprise

**Il spécifie l'étendue et la diversité des contacts de travail avec d'autres personnes et leur nature.**

<p><b>Environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rythme</li> <li>• Particularités</li> </ul>	<p>Les éléments caractéristiques du cadre de travail sont rassemblés ici : ils complètent ceux relatifs aux relations interpersonnelles de la rubrique précédente pour la définition du "milieu de travail" : emplacement, sédentarité et déplacements, latitudes éventuelles, horaires.</p> <p>Sont notées ici les informations relatives aux échéances et à la <b>répartition des activités dans le temps</b> : déroulement et découpage du travail, délais intervenant entre le renouvellement d'une même tâche, ou la succession des activités.</p> <p>Quelques indications sont données sur les traits caractéristiques de l'emploi du point de vue des <b>intérêts ou des contraintes</b>.</p>
<p><b>Conditions d'accès</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances particulières</li> </ul>	<p>Elles varient considérablement en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la diversité des politiques de recrutement des entreprises ;</li> <li>- et du caractère évolutif du marché du travail.</li> </ul> <p><b>Il n'existe donc pas un niveau de formation unique objectivement requis, mais un éventail de conditions d'accès</b> qui varient autant en fonction des habitudes et des tensions du marché du travail, ou de la structure et de l'évolution du système de formation, que du contenu des tâches à effectuer.</p> <p>C'est donc l'éventail des conditions d'accès constaté au moment des observations que reflète cette rubrique. Son contenu n'a pas un caractère normatif et ne prétend pas à l'exhaustivité. Il cherche à souligner la diversité.</p> <p>Cette description des conditions d'accès fait apparaître à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les <b>substitutions</b> entre modes d'accès ;</li> <li>- la référence plus ou moins précise (et parfois inexistante) à des <b>spécialités professionnelles ou de formation</b>.</li> </ul> <p>La présentation distingue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>les modes d'accès directs</b> : à la sortie d'une formation initiale ou d'une formation ultérieure constituant une interruption de la vie professionnelle (type FPA). Ces modes d'accès se réfèrent suivant les cas à des types de formation, à des diplômes ou à des spécialités. Les indications fournies sont parfois précédées de la mention "minimum" lorsqu'un relèvement du niveau d'embauche est constaté dans certaines entreprises, par suite, soit de pratiques qui leur sont propres, soit de l'accroissement des disponibilités sur le marché du travail.</li> <li>- les autres modes d'accès (<b>accès indirect</b>) qui supposent l'acquisition d'une expérience professionnelle préalable soit chez l'employeur, soit dans une autre entreprise. La nature de cette expérience est éventuellement différenciée suivant les niveaux de départ. Le caractère général de certaines informations est volontaire. Il résulte soit de différences entre politiques d'entreprise, soit de la souplesse de la politique à l'intérieur des entreprises.</li> </ul> <p>Le cas échéant, on trouvera ici des indications complémentaires sur les domaines de connaissances recherchées en plus de la formation requise.</p>
<p><b>Emplois et situations accessibles</b></p>	<p>Il est impossible de procéder à un inventaire d'ensemble des carrières susceptibles d'être poursuivies à partir d'un emploi déterminé.</p> <p>Cette rubrique est limitée aux emplois directement accessibles à partir d'un emploi-type donné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit <b>dans le cadre du même emploi</b> et sans changement majeur du contenu des activités, par extension des responsabilités entraînant généralement une promotion ;</li> <li>- soit <b>dans le cadre d'un autre emploi-type</b>, par modification du contenu de l'emploi ou de son champ d'application (ce qui n'implique pas nécessairement une promotion).</li> </ul> <p><b>Il s'agit seulement de repérer ici les possibilités de passage et d'évolution des situations professionnelles.</b> Cette énumération n'implique pas de jugement sur les chances réelles d'accès et de promotion, qui sont sélectives et directement commandées par la structure pyramidale des emplois et par la politique des entreprises.</p>

ОХОНДОРХОН

Les emplois-types  
de la gestion et de l'administration  
des entreprises

# Liste des articles

---

## FONCTION PERSONNEL

- PE. 01 Directeur des affaires sociales
  - PE. 02 Chargé d'études
  - PE. 03 Spécialiste en organisation
  - PE. 04 Chef du service personnel
  - PE. 05 Adjoint au chef du service personnel
  - PE. 06 Spécialiste hygiène et sécurité
  - PE. 07 Responsable administratif du personnel
  - PE. 08 Technicien au service du personnel
  - PE. 09 Technicien comptable au service du personnel
  - PE. 10 Employé au service du personnel
- 

## FONCTION FINANCIÈRE - COMPTABLE

- FC. 01 Directeur financier
  - FC. 02 Chargé d'études financières
  - FC. 03 Contrôleur de gestion
  - FC. 04 Responsable de comptabilité analytique
  - FC. 05 Responsable de comptabilité générale
  - FC. 06 Réviseur interne
  - FC. 07 Expert comptable
  - FC. 08 Chef comptable de PME
  - FC. 09 Technicien en comptabilité générale
  - FC. 10 Technicien en comptabilité analytique
  - FC. 11 Technicien de gestion
  - FC. 12 Aide-comptable
- 

## FONCTION ADMINISTRATION GÉNÉRALE

- AG. 01 Chargé d'études économiques
  - AG. 02 Auditeur interne
  - AG. 03 Secrétaire général PME
  - AG. 04 Attaché à l'administration générale
  - AG. 05 Employé à l'administration générale
-

# description générale des emplois de l'administration et de la gestion des entreprises

Pour compléter la description des emplois-types de l'administration et de la gestion des entreprises, on trouvera ci-dessous des informations sur :

- la délimitation du groupe d'emplois
- la présentation des emplois-types
- l'insertion des emplois dans les entreprises
- les conditions d'accès aux emplois, et les statuts.

## délimitation du groupe d'emplois

### I - Le champ d'observation

Les emplois analysés ici ont été regroupés sous l'appellation d'emplois de l'administration et de la gestion des entreprises, par opposition aux emplois techniques de production, de conditionnement, d'entretien, de contrôle et de recherche, ainsi qu'aux emplois du commerce et de la distribution.

Ces emplois se rencontrent dans l'ensemble des entreprises, quelle que soit la branche d'activité, ce qui justifie le caractère intersectoriel de la démarche adoptée pour leur étude.

**Il s'agit d'emplois dont l'objet principal est la collecte, le traitement et la circulation de l'information pour permettre d'organiser, de coordonner, de contrôler et d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise.**

#### Les frontières du groupe

Le groupe d'emplois ainsi défini, ne s'identifie pas aux emplois de bureau, parfois appelés aussi "administratifs", qui constituent un ensemble plus large. En sont exclus en particulier les emplois de bureau spécifiques à telle ou telle branche d'activité (banque, assurance, par exemple) qui ont pour finalité d'assurer la **production** de services à la clientèle.

De plus, l'expression "objet principal" exclut du groupe tous les emplois d'encadrement de la production, du conditionnement, de l'entretien... qui assurent des tâches d'administration et de gestion mais **en annexe** de leurs activités de production, de conditionnement, d'entretien... (voir articles "agent d'encadrement" ou "chefs de service" du cahier 3 "Électricité-Électronique").

Par ailleurs, pour des raisons méthodologiques ou du fait des contraintes propres aux enquêtes, un certain nombre d'emplois correspondant pourtant à la définition ou s'en rapprochant, ont été exclus du champ de ce groupe d'emplois :

a) - **Les emplois dits de "gestion de la production"** (emplois des services méthodes et ordonnancement) n'ont pas été retenus dans ce groupe d'emplois, l'hypothèse ayant été faite, à partir de pré-enquêtes effectuées dans les secteurs de la mécanique, de l'électricité et de l'électronique, que la connaissance du processus technique de production et de l'organisation des services de production est nécessaire à l'occupation de ces emplois et qu'il est donc préférable d'analyser le contenu de ces emplois dans la logique des emplois de production.

b) - **Les emplois administratifs des services achats-approvisionnements et des services de vente**, ont été observés en même temps que les emplois commerciaux pour faciliter la sélection des situations à observer en entreprise. Quant aux emplois de magasiniers de ces services, ils sont retenus dans le groupe "transports".

c) **Les emplois de secrétariat et de la dactylographie, ainsi que ceux de l'informatique et de la mécanographie**, ont été isolés : leur intervention permanente sur une machine ou un équipement détermine en effet une certaine spécificité à leurs travaux et nécessite la connaissance et la maîtrise de techniques particulières. Par ailleurs, ces emplois ont pour objet principal le traitement de l'information, quelle qu'en soit la finalité ; ils ne répondent donc pas totalement à la définition de ce groupe d'emplois.

Ont donc été observées les situations de travail qui se rattachent à trois grands ensembles d'activités permanents de l'entreprise :

- Comptabilité - finances
- Personnel
- Administration générale

**Ces emplois correspondent aux rubriques suivantes de la Nomenclature des emplois.**

207 - 217 - 227	Spécialistes de l'application des sciences mathématiques, de l'organisation, des méthodes administratives, de la gestion, de l'informatique, des sciences économiques et humaines.
601	Cadres administratifs supérieurs.
602	Autres cadres administratifs
604	Personnel d'encadrement
605	Employés qualifiés des services administratifs
606	Employés qualifiés des services comptables
607	Aides-comptables, teneurs de livres, encaisseurs
611	Autres employés de bureau qualifiés
612	Employés de bureau non qualifiés

## II - Données de l'enquête structure des emplois sur la population concernée

Les informations statistiques fournies par l'I.N.S.E.E. dans l'enquête annuelle sur la structure des emplois sont à manier avec prudence : d'une part, les positions de la nomenclature précédemment définies peuvent englober certains emplois de bureau spécifiques à des branches d'activité (caisses de retraite - banques - assurances) ; d'autre part, les taux de couverture de l'enquête varient considérablement par secteur et sont particulièrement faibles dans les secteurs tertiaires. Selon cette enquête, la population concernée par le groupe d'emplois représente plus de 11 % de la population active (1,1 million sur 9,7 couverts par l'enquête structure). Elle représente 20 % de la population des secteurs tertiaires et 7 % de la population des secteurs industriels.

La structure de ces emplois n'est pas identique dans ces deux secteurs : la proportion de cadres étant plus forte dans le secteur secondaire ; la population d'employés qualifiés étant par contre plus importante dans le secteur tertiaire. Mais comme il a été dit précédemment, la nomenclature intègre dans ces emplois qualifiés des emplois de bureau spécifiques à certaines branches.

**Tableau 1 : Répartition par catégorie professionnelle (C.P.) et par secteur.**

C.P. \ Secteur	Secondaire		Tertiaire		TOTAL
Cadres	19 %	47 %	15 %	53 %	100 %
Agents d'encadrement maîtrise	13 %	43 %	12 %	57 %	100 %
Employés hautement qualifiés	23 %	42 %	21 %	58 %	100 %
Employés qualifiés	28 %	36 %	34 %	64 %	100 %
Employés non qualifiés	17 %	38 %	18 %	62 %	100 %
TOTAL	100 %		100 %		

Cadres : 207-217-227-601-602

Agents d'encadrement : 604

Employés hautement qualifiés : 605-606

Employés qualifiés : 607-611

Employés non qualifiés : 612.

**Remarque :** il convient d'isoler dans les tableaux suivants, les emplois non qualifiés, mal couverts par l'enquête et souvent non spécifiques au groupe d'emplois.

Le taux de féminisation est important puisqu'il est de **52 %** pour l'ensemble des emplois administratifs (employés non qualifiés compris) et de **49 %** pour l'ensemble des emplois administratifs qualifiés.

Ce taux diffère profondément selon la catégorie professionnelle : pour les cadres, il ne s'élève qu'à **15 %**. Les cadres ne représentent d'ailleurs que **6 %** des femmes alors qu'ils représentent **33 %** des hommes.

**Tableau 2 : Répartition par sexe en fonction de la catégorie professionnelle (employés non qualifiés exclus).**

Catégorie \ Sexe	Hommes		Femmes		TOTAL
Cadres	33 %	85 %	6 %	15 %	100 %
Agents de maîtrise	17 %	57 %	13 %	43 %	100 %
Employés hautement qualifiés	22 %	43 %	31 %	57 %	100 %
Employés qualifiés	28 %	37 %	50 %	63 %	100 %
TOTAL	100 %	51 %	100 %	49 %	100 %

Le taux de féminisation varie également selon la taille de l'entreprise : il est important dans les entreprises de grande taille.

**Tableau 3 : Répartition par sexe en fonction de la taille de l'entreprise.**

Taille \ Sexe	Hommes		Femmes		H + F
10 à 99 salariés	46 %		54 %		100 %
100 à 499 salariés	53 %		47 %		100 %
+ de 500 salariés	54 %		46 %		100 %
TOTAL	51 %		49 %		100 %

**Tableau 4 : Répartition par catégorie professionnelle en fonction de la taille de l'entreprise.**

C. P.	Taille	Taille			TOTAL			
		10 à 99 salariés	100 à 499 salariés	+ de 500 salariés				
Cadres		21 %	33 %	20 %	31 %	20 %	36 %	100 %
Personnel d'encadrement		9 %	19 %	15 %	31 %	21 %	50 %	100 %
Employés hautement qualifiés		26 %	33 %	22 %	27 %	28 %	40 %	100 %
Employés qualifiés		44 %	37 %	43 %	34 %	31 %	29 %	100 %
TOTAL		100 %		100 %		100 %		100 %

Le tableau 4 montre que le personnel hautement qualifié et surtout le personnel d'encadrement se répartit de façon inégale selon la taille de l'entreprise.

- Le personnel d'encadrement croît nettement en fonction de la taille (multiplication des niveaux hiérarchiques).
- Le personnel hautement qualifié, important dans les petites entreprises, a tendance à diminuer dans les entreprises moyennes, au bénéfice du personnel d'encadrement, et se regonfle dans les grandes entreprises qui ont tendance à diversifier responsabilités techniques et responsabilités hiérarchiques ; ce développement se fait essentiellement au détriment des " employés qualifiés ".

## ANNEXE : Cadrage

Un millier d'observations ont été effectuées qui ont permis de mieux cerner ces emplois mal connus et hétérogènes.

Tout au long des enquêtes, des tableaux de cadrage ont permis de vérifier la couverture du champ par rapport à un certain nombre de variables, devant, par hypothèse, influencer sur le contenu des emplois.

– **Au niveau de l'unité enquêtée** (entreprise ou établissement)

- **Le secteur d'activité économique** : l'hypothèse de départ qui avait déterminé les limites du groupe d'emplois était la faible influence du secteur d'activité économique sur les emplois étudiés ; il était donc intéressant de vérifier la validité de cette hypothèse par une bonne couverture des trois grandes catégories : secondaire, production tertiaire, distribution.

**Remarque** : *un certain nombre d'observations ont d'autre part été réalisées dans les sociétés d'étude et de conseil pour lesquelles l'assistance et le conseil en matière d'administration et de gestion sont les activités principales.*

- **La taille de l'unité enquêtée**

La taille de l'unité dont l'influence est directe sur la masse d'informations à traiter et à transmettre, a une importance prépondérante sur les modes d'organisation et de répartition des emplois observés.

– **Au niveau de la situation d'emploi**

- **La fonction sur laquelle intervient le titulaire de l'emploi** : personnel, finances, comptable..., celle-ci correspondant le plus souvent à une structure organisationnelle distincte : service au département.
- **La sous-fonction** sur laquelle intervient le titulaire de l'emploi. Ex. : pour le personnel : recrutement, formation, paye..., pour la comptabilité générale : comptabilité clients, fournisseurs, matière. Cette sous-fonction pouvant elle aussi correspondre à une structure distincte : service du recrutement de la formation...
- **La catégorie socio-professionnelle**  
Cadre, agent de maîtrise, employé, cette dernière variable définie comme non classante des emplois pour l'ensemble des groupes d'emplois (cf. présentation générale du R.F.E.) peut servir, pour la sélection des emplois, d'élément de contrôle.

# présentation des emplois-types

## I - Les critères regroupements en emplois-types

**Les critères** qui ont permis de définir les emplois-types, regroupant chacun des situations de travail susceptibles d'être occupées par un même individu, relèvent de trois catégories : **les fonctions, les tâches, les rôles.**

### 1.1 - La fonction

La fonction désigne ici un regroupement de tâches en un ensemble homogène du point de vue de leur finalité et de leur objet : transformer la matière première, vendre le produit fini, gérer le personnel, gérer la trésorerie et les moyens financiers...

L'utilisation de cette notion de fonction pour analyser et classer les emplois pose un certain nombre de problèmes qui découlent de la définition même : **une fonction est un regroupement de tâches et non un regroupement d'emplois : un même emploi peut donc assumer des tâches appartenant à des fonctions différentes.**

Il s'agit donc ici de situer l'emploi par rapport à ces ensembles homogènes.

Utilisée comme élément de repérage des situations d'emplois lors des enquêtes, la fonction est apparue comme critère classant au niveau des regroupements en emplois-types ; ceci résulte de la tendance à la diversification accrue des fonctions dans les entreprises et donc d'une certaine spécialisation d'emplois par fonction, et surtout de l'influence de l'**objet d'intervention** (hommes ou données financières et comptables) sur le contenu des interventions.

La fonction est donc retenue non seulement par référence à l'organisation et à la division du travail dans l'entreprise, mais surtout parce qu'elle définit un domaine de spécialisation nécessitant un ensemble particulier de connaissances ou de techniques.

### 1.2 - Les caractéristiques des tâches

Selon la dimension à laquelle elles concourent, on les qualifiera de **tâches de gestion** ou de **tâches d'administration.**

#### 1.2.1 - Les tâches de gestion

A l'intérieur des tâches de gestion, il convient de distinguer d'une part, la gestion proprement dite de l'organisation, d'autre part la gestion prévisionnelle de la gestion courante.

##### - Gestion proprement dite et organisation

La **gestion** proprement dite peut être définie par un triple objet : la détermination des objectifs, l'allocation des moyens et des ressources, et le contrôle des réalisations.

Le terme **organisation** désigne le choix et le contrôle des procédures de gestion, l'affectation concrète des moyens en vue de la réalisation des objectifs assignés par la gestion.

C'est au niveau de l'organisation que se créent les supports et les circuits des informations qui transitent entre l'administration et la gestion, que se structurent les réseaux de communication qui visent à optimiser et à contrôler l'utilisation des moyens alloués.

##### - Gestion prévisionnelle et gestion courante

Par "**gestion prévisionnelle**", sont désignées toutes les activités concourant à la définition des objectifs prévisionnels de l'entreprise : la gestion prévisionnelle élabore un cadre pour les actions prises en charge par la gestion courante et en contrôle la validité en fonction des résultats obtenus.

A l'intérieur de ce cadre, la "**gestion courante**" définit les conditions d'application des objectifs déterminés, assure leur mise en œuvre et en contrôle la réalisation.

Ces deux types d'activité sont évidemment en relation réciproque puisque la gestion prévisionnelle s'appuie sur les informations transmises par la gestion courante.

### 1.2.2 - Les tâches d'administration

L'administration assure la collecte, la mise en forme et la transmission des informations nécessaires à la gestion, dans le cadre de règles et procédures fixées, soit pour la réalisation des actions déterminées, soit pour le contrôle des réalisations. Les tâches d'administration ont donc une double fin :

- appliquer ou faire appliquer les décisions prises par la gestion (ligne descendante de la circulation de l'information) ;
- collecter et centraliser l'information nécessaire à la gestion pour la détermination des objectifs et le contrôle de leur réalisation (ligne ascendante de la circulation de l'information).

### 1.3 - Les caractéristiques des rôles

#### 1.3.1 - Au niveau de la gestion

Deux positions essentielles sont utilisées pour le classement des emplois "de gestion".

##### a) La décision

ou plutôt la "participation directe aux prises de décision au niveau de l'entreprise ou de l'unité" qui permet d'isoler les emplois de direction.

##### b) L'assistance-conseil

permet d'identifier deux types de situation : l'**expert** qui **propose** des solutions et **conseille** la Direction lors des prises de décision (conseil) ; l'**adjoint** qui **assiste** le responsable sur un champ déterminé pour lequel il aura reçu délégation de pouvoir (assistance).

C'est la situation des chargés d'études spécialistes dans l'entreprise, et des ingénieurs-conseils, intervenants extérieurs, qui apportent dans diverses entreprises, une contribution particulière et limitée dans le temps.

L'ensemble des emplois dits "d'organisation" correspond généralement à cette position "assistance-conseil".

#### 1.3.2 - Au niveau de l'administration

Les emplois "d'administration" ayant pour objet la collecte, la mise en forme et la transmission des informations par application des règles et procédures données, ne peuvent s'identifier sur les positions de "décision" et "d'assistance-conseil" ; ils se différencieront donc à partir de deux autres positions :

- l'exécution ;
- le contrôle et la centralisation.

##### a) L'exécution

Cette position ne suffit pas à définir un ensemble homogène : il apparaît nécessaire de préciser le rôle d'exécution à partir du type d'instructions reçues.

En effet, l'ensemble de ces emplois se situent dans un cadre de règles et procédures fixées ; cependant celles-ci peuvent s'exprimer en termes de **normes standard à appliquer** (choix et utilisation des normes strictement inscrits dans les règles) ou en termes de **normes données à adapter**. L'adaptation à effectuer, dans le second cas, garantit un certain degré d'autonomie, mais nécessite une connaissance approfondie de certains aspects de l'entreprise et/ou d'un ensemble de règles et procédures. Cette adaptation peut revêtir plusieurs formes :

- **sélection** de la procédure en fonction d'une situation donnée alors qu'il n'y a plus lien automatique entre un type de situation et la procédure à adopter ;
- **adaptation** du document objet ou **interprétation** du document de référence ;
- relations "aux personnes" ne se limitant plus à de simples échanges d'informations administratives prédéfinies.

##### b) Le contrôle et la centralisation

Cette position permet d'identifier les emplois "plaques tournantes" entre la gestion et l'administration, se situant à la charnière entre les informations et documents qui descendent et les informations et documents qui montent.

La combinaison de ces différents critères est indiquée dans le schéma ci-après. Elle détermine 9 types de situation présentés dans un tableau croisé reprenant l'ensemble des variables.

# SCHÉMA DES CRITÈRES GÉNÉRAUX DE PARTITION DES EMPLOIS

Fonction	Caractéristiques des tâches	Caractéristiques des rôles			
Fonction	gestion	gestion proprement dite	prévisionnelle	participation à la décision	A
				assistance conseil	B
		courante	participation à la décision	C	
			assistance conseil	D	
		organisation	prévisionnelle	E	
			courante	F	
	administration		contrôle et centralisation	G	
		exécution	adaptation de normes données	H	
			application de normes standard	I	

G E S T I O N				
Rôle	Gestion prévisionnelle		Gestion courante	
	Gestion	Organisation	Gestion	Organisation
Participation à la décision	A		C	
Assistance conseil	B	E	D	F
A D M I N I S T R A T I O N				
Contrôle et centralisation		G		
Exécution	Normes à adapter		H	
	Normes à appliquer		I	

## 1.4 - Les critères particuliers à certaines fonctions

A ces critères généraux, s'ajoutent des critères propres à certaines fonctions.

### 1.4.1 - Pour la fonction personnel : "les relations aux personnes"

Il a paru intéressant de distinguer au niveau "administration", les emplois pour lesquels les relations aux personnes sont essentielles et prennent un caractère technique (tests, formation...), des emplois où ces relations se limitent à des échanges d'informations administratives liées aux traitements des documents.

Deux types de situation apparaissent donc, à ce niveau :

- relations essentielles aux personnes ;
- relations essentielles aux documents.

### 1.4.2 - Pour la fonction financière et comptable, deux critères supplémentaires ont été retenus :

- a) La spécialité technique : {  
comptabilité générale  
comptabilité analytique  
contrôle de gestion  
(voir présentation de la fonction financière et comptable)

#### b) Le statut professionnel

L'expert comptable, intervenant extérieur, qui appartient aux professions libérales et répond à un statut professionnel bien défini, a été distingué du réviseur interne qui, lui, est un salarié de l'entreprise.

## II - La présentation synthétique des emplois-types

Cet ensemble de variables considérées comme classantes au terme de l'étude, permet d'identifier les emplois-types du groupe. Ils sont présentés, pour des raisons de clarté, en trois tableaux synthétiques repérant les emplois articulés autour de la réalisation de chacune des trois fonctions.

Toutefois, il ne faut pas oublier que la fonction est un regroupement de tâches et non un regroupement d'emplois ; les emplois-types sont donc regroupés ici en fonction de leur **objet d'intervention dominant**, sans nier pour autant leurs possibles interventions sur d'autres fonctions. Il est d'ailleurs évident que pour les emplois répondant à la position "participation à la décision", la définition des objectifs et le contrôle de leur réalisation nécessitent un élargissement de leur champ de préoccupation.

D'autre part, il ne faut pas oublier de rapprocher en termes de filière et de conditions d'accès, "l'employé au service du personnel" de "l'employé à l'administration générale", de "l'employé à l'administration des ventes" (cahier 5 "Commerce et distribution"), distingués à partir de la fonction.

Il en est de même du "technicien comptable au service du personnel" et des "technicien de comptabilité générale", "technicien de comptabilité analytique", "technicien de contrôle de gestion".

Il faut dire, enfin, que la construction présentée ne constitue pas une "situation moyenne" mais qu'elle garantit une certaine logique d'enchaînement des emplois qui doivent se lire et se comprendre les uns par rapport aux autres.

## FONCTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

<b>G e s t i o n</b>						
Rôle	Gestion prévisionnelle			Gestion courante		
	Gestion	Organisation	Gestion	Organisation		
<b>Participation à la décision</b>	Directeur financier		Responsable de comptabilité générale	Responsable de comptabilité analytique		
<b>Assistance conseil</b>	Chargé d'études financières	Contrôleur de gestion			Réviseur interne	Expert comptable
<b>A d m i n i s t r a t i o n</b>						
<b>Contrôle et centralisation</b>		Chef Comptable P. M. E.				
<b>Exécution</b>	<b>Normes à adapter</b>	Technicien de comptabilité générale	Technicien de comptabilité analytique	Technicien de contrôle de gestion		
	<b>Normes à appliquer</b>	Aide-Comptable				

## FONCTION PERSONNEL

<b>G e s t i o n</b>				
Rôle	Gestion prévisionnelle		Gestion courante	
	Gestion	Organisation	Gestion	Organisation
<b>Participation à la décision</b>	Directeur des affaires sociales		Chef du service du Personnel	
<b>Assistance conseil</b>	Chargé d'études	Spécialiste en organisation	Adjoint au Chef du service du Personnel	Spécialiste de l'hygiène et de la sécurité
<b>A d m i n i s t r a t i o n</b>				
<b>Contrôle et centralisation</b>	Responsable administratif du personnel			
<b>Exécution</b>	<b>Normes à adapter</b>	Relations essentielles aux personnes		Relations essentielles aux documents
		Technicien au service du personnel		Technicien comptable au service du personnel
	<b>Normes à appliquer</b>	Employé au service du personnel		

## FONCTION ADMINISTRATION GÉNÉRALE

<b>G e s t i o n</b>					
Rôle	Gestion prévisionnelle			Gestion courante	
	Gestion	Organisation		Gestion	Organisation
<b>Participation à la décision</b>				Secrétaire Général P. M. E.	
<b>Assistance conseil</b>	Chargé d'études économiques	Auditeur interne	<i>Spécialiste en organis.</i>	Attaché juridique à l'administration générale	
<b>A d m i n i s t r a t i o n</b>					
	<b>Contrôle et centralisation</b>				
<b>Exécution</b>	<b>Normes à adapter</b>				
	<b>Normes à appliquer</b>	Employé à l'administration générale			

# l'insertion des emplois dans les entreprises

## I - Présentation des fonctions

### 1.1 - La fonction financière et comptable

#### 1.1.1 - La comptabilité

La comptabilité a pour objet l'enregistrement et le traitement des informations relatives aux mouvements de valeurs liés à l'activité économique de l'entreprise.

##### a) Les objectifs

L'objectif global est donc de rendre compte en termes monétaires de cette activité pour satisfaire deux exigences : l'information des tiers et la gestion interne.

##### - L'information des tiers

Elle concerne essentiellement :

- en premier lieu, l'**administration fiscale**, dont le rôle a été et demeure fondamental dans la diffusion et la normalisation des procédures comptables. Beaucoup d'entreprises ne tiennent une comptabilité que pour satisfaire aux obligations légales issues d'un besoin d'ordre fiscal ;
- les **clients et fournisseurs**, vis-à-vis desquels la comptabilité sert de preuve en cas de contestation, grâce aux informations qu'elle conserve sur les transactions ;
- les **organismes de crédit** qui demandent communication d'informations comptables avant de décider de leurs engagements financiers ;
- les **actionnaires** et les **représentants des salariés** de l'entreprise qui ont accès, en fonction de dispositions légales ou conventionnelles, à certaines de ces informations.

##### - La gestion interne

La comptabilité permet aux responsables d'entreprise d'exercer un contrôle sur l'efficacité de leur gestion. Elle leur fournit également des informations leur permettant d'optimiser les décisions de gestion (choix des investissements, fixation des prix, etc.) et de définir des objectifs ou de les infléchir. Pour cela, elle assure non seulement un rôle de collecte et de traitement des informations, mais également un rôle d'analyse de ces données.

##### b) Les dispositions légales

La législation a rendu obligatoire la tenue d'une comptabilité, mais l'étendue de ces obligations varie selon la forme juridique et la taille des entreprises. Certaines dispositions légales s'appliquent à toutes les formes d'entreprises (tenue d'un livre-journal et d'un livre d'inventaire, articles 8 à 17 du Code du Commerce), d'autres uniquement aux entreprises qui emploient des salariés (tenue d'un livre de paye, Code du Travail, livre 1, article 44) ; d'autres ne concernent que les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée (établissement d'un bilan, d'un compte d'exploitation et d'un compte de pertes et profits) ; d'autres enfin ne concernent que les sociétés cotées en bourse (publication des comptes ci-dessus au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires), selon l'importance de leur bilan.

Les dispositions légales concernent donc soit **la tenue** de certains livres, soit les **formes** mêmes de cette tenue, soit enfin la communication ou la **publication** de certains documents.

Pour que les comptabilités d'entreprises soient tenues de manière à permettre les comparaisons, un certain nombre de règles ont été rendues obligatoires. Cette normalisation a été réalisée par la publication en 1947 d'un document appelé "Plan Comptable Général (P.C.G.)" approuvé par arrêté ministériel et remanié en 1957 par le Conseil National de la Comptabilité, qui est par ailleurs chargé d'en préparer une nouvelle version. Ce document fixe le cadre comptable et la liste des comptes à utiliser en comptabilité générale et en comptabilité analytique, définit les termes utilisés, indique les modalités de fonctionnement des comptes, et précise les règles d'évaluation des éléments pris en compte. Il normalise également la présentation de certains documents (bilan, compte d'exploitation générale, compte de pertes et profits).

Des dispositions légales ont rendu obligatoire l'utilisation du plan comptable pour diverses catégories d'entreprises, soit dans sa version générale, soit dans des versions adaptées aux besoins de chaque secteur économique (guides comptables professionnels).

### c) Les techniques

A ces différents besoins, correspondent plusieurs techniques comptables.

#### – La comptabilité générale

Son rôle est de garder la mémoire des opérations économiques et des résultats de l'activité de l'entreprise. Son premier objet est **d'enregistrer** toutes les opérations dans des formes qui garantissent leur authenticité. Elle assure ensuite le **traitement** de ces informations, pour déterminer à intervalles réguliers :

- le revenu de l'entreprise (compte d'exploitation générale et compte des pertes et profits) ;
- la valeur patrimoniale de l'entreprise (bilan).

La tenue de la comptabilité générale est largement influencée par les critères fiscaux. La connaissance et l'utilisation des règles fiscales permettent en effet à l'entreprise de tirer parti des dispositions les plus avantageuses pour elle.

Enfin, la comptabilité générale fournit des éléments qui peuvent servir de base à des études spécifiques sur la structure financière de l'entreprise, sur son fonctionnement, sur son programme de développement...

#### – La comptabilité analytique

Elle a pour rôle le suivi et l'analyse du fonctionnement interne de l'entreprise, et particulièrement le contrôle des coûts et la détermination des prix de revient. Elle permet aussi de contrôler les politiques de production, d'investissement, voire même de vente (contrôle des coûts de distribution), et de surveiller la rentabilité par service et/ou par produit. Elle fournit enfin des données pour la réalisation d'études plus particulières en matière de renouvellement du matériel, de mesure de productivité de tel ou tel facteur de production...

Sa valeur comme outil de gestion conduit de plus en plus d'entreprises à l'utiliser. Elle se généralise d'autant plus que l'informatisation des procédures comptables facilite les traitements et permet un établissement plus rapide des résultats.

En conclusion, le rôle de la comptabilité est de fournir à tous ceux qui dans l'entreprise ont à prendre des décisions de gestion (définition des objectifs et affectations des ressources et des moyens) une partie des informations dont ils ont besoin (1).

La comptabilité n'assure donc pas par elle-même des tâches de gestion proprement dite. Elle ne gère pas, elle fournit des informations permettant de gérer. Toutefois, ses responsables interviennent très souvent auprès de ceux qui gèrent en tant que conseillers et à ce titre, sont souvent associés à la prise des décisions de gestion.

#### 1.1.2 - Le contrôle de gestion ou gestion budgétaire

Alors que la comptabilité générale et la comptabilité analytique sont orientées vers l'enregistrement et l'analyse des situations passées, le contrôle de gestion ou "gestion budgétaire", introduit dans la comptabilité une dimension nouvelle : la référence au futur. Il s'agit essentiellement d'une technique de prévision et de contrôle de réalisation des prévisions.

Elle comporte tout d'abord une phase prévisionnelle visant à exprimer des objectifs chiffrés et les moyens estimés nécessaires pour les atteindre. Cette phase aboutit à l'établissement de programmes et de budgets prévisionnels pour chaque centre de responsabilité de l'entreprise.

Le contrôle de la réalisation de ces programmes et budgets s'opère dans une seconde phase, par comparaison à intervalles réguliers, des résultats avec les prévisions, afin de permettre, en cas d'écarts trop importants, la prise rapide de mesures correctives.

#### 1.1.3 - La gestion financière

Elle a pour objet de gérer les ressources financières de l'entreprise, c'est-à-dire :

- de fournir à l'entreprise les fonds qui sont nécessaires à son activité, dans les meilleures conditions possibles (coût, indépendance, etc.) ;
- de prendre en charge l'utilisation des disponibilités monétaires ;
- de surveiller la sécurité et la rentabilité des capitaux investis.

Pour que l'entreprise dispose en permanence du financement nécessaire, la gestion financière procède à une anticipation permanente des conditions d'ajustements des flux monétaires :

- soit induits par des transactions ordinaires (recettes et dépenses habituelles) ou par des investissements ;
- soit autonomes et liés à des opérations de financement externes (emprunts ou augmentation de capital).

---

(1) Il faut remarquer cependant que la comptabilité ne donne pas toutes les informations nécessaires pour la gestion ; les responsables doivent faire appel à d'autres sources pour connaître par exemple l'état et l'évolution du marché des produits (état de la demande, situation de la concurrence, etc.), ou marché du travail, de la situation sociale interne à l'entreprise, etc.

En cas de déséquilibre, elle recherche les actions correctives (accélération des rentrées par raccourcissement du crédit aux clients, ralentissement des dépenses par allongement des délais de paiement des fournisseurs, par recul des dates d'investissement...). Si le déséquilibre persiste, elle détermine les conditions de recours à l'endettement pour la couverture des échéances.

On distingue habituellement : la gestion de trésorerie, qui réalise l'ajustement à court terme entre les recettes et les dépenses liées aux transactions ordinaires de l'entreprise et la gestion financière proprement dite, qui concerne essentiellement l'évaluation de la rentabilité prévisionnelle des investissements et leur financement, et vise donc un plus long terme.

La gestion financière prend également en charge l'utilisation des disponibilités de la société et en contrôle la sécurité et la rentabilité : placements à court terme, achat de devises, constitution d'un portefeuille de titres, prises de participation dans le capital d'autres sociétés, etc.

A ce titre, elle ne procède pas seulement à l'analyse des structures financières de la société et de ses filiales, mais aussi à l'analyse du marché financier et des structures financières de la concurrence en vue d'interventions sur ce marché ou auprès de ces sociétés (rachats, fusions, absorptions).

Entre la comptabilité, le contrôle de gestion et la gestion financière, il existe des différences d'objectifs et de méthodes. Il s'agit cependant, dans tous les cas, de l'expression monétaire de l'activité de l'entreprise. Cette identité d'objet définit un domaine de spécialisation commune, c'est-à-dire un ensemble de connaissances et de techniques voisines et complémentaires, qui fonde l'unité de la fonction financière et comptable.

## 1.2 - La fonction personnel

La fonction personnel a pour objet la gestion des ressources humaines de l'entreprise en vue de fournir les moyens en hommes dont celle-ci a besoin, la garantie d'une certaine stabilité sociale et l'application des normes légales, conventionnelles ou contractuelles en vigueur.

Pour répondre à ce triple objectif, un certain nombre d'activités se définissent dans les entreprises de façon plus ou moins développée selon leur politique particulière, leur taille, leur mode d'organisation.

**1.2.1 - Une activité "emploi"** qui doit permettre de maintenir dans l'entreprise et plus précisément dans chaque service, le potentiel humain nécessaire à court ou moyen terme. Cette activité comprend le recrutement, les mutations, les reclassements, les promotions, les départs et les licenciements du personnel. Pour réaliser cette activité, les entreprises ont recours de plus en plus aux applications des techniques statistiques et des sciences sociales qui leur permettent une meilleure maîtrise de leur politique "emploi" : techniques quantitatives de précision et de contrôle d'évolution de la main-d'œuvre ; techniques plus qualitatives dérivées de la sociologie et surtout de la psychologie (tests psycho-techniques, techniques d'entretien...).

**1.2.2 - Une activité formation** qui a pour objet, non seulement le maintien du potentiel humain mais encore son développement en fonction des besoins immédiats et futurs de l'entreprise.

Les dispositions légales (obligation pour chaque entreprise d'utiliser 1 % de la masse salariale aux actions de formation permanente, contrôlées par le comité d'entreprise) et conventionnelles ont contribué au renforcement et au développement de cette activité.

Comme l'activité "emploi", elle utilise les applications des techniques statistiques et des sciences sociales (psychologie industrielle - pédagogie) et pour la détection des besoins et pour l'organisation et l'animation des actions de formation.

**1.2.3 - Une activité classification et structure des rémunérations** qui doit permettre d'ajuster la rétribution des salariés en fonction de contraintes juridiques (classifications conventionnelles), économiques (marché du travail) et sociales (équilibres internes). Cette activité recouvre l'évaluation des qualifications et des postes de travail, la définition ou l'application des classifications, la détermination de la structure et du montant des rémunérations. Elle a connu un développement récent lié à l'application, la définition ou la révision des classifications des conventions collectives. Elle s'appuie sur les techniques d'organisation (méthode d'analyse des contenus d'emplois) et constitue de plus en plus un enjeu social entre les directions d'entreprises et les salariés ou leurs représentants.

**1.2.4 - Une activité administrative** permettant :

- de centraliser les informations relatives aux salariés de l'entreprise (tenue des fichiers du personnel), d'assurer le calcul et l'établissement de la paye ainsi que de l'ensemble des prestations sociales, le respect des obligations liées au salaire (taxe sur la formation, financement des œuvres sociales) ;
- de fournir les déclarations et informations nécessaires aux divers administrations et organismes sociaux (sécurité sociale, médecine du travail, inspection du travail...).

### 1.2.5 - Une activité " relations sociales "

La législation sociale codifie les relations entre les chefs d'entreprise, les syndicats et les structures de représentation du personnel (comité d'entreprise, comité d'établissement, délégués du personnel) ; elle normalise également les procédures de représentation et le champ de compétence des diverses structures.

La conduite des relations sociales est de la responsabilité de la direction ; les responsables du personnel ont, en ce domaine, un rôle d'assistance, de conseil, auprès de celle-ci.

Ils interviennent également en assistance vis-à-vis de la direction et des hiérarchies lors de négociations ou de conflits collectifs avec les salariés et leurs représentants et contribuent à la recherche de solutions en face de problèmes plus individualisés.

Ce rôle de conseil ou de négociateur direct est actuellement une des activités clefs des responsables du personnel. Il est réservé aux échelons les plus élevés de la fonction.

### 1.2.6 - Une activité conditions de travail et sécurité

Cette activité est liée à la précédente car elle est soumise dans le cadre des structures de représentation du personnel à un contrôle paritaire concrétisé par la création du comité d'hygiène et sécurité (C.H.S.) et des commissions pour l'amélioration des conditions de travail (voir annexe fonction personnel). Les entreprises sont conduites à développer des structures spécialisées chargées des activités de contrôle et de prévention : analyse statistique (accidents du travail, maladies professionnelles), visites de spécialistes de la sécurité, études ergonomiques, études d'aménagement des postes de travail...

La fonction personnel est apparue tardivement en tant que **structure** organisée dans l'entreprise ; elle a connu un développement récent certes, mais rapide, et est devenue l'une des fonctions essentielles au même titre que la fonction de production, la fonction commerciale, la fonction financière et comptable, en raison de l'importance croissante des problèmes sociaux et de la conscience qu'en ont pris les directions d'entreprises.

Toutefois, son développement n'est pas uniforme en raison :

- du caractère récent de son évolution ;
- de la prise de conscience inégale par les directions d'entreprise, en fonction du marché du travail local, de la poussée sociale, de la situation interne... ;
- de sa situation de structure fonctionnelle (en position d'assistance conseil vis-à-vis de l'ensemble des services de l'entreprise), diversement perçue par le personnel d'encadrement.

### 1.3 - La fonction administration générale

La fonction " administration générale " est celle qui, dans le langage courant, est la moins clairement définie ; elle regroupe très souvent toutes les activités administratives qui ne s'apparentent pas aux autres fonctions, ou encore elle est assimilée à l'ensemble du champ d'activité couvert par le Secrétaire général dont on peut définir trois profils types :

- Le Secrétaire général de petite ou moyenne entreprise (cf. art. AG 03) : bras droit et conseiller du chef d'entreprise, il supervise l'ensemble des activités administratives (comptabilité, personnel et souvent achats et vente) et représente l'entreprise à l'extérieur, mais aussi dans ses rapports avec les propriétaires du capital en vertu du statut juridique de l'entreprise.
- Le Secrétaire général des grandes entreprises : chef d'état major chargé de la diffusion des décisions, de la coordination des activités, des rapports avec les propriétaires du capital, il joue également un rôle de conseiller auprès de l'ensemble de la hiérarchie, sa responsabilité étant uniquement fonctionnelle.
- Le Secrétaire général délégué responsable de certaines sous-fonctions ; il se trouve alors en position hiérarchique de directeur effectif d'un certain nombre de services intitulés " services généraux " et prend alors souvent le titre de directeur administratif.

On appellera ici " fonction administration générale " l'ensemble des activités qui ont trait à la vie et au fonctionnement des institutions juridiques et visent à la préservation et à l'amélioration du patrimoine.

L'administration générale concerne l'entreprise en tant qu'institution et se distingue nettement de la gestion des ressources monétaires et financières (entreprise = entité économique) et de la gestion des problèmes humains (entreprise = entité sociale).

Il faut y ajouter les activités de gestion des moyens matériels communs non affectés directement à une direction particulière : informatique, machines de reprographie, pool dactylographique...

### 1.3.1 - Activités liées aux institutions juridiques de l'entreprise, à la préservation et à l'amélioration de son patrimoine

#### a) Liaison avec les propriétaires du capital

Les rapports entre les dirigeants des entreprises et les propriétaires du capital (associés, commanditaires, actionnaires...) sont réglés par la loi qui impose aux uns et aux autres certaines limitations et contraintes, définies par le Code Civil, le Code de Commerce, le droit des sociétés et le Code des impôts, (cf. annexe Administration générale).

La préparation des dossiers juridiques, financiers et comptables, pour l'Assemblée Générale annuelle des Actionnaires, pour les conseils de gérance, de surveillance, d'administration, relève généralement de la compétence du secrétariat général qui rédige également les comptes rendus des réunions statutaires.

Le secrétariat général est également chargé de la rédaction des textes juridiques touchant à la création de filiales, à la fusion avec d'autres entreprises, aux modifications de structure... après décisions favorables de ces instances statutaires.

#### b) La préservation et l'amélioration du patrimoine

Il s'agit d'un ensemble d'activités visant à garantir le patrimoine de l'entreprise et/ou à l'optimiser.

##### - Le contentieux

Dans la plupart des entreprises importantes, l'ensemble des problèmes contentieux de l'entreprise à l'égard des tiers sont regroupés au sein d'un service composé essentiellement de juristes : sont ainsi traités les problèmes des contrats commerciaux, de l'intégrité de la propriété commerciale de la firme, de la protection des brevets ou marques déposées, de revendications de tiers pour contrefaçon, de recouvrement de créances impayées...

##### - Les assurances

Il s'agit de garantir l'entreprise contre un ensemble de risques ; selon la taille et l'organisation de l'entreprise, c'est le directeur d'établissement ou le secrétaire général ou un service dépendant du secrétariat général qui négocie avec les sociétés d'assurances les clauses des divers contrats (incendie, risques matériels, accidents, dégât des eaux...) afin d'assurer la meilleure couverture des risques ainsi que les taux et tarifs les plus favorables.

##### - Les études juridiques

Elles doivent aider la direction de l'entreprise, dans la gestion des affaires et lors de décisions qui soulèvent des problèmes juridiques : droit des affaires, droit des marques, étude des problèmes institutionnels dont il a été question précédemment ; il s'agit de proposer à la direction des entreprises, les solutions juridiques les plus favorables, et de préparer et de rédiger, une fois les décisions prises, les textes et contrats y afférant.

##### - La fiscalité

Elle est souvent rattachée à l'activité comptable ; mais dans certaines entreprises notamment celles qui comportent de nombreuses filiales, cette activité est placée sous l'autorité directe du secrétaire général et est souvent menée de pair avec les études juridiques concernant les institutions. Cette activité recouvre également la fiscalité internationale.

Pour les entreprises possédant des établissements ou filiales à l'étranger, ou traitant un volume d'affaires important avec l'étranger, comme pour les assurances, une bonne maîtrise de la situation fiscale de l'entreprise peut entraîner des gains importants : par exemple, l'impôt foncier, la patente, l'impôt sur les bénéfices commerciaux peuvent être sensiblement modifiés selon le choix de la présentation des comptes de l'entreprise.

##### - La gestion du patrimoine immobilier

La gestion du patrimoine immobilier peut revêtir plusieurs aspects : du simple entretien des bâtiments de l'entreprise jusqu'à l'acquisition d'immeubles et de terrains pouvant constituer une source d'enrichissement importante.

Les investissements et placements immobiliers représentent pour les sociétés d'assurances et les banques une activité importante : on y rencontre donc des services immobiliers importants.

### 1.3.2 - Les services généraux prestataires de services auprès des autres fonctions

A la fonction administration générale, sont souvent rattachés un ensemble de **moyens matériels communs** non affectés spécifiquement à une fonction mais mis à la disposition de l'ensemble des services de l'entreprise tels que :

- l'informatique ;
- le matériel de reprographie et éventuellement d'imprimerie ;
- les voitures de l'entreprise ;
- le pool dactylographique ;
- le ou les standards.

Dans le cadre de ce groupe d'emplois, seule a été retenue la gestion de ces moyens, c'est-à-dire la ventilation d'un budget entre les différents services et le contrôle de la réalisation de ce budget ; à l'exclusion du travail d'animation et de contrôle technique délégué à des spécialistes de ces matériels.

### 1.3.3 - Les études économiques

Les études économiques ont également été incluses dans la **présentation** de cette fonction, bien qu'elles relèvent souvent directement de la Direction générale et occupent une place particulière dans la vie des entreprises.

D'une part, elles existent surtout dans certaines entreprises très importantes ; d'autre part, elles peuvent répondre à des finalités différentes et se situer dans des contextes variés :

- conseil et documentation de la direction générale, à laquelle elles peuvent être directement rattachées ;
- élément de prévision rattaché à l'unité chargée de préparer le plan de l'entreprise ;
- prestation de l'entreprise à ses clients dans le cas d'un bureau d'études ;
- partie intégrante des études de marché rattachée à la fonction commerciale (voir article "Chargé d'études commerciales" dans le cahier 5 consacré aux emplois du commerce et de la distribution).

## II - Évolution du contenu des fonctions

### 2.1 - Les différentes modalités de réalisation des fonctions

Les trois fonctions précédemment décrites ont connu des évolutions spécifiques, liées à la poussée de contraintes internes et externes (jeu de la concurrence et de la concentration, données sociales...), d'un poids variable selon les entreprises. Il est cependant possible de définir trois grands types de réalisation des fonctions :

– Une première situation où l'objectif est simplement de répondre aux obligations légales et aux nécessités internes de l'entreprise : assurer le calcul de la paye du personnel, le paiement des charges sociales, l'enregistrement et la tenue des comptes...

Cette situation subsiste encore dans certaines PME où, seul, le chef d'entreprise a des activités de gestion (c'est lui qui seul décide des investissements, de la répartition du budget, des recrutements...).

– Une seconde situation où apparaît la nécessité de maîtriser les ressources et les moyens existants afin d'optimiser leur utilisation, c'est-à-dire de **gérer** : définition de politiques de recrutement et de carrière; utilisation de la comptabilité à des fins de gestion et parallèlement, développement de techniques nouvelles telles que la comptabilité analytique.

Des structures, spécifiques le plus souvent à chaque fonction, se développent alors (cf. ci-dessous : Influence des modes d'organisation - paragraphe 4) ; leur objet premier est la création des outils et des circuits d'informations propres à permettre le contrôle et la maîtrise de ressources trop importantes, trop diverses et trop diffuses pour relever de méthodes totalement empiriques. C'est la situation encore la plus couramment rencontrée dans les entreprises.

– Une troisième modalité où il ne s'agit plus seulement de définir une politique plus rationnelle d'utilisation des moyens mais surtout de définir des objectifs à long terme, objectifs commerciaux, objectifs de production... et les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

La maîtrise et l'optimisation de l'utilisation des moyens se font dans le cadre d'une gestion prévisionnelle : établissement de plans prévisionnels de recrutement, de formation, d'investissement, de rentabilité du capital.

Cette troisième situation n'est encore effective que dans les grandes entreprises et s'appuie sur des structures et des circuits d'informations et de documents formalisés et normalisés, mis au point et contrôlés par des services spécialisés (contrôle de gestion, organisation, audit...).

Les deux dernières modalités de réalisation se sont développées de façon récente sous l'influence de trois facteurs :

- le développement des techniques de gestion ;
- le développement des moyens ;
- le développement de la législation.

### 2.2 - Les facteurs d'évolution et leur influence sur les emplois

#### a) Évolution de la concurrence et de la concentration des entreprises

Les entreprises des secteurs où la concurrence nationale et surtout internationale est vive, se sont efforcées d'organiser leur activité de façon à avoir prise sur le marché et à mieux répondre à la concurrence. Elles ont cherché, par une meilleure **gestion** des moyens de production et une meilleure **organisation** de la production elle-même, à garantir les conditions les plus favorables de productivité et de rentabilité et à assurer leur capacité de réponse à l'évolution de la demande.

D'autre part, la restructuration et la concentration des firmes se sont accompagnées d'une refonte de l'organisation et des structures. L'accroissement de leur dimension, l'importance attachée aux problèmes des politiques et des stratégies de développement ont eu pour conséquence la centralisation accrue des informations et surtout des prises de décision, parallèlement à la décentralisation de leur mise en œuvre, grâce à des procédures de prévisions et de contrôle systématisées. Tout ceci a entraîné un développement et une diversification des tâches de gestion et d'administration que les entreprises ont assurées elles-mêmes ou ont sous-traitées (sociétés d'études et de conseils, conseils juridiques et fiscaux, cabinets d'expertise-comptable, sociétés d'intérim...).

#### b) Le développement des techniques de gestion

Pour satisfaire leurs besoins nouveaux en matière de prévision et de contrôle, les entreprises ont pu s'appuyer sur le développement des sciences économiques et des techniques statistiques qui leur ont permis de rassembler des informations quantitatives fiables et leur ont fourni des méthodes de gestion plus rationnelles (analyses financières, prévisions budgétaires, contrôle de gestion...).

Parallèlement, l'utilisation de techniques plus qualitatives telles que l'organisation ou la psychologie, a permis une certaine normalisation de procédures jusqu'alors empiriques (classification, recrutement...).

Cette technicité croissante a entraîné le développement (dans les entreprises importantes surtout) de "spécialistes", possesseurs de cette technique et placés en position d'experts.

#### **c) Le développement de l'informatique de gestion**

L'informatique est un moyen essentiel de centralisation et de contrôle dans les entreprises ; c'est la mise en place de traitements informatisés qui a permis l'utilisation de techniques quantitatives citées précédemment ; c'est l'outil indispensable d'activités aussi essentielles dans les entreprises que le contrôle de gestion.

L'introduction de l'informatique dite de gestion a eu une influence sur l'ensemble des emplois analysés dans ce groupe, par la création de systèmes de communication privilégiée qui ont nécessité leur adaptation à ce nouvel outil.

Les titulaires d'emplois dits de "gestion" reçoivent, le plus souvent une initiation à l'informatique.

Les titulaires d'emplois dits "d'administration" sont le plus souvent formés sur le tas, à l'utilisation des cartes perforées, à la lecture d'un listing, et même parfois à la pratique d'un terminal. Ils ont dû s'adapter à des tâches répétitives de codification et de contrôle de bordereaux, parfois compensées par une extension et une diversification de leur champ d'intervention.

#### **d) Le développement de la législation**

##### **- La législation juridique et fiscale**

Il a été montré précédemment (cf. fonction financière et comptable) l'importance qu'avait joué l'application du plan comptable dans les activités comptables.

Il a été également noté que l'adaptation à une législation juridique et fiscale toujours en évolution, avait exigé, soit des spécialisations au sein des entreprises (réviseur interne, fiscaliste...), soit le recours à des intervenants extérieurs (experts comptables, conseillers juridiques et fiscaux...).

##### **- Le droit social**

Il a connu de grandes transformations après la guerre (création des comités d'entreprise et des délégués du personnel) et depuis 1968 (reconnaissance du droit syndical dans l'entreprise, accords sur la formation, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail) ; ces transformations ont eu des répercussions sur l'ensemble des activités mais surtout elles ont contribué à la reconnaissance de la fonction personnel en tant que telle dans l'entreprise.

### III - Influence des modes d'organisation

Les différentes modalités de réalisation d'une fonction, dont on vient de recenser les principaux facteurs, se traduisent dans les entreprises par des structures organisationnelles diverses qui déterminent, pour un même type d'emploi, des situations de travail variées.

Aussi est-il nécessaire, pour comprendre la place des emplois-types par rapport à cette variété de situations concrètes, de préciser l'influence du mode d'organisation sur le contenu des emplois.

#### 3.1 - La diversité des modes d'organisation

On ne retiendra ici que deux aspects principaux : la différenciation des fonctions et la différenciation à l'intérieur d'une même fonction.

- **La différenciation des fonctions** : par définition, les grandes fonctions retenues ici doivent être assurées par toutes les firmes. Mais alors que le chef d'une petite entreprise assure lui-même la gestion du personnel et intègre cette fonction à celle de direction de l'entreprise, lorsqu'on franchit un certain seuil, la fonction se particularise, des moyens propres lui sont affectés et des emplois spécifiques à cette fonction apparaissent (cf. modalités de réalisations) ; la fonction apparaît alors dans l'organigramme, sous le terme de département, de division, de service, etc., comme un élément de la structure de l'entreprise.

- **La différenciation à l'intérieur d'une même fonction** : un processus analogue se développe lorsque la charge de travail afférente à une même fonction croît. Une double spécialisation apparaît, fondée sur une différenciation des niveaux de responsabilité d'une part, sur une explicitation des différents types d'activité liés à une même fonction d'autre part. C'est ainsi qu'à l'intérieur de la fonction personnel par exemple on trouvera des emplois spécialisés sur un type d'activité (paye, recrutement, formation, gestion des carrières, etc.) à des niveaux de responsabilité différents.

#### 3.2 - Une typologie des modes d'organisation

Sur la base des deux éléments indiqués ci-dessus, on peut dresser une typologie élémentaire des modes d'organisation qui conduit dans un premier temps à distinguer :

- Entreprises à faible différenciation des fonctions : il s'agit généralement de petites entreprises dans lesquelles le chef d'entreprise, outre des tâches techniques, assume seul ou avec l'aide d'un chef comptable l'ensemble des tâches de gestion ; les tâches d'administration sont peu différenciées et sont accomplies par un petit nombre de personnes.

- Entreprises avec différenciation des fonctions, mais faible différenciation à l'intérieur d'une même fonction : il s'agit en général d'entreprises de taille moyenne. Les trois fonctions qui ont été retenues apparaissent sous forme de services, mais à l'intérieur de chaque service, la différenciation est faible.

- Entreprises avec différenciation des fonctions et différenciation à l'intérieur de chaque fonction : comme dans le cas précédent, un service ou un département correspond à chacune des fonctions, mais de plus, à l'intérieur de cette division organisationnelle, des sous-services spécialisés par type d'activité, apparaissent et les niveaux de responsabilité des emplois se diversifient.

Si l'on tient compte des structures de l'entreprise, on est amené, à l'intérieur du troisième cas, à distinguer deux situations : celle de la grande entreprise à établissement unique et celle de la grande entreprise à établissements multiples. Cette deuxième situation se caractérise par le fait que le responsable d'une fonction au niveau du Siège Social n'a le plus souvent qu'une autorité fonctionnelle sur les responsables exerçant cette même fonction au niveau des établissements, qui dépendent hiérarchiquement du directeur d'établissement. Par ailleurs, la complexité des structures de l'entreprise amène un développement plus accentué des services fonctionnels du siège social et donc une plus grande spécialisation des emplois, en particulier au niveau de la gestion prévisionnelle.

On aboutit ainsi à quatre grands types d'organisation :

- 1) La petite entreprise : gestion au niveau du chef d'entreprise, administration faiblement différenciée.
- 2) L'entreprise moyenne : différenciation des fonctions, mais faible différenciation interne.
- 3) La grande entreprise à établissement unique : double différenciation.
- 4) La grande entreprise à établissements multiples : double différenciation et développement des services fonctionnels du siège social ("staff").

Cette typologie sommaire doit être nuancée car le degré de différenciation externe et interne de chaque fonction n'est pas forcément identique pour toutes les fonctions d'une même entreprise : il peut être plus élevé dans une fonction, en raison de sa complexité particulière ou de son importance stratégique pour l'entreprise. C'est dire que la typologie

ci-dessus ne s'applique pas forcément à chaque fonction simultanément. La comptabilité analytique par exemple sera complexe et différenciée dans une entreprise s'adressant à un marché où la concurrence par les prix est vive, alors que la fonction personnel pourra y être relativement peu différenciée. Le développement relatif des différentes fonctions dépend largement de la stratégie de l'entreprise à l'égard de son marché et de son développement.

D'autres éléments interviennent également, en particulier le recours à la sous-traitance, et la répartition des rôles entre groupe, siège, etc.

### 3.3 - Conséquences sur les emplois de la diversité des modes d'organisation

Cette influence du mode d'organisation sur le contenu des emplois doit se traduire par certaines précautions dans la lecture des descriptions d'emplois-types. En effet, le contenu de chacune des rubriques utilisées pour décrire un emploi-type devra être précisé selon le type d'organisation dans lequel s'insère l'emploi.

**3.3.1 - La situation fonctionnelle** : dans le cas d'une forte différenciation des fonctions, le service dans lequel on rencontrera un emploi-type sera défini de façon plus précise que dans le cas d'une faible différenciation des fonctions. Un comptable pourra dans une entreprise à faible différenciation des fonctions, être situé dans un "service administratif", alors que dans le cas d'une forte différenciation, il sera situé dans un sous-service spécialisé d'un service comptable, lui-même rattaché par exemple à un département financier.

**3.3.2 - La délimitation des activités** : les frontières d'un emploi-type seront généralement d'autant plus larges que le degré de différenciation à l'intérieur d'une même fonction sera faible, et inversement.

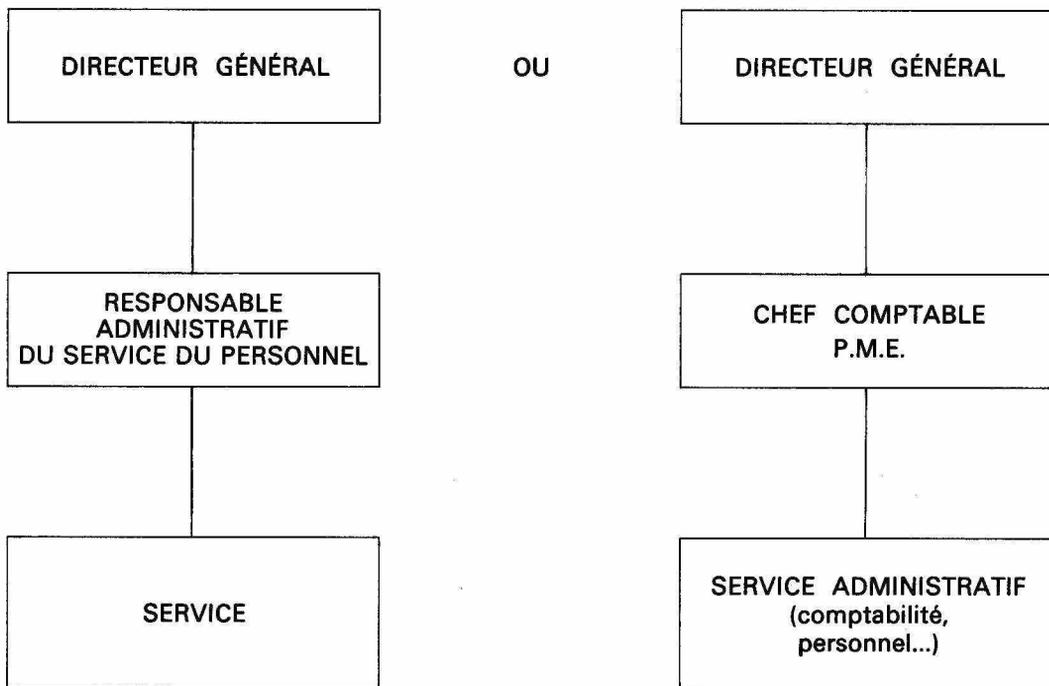
**3.3.3 - Le contenu des activités** : la différenciation, interne et externe, s'accompagne d'une spécialisation croissante des emplois. Plus cette différenciation est poussée, et plus on trouvera, dans la même entreprise, des situations spécialisées correspondant à un même emploi-type, le contenu de chacune de ces situations recouvrant une partie seulement de la description des activités de l'emploi-type. A titre d'exemple, on peut faire référence à la description des activités du "technicien en comptabilité", tenue des comptes immobilisation. On pourra dans la même entreprise, trouver plusieurs individus spécialisés chacun sur une de ces séquences d'opérations, voire sur une partie d'une séquence. Au contraire, dans une entreprise à faible différenciation, le même individu assumera l'ensemble des séquences, ainsi que les tâches plus accessoires repérées dans la description de l'emploi-type par l'expression "*peut aussi*".

Chaque emploi-type retenu peut donc correspondre à un certain éventail de situations organisationnelles lui conférant un champ d'intervention plus ou moins large. C'est dire qu'existe une certaine **flexibilité des contenus d'emplois** en fonction même de la **flexibilité des schémas organisationnels**.

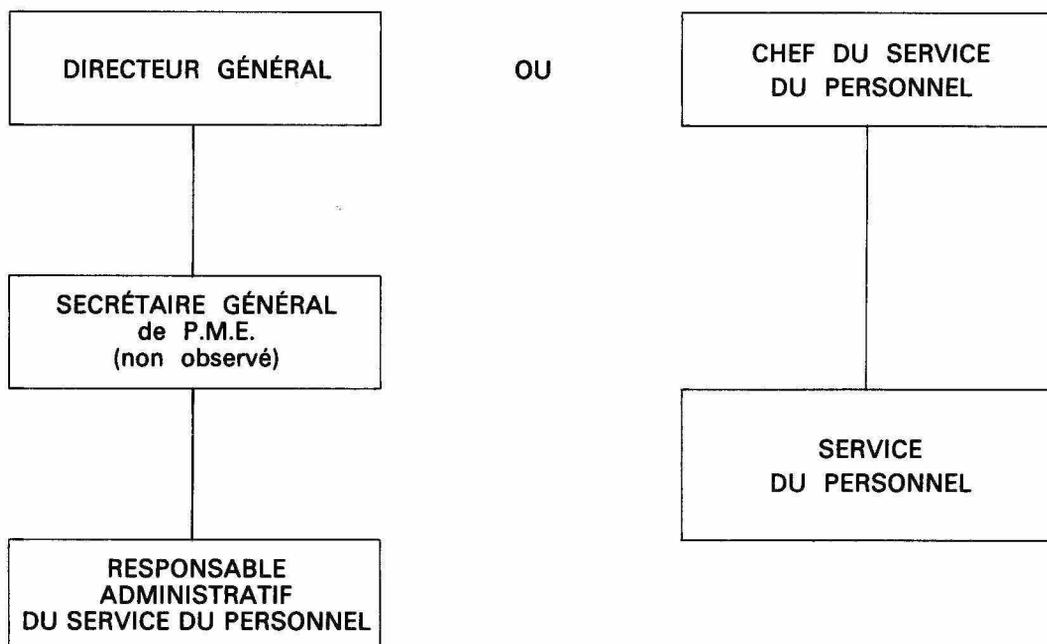
Les conséquences de la diversité des modes d'organisation s'étendent également aux autres rubriques de chaque description d'emploi-type. Les conditions d'accès et les emplois accessibles pourront par exemple varier, la différenciation interne et externe s'accompagnant généralement d'un allongement des filières de promotion interne à l'entreprise.

On trouvera dans les tableaux ci-joints quelques exemples d'organigrammes illustrant diverses modalités de combinaison des emplois-types. Dans ces organigrammes, la désignation des emplois correspond aux emplois-types du Répertoire français des emplois, et non au titre officiel dans l'entreprise, qui peut évidemment varier. Ce qui importe ici, c'est le contenu de l'emploi-type et la flexibilité de ce contenu en fonction des combinaisons décrites.

PETITE ENTREPRISE



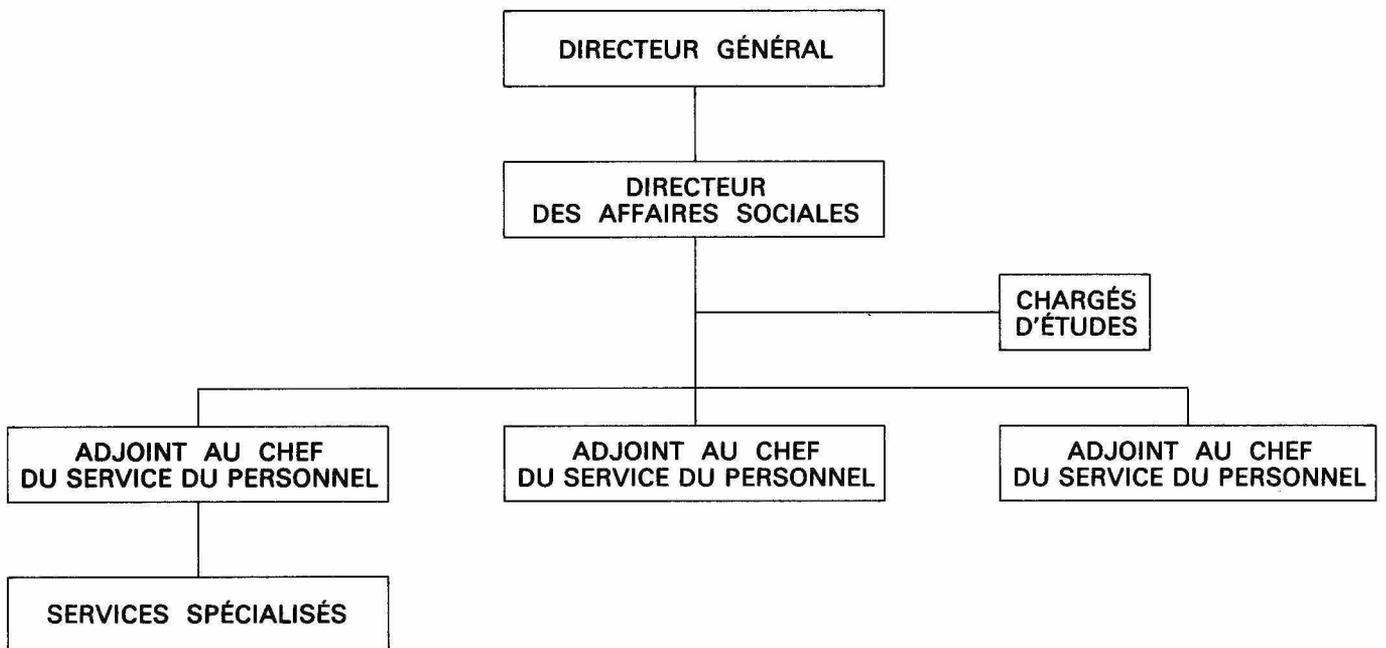
ENTREPRISE MOYENNE



ENTREPRISE IMPORTANTE A ÉTABLISSEMENT UNIQUE

(A)

FONCTION PERSONNEL

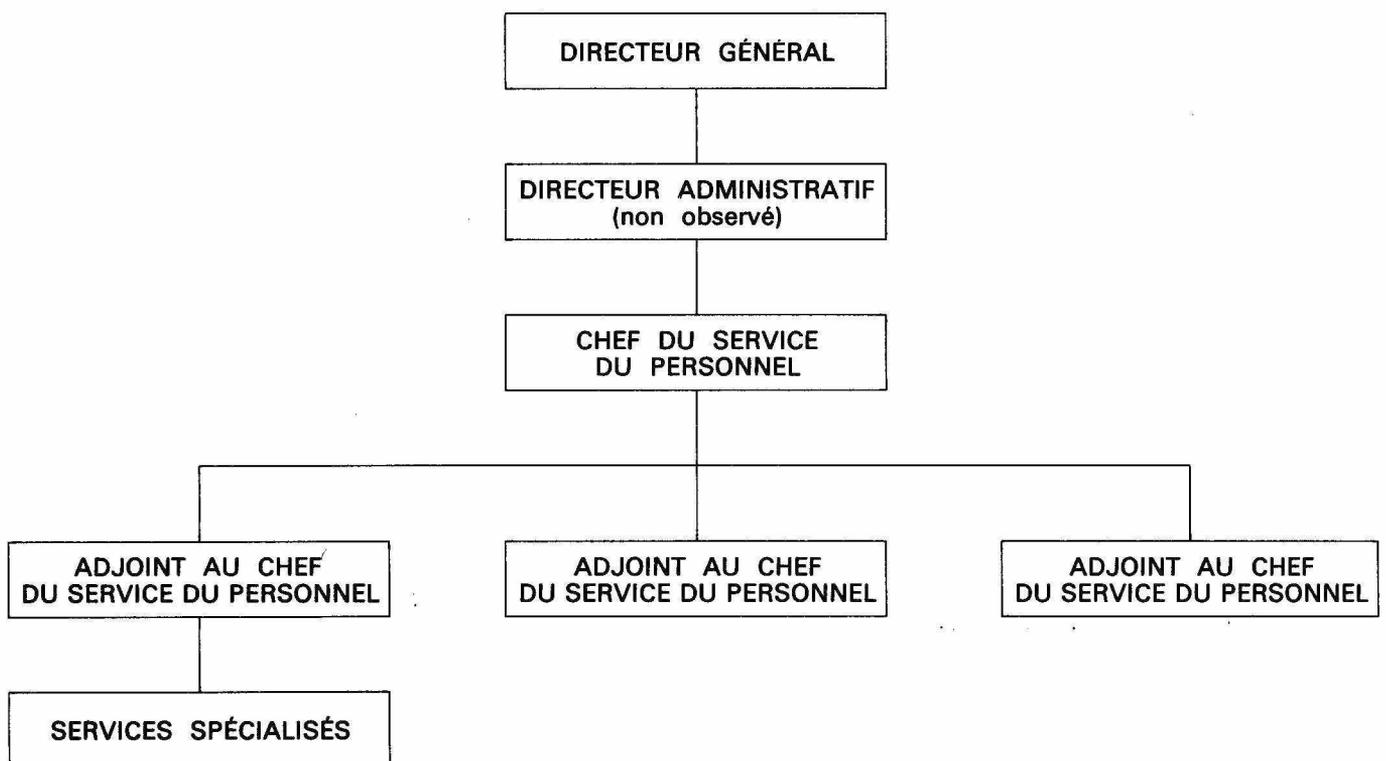


ENTREPRISE IMPORTANTE A ÉTABLISSEMENT UNIQUE

(B)

Variante

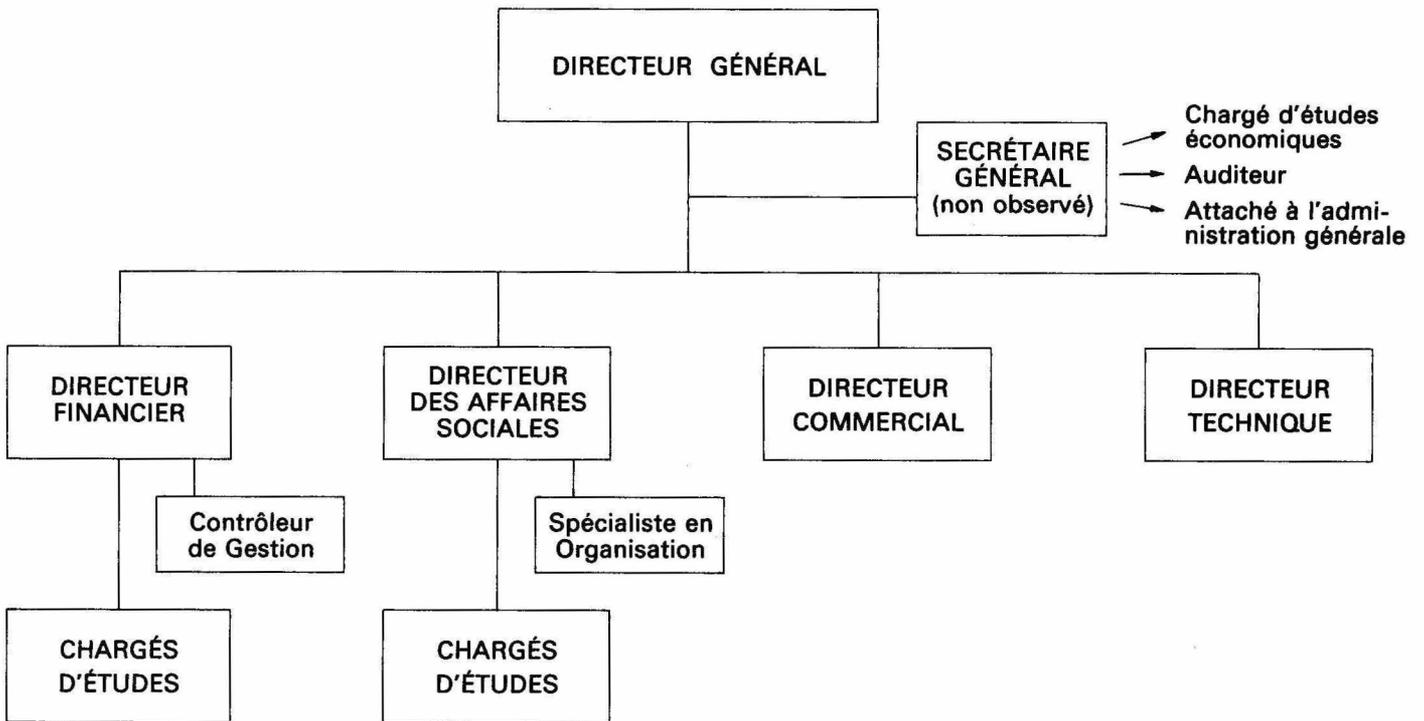
FONCTION PERSONNEL



ENTREPRISE IMPORTANTE A ÉTABLISSEMENTS MULTIPLES

Organigramme d'un siège social

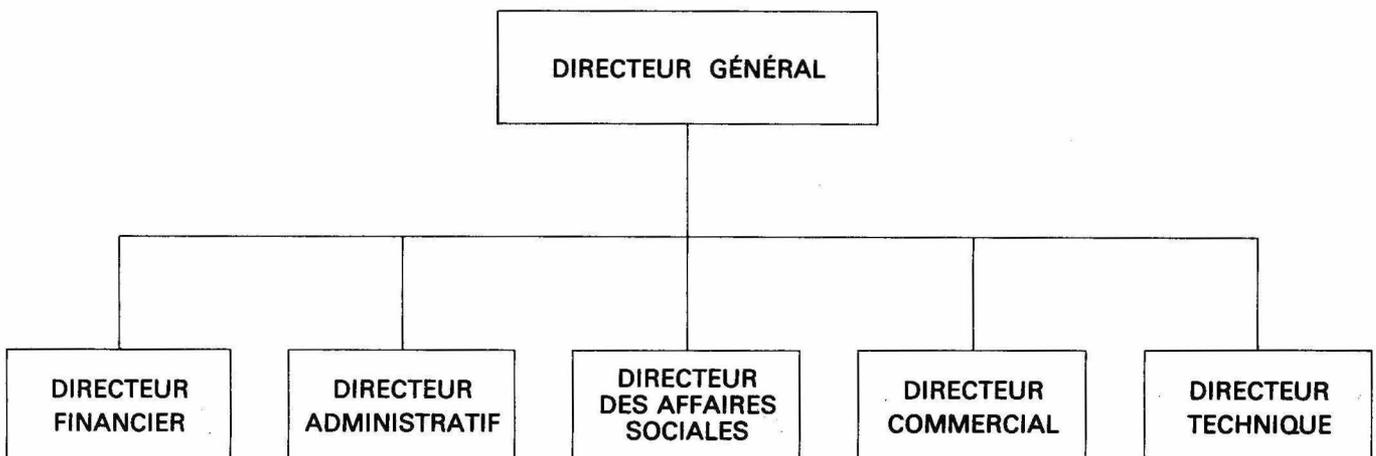
(A)



ENTREPRISE IMPORTANTE A ÉTABLISSEMENTS MULTIPLES

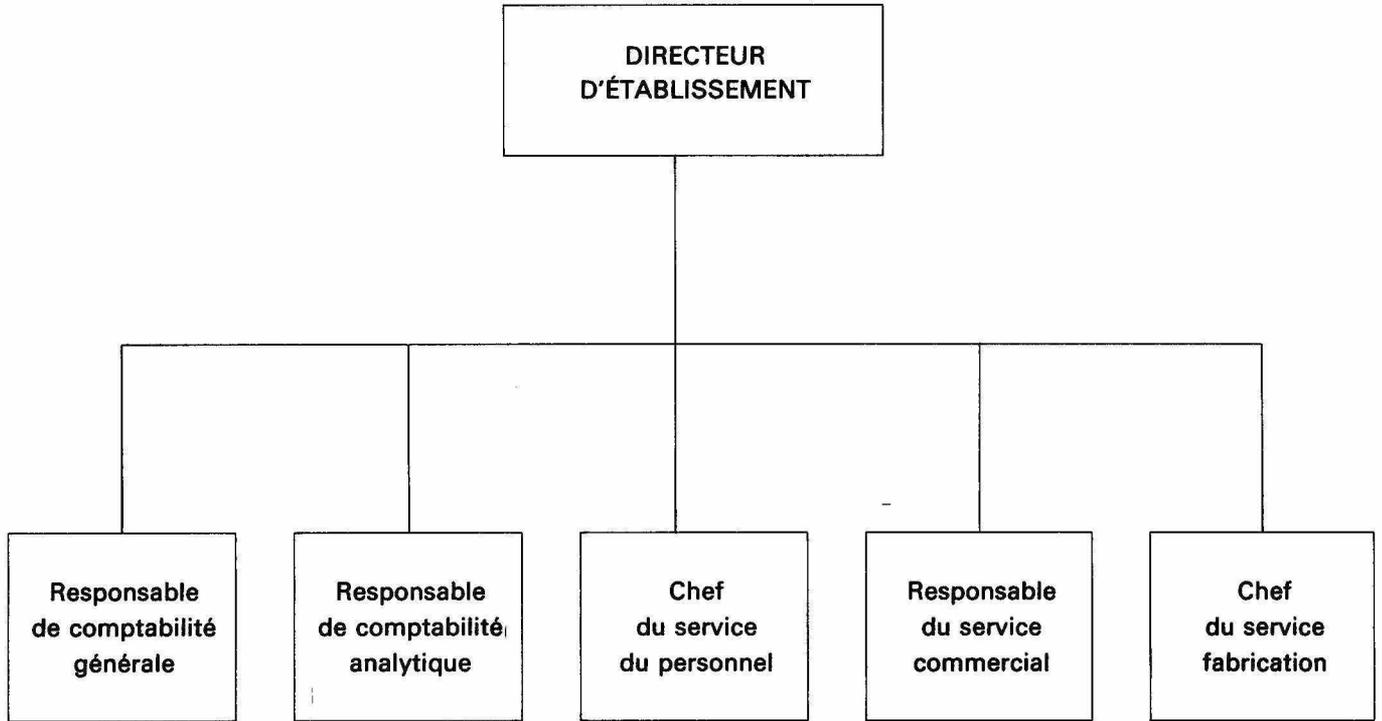
Organigramme d'un siège social

(B)



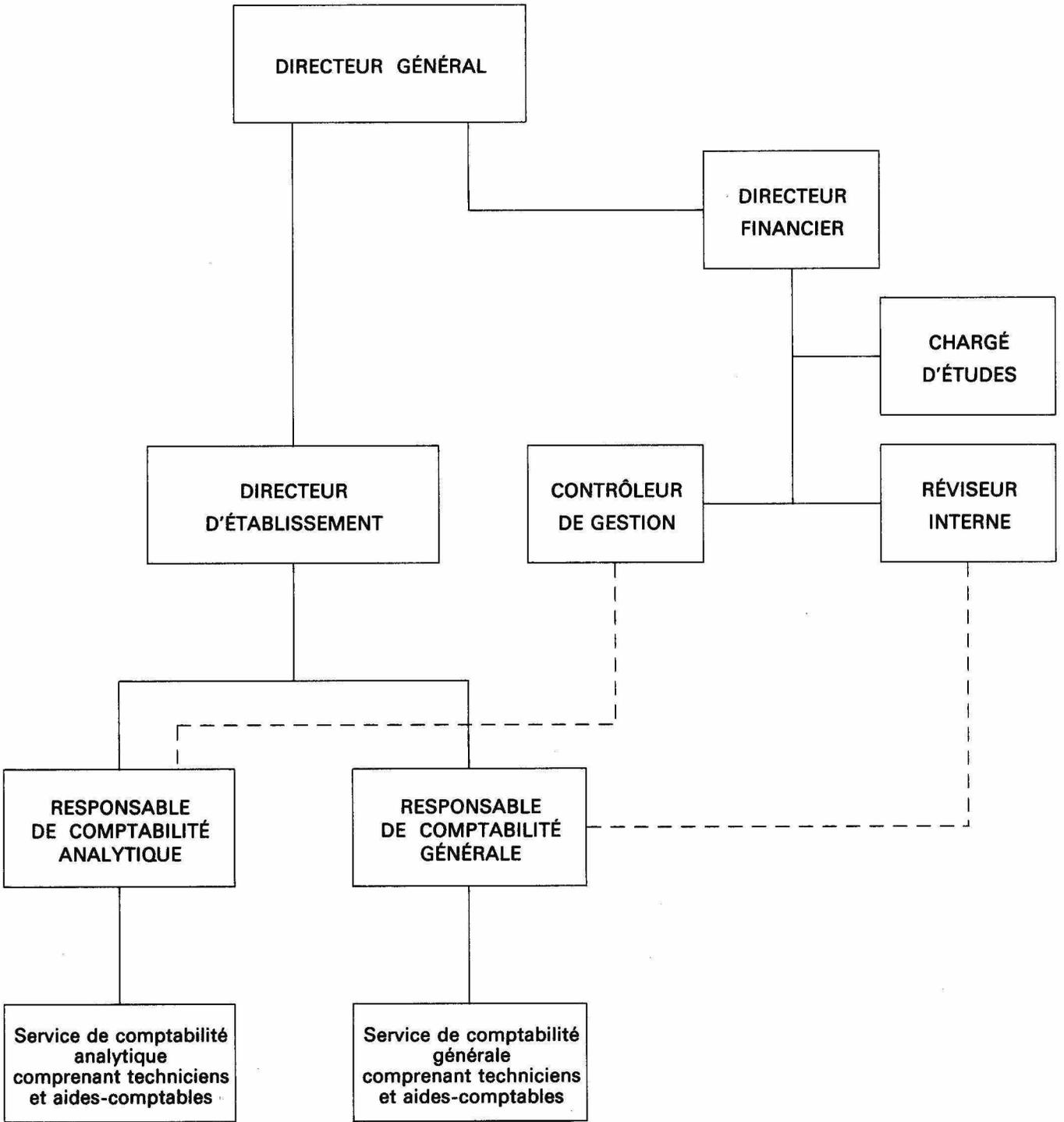
ÉTABLISSEMENT IMPORTANT DÉPENDANT D'UN SIÈGE

**Organigramme de l'établissement**



ENTREPRISE A ÉTABLISSEMENTS MULTIPLES

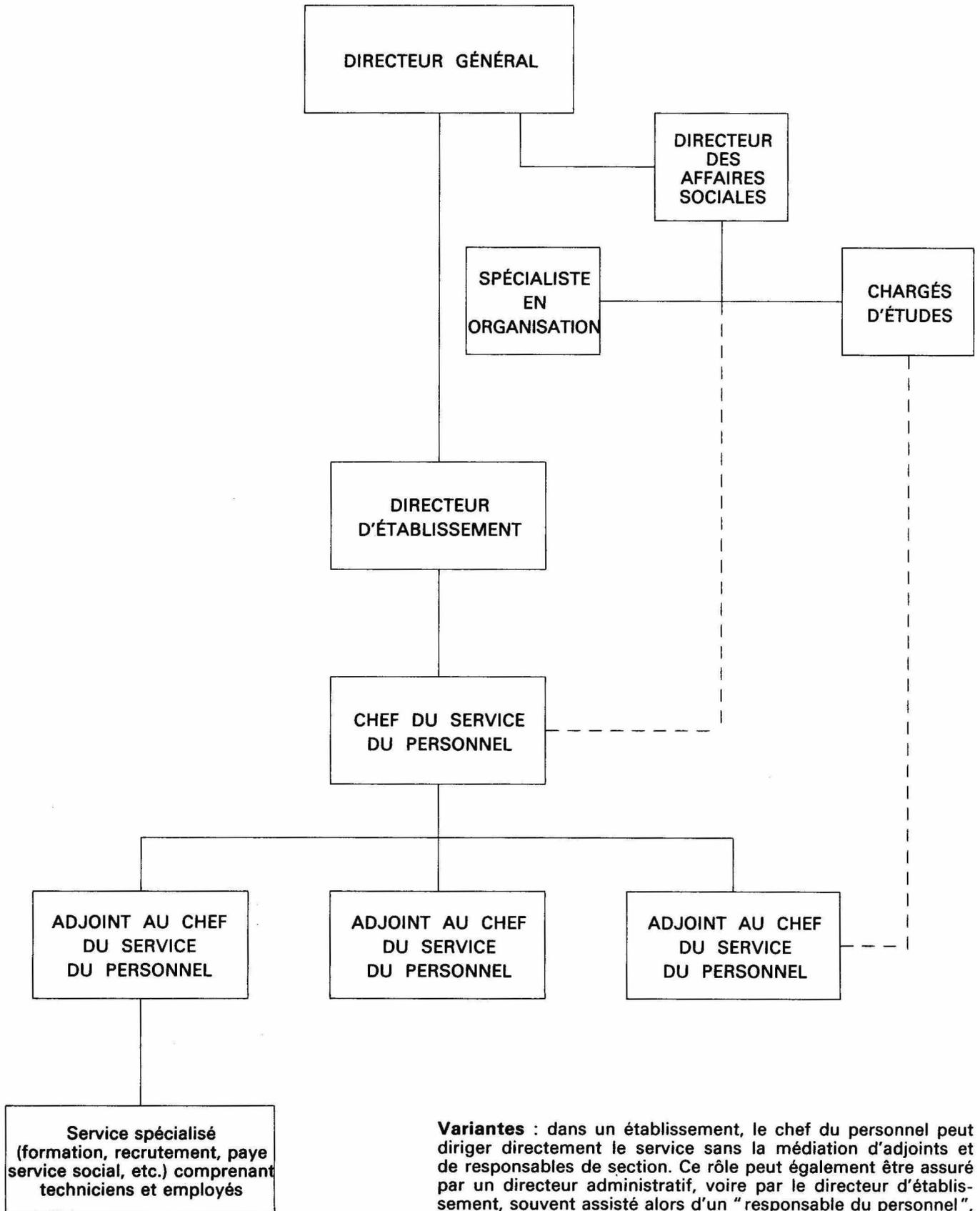
Fonctions financière et comptable



--- Liaisons fonctionnelles

ENTREPRISE A ÉTABLISSEMENTS MULTIPLES

Fonction personnel



**Variantes :** dans un établissement, le chef du personnel peut diriger directement le service sans la médiation d'adjoints et de responsables de section. Ce rôle peut également être assuré par un directeur administratif, voire par le directeur d'établissement, souvent assisté alors d'un "responsable du personnel", quel que soit son titre.

--- Liaisons fonctionnelles

# ANNEXE : Les formes statutaires et institutionnelles des entreprises

## 1. - Les formes de sociétés

### 1.1 - Sociétés de personnes

#### - Société en nom collectif

Société comprenant au moins deux associés faisant le commerce sous une raison sociale. Les associés sont responsables indéfiniment (sur tout leur patrimoine) et solidairement du passif de la société.

La société est administrée par un ou plusieurs gérants nommés dans le cadre des statuts ou par une décision unanime des associés.

Ce type d'institution convient à des affaires relativement modestes, souvent des affaires familiales.

#### - Société en commandite simple

comprend deux catégories d'associés :

- Un ou plusieurs commandités responsables indéfiniment et solidairement du passif de la société ;
- Un ou plusieurs commanditaires qui ne sont responsables des dettes sociales que jusqu'à concurrence de leurs apports.

Pas de capital minimum. Ceux-ci ne peuvent intervenir directement dans la gestion de la société.

#### - Société en participation

Société sans personnalité morale ne se révélant pas aux tiers. Les associés désignent un gérant qui agit vis-à-vis des tiers en son nom personnel. Les bénéfices et les pertes sont répartis suivant les statuts. Les parts des associés ne sont pas cessibles.

#### - Société à responsabilité limitée (S.A.R.L.)

Groupe deux ou plusieurs associés (maximum cinquante) dont aucun n'est responsable au-delà de son apport.

Le capital social doit être supérieur ou égal à 20.000 F.

La société est administrée par un ou plusieurs gérants désignés par les statuts ou une **assemblée générale**. Dans les sociétés de plus de vingt associés, leur gestion est contrôlée par un **conseil de surveillance** de trois membres au moins.

### 1.2 - Sociétés par actions (ou de capitaux)

#### - Sociétés anonymes (capital minimum 100.000 F)

Elles ont un capital divisé en parts égales (actions) qui sont négociables. Les actionnaires ne sont responsables que du montant de leur apport.

#### - Sociétés en commandite par actions

Elles comprennent deux catégories d'associés :

- Un ou plusieurs commandités responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales ;
- au moins trois commanditaires actionnaires et responsables seulement à concurrence de leur apport.

## 2 - Rappel de quelques institutions des entreprises

### 2.1 - Assemblée générale des actionnaires d'une Société en commandite par actions ou d'une S.A.R.L.

La loi impose aux entreprises de réunir une assemblée générale des propriétaires du capital au moins une fois par an, avec un ordre du jour déterminé à respecter :

- compte rendu de l'usage fait du capital et de la part du bénéfice qui revient à chacun ;
- propositions des modalités d'utilisation du capital pour l'avenir.

De plus, les dirigeants sont soumis à une surveillance des représentants des propriétaires réunis en **conseil de gérance, de surveillance, d'administration**, pour la présentation de justifications comptables ainsi que des propositions de répartition des bénéfices. Ces comptes sont le plus souvent vérifiés par des **commissaires aux comptes** chargés de préserver les propriétaires contre les transactions interdites et la non-application des statuts ou des règles comptables.

C'est également l'assemblée générale qui se prononce sur tous les problèmes touchant à la création de filiales, à la fusion avec d'autres entreprises, aux modifications de structures...

### 2.2 - Directoire (S.A.)

Les actionnaires d'une S.A. peuvent opter entre la formule classique du Conseil d'Administration et la nouvelle comprenant un Directoire sous le contrôle du conseil de surveillance.

Cinq membres au plus, nommés pour 4 ans, qui peuvent être choisis en dehors des actionnaires. Le Président du Directoire ou le Directeur général uniquement a tous les pouvoirs pour engager la société.

La gestion du Directoire est en permanence contrôlée par **le conseil de surveillance** (rapports trimestriels).

### 2.3 - Comité d'entreprise (1)

Institué par l'ordonnance du 22 février 1945, il est obligatoire dans toute entreprise de plus de cinquante salariés. Dans les entreprises à établissements multiples, ses attributions sont exercées par un comité d'établissement, et les problèmes généraux de l'entreprise relèvent d'un comité central d'entreprise constitué de représentants des comités d'établissement.

Le comité d'entreprise doit être obligatoirement consulté sur toutes les questions d'ordre professionnel et économique ; il donne son avis sur le règlement intérieur de l'entreprise, la détermination des congés payés, l'évolution du salaire, le licenciement des délégués du personnel ; il est consulté sur les problèmes relatifs à la formation et au perfectionnement, il a pouvoir de gestion et de contrôle des œuvres sociales de l'entreprise.

Il est obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et notamment sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail ou les conditions d'emploi du personnel.

Il est d'autre part informé chaque trimestre sur l'exécution des programmes de production et l'évolution des commandes, ainsi que des projets d'amélioration de renouvellement de transformation de l'équipement ou des méthodes de production et d'exploitation.

Il est également informé des bénéfices réalisés par l'entreprise et peut émettre des suggestions sur l'affectation à leur donner.

Dans les entreprises de plus de trois cents salariés, trois commissions doivent être instituées pour traiter de problèmes particuliers dévolus au comité d'entreprise :

- la commission pour le développement de la formation professionnelle ;
- la commission pour l'amélioration des conditions de travail ;
- la commission d'information et d'aide au logement.

### 2.4 - Les délégués du personnel

Leur statut est fixé par la loi du 16 avril 1946 pour les entreprises de plus de 10 salariés.

Ils ont pour mission de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives concernant les salariés, les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité et les mesures de protection sociale des salariés.

Dans les entreprises de moins de cinquante salariés, ils ont en plus une partie des prérogatives du comité d'entreprise.

## **2.5 - Le comité d'hygiène et de sécurité (2)**

Obligatoire dans toutes les entreprises ou établissements de plus de cinquante salariés, le C. H. S. est une émanation commune au comité d'entreprise ou d'établissement et aux délégués du personnel puisque ses membres sont élus en réunion plénière des deux institutions.

Au cours de réunions régulières, il procède :

- à l'examen des accidents ou maladies survenus dans la période ainsi que du résultat des missions et inspections effectuées dans l'entreprise ;
- à l'examen d'un projet de programme d'action en matière d'hygiène et de sécurité pour l'année suivante ;
- organisation des missions individuelles.

Il se réunit également en cas d'accident grave.

---

*(1) Le comité d'entreprise est présidé par le Chef d'entreprise ou le Chef d'établissement.*

*(2) Le comité d'hygiène et de sécurité est présidé par le Chef d'entreprise ou le Chef d'établissement.*

# accès aux emplois et statuts

## Accès aux emplois

Les conditions d'accès aux emplois de ce groupe sont particulièrement difficiles à définir avec précision, pour plusieurs raisons, tenant les unes à la population observée, les autres aux caractéristiques propres des emplois administratifs et des formations dispensées.

– **La population observée**, particulièrement pour les emplois d'administration, est une population assez âgée, ceci signifie que très peu d'emplois d'accès direct ont pu être analysés et que des formations récentes de type BEP ou DUT ont rarement été rencontrées.

– **Les caractéristiques propres aux emplois tertiaires et aux formations dispensées**

Dans le secteur industriel, les filières techniques sont relativement bien définies, à une formation technique correspond un type d'emplois ou plutôt une série de types d'emplois.

Par contre, les formations de type administratif apparaissent moins spécialisées et moins adaptées à un type ou une série de type d'emplois bien précis. Les conditions d'accès et les filières administratives apparaissent comme beaucoup moins identifiables, d'autant qu'elles sont très sensibles aux variations du marché du travail. Cependant l'analyse des situations observées permet de faire un certain nombre de remarques :

### I - Pour les emplois de gestion

L'accès direct se fait au niveau des emplois "d'assistance conseil" avec une formation supérieure (licence ou maîtrise) ou un diplôme professionnel ; le diplôme professionnel supérieur apparaît le plus souvent comme privilégié et ouvre les filières les plus longues.

Les filières se différencient de plus par fonction :

– Elles sont le plus souvent intrafonctionnelles pour la fonction financière et comptable (si l'on excepte l'accès à partir d'une expérience dans un service informatique) et sont soumises à la possession :

- d'un diplôme professionnel : diplôme de grande école secondaire (école d'ingénieurs) ou tertiaire (HEC - ESSEC...), diplôme professionnel spécialisé (IAE - École Supérieure de Commerce) ;
- ou au moins d'une licence en sciences économiques.

– Elles sont par contre souvent interfonctionnelles pour les deux autres fonctions, et se font à partir d'expérience dans un service administratif quelconque ou un service de production. L'éventail des spécialités souhaitées est beaucoup plus large que pour la fonction financière et comptable et inclut les formations littéraires et les formations en sciences humaines.

Les emplois dits de "décision" sont très rarement proposés à des jeunes sortant de l'appareil éducatif, il s'agit d'emplois de promotion et le plus souvent de promotion interne.

Aux deux types d'emplois définis par le critère "décision" correspondent deux types d'accès :

– L'accès aux emplois de gestion prévisionnelle se fait toujours avec un diplôme supérieur, quelle que soit la spécialité de ce diplôme, c'est le cas où la promotion interfonctionnelle est la plus fréquente.

– L'accès aux emplois de gestion courante se fait généralement avec un diplôme supérieur mais est possible avec un diplôme de niveau IV (Baccalauréat, mais surtout BP de comptabilité) et une expérience professionnelle dans la fonction. Dans ce dernier cas, il s'agit le plus souvent d'un emploi de fin de carrière.

### II - Pour les emplois d'administration

La remarque concernant l'âge de la population qui a été faite précédemment relativise les remarques suivantes. Cependant, il apparaît que la filière privilégiée au niveau V et au niveau IV est la filière comptable. Quels que soient la fonction et l'emploi tenu, la proportion de diplômés de comptabilité (CAP d'aide-comptable surtout, mais aussi BP de comptabilité) est de loin la plus importante. A ce phénomène, il est possible de donner une double explication : la spécialité "comptabilité" a été la première spécialité administrative apparue, et semble être la formation la plus "technique".

Pour les emplois "d'administration", une autre constatation peut être faite : la population observée est stable ; les promotions se font généralement à l'intérieur d'une même fonction, les promotions interfonctionnelles apparaissant rarement.

# NIVEAUX DE FORMATION POUR L'ACCÈS DIRECT AUX EMPLOIS DE LA GESTION ET DE L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

<p><b>Niveaux I, II</b></p>	<p>Chargé d'études { financières économiques au service du personnel Attaché juridique à l'administration générale Contrôleur de gestion Spécialiste en organisation Expert comptable Réviseur interne Responsable de la comptabilité { générale analytique</p>
<p><b>Niveaux I, II ou III</b></p>	<p>Adjoint au service du personnel Spécialiste de l'hygiène et de la sécurité</p>
<p><b>Niveau IV</b></p>	<p>Technicien comptabilité générale Technicien comptabilité analytique Technicien du contrôle de gestion Technicien au service du personnel Technicien comptable au service du personnel</p>
<p><b>Niveau V</b></p>	<p>Aide-comptable Employé au service du personnel Employé à l'administration générale.</p>

## ANNEXE : STATUT ET CONVENTIONS COLLECTIVES

L'approche intersectorielle adoptée pour ce groupe d'emplois empêche toute référence à une convention collective précise.

a - Ces emplois relèvent tout d'abord de statuts différents puisqu'ils recouvrent aussi bien des situations de salariés que de non salariés, intervenants extérieurs au sein desquels nous avons réservé une place particulière, dans nos regroupements en emplois-types, à l'expert-comptable en raison de son statut particulier.

Cependant, la situation de consultant, établi à son propre compte, a tendance à disparaître (même pour les experts comptables) ; les cabinets s'organisent et deviennent de véritables entreprises : les intervenants extérieurs deviennent donc des salariés de ces cabinets (cabinets d'expertise comptable, de conseil juridique et fiscal, sociétés d'études et de conseils).

b - Les emplois salariés relèvent des avenants "collaborateurs" ou "ETAM" et des classifications "codes" lorsqu'elles existent, des conventions collectives propres aux secteurs auxquels ils appartiennent.

### 1 Les collaborateurs

Les classifications "collaborateurs" sont, dans les conventions collectives les plus importantes, peu diversifiées et encore très proches de la **classification Parodi**, définissant des **postes** regroupés par familles. Celles-ci ne recouvrent pas exactement les regroupements présentés :

- certaines familles ne sont pas isolées (employé qualifié des services administratifs, contentieux, d'exploitation...) alors que nous avons dû les spécifier ;
- elles s'organisent sous forme de filières avec un nombre variable d'échelons et débouchent soit sur des positions d'encadrement (chef de groupe, chef de section, chef de bureau...) ou des positions d'avancement (employé principal), alors que nous avons retenu dans nos regroupements trois niveaux à partir du rôle ;

- la nouvelle classification de la métallurgie (1) ne définit plus des postes mais des **niveaux** (5 niveaux de 3 échelons chacun), déterminés en terme d'autonomie, de responsabilité, de type d'activité et de connaissances requises.

**Exemple : Convention Collective Nationale des Ingénieurs et Cadres de la métallurgie**

– **Position I** : Ingénieurs ou cadres administratifs débutants possédant un des diplômes nationaux suivants :

Institut supérieur des affaires ; HEC, HEC JF ; Institut supérieur d'études politiques de Paris, Aix-en-Provence, Bordeaux, Grenoble, Lyon, Strasbourg et Toulouse ; École supérieure de commerce et d'administration des entreprises ; École supérieure des sciences économiques et commerciales ; Institut commercial relevant d'une faculté ; Centre d'études littéraires supérieures appliquées ; Agrégation, doctorat, DEA, maîtrise et licence.

– **Position II** : Position de promotion pour les cadres non diplômés ou pour les cadres confirmés par une période probatoire en position I.

– **Position III** :

**Position III A** : ingénieur ou cadre exerçant des fonctions dans lesquelles il met en œuvre non seulement des connaissances équivalentes à celles sanctionnées par un diplôme, mais aussi des connaissances fondamentales et une expérience étendue dans une spécialité.

**III B** : ingénieur ou cadre exerçant des fonctions dans lesquelles il met en commun des connaissances théoriques et une expérience étendue dépassant le cadre de la spécialisation ou conduisant à une haute spécialisation.

**III C** : l'existence de tels postes ne se justifie que par la valeur technique exigée par la nature de l'entreprise, par l'importance de l'établissement, ou par la nécessité d'une coordination entre plusieurs services ou activités.

Il s'agit d'une grille commune à l'ensemble des catégories ouvrières et ETAM, quelles que soient les "spécialités", organisée par grands ensembles dont celui des "techniciens administratifs" qui intéresse particulièrement le groupe d'emplois étudié.

## **2 Les cadres**

Les classifications "cadres" font le plus souvent référence à des positions ; ces positions sont généralement communes aux cadres "administratifs" et aux cadres techniques, et sont fondées sur l'ancienneté, l'expérience, les responsabilités et le niveau de connaissances.

Toutefois, certaines conventions collectives, particulièrement dans le secteur tertiaire (édition, transports routiers, Organic, Import-export) définissent des postes de cadres : secrétaire général, chef de service administratif, chef des services comptables...

---

(1) Accord signé par l'U.I.M.M. d'une part, les fédérations de la métallurgie CGC, CGT-FO d'autre part, le 23 juillet 1975.

## Table de correspondance entre les articles du Répertoire Français des Emplois et les appellations de métiers et d'emplois utilisées par l'Agence Nationale pour l'Emploi

La correspondance entre les articles R.F.E. et les fiches R.O.M.E., n'est pour ce groupe d'emplois que très partielle et se situe essentiellement au niveau des emplois "d'administration".

En effet, les emplois de "gestion" n'ont pas été identifiés en tant que tels par le R.O.M.E.. Ils se réfèrent seulement à travers des fiches définissant les attributions de services ou de fonctions.

N° de l'article	Articles R. F. E.	N° du R.O.M.E.	Appellations R. O. M. E.
PE 01	Directeur des Affaires sociales		
PE 02	Chargé d'études au service du personnel		
PE 03	Spécialiste en organisation		
PE 04	Chef du service du personnel	42140	Chef du Personnel
PE 05	Adjoint au chef du service du personnel		
PE 06	Responsable de sécurité		
PE 07	Responsable administratif du personnel		
PE 08	Technicien au service du personnel		
PE 09	Technicien comptable au service du personnel		
PE 10	Employé au service du personnel	35050 35060 35130	Pointeau Pointeau comptable payeur Employé de service personnel qualifié
FC 01	Directeur financier		
FC 02	Chargé d'études financières		
FC 03	Contrôleur de gestion		
FC 04	Responsable de comptabilité générale	35030	Chef de Comptabilité
FC 05	Responsable de comptabilité analytique		
FC 06	Réviseur interne		
FC 07	Expert-comptable		
FC 08	Chef comptable P.M.E.		
FC 09	Technicien de comptabilité générale	35020	Comptable
FC 10	Technicien à la comptabilité analytique		
FC 11	Technicien de contrôle de gestion	35150	Employé de services financiers qualifié
FC 12	Aide-comptable	35010	Aide-comptable
AG 01	Chargé d'études économiques		
AG 02	Secrétaire général P.M.E.		
AG 03	Attaché juridique à l'administration générale	35140	Employé de service contentieux et juridique qualifié
AG 04	Employé à l'administration générale	35230 35240 35250 35200	Employé de classement Employé de transcription Employé de chiffrage Employé de liaison interne

*Il n'y a pas d'articles R.F.E. correspondant aux 4 dernières fiches R.O.M.E. citées : il s'agit d'emplois très parcellisés, correspondant à des structures et à des secteurs qui doivent traiter un volume important de dossiers simples et standardisés ; les activités se limitant à des tâches partielles décrites dans "l'employé au service du personnel", "l'employé à l'administration générale", "l'employé à l'administration des ventes" (cf. cahier les emplois-types du commerce et de la distribution), sans qu'il puisse toutefois y avoir confusion entre les appellations R.O.M.E. et les emplois-types décrivant des champs d'intervention beaucoup plus larges et plus diversifiés.*

# lexique de comptabilité

- Action :** Titre de propriété d'une partie du capital de l'entreprise. La valeur totale des actions constitue le capital social d'une société anonyme. Chaque action permet à son possesseur de toucher son dividende, c'est-à-dire une part du bénéfice de l'entreprise.
- Agios :** Ensemble des frais bancaires : commissions et intérêts.
- Amortissement :** Évaluation comptable de la perte de valeur d'une machine, d'un matériel, etc. par l'usage ou le temps. C'est une charge calculée en fonction de la durée de vie de l'équipement. L'administration fiscale impose à ce calcul des règles très strictes.
- Balance :** Tableau à 4 colonnes de chiffres dans lequel on inscrit le nom des comptes, et pour chacun d'eux, le total des débits, le total des crédits et le montant de la différence (le solde). Par construction, le total des débits est égal au total des crédits, le total des soldes créditeurs est égal au total des soldes débiteurs. Toute différence permet de déceler une erreur dans l'enregistrement des opérations.
- Bénéfice :** Différence entre les charges et les produits d'une période (voir compte d'exploitation et comptes pertes et profits).
- Bilan :** Tableau donnant la situation patrimoniale de l'entreprise à une date déterminée. Il comporte à l'actif une évaluation de l'ensemble des biens réels ou des créances (monnaie et titres) détenus par l'entreprise. Le passif décrit l'origine financière de ces biens ; il comporte des capitaux propres et des dettes.
- Budget :** Évaluation prévisionnelle qui a pour objectif de comparer les dépenses et les recettes qui seront entraînées par une opération ou une série d'opérations déterminée. Un budget peut s'établir au niveau de l'entreprise ou d'un de ses services (division budgétaire).
- Cash flow :** Étymologiquement, flux de trésorerie (en caisse et en banque). Les analystes financiers lui donnent un autre sens qui en fait une mesure de la capacité d'autofinancement (bénéfice après impôts plus amortissements).
- Centre de frais :** Secteur de l'entreprise dont l'activité peut faire l'objet d'une mesure propre qui permettra, en comptabilité analytique, de procéder à la répartition des charges communes (loyer des bâtiments, salaire du contremaître qui surveille plusieurs productions, frais d'études, etc.).
- Centre de produit :** Centre de responsabilité chargé d'une fabrication
- Centre de profit :** En gestion décentralisée, secteur de l'entreprise dont il est possible de calculer la valeur des ventes et des coûts relatifs à ces ventes. La mise en œuvre de ce type de gestion impose le plus souvent d'évaluer les prix de vente entre ateliers de la même entreprise.
- Centre de responsabilité :** Centre de frais dont il est possible d'identifier le responsable. C'est toujours le cas lorsqu'il s'agit d'une division réelle (et non fictive) de l'entreprise.
- Chiffre d'affaires :** Valeur totale des ventes d'une entreprise durant une période déterminée.
- Clés de répartition :** En comptabilité analytique, principe de répartition des charges communes entre plusieurs fabrications.
- Commissaire aux comptes :** Expert inscrit sur une liste dressée par région par une commission composée de trois magistrats, du Directeur régional des Impôts et du Président de la Compagnie Régionale des Commissaires aux comptes.  
Étranger au personnel salarié de l'entreprise, désigné par les statuts ou l'Assemblée Générale, il vérifie l'exactitude et l'authenticité des comptes des sociétés et remet un rapport à l'Assemblée Générale annuelle.

**Compte :** Tableau où sont enregistrés les mouvements de valeur qui résultent des transactions réalisées dans l'entreprise ; ces transactions sont groupées la plupart du temps en catégories, un compte correspondant à chaque catégorie (compte matériel, compte fournisseurs, etc.). Quatre grandes catégories de comptes existent : comptes d'actif et de passif correspondant à des valeurs figurant à l'actif et au passif du bilan, compte de charges (ex. frais de personnel) et de produits (ex. ventes) qui peuvent être résumés dans les comptes de résultat (voir ce mot). Le compte comporte deux colonnes correspondant aux entrées et aux sorties.

**Compte client :** Compte dans lequel figurent les dettes des clients vis-à-vis de l'entreprise et les remboursements de ces dettes. Le solde de ce compte figure à l'actif du bilan.

**Compte d'exploitation générale :** Recense les charges et les produits d'une période, liés à l'activité habituelle de l'entreprise. La différence entre charges et produits donne le bénéfice ou la perte (déficit) d'exploitation.

**Compte fournisseur :** Compte dans lequel figure les dettes de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs et leurs remboursements. Le solde de ce compte figure au passif du bilan.

**Compte pertes et profits :** Il a pour objet de définir le bénéfice net comptable en modifiant le bénéfice d'exploitation par les pertes ou les profits exceptionnels, non liés à l'activité habituelle (ex. vente de terrain par une entreprise industrielle).

**Compte de résultat :** Le compte de résultat a pour objet de mettre en évidence le résultat financier d'une série d'opérations effectuées durant une période déterminée. Il compare dans ce but des charges ou frais et des produits.

**Crédit à court terme :** Lorsque le remboursement d'une dette doit s'effectuer moins d'un an après sa naissance, le crédit correspondant est dit à court terme. Le moyen terme s'étend de 1 à 5 ans. Au delà, il s'agit de dettes à long terme.

**Escompte :** Opération bancaire permettant d'obtenir de la monnaie contre remise, avant échéance, d'une traite à sa banque.

**Immobilisation :** Toute valeur (bien ou créance) qui séjourne dans l'entreprise pendant plus d'une période de référence. La durée de cette période est logiquement celle du cycle de production, en pratique on peut prendre le trimestre ou l'année. Chaque période ne supporte qu'une partie du coût de l'immobilisation par le mécanisme de l'amortissement (voir ce mot).

**Imputation :** Classement d'une opération dans un compte particulier. En comptabilité analytique, désigne également la répartition des charges communes entre les différentes productions.

**Investissement :** Dépense correspondant à l'achat d'une immobilisation.

**Jeton de présence :** Rémunération des membres du conseil d'Administration.

**Journal :** Livre comptable officiel et obligatoire sur lequel sont inscrites dans l'ordre chronologique toutes les opérations effectuées par l'entreprise. Lorsque ces opérations sont nombreuses, il peut être commode de ne pas tenir un journal unique mais des " journaux divisionnaires " destinés à l'enregistrement d'opérations de même nature : journal des ventes, journal des achats, journal de caisse, journal de banque.

**Obligation :** Lorsqu'une entreprise émet un emprunt, elle peut avoir intérêt à le fractionner en parties pour en faciliter le placement. L'obligation est le document représentatif de la fraction de cet emprunt. L'obligation est convertible si elle peut être transformée en action. On passe alors d'un titre de créance (obligation) à un titre de propriété (action).

**Plan de trésorerie :** Opération prévisionnelle qui a pour objet d'analyser le calendrier des recettes et des dépenses afin de vérifier que l'encaisse pourra toujours assurer les dépenses obligatoires.

**Plus-value :** Différence positive entre le prix de vente d'un bien et sa valeur constatée dans le bilan.

**Portefeuille :** Ensemble de titres.

**Provisions :** Somme correspondant à une perte à venir. Cette perte peut être certaine ou éventuelle (ex. : provision pour dépréciation du stock).

**Ratio :** Rapport calculé entre divers éléments de documents comptables ou d'autres documents et permettant de juger, par comparaison dans le temps ou avec d'autres entreprises, la situation de l'entreprise (ex. : ratio d'autonomie financière : capitaux étrangers/capitaux propres).

**Redressement :** Rectification d'un compte erroné.

**Régularisation :** L'écriture de régularisation vise à rattacher à la période qui doit logiquement les supporter des frais ou des produits quelle que soit la période à laquelle ont été effectuées les recettes ou les dépenses. Les comptes de régularisation figurent à l'actif du bilan pour les charges payées d'avance et au passif pour les charges à payer (une prise d'assurance payée pour 2 ans figurera pour moitié dans le compte charge payée d'avance).

**Rentabilité :** De manière générale la rentabilité est le rapport entre le bénéfice d'une période et les capitaux engagés.

**Traite :** Autre nom de l'effet de commerce. Document dans lequel une personne (le tireur) donne ordre à un autre (le tiré) de payer à un tiers (le bénéficiaire) une certaine somme à une date convenue. Tireur et bénéficiaire peuvent être une seule et même personne. Acceptée par le tiré, l'effet de commerce est une reconnaissance de dette. Une traite peut être escomptée ( voir ce mot).

**Trésorerie :** Moyens de paiements en caisse et en banque ou créances à très court terme qui permettent à l'entreprise de faire face à ses dépenses immédiates. La trésorerie s'analyse en termes de flux. Son équilibre implique qu'à tout instant la somme des disponibilités et des recettes permette de faire face aux dépenses.

# function personnel

# directeur des affaires sociales

PE 01

<b>Autres appellations</b>	Responsable des relations humaines - Responsable des relations sociales - Responsable des affaires sociales - Directeur du personnel.
<b>Définition</b>	<i>Participe à la définition des objectifs de l'entreprise et plus particulièrement à la définition, à partir d'études réalisées par lui-même ou par ses collaborateurs, de la politique liée à la réalisation de ces objectifs ; définit les conditions générales d'application de cette politique ; conseille et assiste la hiérarchie lors de cette application ; négocie avec les salariés et leurs représentants.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Siège social d'une entreprise à établissements multiples. Entreprise de taille importante à établissement unique. Établissement important dépendant d'un groupe.  Direction des affaires sociales chargée de la définition de la politique du personnel de l'entreprise.
<b>Délimitation des activités</b>	Le directeur des affaires sociales appartient à l'état major de l'entreprise ; participe au conseil de direction et dans le cadre de celui-ci à la définition de la politique de l'entreprise.  Selon la taille de l'entreprise et sa structure il <i>peut aussi</i> assumer les responsabilités du chef du service du personnel (voir article PE 04) ou du moins certaines de ses activités : recrutement des cadres, gestion des cadres...  Il <i>peut aussi</i> dans un autre type d'organisation, être également responsable des services généraux.
<b>Description des activités</b>	<b>GESTION DU PERSONNEL</b>  1 - Élaboration de la politique du personnel de l'entreprise - Analyse les informations reçues des hiérarchies, les résultats des études menées par ses collaborateurs (cf. : article "Chargé d'études" [PE 02]) et/ou par lui-même (étude des mouvements du personnel ; étude des coûts salariaux, étude des conflits sociaux...) et la législation sociale. - Définit, avec l'aide de ses collaborateurs et après des discussions permanentes avec les hiérarchies, la politique sociale la plus adaptée à la réalisation des objectifs : plan de rémunération, plan de recrutement, plan de carrière, perspectives de formation, politique de prévention, en veillant au respect de la convention collective et/ou de l'accord d'entreprise et détermine le budget prévisionnel correspondant. - Propose ces plans et le budget à la direction générale, et participe à la prise de décision.  2 - Suivi de la mise en place et de l'application de la politique sociale et salariale dans les différents établissements et services - Définit les procédures nécessaires à l'application générale de la politique sociale de l'entreprise ; exemple : rédaction d'un "manuel d'application" pour une nouvelle procédure de promotion, rédaction de notes de services pour l'application de l'horaire variable... - Informe la hiérarchie des lignes définies et l'assiste lors de l'application de celles-ci pour mieux coordonner et homogénéiser la gestion du personnel dans l'ensemble des établissements et/ou services. - Conseille et assiste également la hiérarchie lors de conflits sociaux dans un établissement ou un service. - Ventile en fonction des objectifs définis, le budget de son unité entre les services et contrôle la bonne réalisation de ce budget.

## RELATIONS SOCIALES

- Assiste le Directeur général ou le représente dans un certain nombre d'instances paritaires : comité d'entreprise, réunion avec les délégués du personnel, avec les délégués syndicaux, comité d'hygiène et de sécurité, commission sur les conditions de travail.
- Participe aux négociations ou négocie avec les organisations syndicales la définition d'accords d'entreprise, et leur application, en particulier, en matière de salaires et de classifications.
- *Peut aussi* participer aux négociations patronales et syndicales de la branche pour la définition de clauses nouvelles et d'aménagements à la convention collective, la mise en place des classifications, la détermination des augmentations de salaires, de nouvelles normes pour les conditions de travail.
- Négocie avec les organisations syndicales lors de conflits sociaux dans l'entreprise : reçoit leurs revendications, propose des solutions, en fonction de la politique sociale définie.
- *Peut aussi* être en relation avec l'Agence Nationale pour l'Emploi, l'inspection du travail, certains services du Ministère de l'Éducation, divers groupes d'experts et représenter la société dans les conseils d'administration de lycées et écoles (I.U.T., écoles d'ingénieurs).

### Responsabilité et autonomie

#### ● Instructions

Le directeur des affaires sociales a une large autonomie dans l'organisation de son travail et dans le choix de ses méthodes.

Les instructions qu'il reçoit se définissent en termes d'objectifs à atteindre :

- Définir une politique du personnel adaptée à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Prévenir les situations conflictuelles.
- Promouvoir les relations humaines dans l'entreprise.

#### ● Contrôle

Ses activités ne font pas l'objet d'un contrôle systématique mais peuvent entraîner des réactions du personnel, de leurs représentants, et des hiérarchies.

#### ● Conséquences d'erreurs

Une mauvaise évaluation des conséquences des décisions prises, une synthèse erronée des études réalisées peuvent entraîner des conflits sociaux ; une mauvaise adaptation des moyens humains aux objectifs définis peut entraîner une augmentation sensible de la part des coûts en personnel dans les frais généraux.

#### ● Relations fonctionnelles

Le titulaire est en relation permanente avec les services du personnel des établissements. Il a, d'autre part, des relations formelles et légales avec les représentants des salariés. A l'extérieur, il peut représenter l'entreprise auprès des organisations patronales et des administrations.

### Environnement

#### ● Milieu

Travail en bureau avec de nombreux déplacements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Horaires peu réguliers.

#### ● Rythme

Travail varié nécessitant une grande disponibilité par rapport à des urgences toujours à définir.

#### ● Particularités

Participation à de nombreuses réunions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Difficultés et tensions liées aux "relations humaines" et à leur implication politique dans l'entreprise.

### Conditions d'accès

**Accès direct exclu.**

**Accès indirect** le plus fréquent à partir d'une expérience de chef du personnel dans un établissement de la même entreprise avec un diplôme supérieur (droit, sciences économiques, psychologie...) ou un diplôme d'ingénieur.

Accès possible à partir d'une expérience de chargé d'études (voir article PE 02) ou de cadre administratif ou technique avec le même type de formation.

### Emplois et situations accessibles

Accès exceptionnel, en raison du haut niveau de responsabilité où se situe déjà le titulaire de l'emploi, aux emplois de secrétariat général ou de direction générale.

<b>Autres appellations</b>	Assistant du directeur ou adjoint au directeur du personnel et des relations sociales - Ingénieur d'études - Responsable ou chef de service (classification, recrutement, rémunération, formation).
<b>Définition</b>	<p><i>Élabore sur demande de la direction ou des services, des canevas de gestion prévisionnelle concernant un ou plusieurs des types d'activités suivants : classification, recrutement, rémunération, formation, études juridiques, permettant à la direction de définir une politique sociale.</i></p> <p><i>Recherche les moyens et les méthodes à employer pour la mise en œuvre d'actions liées à ces différents types d'activités.</i></p>
<b>Situation fonctionnelle</b> • Entreprise  • Service	<p>Siège social d'une entreprise à établissements multiples.                  Entreprise de taille importante à établissement unique.                  Établissement important dépendant d'un groupe.                  Société d'études et de conseil, prestataire de services auprès des autres entreprises.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soit à la direction des affaires sociales chargée de la définition de la politique sociale et salariale de l'entreprise ;</li> <li>- Soit à l'intérieur de celle-ci, dans un service étude (spécialisé ou non) ;</li> <li>- Soit dans un service fonctionnel spécialisé sur un ou plusieurs types d'activités suivants : la qualification, le recrutement, la rémunération, la formation, les relations du travail.</li> </ul>
<b>Délimitation des activités</b>	<p>Le chargé d'études, selon la taille de l'établissement ou de l'entreprise, peut être plus ou moins spécialisé. Il peut intervenir uniquement sur un type d'activité (par exemple la formation) ou sur plusieurs (analyses de postes et études sur les effectifs et les salaires).</p> <p>Dans les sociétés d'études et de conseil, le chargé d'études est rarement spécialisé, il peut intervenir selon les demandes des entreprises sur tout type d'activité.</p> <p>Lors des négociations paritaires, il <i>peut aussi</i> participer ou avoir une influence sur la décision qui est prise en général par le directeur des affaires sociales. (cf. article PE 01). Il <i>peut aussi</i> avoir la responsabilité d'un service.</p>
<b>Description des activités</b>	<p><b>CLASSIFICATION</b></p> <p><b>1 - Mise au point et application d'une méthode d'analyse des fonctions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche et met en œuvre les moyens les plus appropriés pour réaliser des analyses de postes (par exemple enquêtes auprès des titulaires et utilisation d'une méthode quantifiée avec pondération de différents critères).</li> <li>- Analyse les résultats obtenus et éventuellement propose des modifications du système de classification utilisé (réévaluation du poste par exemple).</li> <li>- Prépare les dossiers qui apportent les éléments nécessaires lors des négociations paritaires.</li> </ul> <p><b>2 - Élaboration de documents de classification</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participe le plus souvent aux négociations paritaires (assiste et conseille mais n'intervient pas toujours dans les discussions) où sont établies des feuilles de cotations (ou fiches de classement) qui déterminent les profils de qualification.</li> <li>- Veille à l'harmonisation de ces documents.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> assurer le suivi de l'utilisation des classifications au moyen de statistiques ou d'études.</li> </ul>

## PRÉVISIONS SUR LES EFFECTIFS ET LES SALAIRES

### 1 - Élaboration de statistiques

- Centralise à la demande de la direction, de façon régulière et ponctuelle, les informations détenues par différents services (personnel, comptabilité, informatique).
- Recueille les informations nécessaires pour le recrutement ou les mutations (feuilles de mobilité externe ou interne, fiche de notation, fiche de carrière par exemple).
- Établit des statistiques sur le personnel : tableaux de mouvement de main-d'œuvre, calcul du taux d'absentéisme, tableau de bord des salaires par exemple.

### 2 - Établissement des prévisions

- Réalise des études (par exemple évaluation du coût salarial et des charges patronales) en fonction de différentes hypothèses d'évolution.
- Propose à la direction des affaires sociales des projets en vue de négociations salariales.
- *Peut aussi* établir les objectifs de programmation annuelle de recrutement sous forme de tableau de bord.

### 3 - Suivi et contrôle

- Vérifie mensuellement que la masse d'argent allouée aux augmentations salariales et sa répartition par service entrent dans le cadre du budget prévisionnel.
- *Peut aussi* superviser l'application des procédures de la paye et informer des décisions prises par la hiérarchie.
- *Peut aussi* contrôler l'exécution ou assurer lui-même une partie des actions relatives au recrutement.

## FORMATION

### 1 - Évaluation des besoins

- Analyse les besoins en formation au moyen de méthodes élaborées ou adaptées par lui-même (questionnaire de détections des besoins, tableau d'analyse des besoins, enquêtes auprès des différents services et du personnel).
- Propose à la direction des affaires sociales les résultats de son analyse (sous forme d'études, de rapports). Cela permet à la direction de déterminer les grands axes de la politique sociale de l'entreprise en matière de formation.

### 2 - Élaboration des plans et budgets de formation

- Établit des plans de formation en fonction des grandes lignes de la politique définie précédemment.
- Calcule les coûts correspondants.

### 3 - Organisation de la formation

- Recherche les moyens pédagogiques les plus adaptés aux actions de formation (par exemple choix de faire appel à des intervenants extérieurs à l'entreprise).
- Assure la coordination et le suivi des opérations liées à la formation dans les différents services ou unités.
- *Peut aussi* intervenir dans l'animation des stages.
- *Peut aussi* diffuser l'information :
  - auprès de la hiérarchie pour promouvoir l'idée de formation ;
  - auprès du personnel pour susciter les besoins.
- *Peut aussi* assurer le suivi du budget, faire le bilan annuel de la formation, effectuer les déclarations d'ordre fiscal.

## ÉTUDES JURIDIQUES

### 1 - Collecte des informations à caractère social

- Participe à différentes commissions patronales ou de direction qui l'informent des orientations en matière de politique sociale.
- Recherche aussi les informations relatives au droit du travail et à la législation sociale dans la presse générale, spécialisée, officielle ou syndicale.

### 2 - Diffusion de l'information et contrôle de l'application des décisions prises

- Assiste aux réunions des délégués du personnel et du comité d'entreprise pour transmettre l'information qu'il a collectée.
- Assure la diffusion des informations relatives à la législation sociale (avec des moyens qui peuvent être divers : convocation de réunions informatives, élaboration de plaquettes d'information, rédactions de notes ou d'articles dans le journal d'entreprise).
- Vérifie la bonne application des mesures adoptées.

## Responsabilité et autonomie

- Instructions

Le chargé d'études reçoit de la direction des orientations générales concernant la politique sociale. Il est responsable de l'élaboration d'une méthode de gestion prévisionnelle.

- Contrôle

En général le contrôle est effectué très indirectement : il s'agit de voir si les prévisions établies entrent dans le cadre de la politique sociale et plus précisément du budget. Ce contrôle non systématique, peut se réaliser lors de réunions de département (souvent hebdomadaires), lors de discussions avec le supérieur hiérarchique, à la suite de réactions de la direction ou du personnel.

- Conséquences d'erreurs

Les erreurs peuvent apparaître dans les différentes étapes du processus : établir une analyse de situation erronée, se tromper quant au choix des moyens, faire des erreurs dans l'organisation. Les conséquences peuvent être réduites (par exemple réclamation en cas d'erreur dans la paye) ou plus importantes (par exemple possibilité de conflits dans l'entreprise lors de négociation salariale).

- Relations fonctionnelles

- Peut avoir la responsabilité d'un service (comprenant au plus 10 personnes).
- A des relations avec la totalité des services de l'entreprise en tant que demandeur ou diffuseur d'informations.
- Peut avoir des relations professionnelles à l'extérieur de l'entreprise en tant que représentant de son entreprise :
  - avec des services similaires d'entreprises du même secteur ;
  - avec des commissions paritaires ou patronales ;
  - avec des organismes sociaux (caisse de retraite par exemple) ;
  - avec des administrations (Ministère de l'Éducation pour la formation) ;
  - avec des organismes prestataires de services (cabinets de recrutement, organismes de formation).

## Environnement

- Milieu

Travail en bureau avec déplacement interne à l'entreprise (possibilité de déplacements à l'extérieur).

Les horaires sont réguliers, (quelquefois avec dépassements).

- Rythme

Les délais sont variables et souvent fonction de la durée prévue pour les études de gestion prévisionnelle (annuelle pour les plans de formation, à plus long terme pour les prévisions sur les effectifs et les salaires par exemple).

Il *peut aussi* être amené à réaliser des études ponctuelles dans des délais très courts.

## Conditions d'accès

**Accès direct** avec formation supérieure (spécialisation souhaitée en gestion du personnel).

**Accès indirect :**

- avec formation supérieure (licence de psychologie, droit, sciences économiques) ;
- avec formation supérieure technique ou professionnelle (diplôme d'ingénieur ou commercial) ;
- avec une expérience professionnelle très souvent dans un service du personnel mais parfois dans un service de fabrication.

**Connaissances particulières :**

Lorsqu'il s'occupe de la formation, connaissances techniques appréciées ; d'une manière générale connaissances en gestion de personnel souhaitées.

## Emplois et situations accessibles

Élargissement des responsabilités hiérarchiques et techniques : chef d'un service (recrutement, formation, rémunération, etc.).

Accès possible aux emplois de chef du personnel (voir article PE 04) ou directeur des affaires sociales (voir article PE 01).

# spécialiste en organisation

PE 03

<b>Autres appellations</b>	Chargé d'études du service étude du travail - Ingénieur du service étude du travail - Chef du service organisation - Responsable de l'organisation - Attaché au service organisation.
<b>Définition</b>	<i>Assure, sur demande de la direction ou d'un des services, le contrôle et la maintenance de l'organisation du travail dans l'entreprise et étudie la possibilité de mise en place de nouveaux modes d'organisation dont il suit ensuite l'application.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li>  <li>• Service</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entreprise tous secteurs, généralement d'une certaine importance.</li><li>- Société d'études et de conseils prestataires de services auprès des autres entreprises.</li></ul> <p>Service organisation, soit directement rattaché à la direction générale, soit placé sous la responsabilité du directeur des affaires sociales ou encore du directeur administratif, ayant pour attribution la réalisation d'études portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- l'organisation du travail,</li><li>- l'organisation des services,</li><li>- l'organisation des procédures et circuits à l'intérieur d'un service, d'une direction ou de l'entreprise,</li></ul> <p>en vue d'assurer la maintenance de l'organisation et/ou de concevoir et proposer des modèles nouveaux.</p> <p>Dans les entreprises de production tertiaire, le service organisation a de plus les mêmes attributions que les services méthodes et ordonnancement de la production industrielle ; par exemple dans les assurances, le service organisation intervient lors de la prise en compte de nouveaux risques, de changements d'indices ou de contrats.</p> <p>Dans les sociétés d'études et de conseils la spécialisation se fait soit par type d'activité (organisation, formation, classification...), soit par type d'entreprise et secteur d'activité économique (grandes entreprises de la Métallurgie...)</p>
<b>Délimitation des activités</b>	<p>Le spécialiste en organisation, selon les types d'organisations ou encore les types d'études demandées, assure soit la maintenance des procédures et des circuits, soit la mise en place de procédures nouvelles ou intervient sur les deux phases.</p> <p>Types d'études effectuées :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Études ponctuelles : résolution d'un problème précis dans une unité donnée ; par exemple : résorption d'un goulot d'étranglement à l'une des étapes de la production.</li><li>- Études générales :<ul style="list-style-type: none"><li>• soit conception d'organigrammes prévisionnels,</li><li>• soit résolution d'un problème général touchant à l'ensemble des services de l'entreprise, par exemple : circulation trop lourde de documents freinant la production dans une entreprise tertiaire ; « turn over » très important à certains postes ; études pour l'aménagement de ces postes,</li><li>• soit mise au point de services nouveaux, de procédures nouvelles ; par exemple : création d'un service comptabilité analytique et mise au point des documents et circuits qui y sont liés.</li></ul></li><li>- Informations de procédures nouvelles et analyse de ses répercussions sur l'organisation du travail et la répartition des tâches dans le ou les services concernés.</li><li>- Études sur la possibilité d'implantation nouvelle ou sur la mise en place de nouvelles installations.</li></ul> <p><i>Peut aussi prendre en charge les activités du spécialiste de l'hygiène et de la sécurité dans les entreprises où il n'existe pas de services prévention et sécurité (voir article Spécialiste de l'hygiène et de la sécurité - PE 06).</i></p> <p><i>Peut aussi être chargé de l'ensemble des analyses de poste de l'entreprise (voir article Chargé d'études, PE 02).</i></p> <p>Dans les sociétés d'études et de conseil le spécialiste en organisation intervient dans plusieurs entreprises qui présentent à chaque fois un caractère spécifique.</p>

**Description  
des activités**

**1 - Diagnostic du problème**

- Reçoit des demandes d'études de la direction générale, de la direction des affaires sociales, ces demandes peuvent émaner des services techniques du comité d'entreprise ou du comité d'hygiène et sécurité mais transitent toujours par la direction des affaires sociales ou la direction générale.
- Planifie les demandes : définit les urgences et évalue les délais approximatifs d'exécution avec les demandeurs.
- Analyse chaque demande : fixe le but à atteindre en fonction des critères d'applicabilité, d'efficacité, de sécurité et de coût ; définit la méthode d'analyse et d'investigation ; rassemble la documentation interne ou externe ayant trait au sujet (autres études du service organisation, ouvrages et articles sur le problème des organisations...) ainsi que la réglementation sociale.
- Établit le diagnostic du problème à partir de l'analyse critique de la situation.

**2 - Propositions de procédures nouvelles**

- Émet plusieurs propositions qu'il critique en fonction des critères d'applicabilité, d'efficacité, de sécurité et de coût, et analyse les applications de façon très précise (schéma de procédures, établissement des nouveaux imprimés, répartition des tâches par service) ; discute avec la hiérarchie concernée par ces applications, et souvent avec les salariés et leurs représentants.
- Rédige un pré-rapport : présente les propositions qu'il a retenues et argumente pour le choix de l'une ou l'autre. Exemple : coût immédiat plus important mais efficacité plus grande qui permet d'espérer qu'à long terme la proposition soit plus rentable.
- Présente ce rapport aux demandeurs, au comité d'entreprise, au comité d'hygiène et de sécurité, à la commission conditions de travail pour tout ce qui est de leur compétence et peut participer aux prises de décision.

**3 - Application et suivi des propositions**

- Rédige pour la hiérarchie ou les salariés concernés, une note de service les informant des nouvelles procédures mises en place, des nouveaux documents utilisés, de leur rôle par rapport à ceux-ci.
- Peut aussi organiser une ou plusieurs séances d'information.*
- Participe à la mise en place des nouvelles procédures par une présence constante dans les services concernés, les contrôle et les réoriente si nécessaire.
  - Fait avec les demandeurs un bilan technique et financier de l'opération.

**Responsabilité  
et autonomie**

● Instructions

● Contrôle

● Conséquences d'erreurs

● Relations  
fonctionnelles

Le spécialiste en organisation a une large initiative pour organiser son travail et choisir ses méthodes.

Les instructions lui sont données en terme d'objectifs à atteindre : mettre en place des méthodes de travail plus simples, plus efficaces et moins coûteuses.

Le chef hiérarchique lit les rapports avant diffusion ; il peut contrôler l'avancement des travaux et assister les titulaires les moins expérimentés en cas de besoin.

D'autre part, le comité d'entreprise, la commission des conditions de travail, le CHS exercent un contrôle systématique des propositions faites par le titulaire, pour tout ce qui est de leur compétence.

Erreurs d'appréciation pouvant avoir des conséquences financières et conflictuelles.

Relations avec l'ensemble des services concernés par les études réalisées. Relations avec la direction générale et la direction des affaires sociales.

**Environnement**

● Milieu

● Rythme

Travail en bureau avec horaires réguliers.

Les délais sont fixés le plus souvent avec sa participation.

**Conditions d'accès**

**Accès direct** possible avec diplôme supérieur (psychologie, sociologie, sciences économiques).

**Accès indirect** avec diplôme supérieur et expérience dans un service organisation ou dans un des services administratifs.

**Connaissances particulières :**  
Une expérience d'ingénieur-conseil dans un cabinet d'organisation semble être appréciée.

**Emplois et situations  
accessibles**

Élargissement des responsabilités techniques et hiérarchiques ; responsable du service organisation.

Changement d'emploi : accès à tout emploi de responsable de service (la filière "personnel" semblant cependant privilégiée, chef du service du personnel (PE 04), directeur des affaires sociales (PE 01)).

# chef du service personnel

PE 04

<b>Autre appellation</b>	Responsable du personnel.
<b>Définition</b>	<i>Assure l'application de la politique du personnel dans un établissement ou une unité : définit les conditions internes de cette application dont il suit et contrôle la mise en œuvre ; participe avec le responsable de l'unité ou de l'établissement aux contacts avec les salariés et leurs représentants.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	<p>Entreprise tous secteurs.</p> <p>Dans une entreprise à établissements multiples, dirige le/les services du personnel d'un des établissements dépendant de cette entreprise ; dépend hiérarchiquement du directeur d'établissement et fonctionnellement du directeur des affaires sociales.</p> <p>Dans une entreprise importante à établissement unique dirige le/les services du personnel de l'établissement sous la responsabilité fonctionnelle et hiérarchique du directeur administratif ou du directeur des relations humaines.</p> <p>Dans une entreprise moins importante dirige le service du personnel et les services généraux (voir article Secrétaire général PME (AG 03)).</p>
<b>Délimitation des activités</b>	Cf. : Situation fonctionnelle.
<b>Description des activités</b>	<p><b>GESTION DU PERSONNEL</b></p> <p><b>1 - Détermination des conditions d'application de la politique sociale et salariale.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reçoit, dans une grande entreprise, de la direction des affaires sociales, les orientations de la politique sociale en matière de classification, rémunération, recrutement formation, et un budget pré-défini à partir de données qu'il a fournies et de discussions auxquelles il a participé.</li><li>- Participe directement dans les entreprises à établissement unique à l'élaboration de cette politique.</li><li>- Centralise les informations de l'ensemble des services de l'établissement, et les études et propositions de ses collaborateurs (analyse des niveaux de salaires locaux, analyse du marché du travail local pour le recrutement, propositions de plan de formation...) ainsi que l'ensemble de la législation sociale.</li><li>- Propose à la direction des affaires sociales, à la direction de l'établissement et ensuite au comité d'établissement :<ul style="list-style-type: none"><li>• les conditions d'application interne de la grille des salaires (définition des conditions d'augmentation ponctuelles), de la politique des carrières (recrutement, promotion, mutation, reclassement, formation...);</li><li>• les conditions de vie internes de l'établissement (horaires, organisation des congés, système de retraite).</li></ul></li><li>- Détermine la ventilation du budget " personnel " entre les services ou sections.</li></ul> <p><b>2 - Suivi et contrôle des conditions d'application</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordonne et contrôle dans les établissements importants l'ensemble des activités des services du personnel : contrôle la validité des procédures mises en place (ex. : procédure de mise en retraite progressive) et contrôle l'application de ces procédures par la hiérarchie (ex. : promotion-mutation) et par les salariés (ex. : horaires variables).</li></ul>

- *Peut aussi* dans les établissements moins importants, prendre en charge directement une ou plusieurs des activités de l'adjoint au chef du personnel. Voir : article Adjoint au chef du service du personnel (PE 05).
- Élabore des dossiers statistiques et des rapports qu'il transmet à la direction générale ou à la direction des affaires sociales pour l'établissement des canevas prévisionnels.
- Participe à des réunions régulières avec la direction générale et/ou la direction des affaires sociales.
- Gère le budget du/des services du personnel.

#### RELATIONS SOCIALES

- Supervise l'organisation des élections des délégués du personnel et des représentants du personnel au comité d'établissement ou d'entreprise ; assiste aux élections, au dépouillement, et à la proclamation des résultats, rédige un compte rendu du déroulement et des résultats des élections destiné à la direction de l'établissement et/ou à la direction des affaires sociales.
- Prépare les réunions des comités d'établissement et des délégués du personnel : constitue ou fait constituer des dossiers statistiques ou rédige des rapports plus qualitatifs (étude de certains postes pour répondre à une question sur les conditions de travail).
- Participe avec la direction de l'établissement ou de l'entreprise, ou représente celle-ci aux réunions du comité d'établissement, des délégués du personnel, du d'hygiène et de sécurité, des commissions de formation..., et négocie dans les limites du cadre pré-défini par la direction générale ou la direction des affaires sociales. Après chaque réunion établit ou fait établir un compte rendu qu'il transmet à celles-ci.
- Reçoit en cas de conflit dans l'établissement, les représentants syndicaux : enregistre les problèmes, répond aux questions ne remettant pas en cause l'orientation générale ; pour les autres en réfère à la direction générale ou à la direction des affaires sociales.
- Participe, en cas de situation conflictuelle étendue à l'entreprise, aux réunions des chefs de personnel de l'ensemble des établissements pour définir la ligne de conduite ; veille à l'application dans son établissement des décisions qui y sont prises.
- Assiste et conseille la hiérarchie lors de conflits plus ponctuels et individuels.
- *Peut aussi* représenter l'établissement dans divers groupements patronaux et participer à diverses commissions paritaires locales ou nationales : conditions de travail, classifications... et négocier les contrats d'assurances, de prévoyance et de retraite avec les Caisses de retraite et les sociétés d'assurances.

#### Responsabilité et autonomie

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

Le chef du service du personnel a une large initiative pour organiser ses activités et choisir ses méthodes de travail.

A l'intérieur du cadre fixé par la direction générale ou la direction des affaires sociales, qui définit les orientations et le budget qui lui est imparti, les limites de son pouvoir de décision sont subjectives et guidées par l'expérience ; cependant les décisions sont, le plus souvent, prises après concertation avec les hiérarchies et la direction et toujours par application de la législation sociale, des conventions collectives et des accords d'entreprises.

Les activités du titulaire peuvent entraîner des réactions des hiérarchies ou des salariés, d'autre part les actions qu'il propose ou qu'il met en œuvre sont contrôlées de façon systématique par le comité d'entreprise ou d'établissement pour tout ce qui est de sa compétence.

Un mauvais diagnostic, une mauvaise analyse de la situation sociale, une erreur tactique lors de négociations avec les délégués syndicaux et les délégués du personnel peuvent provoquer des situations conflictuelles mais sont de la responsabilité de la direction de l'établissement ou de l'entreprise.

Le titulaire a la responsabilité hiérarchique du ou des services du personnel.

Il est en relation permanente avec l'ensemble des services de l'établissement, pour centraliser l'ensemble des informations concernant le personnel et assister la hiérarchie en cas de problèmes.

Il a des relations privilégiées :

- avec la direction de l'établissement, puisqu'il participe aux réunions de direction ;
- avec la direction des affaires sociales du siège social dans un établissement dépendant d'un siège, pour des échanges d'informations techniques ;
- avec les délégués syndicaux, délégués du personnel, représentants du personnel au comité d'établissement.

A l'extérieur, il est l'interlocuteur de l'établissement auprès des administrations et représente l'établissement auprès de la chambre patronale, des sociétés d'assurances et des caisses de retraite.

#### Environnement

- Milieu
- Rythme
- Particularités

Travail en bureau, horaires peu réguliers. Nombreux déplacements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Délais imposés par la législation sociale mais aussi par la nécessité de répondre le plus rapidement possible et au coup par coup à de nombreux problèmes.

Diversité des problèmes à résoudre ; participation à de nombreuses réunions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

#### Conditions d'accès

Accès direct non observé

Accès indirect à partir de l'emploi d'adjoint au chef du service du personnel ou à partir d'une expérience de cadre administratif ou technique (seulement recrutement interne) avec un diplôme supérieur (sciences économiques, sociologie, psychologie, droit...), un diplôme supérieur de commerce, ou un diplôme d'ingénieur.

Connaissances particulières :

Le diplôme IAE (Institut d'Administration des Entreprises) est apprécié. De nombreux titulaires ont suivi des stages d'initiation à l'informatique, aux techniques de gestion ou aux relations sociales.

#### Emplois et situations accessibles

Possibilité très limitée d'accéder aux emplois de directeur des affaires sociales ou de directeur administratif (postes peu nombreux).

# adjoint au chef du service personnel

PE 05

<b>Autres appellations</b>	Responsable du recrutement - Responsable de la formation - Responsable du service social - Responsable du service logement - Responsable du service des accidents du travail - Chef du service paye.
<b>Définition</b>	<i>Met en œuvre, sous la responsabilité du chef du service du personnel d'un établissement ou d'une entreprise, les actions de recrutement, reclassement, formation, œuvres sociales, par application des orientations qui lui sont données, propose et met en place de nouvelles procédures de gestion dont il suit et contrôle l'application.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Entreprise tous secteurs d'une certaine importance. Selon la taille et l'organisation de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"><li>- soit service du personnel chargé d'assurer la gestion et l'administration du personnel ;</li><li>- soit service spécialisé sur un type d'activité : service recrutement, service formation...</li></ul>
<b>Délimitation des activités</b>	L'adjoint au chef du personnel est spécialisé sur un ou plusieurs types d'activité (recrutement, formation...) pour lesquels il a délégation d'une partie des pouvoirs du chef du service du personnel avec lequel il travaille en relation permanente. <i>Peut aussi</i> être spécialisé par catégorie de personnel, ex. : recrutement des ETAM, formation des ouvriers. La gestion des cadres (recrutement, formation...) étant le plus souvent directement prise en charge par le chef du service du personnel. <i>Peut aussi</i> dans une entreprise ou un établissement important, avoir la responsabilité hiérarchique d'un service spécialisé sur un type d'activité (ex. : chef du service recrutement, chef du service formation).
<b>Description des activités</b>	<b>RECRUTEMENT</b> <b>1 - Phase administrative préparatoire</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reçoit des chefs de service des demandes de recrutement et précise avec eux le poste à pourvoir, le profil souhaité, les délais.</li><li>- Reçoit des demandes de mutation émanant du personnel de l'établissement.</li><li>- Compare les demandes et les besoins et convoque les candidats dont le profil correspond au profil demandé.</li><li>- Publie ou fait publier des offres d'emploi à l'intérieur (par voie d'affichage par exemple) ou à l'extérieur (ANPE, annonces dans la presse) si aucune candidature ne correspond au profil souhaité.</li><li>- Reçoit des candidatures, effectue un premier tri sur curriculum vitae et convoque les candidats retenus.</li></ul> <b>2 - Sélection des candidats</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sélectionne les candidats à la suite d'un entretien et éventuellement de la passation d'épreuves psychotechniques qu'il a choisies et dont il interprète les résultats.</li><li>- Établit un compte rendu qu'il transmet au chef du service concerné qui choisit le candidat à retenir.</li><li>- <i>Peut aussi</i> participer à des études en vue d'améliorer les techniques de recrutement (ex. : amélioration des tests).</li></ul> <b>3 - Suivi des candidats pendant la phase d'essai</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pendant le stage d'essai, est en relation permanente avec la hiérarchie pour décider l'embauche définitive.</li><li>- Établit ou fait établir le contrat d'embauche.</li><li>- <i>Peut aussi</i> recevoir le personnel de l'entreprise pour entretien et/ou tests et proposer un reclassement en cas d'inadaptation à un poste (inadaptation physiologique ou psychologique) ; est alors en liaison avec le service médical, le service formation et la hiérarchie.</li></ul>

## FORMATION

### 1 - Établissement du plan de formation à court terme

- Centralise les besoins des services et établit des priorités selon les orientations qui sont données (ex. : favoriser tel ou tel stage pour lequel l'entreprise assure elle-même la formation).

- Contacte les organismes de formation pour se renseigner sur les divers stages : durée, sujet, prix, date...

- Propose un planning de formation qu'il transmet à son supérieur hiérarchique.

### 2 - Organisation des stages

- Établit un tableau de formation (date, lieu, service ou catégorie concerné) qu'il fait publier dans l'établissement.

- Contrôle ou fait contrôler le respect, par ses employés, des procédures d'inscription.

### 3 - Contrôle de la réalisation des stages

- Contrôle ou fait contrôler les présences aux stages.

- Contrôle le respect du contrat par les intervenants extérieurs.

- Contrôle le budget.

- Établit ou fait établir les documents légaux touchant à la formation continue.

### 4 - Peut aussi animer certains stages internes.

## ŒUVRES SOCIALES

- Gère le 1 % patronal après consultation et sous-contrôle du comité d'entreprise ; étudie les possibilités de relogement pour les mal logés ; conseille les candidats à l'accession à la propriété et les assiste dans leurs relations avec les banques, les notaires, les services de l'équipement.

- Reçoit le personnel et le conseille sur le plan professionnel et souvent aussi sur le plan personnel.

- *Peut aussi* organiser les activités sociales décidées par le comité d'établissement ou le comité d'entreprise : retraite, vacances pour les enfants, aides et prêts mobiliers..., en informe le personnel par des notes de service ; établit des rapports pour le comité d'établissement ou le comité d'entreprise pour lui permettre de contrôler l'application des décisions prises.

## MISE EN PLACE ET/OU CONTRÔLE DES PROCÉDURES

### 1 - Procédures de contrôle statistique du personnel

- Tient des tableaux de bord et établit des statistiques (absentéisme, "turn over" accidents du travail...) à partir d'une méthode qu'il a pu élaborer lui-même.

- Analyse les résultats, en rédige une synthèse qu'il transmet à son supérieur hiérarchique et qui peut contenir des propositions en matière d'aménagement des postes de travail, d'aménagement des horaires, de planification des congés...

### 2 - Procédures informatiques

- Étudie avec le service informatique les possibilités d'informatisation des procédures (ex. : paye, fichier du personnel...).

- Analyse les répercussions de celles-ci sur les documents existants et les postes de travail, propose des aménagements à son supérieur hiérarchique, au service informatique et aux hiérarchies concernées.

- Contrôle l'application des procédures informatisées et leur validité.

### 3 - Procédures juridiques

- Suit l'évolution de la législation sociale, étudie les incidences des lois nouvelles et propose des procédures d'application.

- En cas de litige (avec le personnel ou avec un organisme extérieur tel que la Sécurité Sociale), intervient en assistance, en veillant à l'application de la législation sociale.

- *Peut aussi* intervenir comme conseil auprès de la direction lors des négociations des contrats de retraite, prévoyance, assurance...

## Responsabilité et autonomie

### • Instructions

L'adjoint au chef du personnel reçoit des orientations générales et il participe le plus souvent à la définition des plans à court terme qu'il doit appliquer. Il doit respecter les délais légaux et les procédures administratives.

### • Contrôle

- Il travaille le plus souvent en collaboration étroite avec son chef hiérarchique.

- D'autre part, le comité d'établissement ou le comité d'entreprise exerce un contrôle systématique des activités du titulaire pour tout ce qui est de sa compétence et particulièrement tout ce qui concerne la formation et les œuvres sociales.

- Les réactions du personnel et de leurs représentants peuvent entraîner un contrôle des activités du titulaire par son supérieur hiérarchique.

- Le rejet par l'ordinateur de données erronées en cas de mise en place de procédures informatisées entraîne une reprise du dossier par le titulaire.

### • Conséquences d'erreurs

Des erreurs de diagnostic pour recrutement ou reclassement, une mauvaise interprétation d'un texte, des erreurs dans des données pour la paye peuvent avoir des conséquences financières et/ou conflictuelles.

- Peut avoir la responsabilité hiérarchique d'un service spécialisé sur un type d'activité.

### • Relations fonctionnelles

- Est en relation constante avec le chef du service du personnel et les hiérarchies concernées par les actions qu'il met en œuvre, le comité d'entreprise ou d'établissement, pour échanges d'informations techniques.

- Est en relation avec les administrations ou organismes concernés par les actions qu'il met en œuvre.

## Environnement

### • Milieu

Travail en bureau, avec possibilités de déplacement à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, horaires réguliers.

### • Rythme

Respect des programmes prévus ; respect des délais légaux.

## Conditions d'accès

**Accès direct** possible à partir d'une formation supérieure (droit, sciences économiques, psychologie...) ou d'un diplôme d'ingénieur.

### Accès indirect :

- A partir d'une expérience professionnelle dans un service du personnel avec une formation générale minimum du niveau baccalauréat.

- A partir d'une expérience professionnelle dans un des services administratifs (comptabilité surtout) avec une formation générale minimum du niveau baccalauréat.

- A partir d'une expérience professionnelle dans un service production, avec une formation professionnelle technique et des stages de gestion des entreprises ou de relations humaines.

### Connaissances particulières :

Formations professionnelles appréciées : diplôme comptable BS ou BSEC (surtout pour procédures, paye), diplôme IAE (Institut d'Administration des Entreprises).

Stages en psychologie, sociologie, relations humaines.

## Emplois et situations accessibles

- Élargissement des responsabilités techniques et hiérarchiques.

• Responsabilité d'un service recrutement.

• Responsabilité d'un service formation.

- Accès possible à l'emploi de chef du service du personnel.

<b>Autres appellations</b>	Chef de service sécurité - Chef de service prévention - Animateur sécurité.
<b>Définition</b>	<i>Vérifie la conformité des équipements ou des locaux de l'entreprise aux normes de sécurité en vigueur, étudie les moyens et diffuse les informations en vue d'améliorer la sécurité du personnel et de prévenir les accidents du travail.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> • Entreprise • Service	Toute entreprise (plus fréquemment dans le secteur industriel). Selon la taille et l'organisation de l'entreprise : - soit direction des affaires sociales ou service du personnel, ou encore la direction générale d'un établissement ; - soit service spécialisé dans la prévention, rattaché à la direction des affaires sociales ou au service du personnel.
<b>Délimitation des activités</b>	- Le titulaire est spécialisé dans l'étude des moyens d'amélioration de la sécurité et de prévention des accidents du travail. - Son activité est complémentaire de celle du spécialiste en organisation (voir article PE 03) qui traite des problèmes d'aménagement des postes de travail. - Il est désigné par le chef de l'établissement pour assurer le secrétariat du comité hygiène et sécurité (C.H.S.). - Il <i>peut aussi</i> avoir la responsabilité hiérarchique d'un groupe d'une dizaine de personnes.
<b>Description des activités</b>	<p><b>AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue dans l'entreprise des visites de sécurité régulières et systématiques ou réalisées à la demande (notamment du comité d'hygiène et de sécurité).</li> <li>- Vérifie, lors de ces visites, que le matériel et les installations sont conformes à la législation en vigueur.</li> <li>- Étudie les moyens à mettre en œuvre, si les normes de sécurité ne sont pas respectées :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• soit modifications des machines ;</li> <li>• soit équipement des personnes en vêtements spéciaux (gants de manutention, lunettes pour meuler, casques insonorisés) ;</li> <li>• soit aménagement des locaux (aires de déchargement et d'approvisionnement des camions).</li> </ul> </li> <li>- Transmet à la direction et au CHS un compte rendu de visite dans lequel il propose :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• des modifications du matériel ou des locaux (effectuées par service entretien) ;</li> <li>• et/ou des achats d'équipements spéciaux.</li> </ul> </li> <li>- <i>Peut aussi</i> évaluer dans ce compte rendu le coût, la rentabilité et l'efficacité des changements qu'il préconise.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> réaliser des études, sur demande de la direction, et faire des propositions chiffrées, sur les moyens d'améliorer la sécurité et les conditions de travail du personnel. Par exemple :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• dans le cadre de la prévention contre l'incendie, peut étudier et proposer, en liaison avec le bureau d'études et le service assurances, l'installation d'extincteurs (emplacement, nombre, etc.) ;</li> <li>• pour assurer la réglementation dans le domaine du bruit, faire mesurer et rechercher les moyens de réduire le niveau sonore des machines.</li> </ul> </li> <li>- <i>Peut aussi</i> en fin d'année, établir pour la direction, le comité d'établissement et le comité d'hygiène et de sécurité, un rapport prévisionnel sur les équipements de sécurité.</li> </ul>

### INFORMATION ET FORMATION EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

- S'informe des nouvelles réglementations et des normes de sécurité qui doivent être respectées et appliquées dans l'entreprise.
- *Peut aussi* se documenter sur les nouvelles techniques et nouveaux équipements améliorant la sécurité et les conditions de travail du personnel.
- Rédige ou fait rédiger les consignes de sécurité.
- Diffuse auprès du personnel, les informations concernant la sécurité par des moyens qui peuvent être divers : notes d'information, panneaux d'affichage, réunions d'information, ou encore oralement lors des visites qu'il effectue dans les services et ateliers.
- Organise après accord de la direction, certains stages de formation relatifs à la sécurité ; par exemple :
  - pour des formations spécifiques qui ne sont pas exigées par la loi mais renforcent la sécurité de l'entreprise (cariste et conducteur de transpalette), fait appel au service formation de l'entreprise ou à un organisme de formation extérieur à l'entreprise ;
  - pour la prévention des risques d'incendie, fait intervenir les pompiers qui expliquent au personnel le maniement des extincteurs ;
  - pour créer un réseau de secouristes dans l'entreprise, demande à des secouristes extérieurs d'assurer la formation des volontaires.

### PRÉVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

- Enquête ou fait enquêter sur les circonstances de l'accident du travail.
- Étudie les circonstances de cet accident et en analyse les causes.
- Rédige un rapport détaillé concernant l'accident du travail.
- Transmet le compte rendu :
  - au bureau d'études et au bureau des méthodes, et étudie avec eux les possibilités de modification de la machine ou du poste de l'opérateur.
  - à la direction et au comité d'hygiène et de sécurité.
- *Peut aussi* :
  - faire la déclaration de l'accident auprès de la sécurité sociale et la médecine du travail ;
  - établir des statistiques sur les accidents du travail.

### Responsabilité et autonomie

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

- Le spécialiste de l'hygiène et de la sécurité est libre d'organiser ses activités comme il l'entend. Il doit atteindre les objectifs fixés, c'est-à-dire promouvoir l'idée de sécurité, améliorer les conditions de travail en vue de diminuer le nombre d'accidents du travail.
- Le contrôle de l'activité du titulaire n'est pas systématique. Il peut s'effectuer :
  - soit par les réactions de différents interlocuteurs : (chefs de service, organisations syndicales de l'entreprise, inspection du travail) ;
  - soit par l'analyse des résultats obtenus par le titulaire dans la prévention des accidents du travail (diminution du nombre d'accidents du travail).
- Des erreurs peuvent apparaître dans le choix des moyens permettant d'améliorer la sécurité. Elles peuvent avoir des conséquences graves en cas d'accident du travail.
- Le titulaire a la responsabilité d'une petite équipe composée d'environ 10 personnes.
- Il est en relation avec tous les services et toutes les catégories de personnel de l'entreprise et leurs représentants du fait même de son domaine d'intervention.
- Il est plus spécialement en rapport dans l'entreprise :
  - avec le bureau d'études, le bureau des méthodes, et aussi le service entretien quand des modifications sont à apporter au matériel ;
  - avec le service formation pour organiser des programmes de formation sur la sécurité ;
  - avec le comité d'hygiène et de sécurité, dont il est le secrétaire.
- Il a des contacts à l'extérieur de l'entreprise avec les organismes de contrôle (service des mines, A.N.P.A.V.), l'inspection du travail (Ingénieur conseil de la Caisse régionale d'assurance maladie) ainsi qu'avec les fournisseurs du matériel de sécurité.

### Environnement

- Milieu

Le responsable hygiène et sécurité est amené à effectuer des déplacements à l'intérieur de l'entreprise (éventuellement à l'extérieur pour les visites de sécurité dans d'autres établissements). Il travaille en bureau et en atelier.

- Rythme

Il peut avoir à intervenir la nuit ou le dimanche si des accidents du travail se produisent.

- Particularités

La sensibilisation du personnel aux problèmes de sécurité nécessite des qualités de relations humaines.

### Conditions d'accès

**Accès direct** non observé.

#### Accès indirect :

- avec une formation générale (BEPC, Baccalauréat) et/ou une formation professionnelle de niveau différent (pouvant aller du CAP à un diplôme d'ingénieur).
- avec une expérience professionnelle au service sécurité et le suivi de stages sur la sécurité et les conditions de travail.

### Emplois et situations accessibles

Le niveau de responsabilité déjà existant dans cet emploi rend difficile une promotion dans le service spécialisé sur l'hygiène et la sécurité, mais l'accès à la responsabilité d'autres services peut se produire.

# responsable administratif du personnel

PE 07

<b>Autres appellations</b>	<p>Chef de section administrative - Chef de section du service du personnel - Adjoint au chef de service administratif - Adjoint au chef du personnel - Responsable du service administratif - Chef du service gestion du personnel - Chef du personnel.</p>
<b>Définition</b>	<p><i>Supervise et contrôle, sous la responsabilité du directeur d'établissement, du directeur administratif ou du chef du service du personnel, l'application des procédures légales et des règlements internes d'administration du personnel; centralise et coordonne les informations nécessaires à la gestion du personnel.</i></p>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	<p>Petites et moyennes entreprises, tous secteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Établissement dépendant d'une entreprise.</li><li>- Dans une PME, est responsable du service du personnel, sous le contrôle du directeur administratif.</li><li>- Dans un petit établissement est responsable du service du personnel sous le contrôle hiérarchique du directeur d'établissement et fonctionnel de la direction des affaires sociales du siège.</li><li>- Dans un autre établissement ou entreprise est responsable du service administratif du personnel sous le contrôle du chef du personnel.</li></ul>
<b>Délimitation des activités</b>	<p>Le responsable administratif du personnel exerce exclusivement des activités d'administration du personnel : la gestion étant assurée soit par le secrétaire général, soit par le chef du service du personnel, soit par le directeur d'établissement, soit centralisée au siège (gestion des cadres; gestion des carrières; recrutement des ETAM; plan de formation...).</p> <p>Dans les PME, le responsable administratif participe plus directement à la détermination des conditions de vie internes. Il peut avoir délégation du secrétaire général pour traiter avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux de problèmes administratifs, ou de problèmes matériels.</p>
<b>Description des activités</b>	<p><b>APPLICATION DES RÈGLEMENTS INTERNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Participe avec le secrétaire général ou le directeur d'établissement, ou le chef du service du personnel à la définition des règlements internes à l'entreprise : conditions d'horaires; organisation des congés; mise au point des circuits de documents et des documents eux-mêmes qui permettent l'établissement de la paye et le contrôle du personnel (feuilles de pointage, bons de travail...); mise au point des procédures administratives de promotion et de sanctions.</li><li>- Contrôle l'application par la hiérarchie et les salariés de ces règlements :<ul style="list-style-type: none"><li>• contrôle les absences et les motifs d'absence;</li><li>• tient ou contrôle le planning des congés;</li><li>• centralise et homogénéise les notations et les propositions de promotion.</li></ul></li></ul> <p><b>RECRUTEMENT</b></p> <p><b>1 - Pré-sélection</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Publie les offres d'emplois sur demandes des services, par application du plan de recrutement, ou au coup par coup.</li><li>- Transmet les candidatures reçues au service concerné.</li><li>- <i>Peut aussi</i> pour le recrutement de certaines catégories de personnel (personnel temporaire, personnel saisonnier, personnel ouvrier...) recevoir les candidats pour un premier entretien de sélection et transmettre ensuite les dossiers au chef du service concerné qui décide du recrutement.</li></ul>

## 2 - Échanges d'informations administratives

- Reçoit le candidat, lorsque la décision d'embauche est prise, pour établir ou faire établir son contrat ; l'informe sur le règlement interne de l'entreprise, sur l'environnement de son nouveau poste de travail.
- Suit le candidat au cours du stage ou de la période d'essai, prend contact avec le chef du service pour connaître sa décision.
- *Peut aussi* établir ou faire établir un rapport de stage.
- Supervise les opérations administratives liées à l'embauche [voir articles Employé au service du personnel (PE 10) et Technicien au service du personnel (PE 08)].

### DÉPARTS

- Organise la procédure de départ :
- constitue ou fait constituer les dossiers de retraite ;
- se met en relation avec l'inspection du travail pour les licenciements ;
- contrôle le respect des règles légales : fixe les dates de départs ; établit ou fait établir le montant du solde, signe l'ordre de paiement.

### RÉMUNÉRATIONS

Supervise les opérations d'établissement de la paye :

- Contrôle l'application des accords salariaux, nationaux ou locaux, et des taux de cotisations sociales.
- Contrôle (souvent par sondage) ou fait contrôler les bordereaux de paye.
- Tient le livre de paye ou en contrôle la tenue.
- *Peut aussi* établir la paye des cadres si celle-ci n'est pas informatisée.
- *Peut aussi* tenir la caisse, régler le personnel temporaire en espèces, ou accorder des avances sur salaire.
- *Peut aussi* remplir et signer les attestations de travail ou de salaire.

### FORMATION

- Administre les actions de formation lorsqu'il existe un plan de formation : gère le budget formation, tient un fichier des organismes, supervise les opérations administratives liées à la formation [voir article Employé au service du personnel (PE 10)].
  - Calcule s'il n'existe pas de plan de formation, le montant du 1 %, remplit les imprimés légaux pour la formation continue ; centralise les demandes individuelles et les transmet au chef du service du personnel ou au secrétaire général.
  - *Peut aussi* proposer au chef du service du personnel, au secrétaire général et au comité d'entreprise ou d'établissement un certain nombre de stages à l'extérieur.
- Peut aussi :*
- Répondre aux enquêtes statistiques de l'INSEE.
  - Gérer le budget social de l'établissement : accords de prêts individuels au logement, vacances... sous le contrôle du comité d'entretien ou d'établissement.
  - Effectuer toutes les démarches auprès des administrations, des sociétés d'assurances, en cas d'accidents graves du travail.

### Responsabilité et autonomie

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

Le responsable administratif du personnel a une large initiative dans l'organisation de ses activités et de celles de son équipe, dans la mesure où sont respectés les normes et délais fixés soit par l'entreprise, soit par la législation sociale.

Le travail du titulaire n'est pas soumis à un contrôle systématique. Les décisions importantes sont prises en collaboration avec le chef hiérarchique. Les réactions des hiérarchies ou du personnel peuvent provoquer un réexamen pour le titulaire de son propre travail.

Des erreurs dans l'établissement de la paye peuvent entraîner des réactions des salariés. Les erreurs dans le recrutement pouvant entraîner une inadaptation du recruté au poste de travail.

Travaille en collaboration avec son supérieur hiérarchique pour la prise de certaines décisions ; est en relation avec l'ensemble des services de l'établissement ou de l'entreprise pour échanges d'informations administratives. Il peut, à tout moment recevoir le personnel.

Il *peut aussi* être le représentant de l'entreprise auprès des administrations (Ministère du travail, INSEE...) et des organismes sociaux.

### Environnement

- Milieu
- Rythme

Travail en bureau, déplacements à l'intérieur et parfois à l'extérieur de l'entreprise. Imposé par le respect des délais légaux et les réponses à donner, au coup par coup, à des problèmes divers.

### Conditions d'accès

**Accès direct** non observé.

**Accès indirect** le plus fréquent, à partir d'une expérience dans les services du personnel ou d'agent de maîtrise à la production dans la même entreprise. Dans la plupart des cas il semblerait que le diplôme général ou professionnel ne soit pas essentiel, (niveau minimum BEPC) mais que soit privilégiée une bonne connaissance de l'entreprise.

**Connaissances particulières :**

Nombre de titulaires d'emplois ont suivi un stage d'un mois au moins de gestion du personnel ou de relations humaines.

### Emplois et situations accessibles

Cet emploi semble correspondre le plus souvent à un emploi de fin de carrière ; Cependant dans certains cas :

- élargissement possible des responsabilités techniques et hiérarchiques ;
- accès possible, selon les types d'organisations aux emplois de chef de service du personnel (voir article PE 04) ou de secrétaire général (voir article AG 03).

# Technicien au service du personnel

PE 08

<b>Autres appellations</b>	Employé administratif au service du personnel - Responsable du personnel - Technicien à l'embauche - Opérateur tests psychotechniques - Technicien d'analyse et d'évaluation du travail - Adjoint au service formation - Responsable des prestations sociales.
<b>Définition</b>	<i>Reçoit le personnel en vue de réaliser, par application d'instructions générales et par respect des pratiques existantes, certaines opérations techniques liées au recrutement, à la formation, à la gestion des carrières individuelles. Supervise et contrôle les opérations administratives de mise à jour des dossiers et de rapports avec les organismes sociaux.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Entreprise toutes tailles, tous secteurs. Selon la taille et l'organisation de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"><li>• soit service du personnel chargé d'assurer la gestion et l'administration du personnel ;</li><li>• soit service spécialisé sur un type d'activité : service recrutement, formation...</li><li>• soit dans une PME, secrétariat général chargé d'assurer l'ensemble des activités d'administration et de gestion de l'entreprise.</li></ul>
<b>Délimitation des activités</b>	<p>Le technicien au service du personnel est le plus souvent spécialisé sur un ou au plus deux types d'activité et n'exerce donc pas les activités de coordination et de centralisation administratives propres au responsable administratif du personnel.</p> <p>Il peut accomplir certaines des opérations relatives à la paye ou au règlement des frais de déplacement et de maladie (voir article Technicien comptable au service du personnel PE 09). Il peut également assurer une partie des activités, généralement plus standardisées, confiées à l'employé au service du personnel.</p> <p>Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, il peut être spécialisé :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• par type d'activité : recrutement formation ;</li><li>• à l'intérieur d'un type d'activité, par catégorie de personnel : recrutement des saisonniers, formation des ouvriers ou des employés ;</li><li>• par type d'intervention : le titulaire est plus polyvalent mais s'occupe directement des cas complexes ou délicats.</li></ul> <p>Il <i>peut aussi</i> avoir la responsabilité hiérarchique d'un petit service (généralement moins de 10 personnes).</p>
<b>Description des activités</b>	<p><b>RECRUTEMENT</b></p> <p>Les activités de recrutement se rapprochent de celles décrites dans l'emploi d'adjoint au chef du personnel (voir article PE 05), mais elles concernent des personnels non cadres (employés, ouvriers, saisonniers) et peuvent faire plus facilement l'objet d'une procédure standardisée (les profils demandés sont relativement simples à définir) ou déterminée en fonction de pratiques courantes (planification de l'embauche de main-d'œuvre saisonnière à partir des chiffres des années précédentes).</p> <p><b>FORMATION</b></p> <p><b>1 - Organisation de la formation assurée par l'entreprise à partir d'un plan de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Est informé en début d'année du type de formation à assurer (relations humaines, connaissance de l'entreprise, connaissance d'une technique particulière à l'établissement), des catégories de personnel concerné, et du mode d'organisation des stages (un cycle ou plusieurs cycles, durée...).</li><li>- Organise une planification sur l'année des différents stages prévus et choisit pour chacun d'eux un certain nombre de thèmes dans une liste qui lui est fournie.</li></ul>

- Recherche et contacte, au sein du personnel cadre de l'entreprise les possibles intervenants, d'après son expérience des stages des années antérieures et la connaissance qu'il a des fonctions de chacun.
  - Prépare le stage matériellement avant son ouverture : prévision des salles et du matériel nécessaire.
  - *Peut aussi* intervenir directement en tant qu'auxiliaire de formation pour conduire des séances de révision ou des travaux pratiques.
  - Dresse un bilan à l'issue de chaque stage, après discussion avec les différents intéressés (intervenants, stagiaires, responsables hiérarchiques) pour favoriser l'amélioration des stages ultérieurs.
  - *Peut aussi* établir avec une périodicité variable, des tableaux statistiques indiquant le coût des formations, le degré de participants et divers autres indices permettant d'évaluer les activités de formation.
- 2 - Organisation de la formation en l'absence d'un plan de formation**
- Tient à jour un fichier des organismes avec les formations qu'ils dispensent.
  - Met ce fichier à la disposition du personnel de l'établissement.
  - Reçoit les demandes par la voie hiérarchique et propose, si nécessaire, une sélection à partir d'instructions définissant un certain nombre de priorités (thèmes abordés, répartition des actions de formation selon les catégories de personnel, sommes allouées...).
  - Informe les candidats retenus et leurs responsables hiérarchiques des dates et lieux de stages.
  - Remplit les dossiers d'inscription et organise les conditions de déplacement et de séjour des candidats.
  - Reçoit les factures, à l'issue du stage et vérifie leur conformité avec les conditions prévues.
  - Transmet au service comptabilité en cas d'accord ; sinon prend contact avec l'organisme pour résoudre le litige.

#### SUIVI DES CARRIÈRES

##### 1 - Suivi des mutations et changements d'affectation

- Vérifie de façon périodique, auprès des responsables de service et sur les bordereaux de paye, l'affectation des personnes dont il a la responsabilité administrative.
- Analyse et interprète les textes de règlement afin de les adapter aux cas d'espèce rencontrés (conditions d'attribution d'une prime de mutation, passage à un poste moins qualifié...).
- Consulte le fichier des postes, qu'il a pu mettre en forme à partir d'une grille de critères de classification pré-établie et qu'il tient à jour en fonction des modifications et des créations de postes.
- Contrôle le respect de ces règlements et de cette grille.
- Intervient auprès des hiérarchies pour la régularisation des situations anormales.
- *Peut aussi* recevoir les personnes démissionnaires ou licenciées pour raisons professionnelles et déterminer après entretien la cause de l'inadaptation au poste, ce qui peut l'entraîner à une nouvelle analyse du poste de travail à partir d'une grille de critères préétablie et à une nouvelle définition du profil demandé à l'embauche.

##### 2 - Suivi des promotions

- Établit, de façon régulière, une liste prévisionnelle des postes à pourvoir.
- Établit, parallèlement une liste des personnes promouvables et susceptibles d'obtenir une augmentation de salaire par application des règlements internes.
- *Peut aussi* recueillir les appréciations portées par les responsables hiérarchiques sur chacune des personnes concernées.
- Transmet l'ensemble des informations à la direction qui prendra les décisions.
- Enregistre les modifications éventuelles sur les fiches individuelles.

##### 3 - Suivi du personnel intérimaire

- Vérifie la période et le temps de présence du personnel intérimaire, à partir de feuilles de présence.
- Reçoit les factures des organismes, vérifie leur conformité avec les prestations fournies, puis les transmet au service comptabilité.

#### ŒUVRES SOCIALES

- Administre, sous le contrôle du comité d'entreprise ou d'établissement, les œuvres sociales dans les limites financières fixées (somme fixe ou pourcentage du chiffre d'affaires). Selon les établissements, exerce une ou plusieurs des activités suivantes :
  - instruit et administre l'attribution des prêts et suit le dossier de remboursement ;
  - instruit les dossiers de répartition des logements, dans le cadre du 1 % patronal ;

- organise les activités culturelles ou de loisirs : conférences (recherche d'intervenants ; fêtes (achat de cadeaux pour l'arbre de Noël, préparation des remises de médailles) ; colonies de vacances (recherche de monitrices) ;
- présente périodiquement un rapport à la direction et au comité d'entreprise ou d'établissement.
- *Peut aussi* répondre à différentes enquêtes émanant d'organismes publics (déclaration des affaires sociales à l'I.N.S.E.E., par exemple) ; organiser les visites médicales avec les services de médecine du travail.

#### Responsabilité et autonomie

##### • Instructions

Le technicien au service du personnel est chargé d'organiser et contrôler l'application d'instructions relatives à l'administration du personnel qui lui sont fournies, en veillant au respect des règlements légaux ou conventionnels.

##### • Contrôle

Les activités du titulaire sont essentiellement contrôlées par les organismes, services ou personnes au bénéfice de qui elles sont effectuées. La présence d'activités de comptabilité entraîne toutefois des contrôles périodiques plus systématiques, effectués par son supérieur hiérarchique.

##### • Conséquences d'erreurs

Des erreurs peuvent résulter :

- D'une mauvaise codification des renseignements, ce qui entraîne leur rejet lors du passage en informatique.
- D'une mauvaise exécution des calculs (cotisation, indemnités, paye, retraites, etc.). Elles peuvent entraîner un préjudice financier dont le titulaire peut être tenu pour responsable, mais sont généralement rectifiées lors des différents contrôles.
- D'une mauvaise évaluation des postes, ce qui peut aboutir indirectement à un turn over élevé.

##### • Relations fonctionnelles

- Lorsqu'il a la responsabilité hiérarchique d'un groupe d'employés, il doit assurer la répartition du travail, en contrôler la bonne exécution.
- Le titulaire échange des informations avec différents responsables des services du personnel et de comptabilité, ainsi qu'avec les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise (formation, œuvres sociales).
- Dans le cadre des actions de formation, il peut fournir des renseignements aux animateurs, aux conférenciers.
- Peut avoir des contacts avec les médecins du travail, les inspecteurs de la sécurité sociale.

#### Environnement

##### • Milieu

Travail en bureau, ou en plateau. Les activités d'analyse de poste entraînent des déplacements à l'intérieur de l'établissement.

##### • Rythme

Les horaires de travail sont réguliers, le titulaire n'a pas de cadence imposée. Il doit toutefois satisfaire à certaines exigences : réception des salariés pour information, réception de tous les candidats à un poste mis en recouvrement, remise périodique de documents légaux.

#### Conditions d'accès

**Accès direct** : n'apparaît qu'exceptionnellement ; il correspond alors à une prise à l'essai pour des titulaires de diplômes supérieurs, ou de DUT avant de leur confier un emploi plus élevé.

**Accès indirect** : de loin le plus fréquent avec une formation professionnelle (CAP d'aide-comptable ou d'employé de bureau) et une expérience d'employé au service du personnel.

**Connaissances particulières** : il semble que les employeurs préfèrent des gens ayant une expérience et un âge leur permettant de s'imposer face à leurs interlocuteurs.

#### Emplois et situations accessibles

Pour une proportion non négligeable des observations, ce poste correspond à une fin de carrière (voir conditions d'accès) ; cependant :

- élargissement possible des responsabilités techniques et hiérarchiques : responsabilité d'un groupe d'employés ;
- pour les titulaires en début de carrière accès relativement rapide, à l'emploi d'adjoint au chef du service du personnel.

# Technicien comptable au service du personnel

PE 09

<b>Autres appellations</b>	Employé principal (service administratif) - Employé administratif - Employé qualifié (service paye) - Comptable - Assistant administratif - Agent de maîtrise administratif - Chef de groupe paye.
<b>Définition</b>	<i>Effectue certains calculs particuliers relatifs au paiement des rémunérations et des charges sociales et établit des prévisions et des statistiques sur les effectifs, les salaires et les charges nécessaires à l'administration et à la gestion du personnel.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> • Entreprise • Service	Toute entreprise. Selon la taille et l'organisation de l'entreprise : - Soit dans un service du personnel, chargé d'assurer la gestion et l'administration du personnel. - Soit dans un service spécialisé sur un type d'activité : • dans un établissement important : service paye ; • dans un siège : service central paye ou service central statistiques lorsque la gestion de la paye ou la tenue des fichiers sont centralisées au siège. - Soit à la direction administrative, ou au service comptabilité générale dans certaines PME ou dans de petits établissements.
<b>Délimitation des activités</b>	Le technicien comptable au service du personnel, à la différence du technicien de comptabilité générale (voir article FC 09) qui traite de tous les problèmes de gestion financière de l'entreprise, prend en charge certains calculs particuliers concernant la paye et l'établissement de statistiques liées à la tenue des fichiers. Son activité s'exerce en liaison avec celle de l'employé au service du personnel (voir article PE 10) dont il peut être amené à vérifier le travail. - Il <i>peut aussi</i> participer à des tâches administratives liées à la formation et au recrutement (voir article PE 08, Technicien au service du personnel). Il peut être spécialisé, soit sur un ou plusieurs types d'activités (la paye, les cotisations sociales, la tenue des fichiers) soit sur une catégorie socio-professionnelle (administration des cadres, par exemple). Il <i>peut aussi</i> contrôler le suivi du fichier administratif effectué par une ou plusieurs personnes et se trouver responsable hiérarchique d'un petit service (au plus 10 personnes).
<b>Description des activités</b>	<b>PAYE</b> <b>1 - Préparation et établissement de la paye</b> - Contrôle les différentes étapes du processus habituel de la paye : peut vérifier le travail du pointeur lors des relevés du temps de présence, ou aussi l'établissement des bulletins de salaire par les employés. - <i>Peut aussi</i> faire le calcul de la paye dans des cas spécifiques, par exemple : • pour les cadres, dont la paye peut être effectuée manuellement et non par informatique ; • pour les chauffeurs, dont il peut relever lui-même le temps de travail et pour lequel il doit prendre en compte le kilométrage effectué, le nombre de livraisons réalisées et le temps passé. - Réalise certains calculs particuliers, relatifs aux appointements et nécessitant une bonne connaissance des taux en vigueur et de l'évolution des situations individuelles : indemnités de congés payés, de frais de déplacement, de maternité, d'accident du travail, primes de production, d'assiduité, de participation, de 13 <sup>e</sup> mois. - <i>Peut aussi</i> fournir les informations nécessaires à l'élaboration des programmes informatiques permettant le calcul de la paye par ordinateur.

## 2 - Calcul des charges sociales

- Effectue, à partir des taux en vigueur, le calcul des cotisations à verser aux différents organismes sociaux (sécurité sociale, ASSEDIC, caisse de retraite complémentaire).
- S'informe des changements intervenus dans les taux afin de pouvoir actualiser le montant des cotisations à régler auprès des organismes sociaux.
- *Peut aussi ventiler, les charges sociales (compte de tiers pour la comptabilité générale, compte par service pour la comptabilité analytique), en vue du paiement aux différents organismes, sur un bordereau qu'il transmet au service comptable.*
- Remplit, en fin d'année, des états récapitulatifs pour les organismes sociaux.

## TENUE DES FICHIERS DU PERSONNEL

### 1 - Suivi des fichiers du personnel

- Supervise la tenue des fichiers du personnel (fichier par individu, par catégorie socio-professionnelle).
- *Peut aussi tenir lui-même le fichier administratif des cadres.*
- *Peut aussi améliorer les méthodes de gestion des fichiers et mettre en place les nouvelles procédures qui en découlent.*

### 2 - Prévisions et statistiques sur les effectifs et les salaires

- Établit des tableaux de bord prévisionnels des effectifs et des salaires à partir des hypothèses d'augmentations d'effectifs, de salaires et de charges sociales qui lui sont indiquées par la direction.
- Effectue des statistiques annuelles qui récapitulent par tableaux, les effectifs, les salaires (par personne, par service), les primes et les charges sociales.  
Par exemple, peut être amené à calculer le taux d'absentéisme :
  - par cause d'absence (maladie, permission, retard ou sortie avant l'heure, grève, congé non annuel, formation) ;
  - par section ;
  - par catégorie professionnelle.
- Contrôle régulièrement la concordance entre les dépenses mensuelles et les prévisions annuelles. S'il y a un écart trop important peut être chargé d'en trouver l'explication.
- *Peut aussi en liaison avec la comptabilité générale, prévoir l'échéancier des dépenses mensuelles et analyser le compte d'exploitation.*
- Remplit les différentes déclarations annuelles auprès du Ministère du Travail, du Ministère des Finances et de l'INSEE.

## Responsabilité et autonomie

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

Le technicien comptable au service du personnel possède une relative autonomie quant à l'organisation de son travail. Il est cependant contraint de respecter des délais qui lui sont imposés et de se référer à des règlements et à des barèmes internes et externes en vigueur. Son autonomie et les initiatives qu'il peut prendre sont donc réduites par ces échéances et ces contraintes.

Le travail du titulaire peut être contrôlé par son chef hiérarchique lors de réunions périodiques ou irrégulières, ou à la suite de réactions du personnel concerné.

Le contrôle peut aussi être effectué par comparaison entre les résultats du titulaire et ceux du traitement informatique.

Il s'agit le plus souvent d'erreurs de calcul dans la paye ou les cotisations sociales. Les erreurs sont signalées par le personnel concerné ou trouvées lors de l'établissement de récapitulatifs. Ces erreurs sont en général sans conséquences graves et donnent lieu à des régularisations (mensuelles pour la paye ou annuelle pour les charges sociales).

Il peut avoir la responsabilité hiérarchique d'un petit service (au plus 10 personnes). Il est en liaison principalement avec les services comptabilité et informatique pour un échange d'information.

Il est en rapport avec les différents organismes sociaux pour lesquels il doit effectuer le calcul des cotisations.

## Environnement

- Milieu
- Rythme
- Particularités

Travail en bureau avec possibilité de déplacement interne à l'entreprise. Les horaires sont réguliers mais peuvent exceptionnellement être sujet à des dépassements.

Le travail du titulaire est soumis à certaines contraintes de temps : les délais qui lui sont imposés sont mensuels, (principalement pour la paye) ; ils peuvent être annuels (pour l'établissement des prévisions et des statistiques).

## Conditions d'accès

### Accès direct non observé

#### Accès indirect :

- avec une formation générale de niveau du BEPC et/ou formation professionnelle minimum CAP (très souvent en comptabilité et sténo-dactylographie) ;
- avec une expérience d'employé au service du personnel ou d'aide comptable dans un autre service.

#### Connaissances particulières :

Quelques connaissances en informatique sont appréciées.

## Emplois et situations accessibles

Élargissement des responsabilités hiérarchiques et techniques : responsable d'un bureau de paye.

Accès possible, mais exceptionnel, à l'emploi de responsable administratif du personnel (voir article PE 07).

# employé au service du personnel

PE 10

<b>Autres appellations</b>	Employé administratif - Secrétaire service gestion du personnel - Employé administratif principal - Employé aux effectifs - Employé administratif à l'embauche - Correspondant sécurité sociale.
<b>Définition</b>	<i>Vérifie, enregistre, transcrit des informations administratives sur différents supports (fiches, fichiers, livres, tableaux...), trie et classe divers documents, par respect des procédures d'administration du personnel, légales ou propres à l'entreprise.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Entreprise toutes tailles, tous secteurs. Selon la taille et l'organisation de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"><li>• service du personnel chargé de traiter l'ensemble des informations touchant à l'administration du personnel ;</li><li>• service spécialisé sur un type d'activité et une catégorie de personnel : service paye ETAM, service recrutement ouvriers...</li></ul>
<b>Délimitation des activités</b>	L'employé au service du personnel selon le type de service auquel il appartient peut être plus ou moins spécialisé : <ul style="list-style-type: none"><li>- Dans un service administratif du personnel selon la taille de l'entreprise, le mode d'organisation, mais aussi le degré d'information :<ul style="list-style-type: none"><li>• peut intervenir sur l'ensemble des types d'activités propres à la fonction personnel : paye, recrutements, départs, tenue des fichiers personnel, formation, relations avec les organismes sociaux ;</li><li>• peut être spécialisé dans l'un ou l'autre des types d'activités : ex. : employé à la paye, employé aux relations avec les organismes sociaux.</li></ul></li><li>- Dans un service spécialisé sur un des types d'activités, intervient sur le type d'activité propre au service et peut, à l'intérieur de celui-ci, être spécialisé soit par catégorie et statut (employé paye ETAM, paye des mensuels, paye des horaires), soit par groupe d'opérations (employé sécurité sociale, employé caisse de retraite), soit par type d'intervention : peut avoir ou non à recevoir le personnel pour des échanges d'informations administratives.</li></ul>
<b>Description des activités</b>	<b>RECRUTEMENTS - DÉPARTS</b> <b>1 - Collecte d'informations administratives liées aux procédures de recrutements-départs</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Recueille auprès des nouveaux embauchés, des futurs retraités, ou des employés quittant volontairement ou non l'entreprise, des informations concernant leur état civil et leur vie professionnelle, fait les recherches nécessaires dans les archives.</li><li>- Reporte l'ensemble des informations sur les différentes fiches et fichiers liés aux procédures d'embauche, de retraite, de licenciement.</li><li>- Transmet aux intéressés les informations administratives concernant les conditions de leur embauche (contenu du contrat, catégorie professionnelle, avantages sociaux...), de leur retraite (mode de calcul), de leur licenciement (droit aux indemnités de licenciement).</li></ul> <b>2 - Traitement des dossiers d'embauche, de retraite, de licenciement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pour les nouveaux embauchés ouvre les dossiers individuels, pour les départs recherche les dossiers individuels.</li><li>- Calcule par application d'instructions données, le montant du salaire, de la retraite, des primes de départ, des indemnités de licenciement, ou remplit un bordereau pour l'informatique.</li><li>- Transmet aux caisses de sécurité sociale, assurances maladie et retraite, les imprimés d'inscription ou de radiation. Se met en relation avec les caisses de retraite pour que les procédures de prise en charge s'effectuent dans les délais voulus.</li></ul>

## RÉMUNÉRATIONS

### 1 - Préparation des éléments de la paye

- Rassemble toutes les informations nécessaires au calcul de la paye :
- cartes pointage provenant des ateliers et services indiquant le nombre d'heures travaillées, les heures supplémentaires effectuées, les absences et motifs de ces absences ;
- modifications individuelles ou collectives des indices, des salaires, des primes, des taux à appliquer, liées à une nouvelle législation sociale, à une modification de la convention collective ou de l'accord d'entreprise ou à une promotion individuelle.
- Transcrit ces informations :
- si les procédures d'établissement de la paye sont informatisées, sur des bordereaux de codification transmis ensuite au service informatique qui fait les calculs et émet les ordres de paiement ;
- si les procédures d'établissement de la paye ne sont pas informatisées, sur le livre de paye après des calculs qu'il effectue manuellement par application stricte de taux donnés.

### 2 - Établissement et contrôle de la paye

- Contrôle, si les procédures d'établissement de la paye sont informatisées, la validité des bordereaux au retour de l'informatique (vérification du taux, de l'indice...).
- Transmet le montant à payer au service comptable (qui émet les ordres de paiement), si les procédures d'établissement de la paye ne sont pas informatisées, et établit les bulletins de salaire.
- Reçoit le personnel, l'informe sur le montant et le mode de calcul, enregistre les réclamations, vérifie s'il y a erreur par référence au livre de paye, recherche les causes d'erreurs et engage la procédure administrative de correction par émission d'imprimés-types.
- *Peut aussi* remplir des bons à payer pour la caisse ou encore tenir lui-même la caisse et accorder des avances sur salaires ou des remboursements de frais de mission dans les limites de sa délégation.

## RELATION AVEC LES ORGANISMES SOCIAUX

### 1 - Sécurité sociale

- Reçoit des salariés les feuilles de maladie qu'il contrôle ou qu'il remplit et les transmet à la sécurité sociale.
- Calcule le montant du remboursement.
- *Peut aussi* faire l'avance de ce remboursement au personnel soit en réglant lui-même, soit en remplissant un bon de caisse.
- *Peut aussi* remplir les dossiers pour les allocations prénatales ou les aides au logement.
- En cas d'accident, remplit la déclaration ou en contrôle la conformité, calcule le montant du remboursement de sécurité sociale et le complément de salaire à verser par l'entreprise à partir de normes données, légales ou internes à l'entreprise.

### 2 - Assurance, caisse de retraite

- A partir de barèmes standard, calcule de façon régulière (mois ou trimestre) le montant des cotisations patronales, des cotisations salariales pour la société d'assurances ou la caisse de retraite.

## FORMATION

### 1 - Organisation administrative

- Effectue, à partir d'un planning de stages qui lui est communiqué, des opérations de transcription d'informations sur imprimés, de transmission d'informations, soit aux stagiaires, soit aux organisations, en veillant au respect des délais fixés pour ces opérations.

#### Exemple de procédure :

- Ouvre un dossier pour chaque stage ;
  - Remplit et transmet aux intéressés les documents d'inscription (inscriptions auprès de l'organisme, autorisation de stage...).
  - Reçoit, classe les documents pré-cités après signature des intéressés.
  - Après le stage, reçoit les fiches d'évaluation et d'assiduité et clôt le dossier.
- Peut aussi* recevoir la documentation relative au stage et à l'organisme, et classer cette documentation par stage et par organisme.

### 2 - Organisation matérielle

- Tient un planning des salles.
- Retient des chambres, définit les moyens de transports et les possibilités de restauration pour les stagiaires et/ou les conférenciers, si nécessaire.

### 3 - Tenue des statistiques de formation

- Reporte sur des tableaux de bord le nombre de personnes et le nombre d'heures passées ainsi que le nombre d'heures d'absences.
- Totalise, de façon régulière (tous les mois, tous les trimestres et/ou tous les ans) les informations pré-citées par fonction et par catégorie professionnelle.

## TENUE DES FICHIERS DU PERSONNEL

- Centralise les documents (fiches individuelles, fichiers ou tableaux de bord) concernant l'ensemble des types d'activités et nécessaires à la gestion du personnel, les classe et les actualise.
- Remplit, à partir de ces documents, les tableaux de bord permettant le contrôle du personnel :
- planning des effectifs
- planning des absences et des retards ;
- planning des congés payés ;
- cahier des heures de délégation pour le comité d'entreprise et les délégués du personnel.
- Reçoit le personnel et lui fournit des informations individuelles sur les congés (payés, maladies, maternité...), sur sa situation professionnelle.
- *Peut aussi* informer le personnel sur les œuvres sociales de l'entreprise en particulier les prêts au logement, l'aide aux vacances, les colonies de vacances, remplir les dossiers correspondants avec les intéressés et les transmettre soit au comité d'entreprise, soit aux organismes externes compétents.

### Responsabilité et autonomie

#### • Instructions

L'employé au service du personnel effectue ses activités en fonction d'instructions d'exécution strictes définissant l'ordre et la nature des opérations, les références et les délais de réalisation, ou en fonction d'habitudes de travail ou de pratiques courantes.

#### • Contrôle

Le travail est contrôlé :  
- par son chef hiérarchique de façon systématique ou par sondage ;  
- à la suite de réactions des salariés en cas d'erreurs.

#### • Conséquences d'erreurs

Le non respect de certaines procédures ou de certains délais pourrait entraîner un préjudice (financier ou autre) pour les salariés, mais les différents contrôles effectués permettent généralement d'éviter ces situations.

#### • Relations fonctionnelles

Échanges d'informations administratives avec les autres personnes de son service, avec d'autres services (comptabilité - informatique - production...), avec les organismes sociaux.

### Environnement

#### • Milieu

Travail en bureau ou plateau, avec horaires réguliers.

#### • Rythme

Rythme imposé par les délais administratifs et légaux à respecter.

#### • Particularités

Certaines répétitivité de tâches administratives d'enregistrement et de transcription.

### Conditions d'accès

Accès direct avec BEPC ou CAP de sténo-dactylo et surtout d'aide-comptable, ou BEP d'agent administratif.

Accès indirect avec mêmes diplômes et expérience d'emploi de bureau ou de dactylographie dans un service administratif.

### Emplois et situations accessibles

Accès possible aux emplois de technicien au service du personnel, de technicien comptable au service du personnel (avec un CAP d'aide-comptable - BP comptable) ou encore de responsable administratif du personnel.

# fonction financière-comptable

<b>Définition</b>	<i>Participe à la définition des objectifs généraux de l'entreprise, définit et recherche les moyens de financement nécessaires à la réalisation de ces objectifs et suit l'exécution du programme prévu.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise</li> <li>• Service</li> </ul>	<p>Grandes entreprises, tous secteurs.</p> <p>Dans un service assurant la direction financière pour toute l'entreprise ou pour une certaine gamme de produits, selon que les principales distinctions dans l'organigramme de l'entreprise sont élaborées à partir des grandes fonctions ou des produits principaux. Dans le premier cas, le titulaire exerce au siège de l'entreprise et dépend de la direction générale ; dans le second, il peut être dans l'établissement fabriquant le produit concerné et dépendre du directeur de cet établissement.</p>
<b>Délimitation des activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le directeur financier, outre les activités définies précédemment, peut réaliser lui-même certaines études de rentabilité, en fonction de leur caractère complexe ou confidentiel, plutôt que de les confier au chargé d'études financières (article FC 02).</li> <li>- Son rôle, lors de la prise de décision concernant les objectifs généraux de l'entreprise est d'importance variable selon l'organisation existante.</li> <li>- Il supervise l'activité des services comptables et financiers de l'entreprise ou de l'établissement et il est directement responsable d'un petit service chargé d'établir ou de vérifier les dossiers financiers.</li> </ul>
<b>Description des activités</b>	<p><b>DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DES PRIORITÉS</b></p> <p><b>1 - Définition des objectifs généraux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervient à l'intérieur du comité de direction de l'entreprise pour participer à la discussion générale et à la définition des objectifs.</li> <li>- Donne son opinion sur les conséquences financières résultant des différents choix possibles.</li> <li>- Participe à la décision finale fixant les objectifs généraux pour l'entreprise ainsi que le montant de l'enveloppe financière à y consacrer.</li> </ul> <p><b>2 - Détermination des priorités d'investissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'informe auprès des différents services de leurs demandes d'investissement pour l'année suivante.</li> <li>- Rapproche ces demandes des prévisions d'investissements fixées au niveau du comité de direction, afin d'éviter une double prise en compte du besoin.</li> <li>- Contrôle la cohérence des demandes présentées avec le plan de gestion décidé en comité de direction.</li> <li>- Fait réaliser, ou réalise lui-même, une estimation précise des coûts et de la rentabilité des demandes retenues. (Voir article Chargé d'études financières FC 02).</li> <li>- Décide, généralement avec l'assistance d'un comité comprenant le responsable de fabrication, le responsable commercial et parfois des personnes extérieures à l'entreprise (représentants des organismes de crédit) des priorités à accorder dans les demandes.</li> <li>- Transmet ces propositions à la direction générale, qui donne son accord ou demande d'apporter certaines modifications aussi bien dans le choix des investissements retenus que dans l'ordre des priorités accordées.</li> <li>- Informe des résultats les différents demandeurs.</li> </ul> <p><b>3 - Etablissement d'un plan d'investissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établit le budget nécessaire pour la réalisation des objectifs fixés et le soumet au comité de direction qui peut demander des modifications.</li> <li>- Fait une première planification de sorte que le total des emprunts à effectuer par l'entreprise n'excède pas les limites fixées par les organismes de prêt. Pour cela, il doit équilibrer les sommes empruntées à long terme et à court terme (par exemple crédits de marche, escompte, crédits de relais, crédits documentaires...).</li> </ul>

## RECHERCHE DES MOYENS DE FINANCEMENT

### 1 - Détermination du mode de financement

– Examine les différents modes de financement possibles selon la finalité de l'investissement : subvention, emprunt à court terme, emprunt à long terme.

– *Peut aussi :*

- envisager dans le cadre des emprunts à long terme des solutions telles que l'augmentation du capital, le lancement d'obligations convertibles, la création d'une filiale, etc. Il présente alors les conséquences qu'aurait une telle mesure à la direction générale qui prend la décision.
- négocier avec les organismes officiels (direction des prix...) la politique de fixation des prix de l'entreprise.

### 2 - Choix de l'organisme

– Se renseigne auprès des différents organismes des conditions exactes de prêt et de subvention afin de choisir la solution la plus avantageuse pour l'entreprise.

– Présente aux organismes retenus un dossier faisant apparaître :

- les documents comptables de l'entreprise ;
- une analyse financière de l'entreprise ;
- le programme d'investissement à court et à long terme ;
- la justification très précise de la somme demandée et les prévisions permettant d'en garantir le remboursement.

– Vérifie particulièrement que ce dossier est conforme à la législation du moment et du lieu.

– Négocie les conditions d'accord avec les responsables des organismes en insistant sur le crédit moral de l'entreprise et sur son importance au plan régional ou national, de façon à obtenir les résultats les plus satisfaisants.

– Fournit toutes les explications et documents demandés jusqu'à la prise de décision finale.

– Modifie la planification des investissements selon les résultats des négociations (le refus d'une subvention entraîne la recherche d'une autre solution de financement, ce qui implique un retard par rapport aux prévisions).

### SUIVI DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT ET CONTRÔLE GÉNÉRAL

– Contrôle la bonne exécution des programmes de financement, ce qui entraîne des adaptations continues en fonction des différences entre les résultats obtenus et les prévisions faites.

– Rend compte de la situation périodiquement (en général mensuellement) à un comité d'investissement ou à la direction de l'entreprise qui peuvent demander certaines modifications.

– Contrôle le bon déroulement des activités comptables et financières de façon à pouvoir disposer des données les plus précises possible, au moment voulu.

– *Peut aussi* susciter des modifications dans l'organisation des services comptables et financiers, ainsi que dans les traitements effectués sur les données, dans le souci d'avoir une meilleure information. Dans ce cas suit de très près la réalisation de ces modifications.

### Responsabilité et autonomie

#### • Instructions

#### • Contrôle

#### • Conséquences d'erreurs

Le titulaire est responsable de l'organisation de ses activités ainsi que de celles de son service. Il doit respecter les objectifs généraux fixés par la direction.

Le titulaire est responsable de ses décisions devant la direction.

Lors de réunions périodiques (comité d'investissement par exemple) il est possible de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés.

La discussion avec d'autres responsables (responsable de la fabrication, responsable commercial) permet d'apprécier la comptabilité des résultats partiels obtenus avec les différentes prévisions.

Enfin les dossiers fournis par le titulaire sont contrôlés, en particulier lors de la demande de prêt ou de subvention, par les organismes auxquels il s'adresse.

Le non-respect des délais ou la mauvaise présentation d'un dossier peuvent entraîner le refus d'un prêt ou un retard dans l'accord, donc un retard par rapport au programme de financement prévu.

Une mauvaise évaluation financière ou un mauvais choix du mode de financement peuvent avoir comme conséquence une perte de rentabilité, voire un déficit pour l'entreprise.

Toute erreur à ce niveau entraîne en outre une perte de confiance dans l'entreprise de la part des différents organismes susceptibles de participer au financement des investissements.

#### • Relations fonctionnelles

– Le directeur financier contrôle l'activité des services comptables et financiers de l'entreprise ou de l'établissement et gère directement un petit service.

– Il s'informe auprès des différents responsables de service (généralement fabrication, commercial et personnel) des souhaits d'investissement.

– Il contrôle et assiste techniquement les responsables des différents services comptables et financiers de l'entreprise, en particulier lors de la mise en place de nouvelles procédures.

– Il a le rôle d'interlocuteur privilégié auprès des directeurs et des chefs de service des différents organismes publics ou privés susceptibles de participer au financement des investissements.

– Il fournit tous les renseignements nécessaires lors des réunions des différents comités spécifiques aux entreprises (comités d'investissement, comités de gestion...).

#### Environnement

##### • Milieu

Travail en bureau, dépassements fréquents des horaires. Des déplacements excédant une journée sont assez fréquents (tournées auprès des filiales, des chantiers ou des établissements du groupe).

##### • Rythme

Certaines échéances doivent être absolument respectées (réunions du comité d'investissement, du conseil d'administration...).

##### • Particularités

D'une façon générale, la préférence est accordée aux hommes pour la tenue de cet emploi.

#### Conditions d'accès

**Accès direct non observé.**

**Accès indirect** après une expérience de responsable d'un service traitant les problèmes de comptabilité ou de finances pour les titulaires d'une formation supérieure dans les spécialités juridiques ou économiques (licence en droit, diplôme des hautes études commerciales...). Une expérience dans les banques ou l'expertise comptable est également très appréciée.

Plus rarement après une expérience d'ingénieur responsable d'affaires pour les titulaires d'un diplôme d'ingénieur ou de personnes ayant acquis une bonne connaissance des implications financières entraînées par les productions.

#### Emplois et situations accessibles

– Direction financière d'une autre usine.

– Direction d'un établissement.

Autres appellations	Attaché de direction - Attaché au service financier - Attaché au service "études économiques" - Analyste financier - Gérant de portefeuille - Chef de service d'études financières.
Définition	<i>Élabore les modèles d'analyse et réalise les études qui lui sont demandées pour l'établissement de prévisions financières concernant l'entreprise dans son ensemble ou certains problèmes spécifiques.</i>
Situation fonctionnelle • Entreprise • Service	Grandes entreprises, tous secteurs. - Soit dans un service spécifique ("prévisions et rentabilité", "études économiques"). - Soit dans un service financier plus général (contrôle de gestion, direction administrative et financière) qui assume également la réalisation d'études nécessaires à la mise au point de plans d'investissements.
Délimitation des activités	Le chargé d'études financières est chargé d'analyser la situation financière de l'entreprise ou de l'établissement, comme l'analyste financier (article BA 42 du cahier n° 2 du Répertoire), mais avec une finalité différente et à partir d'informations plus diversifiées. Il peut être spécialisé dans un type particulier d'études (par exemple rentabilité de produit, placements boursiers) et ceci s'accompagne généralement d'une responsabilité directe sur les affectations budgétaires, entraînant des activités proches de celles d'un technicien de comptabilité analytique (article FC 10) ou d'un contrôleur de gestion (article FC 03). Il peut avoir la responsabilité hiérarchique d'un petit nombre d'employés auxquels il confie les travaux moins complexes de recueil et de traitement des informations.
Description des activités	<p><b>ÉTUDES CONCERNANT LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE</b></p> <p><b>1 - Analyse de la situation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcule, à partir des documents comptables (bilan, compte d'exploitation annuel...) un certain nombre de caractéristiques financières de l'entreprise ou de l'établissement (bénéfices, immobilisation, cash-flow...) qui fournissent des indications sur les ressources immédiates.</li> <li>- Conçoit ou adapte, à partir du même type d'informations, un certain nombre de ratios permettant d'apprécier l'évolution financière de l'entreprise pour des échéances variant de 3 mois à 10 ans.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> élaborer avec le service informatique un programme de traitement des données entraînant un gain de temps pour la réalisation périodique d'études ou de calculs.</li> </ul> <p><b>2 - Prévisions des besoins et des ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'informe auprès des responsables des différents services concernés :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• des objectifs financiers et commerciaux ;</li> <li>• des prévisions de développement et d'investissements ;</li> <li>• des délais de réalisation.</li> </ul> </li> <li>- S'informe également de l'évolution passée et des prévisions concernant le niveau de production, le carnet des commandes, les tendances de la demande et toutes informations nécessaires à l'établissement de prévisions financières.</li> <li>- Effectue alors une étude détaillée faisant apparaître les différentes sources de dépenses et de recettes impliquées par la réalisation des objectifs prévus dans les délais fixés (subventions, fiscalité, etc.).</li> </ul>

### 3 - Rédaction et transmission d'un rapport

- Rédige un rapport dans lequel il fait apparaître les données prises en compte, le modèle d'analyse choisi, les calculs effectués et les conclusions qui en résultent.
- Transmet ce rapport à la direction de l'établissement ou de l'entreprise et fournit tous les renseignements nécessaires aux personnes qui l'utilisent.

### ÉTUDES PARTICULIÈRES

#### 1 - Études de financement

- Évalue les besoins de financement, à partir des prévisions de ressources de l'établissement ou de l'entreprise.
- Détermine les meilleures modalités d'emprunt (court terme ou long terme) en fonction de la politique financière de l'entreprise.
- Recherche les organismes bancaires proposant les meilleures conditions de prêt.
- Établit un dossier justifiant la somme demandée et démontrant la possibilité de remboursement à partir de la présentation des documents comptables.
- Transmet ce dossier à la direction qui décidera de l'organisme auprès duquel sera fait l'emprunt et conduira les négociations avec cet organisme. Le titulaire pourra être consulté pour une demande d'informations complémentaires.

*Peut aussi* avoir la responsabilité du règlement des échéances et de la tenue des pièces justificatives et assurer les relations qui en découlent avec l'organisme de prêt.

#### 2 - Études de rentabilité de produit

- S'informe des objectifs fixés (plan de vente, chiffre d'affaires prévisionnel), ainsi que des conditions matérielles de réalisation prévues (besoin de locaux, de matériel, investissements divers, tarifs appliqués).
- Établit un compte d'exploitation prévisionnel par produit ou type de produits à partir de cette information et d'une projection des résultats antérieurs, s'il s'agit d'un produit existant déjà.
- Rédige un document qu'il transmet à la direction. Cette dernière pourra alors modifier certains de ses objectifs de façon à obtenir le taux de rentabilité qu'elle a fixé.
- Apporte les éventuelles modifications entraînées par les décisions de la direction.
- Compare les résultats obtenus avec ceux annoncés par le compte d'exploitation prévisionnel, justifie les écarts et corrige les prévisions ultérieures.

#### 3 - Études d'investissements

- Rassemble tous les éléments nécessaires à l'évaluation des dépenses et des profits entraînés par une ou différentes possibilités d'investissement (location ou achat d'un bâtiment, ouverture d'un atelier ou recours à la sous-traitance).
- Calcule un taux de rentabilité en tenant compte des directives générales spécifiques à l'établissement ("coût" du capital immobilisé, durée d'immobilisation admise...).
- Fournit les résultats à la direction.
- *Peut aussi* : mener des études du même type, mais évaluant la rentabilité de placements boursiers et assurer le suivi de ces placements ;

#### 4 - Peut aussi étudier la situation financière d'autres entreprises que celles dans laquelle il travaille

- Recherche alors les documents nécessaires pour établir une approximation du bilan et du compte d'exploitation ;
- Réalise une étude de la situation financière telle que décrite ci-dessus ;
- Rédige un rapport dégageant les caractéristiques principales de l'entreprise et les conclusions à en tirer selon que le but de l'étude est la recherche d'information sur un concurrent ou sur l'opportunité d'un investissement dans l'entreprise considérée.

### Responsabilité et autonomie

#### • Instructions

Le chargé d'études financières reçoit les demandes d'études ponctuelles par l'intermédiaire de son supérieur hiérarchique.  
Il organise lui-même ses activités pour les études qui se répètent régulièrement de façon à respecter les échéances imposées.  
Il tient compte dans ses différentes analyses des décisions adoptées par la direction générale quant à l'évolution financière de l'établissement ou de l'entreprise.

#### • Contrôle

Le supérieur hiérarchique peut vérifier le contenu des études, en particulier avec des débutants ou s'il s'agit de problèmes ayant des conséquences financières importantes. Certaines modifications sont apportées à la suite des questions posées par les personnes auxquelles sont transmises les études.  
Le contrôle principal consiste toutefois dans la comparaison des conclusions des études avec les résultats réellement obtenus.

#### • Conséquences d'erreurs

Une erreur d'appréciation peut entraîner la prise d'une décision défavorable à l'entreprise sur le plan financier. Le titulaire peut alors être lui-même pénalisé par l'abaissement ou la suppression d'une prime.

#### • Relations fonctionnelles

Le chargé d'études financières demande les informations nécessaires pour la réalisation des études (bilan, prévisions diverses) aux responsables des services concernés (comptabilité, contrôle budgétaire, achats, prévisions commerciales).  
Il discute des conclusions de ses études avec ces mêmes responsables de service.  
Il travaille en étroites relations avec les membres du service informatique pour la mise au point des programmes de traitement de l'informatique qu'il est amené à demander.  
Pour des problèmes très spécifiques, il demande des conseils techniques à des organismes extérieurs (cabinets fiscaux et juridiques, banques...).

### Environnement

#### • Milieu

Travail en bureau ou plateau, avec une part non négligeable de déplacements à l'extérieur de l'établissement. Horaires avec dépassements fréquents.

#### • Rythme

Fonction de l'urgence et de l'importance des affaires à traiter.

#### • Particularités

L'importance, en durée et en distance, des déplacements est très variable. Elle est liée en partie au moins, à l'implantation de l'entreprise dans plusieurs pays (visite et conseil aux filiales, prises d'ordre au siège...).

### Conditions d'accès

Accès direct avec la licence de sciences économiques, le diplôme de l'école supérieure de commerce de Paris ou certains diplômes étrangers.

Accès indirect, très généralement après une expérience dans un service de comptabilité ou d'analyse financière, pour les titulaires d'un Brevet Professionnel de comptable, d'un DUT de gestion ou d'une formation supérieure en sciences économiques.

#### Connaissances particulières :

Une formation complémentaire en analyse financière est fréquemment demandée ou assurée par l'employeur.

### Emplois et situations accessibles

Élargissement des responsabilités hiérarchiques (adjoint au chef de département, responsable de service).

Poste équivalent ou supérieur (responsable) dans un autre service conduisant des études économiques, (études de développement, études de rentabilité pour un service Achats...).

Accès possible à l'emploi de directeur financier (article FC 01).

# contrôleur de gestion

FC 03

<b>Autres appellations</b>	Responsable de la planification et de la gestion - Contrôleur budgétaire.
<b>Définition</b>	<i>Exerce sur le plan budgétaire un contrôle permanent des activités de l'entreprise, fournit une assistance dans tous les domaines afin de permettre l'utilisation optimale des ressources humaines, financières et techniques de l'entreprise dans le cadre des objectifs fixés par la direction.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Entreprise</li><li>● Service</li></ul>	Moyennes et grandes entreprises, tous secteurs. Dans un service chargé du contrôle de gestion rattaché soit à la direction générale du siège de l'entreprise, soit à la direction ou au service administratif et financier d'un établissement du groupe ou d'une entreprise à établissement unique.
<b>Délimitation des activités</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Le contrôleur de gestion peut exercer l'ensemble des activités décrites, particulièrement s'il appartient à une entreprise de taille moyenne. Dans une grande entreprise ou au siège d'un groupe, il délèguera une partie de ses activités à des contrôleurs budgétaires spécialisés dont il aura la responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle.</li><li>- Dans certaines entreprises, il est également responsable de la comptabilité analytique (voir article FC 04).</li><li>- Ces contrôleurs spécialisés par division budgétaire exerceront l'ensemble des activités de prévision et de contrôle.</li><li>- Dans tous les cas, le contrôleur de gestion aura la responsabilité hiérarchique d'un ou plusieurs techniciens de gestion (voir article FC 11), chargés de collecter les données et d'assurer le premier niveau d'élaboration des documents.</li></ul>
<b>Description des activités</b>	<p><b>DÉFINITION DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE ET ÉLABORATION DU PLAN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Participe au choix des objectifs fait par l'équipe de direction, le plus souvent à partir des prévisions des services commerciaux.</li><li>- Élabore, compte tenu de ces objectifs et des résultats de l'année précédente, un projet de plan : niveau de production à atteindre, moyens financiers, humains et techniques à mettre en œuvre.</li><li>- Soumet et défend ce projet lors de réunions de l'équipe de direction.</li><li>- Met en forme le plan définitivement arrêté et le diffuse aux responsables de l'entreprise.</li></ul> <p><b>PRÉVISION BUDGÉTAIRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Demande à chaque service d'établir son budget prévisionnel et éventuellement l'assiste dans cette opération.</li><li>- Reçoit l'ensemble des prévisions qu'il doit ajuster, à l'intérieur de l'enveloppe définie par le plan, pour constituer un budget cohérent. Cet ajustement se fait après discussion et accord avec les responsables des services.</li><li>- Rédige un budget global qui est discuté par la direction jusqu'à son approbation.</li><li>- Établit et diffuse auprès de chaque responsable d'une division budgétaire le budget annuel définitif détaillé par division budgétaire (ex. : centre de responsabilité, de frais, de produits).</li></ul> <p><b>MISE EN PLACE DES PROCÉDURES NÉCESSAIRES AU CONTRÔLE DE GESTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Élabore ou fait élaborer le tableau de bord où apparaît l'ensemble des résultats de l'entreprise : production, activité commerciale, stocks, situation financière.</li><li>- Met au point en liaison avec les ingénieurs du service informatique les programmes de traitement des informations.</li><li>- Met au point ou améliore les documents de liaison entre les services et le contrôle de gestion.</li></ul>

*Peut aussi :*

- Mettre en place le contrôle de gestion dans son entreprise et organiser à cette occasion des sessions d'information auprès de l'ensemble des responsables.
- Mettre en place la comptabilité analytique (voir article type).

#### CONTRÔLE DE GESTION

- Compare mensuellement l'état d'avancement des réalisations et du budget par rapport aux prévisions.
- Recherche les causes d'écart, les analyse et les commente.
- Rencontre les responsables des services pour étudier avec eux la situation et rechercher des moyens de correction.
- Rédige après accord avec ces responsables un rapport pour la direction où il propose des solutions correctrices et révisé les prévisions en fonction des nouvelles données.
- *Peut aussi* participer au choix des mesures à prendre.
- *Peut aussi* à la demande de la direction, effectuer des études de rentabilité : justification d'un investissement, de la création d'une unité, d'une vente promotionnelle... (voir article : Chargé d'études financières FC 02).

#### Responsabilité et autonomie

- Instructions

La direction fixe, avec la participation du titulaire, les objectifs qu'il contribue à réaliser.

- Contrôle

Il organise librement son travail dans un cadre temporel assez rigide.

Les rapports qu'il rédige, les réunions et les discussions fréquentes qu'il a avec les différents responsables constituent un contrôle permanent des activités du titulaire ; les résultats de l'entreprise sont aussi un moyen indirect de juger de la qualité de ses interventions.

- Conséquences d'erreurs

Une erreur dans la définition des objectifs, dans les prévisions budgétaires ou l'analyse des écarts pourrait entraîner des pertes financières pour l'entreprise ; en fait, une telle erreur est toujours décelée à temps par un des nombreux interlocuteurs du titulaire.

- Relations fonctionnelles

- Exerce souvent des responsabilités hiérarchiques sur un service chargé du contrôle de gestion et peut également avoir la responsabilité d'un service plus vaste, comprenant la comptabilité analytique et même l'informatique.
- Entretient des relations constantes avec l'ensemble des services.
- Peut être l'interlocuteur des organisations professionnelles patronales et du Ministère des Finances.

#### Environnement

- Milieu

Travail en bureau, avec déplacements fréquents à l'intérieur de l'établissement. Horaires réguliers de jour avec dépassements fréquents.

- Rythme

L'élaboration du budget se fait annuellement pendant le dernier trimestre. Le contrôle budgétaire est le plus souvent mensuel.

- Particularités

Le titulaire est donc soumis à un rythme assez strict.

#### Conditions d'accès

**Accès direct** rare, avec un diplôme universitaire ou d'une grande école (école de commerce surtout) et une formation en contrôle de gestion.

**Accès indirect :**

- avec un diplôme universitaire ou d'une grande école plus, éventuellement, une formation complémentaire en contrôle de gestion et plusieurs années d'expérience dans un service informatique, administratif ou financier soit dans la même entreprise, soit à l'extérieur ;
- avec une formation en comptabilité et une expérience de gestion de l'entreprise dans d'autres services.

**Connaissances particulières :**

Bonnes connaissances en informatique et en comptabilité.

#### Emplois et situations accessibles

Le contrôle de gestion conduit à de nombreux postes de responsabilité aussi bien en production qu'en gestion.

Responsable d'un service opérationnel, contrôleur de gestion d'un groupe plus important, directeur d'un établissement.

# RESPONSABLE DE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

FC 04

<b>Autres appellations</b>	Chef de service comptabilité analytique - Chef de service contrôle des coûts - Chef de service prix de revient - Analyste de résultats - Attaché à la direction financière - Attaché au bureau d'étude de comptabilité analytique - Attaché au service méthodes et statistiques - Comptable analytique - Analyste de gestion.
<b>Définition</b>	<i>Met au point et améliore les méthodes et les procédures de comptabilité analytique. Analyse et interprète les résultats à un niveau synthétique et en tire des prévisions et des conclusions intéressant certains aspects de la gestion de l'entreprise.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Moyennes et grandes entreprises. Dans un service "comptabilité analytique" qui peut être rattaché : <ul style="list-style-type: none"><li>- soit au service contrôle de gestion ;</li><li>- soit au service comptabilité regroupant aussi la comptabilité générale ;</li><li>- soit à la direction financière.</li></ul>
<b>Délimitation des activités</b>	<p>Le responsable de comptabilité analytique, suivant la dimension et le mode d'organisation de l'entreprise, peut effectuer lui-même l'analyse des résultats (notamment des écarts entre prévisions et réalisations) décrite à l'article "Technicien en comptabilité analytique, FC 10)" ou partager avec celui-ci ce travail, ou seulement le superviser.</p> <p>Dans une entreprise où il n'y a pas de contrôleur de gestion, le titulaire, en plus des activités décrites, peut faire du contrôle de gestion (voir article "Contrôleur de gestion, FC 03").</p> <p>Inversement, la comptabilité analytique peut avoir été mise en place par le contrôleur de gestion qui en garde la responsabilité ; dans ce cas le titulaire ne participe qu'à l'exploitation des résultats.</p> <p>Le responsable de comptabilité analytique a souvent la responsabilité hiérarchique d'un service ou d'une équipe.</p>
<b>Description des activités</b>	<p><b>MISE AU POINT ET RÉVISION DES MÉTHODES ET PROCÉDURES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Définit en commun avec le service informatique, soit lors de la mise en place d'un nouveau système de comptabilité analytique, soit lors du démarrage d'une nouvelle fabrication :<ul style="list-style-type: none"><li>• les données à recueillir ;</li><li>• le système de saisie de l'information ;</li><li>• les documents à utiliser ;</li></ul></li></ul> <p>le tout constituant un cadre comptable qu'il diffuse auprès des services intéressés (fabrication, lancement et informatique).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Détermine les éléments nécessaires au calcul des prix de revient :<ul style="list-style-type: none"><li>• prix de revient "réels" ou "actuels" fondés sur les données fournies par divers services concernés (achats, fabrication...) pour la production réalisée ;</li><li>• prix de revient "théoriques" ou "standard" fondés sur l'évolution prévisible des prix et des conditions de production (amélioration de la productivité) ;</li><li>• répartition des frais généraux et des charges qui ne sont pas directement imputables à telle ou telle production, par la détermination de "clés de répartition" donnant le mode de calcul de ces imputations.</li></ul></li><li>- Définit les éléments nécessaires au contrôle de la réalisation des coûts.</li><li>- Révise et améliore les procédures et les méthodes comptables si nécessaire, contrôle le respect de leur application.</li></ul> <p><b>EXPLOITATION DES RÉSULTATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Interprète les résultats, en prenant en considération :<ul style="list-style-type: none"><li>• la rentabilité des différentes unités de production, qu'il met en relation avec la conjoncture, l'évolution des prix, des matières premières ou une mauvaise gestion ;</li><li>• la qualité de la gestion des unités et des services commerciaux.</li></ul></li><li>- <i>Peut aussi</i> proposer des solutions correctives.</li></ul>

- Prépare ou supervise un certain nombre de documents prévisionnels :
  - bilans
  - comptes d'exploitation
  - tableaux de bord
  - plans portant sur un ensemble plus ou moins étendu de données concernant l'activité de l'entreprise (main-d'œuvre, éléments du coût, bénéfice, trésorerie) en envisageant éventuellement diverses hypothèses d'évolution (sur les cadences de production, les effectifs, etc.).
- Peut aussi procéder à des études spécifiques, par exemple :*
  - Études de rentabilité (rentabilité d'équipements mis en place ou à mettre en place, en fonction de différentes caractéristiques et hypothèses de fonctionnement). (Voir article "Chargé d'études financières", FC 02).
  - Rapprochements entre comptabilité générale et comptabilité analytique.
  - Présentation synthétique de données concernant les résultats de l'entreprise pour la direction ou pour des organismes extérieurs (banques, organismes professionnels).

**Responsabilité et autonomie**

• Instructions

• Contrôle

• Conséquences d'erreurs

• Relations fonctionnelles

Le titulaire de l'emploi est responsable de la définition des méthodes, de l'organisation des opérations à effectuer et (lorsqu'il est chef de service) de l'affectation des personnes à ces opérations, dans le cadre de la mission qui lui est confiée.

Les services (comptabilité générale, service commercial) qui prennent en considération les résultats ou les conclusions de la comptabilité analytique peuvent être amenés à demander des renseignements complémentaires et à faire apparaître des anomalies.

La direction ou le contrôleur de gestion apprécie le bien fondé des interprétations et des prévisions fournies par le titulaire.

Des erreurs dans la définition des procédures et dans la programmation peuvent entraîner des retards dans la réalisation des travaux et des pertes pour l'entreprise. Des erreurs de jugement dans l'interprétation des résultats et la prévision pourraient affecter l'orientation de la production et la gestion de l'entreprise, mais sont généralement détectées par la direction, le contrôle de gestion, ou les services opérationnels.

Le responsable de comptabilité analytique est fréquemment le chef du (ou d'un) service de comptabilité analytique (ou des prix de revient ou du contrôle des coûts).

A ce titre :

- il veille à l'acheminement des données, au bon déroulement des travaux et au respect ou à l'aménagement du calendrier ;
- il supervise le travail de ses subordonnés, le cas échéant, il prend la décision de redresser certaines erreurs ;
- il gère le personnel de son service.

Par ailleurs, le titulaire est l'interlocuteur privilégié des différents services et des cadres concernés par la comptabilité analytique, notamment l'informatique pour la mise en place des procédures et le bon déroulement des travaux de comptabilité. Il est également en liaison avec le contrôleur de gestion et la direction pour l'interprétation des résultats et la prévision.

**Environnement**

• Milieu

• Rythme

Travail en bureau avec déplacements occasionnels à l'intérieur de l'établissement (recherche l'information auprès de différents services).

Horaires réguliers avec dépassements occasionnels en fonction des échéances à respecter.

**Conditions d'accès**

**Accès direct** exceptionnel avec formation supérieure (sciences économiques ou politiques, et/ou mathématiques), et fréquemment formation spécifique en gestion et informatique.

**Accès indirect** habituel avec formation générale niveau bac (souvent mathématiques) minimum et formation complémentaire en gestion, organisation et informatique, ou avec formation technique (ex. : BTS en comptabilité ou informatique). Dans les deux cas, expérience professionnelle de plusieurs années en comptabilité et gestion.

**Emplois et situations accessibles**

- Élargissement des responsabilités techniques et hiérarchiques.
- Responsabilité d'un service comprenant la comptabilité analytique et la comptabilité générale
- Responsabilité du contrôle de gestion.
- Participation à la direction de l'établissement ou de l'entreprise.

# responsable de comptabilité générale

FC 05

<b>Autres appellations</b>	Chef de service comptable - Chef du service comptabilité générale - Chef du service trésorerie.
<b>Définition</b>	<i>Centralise, contrôle et présente les documents de comptabilité générale, établit et présente les déclarations fiscales, gère la trésorerie de l'entreprise afin de fournir l'information comptable et financière nécessaire à la vie sociale de l'entreprise.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Siège ou établissement assez important d'une entreprise. <ul style="list-style-type: none"><li>- Soit dans un service chargé de l'ensemble de la comptabilité et de la trésorerie pour des entreprises ou établissements de taille généralement moyenne ou petite.</li><li>- Soit dans un service plus spécialisé (comptabilité générale, trésorerie, gestion de comptes clients, etc.) dans une entreprise ou un établissement généralement plus important.</li></ul>
<b>Délimitation des activités</b>	Le responsable de comptabilité générale a des activités plus ou moins étendues selon sa situation fonctionnelle. <ul style="list-style-type: none"><li>- Responsable d'un service chargé de l'ensemble de la comptabilité et de la trésorerie, il assure généralement sous la responsabilité d'un directeur financier ou d'un directeur administratif, la centralisation, la présentation et l'analyse de la comptabilité générale, la présentation des déclarations fiscales et la gestion de trésorerie.</li><li>- Responsable d'un service plus spécialisé, il assure sous la responsabilité d'un directeur de comptabilité ou d'un directeur financier, soit la centralisation, la présentation et l'analyse de la comptabilité générale, soit la gestion de la trésorerie de l'entreprise.</li></ul> Il est toujours chargé de la coordination, de la supervision et de l'animation d'une équipe assez importante.
<b>Description des activités</b>	<b>CENTRALISATION, PRÉSENTATION ET ANALYSE DE LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vérifie les comptes "intermédiaires" (balances, comptes d'exploitation mensuels, etc.) et contrôle éventuellement les écritures comptables, soit par sondage, soit systématiquement pour certaines catégories de comptes (ex. : imputation de frais généraux).</li><li>- Établit après ajustement des comptes intermédiaires (ex. : ajustement de la balance générale pour le compte d'exploitation, calcul de provisions pour pertes et charges portées au bilan) les comptes annuels : bilan, compte d'exploitation, compte "pertes et profits" ou vérifie et assure la présentation de ceux-ci s'ils sont obtenus directement par l'informatique.</li><li>- Présente et justifie les comptes devant les commissaires aux comptes, l'assemblée générale des actionnaires, les réviseurs internes ou la direction générale de l'entreprise ainsi que l'administration fiscale.</li><li>- <i>Peut aussi</i> préparer les rapports et rédiger le procès verbal des séances de conseil d'administration ; établir les états de jetons de présence versés aux administrateurs, etc.</li><li>- <i>Peut aussi</i> analyser les comptes et résultats et calculer quelques ratios financiers destinés à la prise de décision en matière de gestion financière (transmis au directeur financier...).</li></ul>

### PRÉSENTATION DES DÉCLARATIONS FISCALES

- Établit ou vérifie, à partir de données manuelles ou informatiques et des impératifs de la législation, les déclarations fiscales annuelles : déclaration annuelle des bénéficiaires, déclaration annuelle des impôts sur les sociétés, etc. (excepté les déclarations relatives à la T.V.A. le plus souvent établies par un de ses subordonnés).
- Établit un certain nombre d'états fiscaux de fin d'année (amortissement, provisions, plus-values, affectation des résultats...).

### GESTION DE TRÉSORERIE

- Vérifie le suivi quotidien de trésorerie afin de donner des instructions pour la domiciliation des traites émises (signées par lui), les virements de compte à compte, les remises de chèques en banque, les modalités de règlements de factures, etc.
- Établit à partir des données manuelles ou informatiques les prévisions de trésorerie à court terme et présente ces données sur des tableaux statistiques et sous forme de courbes pour visualiser la situation et son évolution.
- Choisit, à partir de ces prévisions et du suivi quotidien, les mesures correctives nécessaires (éventuellement après discussion avec le directeur-financier) : demande d'avance aux banques.
- Prépare ou vérifie les dossiers de demande de prêts (justificatifs...).
- Constitue certains dossiers d'emprunts spéciaux ou de financement (export par exemple).

#### Peut aussi :

- étudier la rentabilité comparée de divers moyens de financement pour un investissement.
- assurer la liaison avec les banques et négocier les problèmes de déblocage de fonds.

### GESTION DES SERVICES COMPTABLES

- Étudie, en dépouillant la documentation juridique et fiscale les incidences de mesures nouvelles sur la procédure comptable et financière, et rédige des notes destinées à informer les services concernés de ces modifications.
- Participe à différentes réunions au niveau de l'établissement et de l'entreprise pour la mise en place et l'application de procédures nouvelles en collaboration avec les services comptables du siège, les services informatiques, le contrôle de gestion, etc.
- Établit un planning des travaux afin de s'assurer que les délais (légaux et internes) soient respectés pour la sortie des différents documents.
- Organise les postes de travail et les circuits de documents dans les unités dont il a la responsabilité en collaboration avec d'autres responsables de services, des services spécialisés (ex. : service organisation) ou des conseillers extérieurs.

#### Responsabilité et autonomie

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

Le responsable de comptabilité générale organise son travail et celui de son service en respectant les délais légaux inhérents à la procédure comptable (ex. : présentation annuelle des comptes) et des délais exigés pour fournir l'information comptable et financière nécessaire à la prise de décision par la direction.

Le contrôle de l'activité du titulaire et de son service en matière de centralisation des comptes est le plus souvent assuré par le directeur financier ou le directeur de comptabilité, par un réviseur interne de la société et par le commissaire aux comptes mandaté par les actionnaires. Le montant des frais financiers dus par la société peut être un indice d'efficacité de la gestion de trésorerie.

Le titulaire peut être responsable de la sincérité des comptes et déclarations légales devant l'administration fiscale.

Des erreurs dans l'application de la législation fiscale ou des erreurs de prévisions de trésorerie pourront avoir des conséquences financières pour la société (sanctions fiscales, paiement d'agios aux banques...)

Le responsable de comptabilité générale organise le travail dans son service, il consulte habituellement le directeur financier ou le directeur administratif pour fixer les principes de gestion de la trésorerie de l'entreprise et régler les problèmes particuliers d'ordre comptable, fiscal ou financier.

Il échange régulièrement des informations avec les autres services dépendant de la direction financière de la société (service contrôle de gestion, informatique...) ainsi qu'avec les services commerciaux (définition de la politique de relance-clients par exemple).

Il peut consulter un cabinet de conseil juridique et fiscal pour l'établissement de certaines déclarations (ex. : déclaration des dividendes et des distributions de bénéfices) et pour la résolution de certains problèmes fiscaux plus complexes.

Il négocie avec les établissements financiers.

Il est l'interlocuteur de l'administration fiscale et veille à l'application de la législation fiscale dans l'entreprise ou l'établissement.

#### Environnement

- Milieu
- Rythme

Travail en bureau, déplacements fréquents pour réunions, contacts extérieurs, dépassements fréquents des horaires.

L'organisation du travail du titulaire et de son service est déterminée par les délais inhérents à la procédure comptable.

#### Conditions d'accès

**Accès direct :** (exclu dans certaines sociétés) avec un diplôme supérieur d'une grande école commerciale (HEC, ESSEC, Écoles Supérieures de Commerce) ou une licence ès sciences économiques et/ou un diplôme en comptabilité (DECS minimum).

**Accès indirect :** avec un niveau secondaire et un diplôme en comptabilité (BP comptable ou BTS) et une expérience de technicien en comptabilité.

#### Connaissances particulières :

Connaissances en informatique souhaitées.

#### Emplois et situations accessibles

Élargissement des responsabilités hiérarchiques et techniques : responsabilité d'un service ou d'un département comptable plus important.

Changement d'emploi par accès à l'emploi de réviseur interne (article FC 06) (avec une responsabilité hiérarchique) ou de contrôleur de gestion (article FC 03).

<b>Autres appellations</b>	Inspecteur comptable - Audit comptable - Responsable des méthodes comptables.
<b>Définition</b>	<i>Contrôle la régularité et la sincérité des documents comptables de la société, étudie les possibilités d'amélioration des procédures de traitement des données comptables et financières et élabore et suit la mise en place de procédures nouvelles afin de suivre les orientations données par la direction générale en matière de comptabilité.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	<p>Siège social d'une grande entreprise industrielle ou commerciale.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Service « révision interne » ou « méthodes » et « inspection comptable » rattaché soit à la direction financière de l'entreprise, soit à la direction générale, chargé d'assurer la sincérité et la conformité des comptes et des informations financières établis par les services comptables et financiers des établissements et du siège.</li><li>- Service comptabilité-siège chargé de la mise au point des procédures comptables de l'entreprise, de l'harmonisation des méthodes appliquées par les services comptables des établissements et de la centralisation des informations comptables et financières en provenance des différents établissements.</li></ul>
<b>Délimitation des activités</b>	<p>Le réviseur interne, suivant sa situation fonctionnelle a un champ d'activité plus ou moins étendu :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- S'il est responsable du service comptabilité du siège de l'entreprise, il assure outre la mise au point et l'harmonisation des procédures comptables, la gestion du budget et du personnel de ses services et la responsabilité de la présentation des documents légaux devant l'administration fiscale et le conseil d'administration de l'entreprise. (voir article Responsable de comptabilité générale, FC 05).</li><li>- S'il est responsable du service révision ou méthode, en plus des fonctions de réviseur, il assure la mise au point des plannings de révision ou d'inspection et la gestion du budget et du personnel de son service (petite équipe de réviseurs internes).</li></ul>
<b>Description des activités</b>	<p><b>CONTRÔLE DE LA CONFORMITÉ DES COMPTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Participe à la mise en place ou met en place le contrôle régulier de certains comptes de l'entreprise (ex. : examen régulier du solde des comptes fournisseurs).</li><li>- Établit à la demande de son chef hiérarchique ou d'un responsable d'unité, un planning de contrôles partiels pour une ou plusieurs rubriques données de dépenses ou de recettes (ex. : analyse des immobilisations).</li><li>- Effectue ces contrôles en examinant :<ul style="list-style-type: none"><li>• le respect des procédures de traitement des documents comptables par l'unité concernée ;</li><li>• la correction des imputations comptables et des récapitulations effectuées ;</li><li>• le respect de la législation fiscale en vigueur.</li></ul></li><li>- Élabore un rapport régulier pour les contrôles systématiques et un rapport pour chaque contrôle partiel et transmet ceux-ci à la direction générale (description et critique des procédures utilisées, reprise de directives, proposition de modification ou de procédures nouvelles...).</li></ul> <p><b>MISE EN PLACE ET SUIVI DES PROCÉDURES NOUVELLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Etablit, à la demande de la direction générale, les méthodes de recueil, traitement et contrôle interne des données dans une unité opérationnelle définie (ex. : établit un schéma de circulation des documents).</li><li>- Établit un rapport critique qu'il transmet à la direction générale pour suite à donner.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met au point, après accord de la direction générale, la méthode nouvelle : sa finalité et ses modalités d'application (ex. : traductions de besoins exprimés par le contrôle de gestion en termes comptables, puis application des méthodes nouvelles en collaboration avec le service informatique).</li> <li>- Élabore les notes de service destinées à expliquer les nouvelles procédures aux responsables opérationnels (chefs comptables des établissements) et organise des réunions ou des sessions d'information.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> élaborer une méthode d'auto-contrôle, pour les responsables d'unités, de la fiabilité des informations qu'ils transmettent.</li> <li>- Contrôle l'application des nouvelles procédures par une inspection systématique des différentes unités comptables (service comptable des établissements) et s'assure de l'harmonisation des applications.</li> </ul>
<p><b>Responsabilité et autonomie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Instructions</li> <li>● Contrôle</li> <li>● Conséquences d'erreurs</li> <li>● Relations fonctionnelles</li> </ul>	<p>Le réviseur interne est généralement consulté par la direction générale qui lui fixe les objectifs des actions de contrôle à effectuer afin de garantir la conformité des informations comptables et financières ainsi que le cadre dans lequel doivent être élaborées les nouvelles procédures.</p> <p>Les rapports périodiques transmis par le titulaire à la direction, les réunions régulières auxquelles ils participent ainsi qu'éventuellement les réactions des responsables « contrôlés » permettent de mesurer l'efficacité des contrôles de procédure effectués et la plus ou moins grande facilité d'application des nouvelles méthodes proposées.</p> <p>Une insuffisance d'analyse des procédures étudiées, une omission de contrôle ou la mise en place d'une nouvelle méthode peu efficace peuvent entraîner plus ou moins directement des pertes financières pour la société.</p> <p>Il participe et/ou anime divers comités d'études (par exemple au niveau du « groupe ») destinés à assurer l'actualisation de la comptabilité de l'entreprise ou du groupe, compte tenu de l'évolution de la législation fiscale.</p> <p>Le titulaire contrôle et assiste lors de la mise en place de nouvelles procédures l'ensemble des services comptables de la société. Il étudie les modalités de mise en place de procédures avec les services informatiques et échange des informations avec les services « contrôle de gestion » et éventuellement « études ou gestion financières ».</p> <p>En tant que responsable d'unités opérationnelles (ex. : directeur de comptabilité au siège), il assure l'ensemble des activités de chef de service (gestion budgétaire des unités gestion du personnel, etc.) et la responsabilité de l'établissement des documents financiers et fiscaux de l'entreprise.</p>
<p><b>Environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Milieu</li> <li>● Rythme</li> <li>● Particularités</li> </ul>	<p>Travail en bureau. Avec de nombreux déplacements dans les différentes unités de la société.</p> <p>Selon l'entreprise le travail peut obéir à une grande régularité ou subir d'importantes variations dans sa durée ou son étalement quotidien.</p> <p>Fréquence du travail en réunion.</p>
<p><b>Conditions d'accès</b></p>	<p><b>Accès direct :</b> (exclu dans certaines sociétés) par intégration dans une équipe de réviseurs avec diplôme d'expertise comptable et/ou diplôme d'une grande école commerciale (H.E.C., E.S.S.E.C., Sup. de Co...).</p> <p><b>Accès indirect :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit avec une expérience de responsable d'un service comptable et un niveau minimum licence ès sciences économiques ou École supérieure de commerce et D.E.C.S.</li> <li>- soit après une longue expérience de la comptabilité acquise après passage à différents emplois et un niveau minimum B.E.P.C. + C.A.P. aide comptable complété par de nombreux stages généralement organisés par l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>Emplois et situations accessibles</b></p>	<p>Élargissement des responsabilités techniques et hiérarchiques (ex. : directeur administratif et financier d'une filiale, responsable des services contrôle de gestion, etc.).</p>

<b>Autre appellation</b>	Réviseur interne.
<b>Définition</b>	<i>Réviser et apprécier les comptabilités des entreprises et organismes afin d'attester la régularité et la sincérité des bilans et des comptes de résultats ; organiser et superviser la comptabilité ; analyser la situation et le fonctionnement des entreprises sous leurs aspects économiques, juridiques et financiers, ce qui le conduit à jouer un rôle de conseiller de gestion ; participer à la formation des experts comptables stagiaires.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b>	Exerce à titre libéral dans un cabinet personnel ou en tant que salarié d'un cabinet d'expertise comptable employant rarement plus d'une dizaine de personnes. Il peut également être salarié d'une société d'expertise dont l'effectif est plus important.
<b>Délimitation des activités</b>	L'expert comptable peut exercer tout ou partie des activités décrites selon la nature de ses clients : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il supervise la comptabilité des P.M.E., artisans et commerçants et leur donne des conseils sur leur gestion financière et fiscale.</li> <li>- Il réviser la comptabilité des entreprises ayant un service comptable propre, atteste la régularité et la sincérité des comptes et des bilans ; il peut formuler des conseils d'organisation et d'amélioration des procédures comptables (voir article : Réviseur interne - FC 06).</li> <li>- Il est le garant, s'il est habilité commissaire aux comptes, de l'authenticité et de la légalité des comptes d'une société devant les actionnaires.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> être commis comme expert auprès des tribunaux pour vérifier un compte litigieux et pour fournir des éclaircissements sur la situation financière d'une entreprise faisant l'objet d'une procédure judiciaire.</li> <li>- Le titulaire, dans un cabinet ou une société d'expertise, peut être spécialisé par type de problèmes à traiter ou par genre de clientèle ; il peut aussi avoir la responsabilité hiérarchique ou fonctionnelle de quelques employés et stagiaires.</li> </ul>
<b>Description des activités</b>	<p><b>RÉVISION ET CERTIFICATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examine l'ensemble de l'organisation comptable de l'entreprise ou de l'organisme : circulation des documents, situation des responsabilités...</li> <li>- Vérifie les comptes par sondage.</li> <li>- Rédige un rapport présentant les anomalies constatées.</li> <li>- Certifie l'authenticité et la sincérité des comptes auprès de l'administration fiscale et/ou de l'assemblée des actionnaires.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> proposer des modifications de l'organisation comptable de l'entreprise (voir article : Réviseur interne - FC 06).</li> </ul> <p><b>ORGANISATION ET TENUE DES COMPTES</b></p> <p><b>1 - Mise en place de procédures nouvelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrête la nomenclature des comptes et leur fonctionnement.</li> <li>- Choisit le système d'enregistrement (manuel ou mécanographique).</li> <li>- Met au point les documents.</li> <li>- Fixe la périodicité des résultats.</li> </ul> <p><b>2 - Amélioration des procédures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépouille et étudie les publications juridiques et fiscales afin de mettre à jour ses connaissances et de se constituer un fond documentaire.</li> <li>- Actualise la comptabilité en tenant compte de l'évolution de la législation fiscale.</li> <li>- Met au point des procédures nouvelles et surveille leur application (voir article Réviseur interne - FC 06).</li> </ul>

**3 - Contrôle de comptabilité**

- Vérifie les comptes "intermédiaires" (balances, comptes d'exploitation mensuels...), contrôle les écritures comptables.
- Établit les comptes annuels : bilans, comptes d'exploitation annuels, comptes "pertes et profits"...
- Présente et justifie les comptes devant les commissaires aux comptes, l'administration fiscale.
- Établit les déclarations fiscales annuelles (voir articles Responsable de comptabilité générale - FC 05 et Technicien en comptabilité générale - FC 09).

**CONSEIL FINANCIER, JURIDIQUE ET FISCAL**

- Calcule, à partir du bilan et du compte d'exploitation, les caractéristiques financières de l'entreprise.
- Conseille le chef d'entreprise :
  - dans le domaine financier (choix d'investissement, études de rentabilité d'un produit, choix d'un système de crédit, définition d'un plan de trésorerie).
  - en matière juridique et fiscale (choix de la forme juridique de la société, modification du capital..., choix des déclarations fiscales et rédaction de ces déclarations) (voir articles Chargé d'études financières - FC 02 et Attaché à l'administration générale - AG 04).

**FORMATION DES STAGIAIRES**

- Recrute les stagiaires.
- Organise leur formation de façon à ce qu'ils soient confrontés avec les différents types d'affaires qui peuvent se traiter dans la profession.
- Contrôle leur travail et les conseille, en accroissant progressivement leur marge d'initiative.

**PEUT AUSSI selon le mode de division du travail dans le cabinet d'expertise ou la société :**

- Participer à la définition des objectifs à réaliser (clientèle à prospecter, chiffre d'affaires à atteindre, détermination des moyens à utiliser).
- Établir un planning (annuel, trimestriel...) des activités à accomplir.
- Contrôler la gestion du personnel, répartir le travail entre les personnes dont il a la responsabilité, participer à leur recrutement, à leur appréciation...

**Responsabilité et autonomie**

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

L'expert-comptable est lié par les délais légaux et par les engagements qu'il a pris vis-à-vis de son client.

A l'intérieur d'un cabinet ou d'une société d'expertise, des instructions plus précises quant aux procédures à suivre et au nombre de dossiers à traiter peuvent être formalisées.

Un contrôle portant sur l'ensemble du rapport fourni et les conclusions présentées est effectué soit par le client, soit par le supérieur hiérarchique si le titulaire exerce dans une société ou un cabinet.

En outre, l'ordre des experts comptables est habilité à contrôler les activités professionnelles de ses membres, y compris la formation des stagiaires et à prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent ; elles peuvent aller jusqu'à l'exclusion.

Des erreurs d'appréciation ou d'interprétation peuvent nuire à la situation financière ou à la bonne renommée du client et entraîner des poursuites judiciaires à l'encontre du titulaire.

Le titulaire, dans un cabinet important ou une société, a sous sa responsabilité des adjoints ou des stagiaires qui travaillent en collaboration avec lui.

Il peut consulter ses collègues pour le traitement de problèmes délicats. Il peut également consulter des spécialistes (notaires, avocats) pour des points particuliers.

La vérification de la comptabilité d'une personne ou d'une entreprise conduit à rechercher des informations auprès de toutes les personnes concernées : fournisseurs, responsables de services comptables, banques, organismes de crédit.

Le titulaire peut avoir à représenter ces clients face à des tiers (administration par exemple).

**Environnement**

- Milieu
- Rythme
- Particularités

Travail en bureau avec des déplacements à l'extérieur relativement fréquents : contacts avec les clients, les différents organismes et personnes susceptibles de fournir les informations recherchées.

Les horaires sont irréguliers et varient en fonction de la charge de travail.

Le respect de certaines échéances légales ou imposées par le fonctionnement des entreprises (déclarations diverses, réunion d'actionnaires...) entraîne des variations importantes du rythme de travail.

L'exercice de la profession implique une responsabilité morale et légale importante et exige le respect très strict du code déontologique, ce que cautionne l'appartenance obligatoire, pour l'exercice libéral de la profession, au conseil de l'ordre.

**Conditions d'accès**

Le diplôme d'expert comptable est obligatoire ; il comprend : un examen probatoire, l'obtention du diplôme d'études comptables supérieures (DECS), un stage professionnel de trois ans, l'obtention de deux certificats supérieurs et une soutenance de mémoire.

Les candidats au D.E.C.S. peuvent être titulaires d'une licence en droit, en sciences économiques ou posséder le diplôme d'une grande école commerciale. Il peut également s'agir de personnes ayant une expérience professionnelle cautionnée par un brevet professionnel de comptabilité.

**Emplois et situations accessibles**

Accroissement des responsabilités hiérarchiques ou techniques au sein du cabinet ou de la société dans lequel il exerce.

Par ailleurs peut être habilité pour certaines fonctions telles que celles de commissaire aux comptes ou d'expert auprès des tribunaux.

# chef comptable de P.M.E.

FC 08

<b>Définition</b>	<i>Établit et centralise les documents de comptabilité générale, établit et présente les déclarations fiscales, suit la trésorerie et assure l'administration du personnel, afin de coordonner l'ensemble de l'administration de l'entreprise.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> ● <b>Entreprise</b>	Petites et moyennes entreprises.
<b>Délimitation des activités</b>	Le chef comptable de P.M.E., directement sous l'autorité du directeur de l'entreprise ou de l'établissement, assure le plus souvent le suivi de l'ensemble des activités administratives (comptabilité, trésorerie, administration des ventes, administration du personnel) avec l'assistance de conseils extérieurs (expert-comptable, conseil juridique et fiscal...), et des services comptables, financiers et du personnel de l'entreprise. Il encadre généralement une petite équipe d'employés comptables et administratifs chargée du traitement des documents comptables (factures, paiement), de la tenue des fichiers clients et fournisseurs, de la paye et de la tenue des fichiers du personnel.
<b>Description des activités</b>	<p><b>1 - Comptabilité et fiscalité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Enregistre les factures et les paiements fournisseurs ou vérifie cet enregistrement dans le journal des achats après détermination de l'imputation dans certains comptes achats.</li><li>- Fixe le <i>mode</i> et l'échéance de paiement avec les fournisseurs et assure le règlement des factures.</li><li>- Supervise la tenue des comptes clients et l'établissement des factures, reçoit l'état des impayés, décide de l'opportunité de la relance du client débiteur, effectue ou fait effectuer la relance et en cas de litige, transmet à un spécialiste du contentieux (au service concerné ou dans une société spécialisée).</li><li>- Établit la centralisation intermédiaire après regroupement des comptes, justifie les soldes et passe les écritures de régularisation (compte d'exploitation mensuel).</li><li>- Arrête les comptes de fin d'exercice, calcule l'amortissement des matériels et participe à l'établissement des bilans, comptes d'exploitation et comptes "pertes et profits" annuels élaborés par l'expert-comptable ou par le service comptable du siège.</li></ul> <p><b>2 - Trésorerie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tient les comptes de situations bancaires, enregistre quotidiennement sur un échéancier les entrées et sorties de fonds et assure l'approvisionnement des comptes en fonction des échéances prévues.</li><li>- Établit un état périodique de trésorerie qu'il présente généralement au chef d'entreprise.</li><li>- Définit les besoins de financement en fonction des investissements et des achats prévus.</li><li>- Négocie, auprès des banques les demandes de crédit ou les problèmes de financement particulier.</li></ul> <p>- <i>Peut aussi :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● assurer la tenue de la caisse ou superviser quotidiennement celle-ci ;</li><li>● établir périodiquement quelques ratios financiers, (ex. : rentabilité d'un emprunt, etc.) qu'il présentera au chef d'entreprise ou d'établissement (afin de permettre la prise de décision en matière de gestion).</li></ul>

**Responsabilité et autonomie**

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

**3 - Administration du personnel**

- Déclenche, à la demande de la direction, les opérations de recrutement du personnel (annonces...), reçoit les candidats et décide de l'embauche du personnel administratif.
- Supervise la tenue des fichiers du personnel et les opérations de paye (voir article Technicien comptable au service du personnel - PE 09).
- Prépare et établit la paye des cadres.
- Prépare et établit les déclarations sociales et fiscales relatives au personnel et effectue les versements (ASSEDIC, URSSAF, caisses de retraite...) et répond aux enquêtes statistiques (INSEE...).
- *Peut aussi :*
  - préparer les contrats avec les représentants et surveiller les périodes d'essais ;
  - recevoir les délégués du personnel.

**4 - Peut aussi**

- Établir quelques états analytiques permettant d'améliorer le contrôle de la gestion de l'entreprise : (ex. : état des ventes par produit, par mois, par région, état des stocks permanents, état des prix d'achat...).
- Assurer la gestion des biens immobiliers et des contrats d'assurances de l'entreprise (voir articles Administration générale - AG).

Le chef comptable P.M.E. doit organiser son activité en fonction des contraintes de la procédure comptable (délais légaux pour les déclarations fiscales...).

Le contrôle des comptes centralisés par le titulaire est le plus souvent effectué par un expert-comptable ou un commissaire aux comptes de l'entreprise.

La trésorerie est le plus souvent contrôlée périodiquement par le chef d'entreprise. L'administration fiscale vérifie la sincérité des comptes et déclarations légales.

- Les erreurs d'imputation comptable ou de calcul de regroupement de comptes entraînent une reprise des opérations et donc une perte de temps.
- Des erreurs dans les prévisions de trésorerie, les déclarations fiscales ou un non respect des délais légaux peuvent avoir des conséquences financières pour l'entreprise.
- Enfin, une administration des ventes ou des achats peu rigoureuse (erreurs de facturation, retard de paiement, etc.) peut entraîner des conséquences commerciales fâcheuses pour l'entreprise.

- Le chef comptable P.M.E. encadre une petite équipe d'employés comptables et administratifs dont il organise le travail.
- Il consulte habituellement le chef d'entreprise ou d'établissement pour résoudre certains problèmes de trésorerie ou d'administration du personnel.
- Il échange régulièrement des informations avec le responsable de fabrication et le responsable commercial.
- Il est le représentant de l'entreprise auprès des différentes administrations et des organismes sociaux (inspection du travail).
- Il est, éventuellement, l'interlocuteur de l'expert comptable, du conseiller juridique et fiscal, du commissaire aux comptes, des banques, des fournisseurs et des clients (pour les problèmes d'administration des ventes et des achats).

**Environnement**

- Milieu
- Rythme

Travail en bureau.

L'organisation du travail du chef comptable est déterminée par les délais inhérents à la procédure comptable.

**Conditions d'accès**

**Accès direct non observé.**

**Accès indirect** à partir d'une expérience comptable relativement longue acquise souvent en partie dans l'entreprise avec un niveau minimum BEPC, et un diplôme de comptabilité (CAP d'aide-comptable, BP comptable, BTS option comptabilité).

**Connaissances particulières :**

La diversité des tâches implique une bonne connaissance de l'évolution de la législation dans des domaines variés (fiscalité - législation sociale, etc.).

Le titulaire doit, en outre, être parfaitement au courant du fonctionnement de l'entreprise, où il occupe un poste de confiance.

**Emplois et situations accessibles**

Élargissement des responsabilités hiérarchiques et techniques : passage à un emploi de chef comptable dans une entreprise ou un établissement plus important.

# Technicien de comptabilité générale

FC 09

<b>Autres appellations</b>	Chef de groupe ou de section clients - Chef de groupe ou de section fournisseurs - Chef de groupe ou de section trésorerie - Comptable principal.
<b>Définition</b>	<i>Vérifie l'enregistrement des données commerciales ou financières, ventile et centralise ces données afin d'établir les états comptables (balances, comptes d'exploitation, bilans) nécessaires à la présentation de la comptabilité générale et à la gestion financière de l'entreprise.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Entreprises tous secteurs. Service comptable chargé de l'ensemble de la comptabilité d'une entreprise ou d'un établissement petit ou moyen ; dans une entreprise ou un établissement important, service plus spécialisé : trésorerie, comptabilité clients, comptabilité fournisseurs, etc.
<b>Délimitation des activités</b>	Le technicien de comptabilité générale est plus ou moins spécialisé selon la taille et le mode d'organisation de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"><li>- Dans un service chargé de l'ensemble de la comptabilité de l'entreprise, il est responsable d'un groupe de comptes (clients, fournisseurs, trésorerie) tenus par les aides-comptables et vérifiés, centralisés par lui-même, sous l'autorité d'un chef comptable.</li><li>- Dans un service spécialisé, sous l'autorité d'un responsable de comptabilité générale ou d'un responsable de la gestion de trésorerie, etc., le titulaire a la responsabilité d'un type de comptes (comptes "immobilisations" par exemple). Il est fréquemment responsable d'un groupe d'aides-comptables.</li></ul>
<b>Description des activités</b>	<b>TENUE DES COMPTES CLIENTS ET/OU FOURNISSEURS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reçoit directement de l'extérieur ou du service achats ou administration des ventes les factures ou règlements clients et/ou fournisseurs.</li><li>- Répartit ces documents entre les aides-comptables qui sont chargés de l'enregistrement de ces données et traite lui-même les cas particuliers (ex. : imputation de certains frais généraux, traitement de certaines données non rattachées au système informatique, etc.).</li><li>- Contrôle l'imputation effectuée par les aides-comptables.</li><li>- Établit la centralisation intermédiaire des comptes : balances mensuelles calculées par regroupement des comptes individuels.</li><li>- Compare les soldes obtenus avec ceux éventuellement obtenus par l'informatique et recherche les explications qui justifient ces soldes (par exemple factures non encore payées qui seront régularisées le mois suivant, chèques non payés, etc.).</li><li>- Passe les écritures de régularisation (qu'il peut enregistrer sur bordereau pour l'informatique) pour établir le compte d'exploitation mensuel.</li><li>- Relance par courrier ou téléphone et après analyse des soldes des comptes, les clients débiteurs à échéance ou fait effectuer la relance par envoi de lettres-types par les aides-comptables.</li><li>- Établit, si le paiement n'est pas effectué à l'échéance, ni après un certain nombre de relances, un dossier (identification du client, factures impayées, dates de relances, etc.), qu'il transmet, soit au chef comptable, soit au service contentieux.</li></ul> <p><i>Peut aussi :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Établir périodiquement après analyse et regroupement des comptes un certain nombre d'états statistiques extra-comptables (ex. : pourcentage de chèques impayés, prévisions de paiements à 30 jours, etc.).</li></ul>

## SUIVI DE TRÉSORERIE

- Vérifie la tenue des journaux de banque et le solde des différents comptes bancaires, après enregistrement des pièces financières par les aides-comptables ou par lui-même.
- Veille, à partir de ces documents, à l'équilibre des comptes bancaires, établit un planning des affectations bancaires des entrées et sorties prévues, fixe la domiciliation des traites, décide des comptes à débiter ou à créditer.
- Établit un état de rapprochement des comptes bancaires tenus par l'entreprise et des relevés fournis par les banques.
- Établit un état périodique de trésorerie qu'il transmet au chef comptable pour analyse et décision d'éventuelles mesures correctives.
- Fait exécuter, sous l'autorité du chef comptable des mesures correctrices si l'équilibre de la trésorerie l'exige (ex. : demande de transfert de compte à compte, d'escompte de traites aux banques, cession de devises, etc.).

## TENUE DE COMPTES IMMOBILISATION

- Calcule l'amortissement mensuel, après vérification des fichiers d'immobilisation tenus par un aide-comptable (prix, achat, date, numéro, amortissements par an).
- Établit mensuellement les soldes des comptes immobilisation en cours et la balance (ajustement des comptes d'achats avec les comptes immobilisation en cours).

*Peut aussi :*

- Établir un certain nombre de déclarations fiscales portant essentiellement sur la T.V.A. et le chiffre d'affaires.
- Participer à l'élaboration du compte exploitation et du bilan annuels.

### Responsabilité et autonomie

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

Le technicien de comptabilité générale organise son activité en fonction des contraintes de la procédure comptable (délais légaux...) et souvent des contraintes de la procédure informatique.

Le travail ne fait pas l'objet d'un contrôle systématique du chef hiérarchique mais le contrôle de l'exactitude des informations fournies est assuré par les phases successives de la procédure comptable (balance mensuelle, bilan et compte d'exploitation périodiques, etc.).

Les réactions des clients ou des fournisseurs peuvent aussi déclencher une correction d'erreurs.

Les erreurs d'imputation comptable ou de calcul de regroupement de comptes entraînent une reprise des opérations et donc une perte de temps.

Le titulaire organise et contrôle les activités d'une équipe qui travaille sous ses ordres. Il rend lui-même compte de son travail et peut consulter son supérieur hiérarchique.

Il est généralement en contact permanent avec le service informatique et pourra échanger des informations avec les services contrôle de gestion.

En fonction de la spécialisation de son activité (comptes clients, fournisseurs, trésorerie...), le titulaire échange des informations avec différents services (achats, ventes, contentieux...), et avec l'extérieur (clients, fournisseurs, banques).

### Environnement

- Milieu
- Rythme

Travail en bureau, horaires réguliers.

Les délais de réalisation des opérations sont fixés par la procédure comptable : sorties de documents et déclarations légales annuelles, trimestrielles ou mensuelles - comptabilisation journalière des informations comptables.

### Conditions d'accès

**Accès direct non observé.**

**Accès indirect** à partir d'une expérience d'aide-comptable et un niveau minimum de CAP d'aide-comptable, mais souvent aussi un BP de comptabilité.

La possession du baccalauréat de technicien "techniques quantitatives de gestion", d'un brevet de technicien supérieur ou d'un diplôme universitaire de technologie relatifs à la comptabilité favorisent l'accès plus rapide à l'emploi.

### Emplois et situations accessibles

- Attribution de responsabilité hiérarchique : animation d'une équipe plus importante.
- Accès à l'emploi de responsable de comptabilité générale (voir article FC 05) après une formation complémentaire interne (ex. : stage en informatique).

# Technicien de comptabilité analytique

FC 10

<b>Autres appellations</b>	Comptable de gestion - Comptable analytique - Comptable principal analytique - Chef de section comptabilité analytique - Chef de bureau contrôle des coûts.
<b>Définition</b>	<i>Collecte, vérifie et présente les données concernant la comptabilité analytique, dans le cadre de procédures préalablement définies; détermine les prix de revient; contribue à l'élaboration de prévisions et à l'analyse des écarts entre ces prévisions et leur réalisation pour fournir à ses supérieurs ou à la Direction des éléments de jugement sur la gestion de l'entreprise.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Moyennes et grandes entreprises. Dans un service « comptabilité analytique » qui peut être rattaché : <ul style="list-style-type: none"><li>- soit au service contrôle de gestion ;</li><li>- soit au service comptabilité regroupant aussi la comptabilité générale ;</li><li>- soit à la direction financière.</li></ul>
<b>Délimitation des activités</b>	<p>Le technicien en comptabilité analytique peut avoir un certain nombre d'activités en commun avec le responsable de comptabilité analytique (Cf. article FC 04) mais son champ d'action est plus circonscrit à la collecte et à l'interprétation comptable des données dans le cadre de procédures pré-déterminées.</p> <p>Il peut, suivant l'importance et le mode d'organisation de l'entreprise, être plus ou moins spécialisé dans certaines des activités décrites.</p> <p>Le contenu des activités est largement fonction du rôle de l'informatique dans l'entreprise : dans certains cas, l'informatique réalise l'essentiel des calculs et son rôle est surtout de vérification et d'interprétation ; dans d'autres cas, il procède lui-même à de nombreux travaux de calcul et de présentation des comptes.</p> <p>Il peut avoir la responsabilité d'un groupe d'employés.</p>
<b>Description des activités</b>	<p><b>1 - Collecte, vérification et présentation des données</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Collecte à partir des unités de production, des autres comptables et de l'informatique lorsque ce service existe, les différentes données intéressant la comptabilité analytique : achats, main-d'œuvre, amortissement et autres éléments des prix de revient.</li><li>- Vérifie ces données, notamment la validité des imputations effectuées ; repère les anomalies et, le cas échéant, opère les redressements nécessaires.</li><li>- <i>Peut aussi</i> procéder à un certain nombre de travaux de récapitulation et de présentation des données, s'ils ne sont pas réalisés par un service informatique.</li><li>- Tient à jour les fichiers et les informations nécessaires à la détermination des prix de revient (nomenclature de matières premières, gammes de fabrication, codes, etc.).</li></ul> <p><b>2 - Analyse des résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Calcule les coûts de production et prix de revient pour différents produits, opérations et unités de production à partir :<ul style="list-style-type: none"><li>• des données ainsi rassemblées ;</li><li>• des clés ou critères de répartition pour l'imputation des charges indirectes.</li></ul></li></ul> <p>L'essentiel des calculs peut être effectué par l'informatique dont il aura alors préparé et synthétisé les travaux.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Détermine, à partir des informations dont il dispose sur l'évolution prévisible des coûts, les prix de revient théoriques (ou standard).</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Peut aussi</i> être chargé de la facturation de produits non standardisés lorsque la détermination du prix est liée à l'analyse du prix de revient.</li> <li>- Procède à la valorisation des stocks.</li> <li>- Analyse les écarts entre les réalisations et les prévisions (contrôle budgétaire), détecte leur origine, transmet ces résultats à ses supérieurs, éventuellement sous forme de tableaux de bord.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> réaliser ou participer à la réalisation des travaux de prévision concernant l'activité dans l'entreprise (plans et budgets) généralement à partir des directives et des variables qui lui sont fournies par la direction.</li> </ul>
<b>Responsabilité et autonomie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Instructions</li> <li>● Contrôle</li> <li>● Conséquences d'erreurs</li> <li>● Relations fonctionnelles</li> </ul>	<p>Le technicien de comptabilité analytique organise son travail, dans un cadre (méthodes, procédures, délais) déterminé par son supérieur ou par la direction, éventuellement en consultation avec lui.</p> <p>Les résultats de son travail sont appréciés globalement par son supérieur ou par la direction ; les erreurs comptables peuvent être détectées lors du traitement informatique ; les erreurs de prévision sont mises à l'épreuve des faits.</p> <p>Les erreurs éventuelles de calcul, de récapitulation ou de programmation pourraient entraîner des pertes pour l'entreprise, mais sont généralement détectées en temps utile.</p> <p>Le titulaire travaille souvent en équipe. Il peut exercer une responsabilité d'encadrement sur un groupe d'employés comptables chargé de tout ou partie de la comptabilité analytique.</p> <p>Il est en relation avec tous les services de l'entreprise et plus spécialement avec les services comptabilité et les services de production. Il entretient des relations privilégiées avec le service informatique.</p>
<b>Environnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Milieu</li> </ul>	<p>Travail en bureau comportant des déplacements à l'intérieur de l'entreprise pour faire des recherches dans les différents services. Horaires réguliers.</p>
<b>Conditions d'accès</b>	<p><b>Accès direct</b> possible avec formation comptable niveau DUT.</p> <p><b>Accès indirect</b> fréquent, généralement avec formation en comptabilité, de niveau CAP minimum, et de niveau BTS DUT, complétée par une expérience d'employé comptable ; parfois formation industrielle (CAP, BTS), et formation continue en comptabilité.</p>
<b>Emplois et situations accessibles</b>	<p>Possibilité d'accéder aux emplois de chef comptable (article FC 08), d'adjoint au contrôleur de gestion, de responsable de comptabilité analytique (article FC 04).</p>

# Technicien de gestion

FC 11

<b>Autres appellations</b>	Chef de section budget et comptes d'exploitation - Responsable de la gestion commerciale - Attaché au service contrôle de gestion - Responsable du tableau de bord.
<b>Définition</b>	<i>Collecte des données chiffrées, procède à des calculs, élabore et tient à jour des tableaux statistiques sur la gestion et/ou les ventes de l'entreprise pour permettre à son supérieur et à la direction d'en apprécier le fonctionnement et d'en tirer des conclusions pour la gestion.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Moyennes et grandes entreprises tous secteurs. Service contrôle de gestion ou gestion budgétaire, service commercial, service administratif.
<b>Délimitation des activités</b>	Le technicien de gestion n'exploite pas toujours les résultats qu'il obtient, il les transmet à son supérieur hiérarchique ou à un service de contrôle de gestion. Il peut être spécialisé sur un type de données : ventes, chiffre d'affaires, coût de la main-d'œuvre, frais généraux, etc.. Dans ce cas, il aura souvent une action de contrôle et de prévision dans ce domaine. Il peut avoir la responsabilité d'un petit groupe d'employés.
<b>Description des activités</b>	<b>1 - Rassemblement des données</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Collecte les données qui lui sont fournies par les différents services de l'entreprise et par les différents établissements et filiales du groupe. Ces données peuvent lui parvenir soit :<ul style="list-style-type: none"><li>• déjà traitées par l'informatique sous la forme de tableaux ;</li><li>• brutes sur les documents remplis par les services.</li></ul></li><li>- Procède à une vérification de la vraisemblance des informations recueillies et, le cas échéant, corrige les erreurs après avis des services intéressés.</li></ul> <b>2 - Traitement des données</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Établit des statistiques à partir des données brutes et calcule des ratios permettant de mettre en évidence les résultats de l'entreprise, d'une division ou même d'une production particulière.</li><li>- <i>Peut aussi</i> participer :<ul style="list-style-type: none"><li>• au choix des informations à traiter ;</li><li>• à l'élaboration des programmes de traitements informatiques.</li></ul></li><li>- Complète éventuellement les informations traitées par l'informatique par de nouveaux calculs.</li><li>- Compare les résultats obtenus avec ceux de la période précédente et avec les prévisions ; calcule les écarts ressortant de cette comparaison.</li><li>- <i>Peut aussi</i>, lorsqu'il est spécialisé dans l'observation d'un résultat :<ul style="list-style-type: none"><li>• analyser les écarts qu'il a fait apparaître et rechercher les causes ;</li><li>• établir des prévisions sous la forme de budget prévisionnel ou de compte d'exploitation prévisionnel.</li></ul></li><li>- Reporte les éléments les plus caractéristiques de la marche de l'entreprise sur des tableaux de bord qu'il tient à jour.</li><li>- Élabore des graphiques représentant les mêmes éléments.</li></ul>

**Responsabilité et autonomie**

## ● Instructions

Le technicien de gestion peut avoir une certaine autonomie dans la détermination du mode de présentation, le type de données à traiter et le type de résultats à obtenir étant définis par la direction et le supérieur hiérarchique.

## ● Contrôle

Le plus souvent, le chef hiérarchique utilise les documents ou tout au moins les contrôle avant diffusion.

## ● Conséquences d'erreurs

Les erreurs de transcription sont décelées à ce niveau.

## ● Relations fonctionnelles

Relations avec tous les services pour la collecte d'informations et la demande de précisions.

**Environnement**

## ● Milieu

Travail en bureau ; horaires généralement réguliers.

## ● Rythme

Les travaux se répètent à intervalle régulier, pour des échéances généralement fixes.

**Conditions d'accès**

- **Accès direct** avec baccalauréat de technicien du secteur économique et social généralement exigé. Parfois avec un CAP (administratif ou commercial).

- **Accès indirect** à partir d'emplois administratifs ou comptables avec un niveau CAP ou BAC, parfois à partir d'emplois techniques après reconversion.

**Emplois et situations accessibles**

Possibilités de changement d'emplois avec promotion éventuelle dans le domaine :

- du contrôle budgétaire et de la gestion ;
- de la comptabilité ;
- plus rarement des achats.

<b>Autres appellations</b>	Aide-comptable clients - Aide-comptable fournisseurs - Aide-comptable règlements - Employé comptable - Aide-comptable trésorerie.
<b>Définition</b>	<i>Vérifie, enregistre et impute les données commerciales, financières ou industrielles sur différents supports (fiches, fichiers, bordereaux, journaux et livres comptables) afin d'assurer la tenue de la comptabilité de l'entreprise.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> • Entreprise • Service	Entreprises toutes tailles et tous secteurs. - Service comptable chargé de l'ensemble de la comptabilité d'une petite ou moyenne entreprise. - Service plus spécialisé : trésorerie, comptabilité clients, comptabilité fournisseurs, etc. dans une entreprise plus importante.
<b>Délimitation des activités</b>	L'aide-comptable a une activité plus ou moins spécialisée, selon la taille de l'entreprise, le mode d'organisation, le volume des opérations à traiter, le degré d'informatisation de la comptabilité : - dans un service chargé de l'ensemble de la comptabilité de l'entreprise, l'activité du titulaire porte sur un groupe de comptes : comptes clients, comptes fournisseurs, comptes banques..., pour lequel il effectuera l'ensemble des opérations de tenue de comptes ; - dans un service spécialisé par type de comptes, le titulaire est chargé d'un plus ou moins grand nombre d'opérations (enregistrement de factures, tenue de fichier, traitement de certains paiements, etc.).
<b>Description des activités</b>	<b>TRAITEMENT DES FACTURES CLIENTS ET/OU FOURNISSEURS</b> - Reçoit les factures des clients ou des fournisseurs transmises par les services administration des achats, des ventes ou par les services commerciaux. - Vérifie la conformité des documents avec les lettres de commandes, bons d'achats, bons de livraison ou réception, etc. : contrôle de quantité, de prix (par rapport au tarif par exemple). - Effectue, si nécessaire, un calcul simple : remise, TVA. - Enregistre les données figurant sur les factures (nom du client, du fournisseur, numéro de la facture, date, mode de règlement...), et le numéro d'imputation comptable (en référence au plan comptable général) sur une fiche individuelle (par client ou fournisseur) et/ou directement sur un journal comptable et/ou sur un bordereau destiné à l'informatique. - <i>Peut aussi</i> enregistrer le document en comptabilité analytique (le plus souvent sur bordereau informatique) en lui affectant un numéro d'imputation par référence à un code propre à l'entreprise. - <i>Peut aussi</i> enregistrer cet ensemble de données directement sur machine comptable. - Classe les documents ou les transmet pour opérations de règlement.

## TRAITEMENT DES RÉGLEMENTS FOURNISSEURS ET/OU DES PAIEMENTS CLIENTS

### 1 - Traitement des règlements fournisseurs

- Reçoit les factures fournisseurs après enregistrement.
- Trie les factures par mode de paiement (traites, chèques, etc.).
- Établit les traites par report de renseignements d'identification et y porte la domiciliation bancaire de l'entreprise d'après des instructions strictes (quota de répartition).
- Enregistre les traites sur un échéancier de paiement et/ou sur un bordereau destiné à l'informatique.
- Établit les chèques.
- Transmet ces documents au chef hiérarchique pour signature.

### 2 - Traitement des paiements clients

- Reçoit les paiements des clients (chèques, traites, etc.).
- Trie les pièces par mode de paiement.
- Vérifie leur cohérence par rapport aux doubles des factures et/ou à un listing des paiements attendus.
- Enregistre la pièce (numéro, identification, montant, etc.) et son numéro d'imputation comptable sur un journal, par banque et/ou sur un cahier des comptes en banque et/ou sur un bordereau destiné à l'informatique.
- *Peut aussi* calculer le solde par banque.
- Remplit périodiquement un état de remise de chèques pour chacune des banques suivant un quota de répartition.
- *Peut aussi* enregistrer les données directement sur machine comptable.
- *Peut aussi* établir pour son chef hiérarchique, un état périodique de rapprochement entre les relevés bancaires transmis par les banques et les enregistrements comptables qu'il a effectués.
- *Peut aussi* relancer les clients par envoi de lettre-type d'après les instructions de son chef hiérarchique ou du service commercial (ou administration des ventes).

### TENUE DES FICHIERS CLIENTS OU FOURNISSEURS

- Reporte des informations recueillies lors du traitement des pièces comptables (nom, adresse, situation du compte, etc.) sur un fichier clients ou fournisseurs.
- Transmet à l'informatique un bordereau indiquant toute modification d'identification (nom, type de relation avec l'entreprise) du client ou fournisseur.

### PEUT AUSSI

- Établir des balances mensuelles par centralisation des données comptables qui relèvent de sa compétence (comptes clients ou fournisseurs, comptes de certains clients ou fournisseurs, comptes « banques », etc.).
- Tenir les comptes « frais généraux », « caisse », « avances sur salaire », etc.

### Responsabilité et autonomie

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

L'aide-comptable doit suivre des instructions strictes résultant de la pratique comptable et définissant l'ordre, la nature des opérations, les normes de références et les délais de réalisation (délais mensuels de traitement des factures, enregistrement quotidien des opérations financières).

- Par le chef hiérarchique qui distribue les documents à traiter et vérifie quotidiennement l'avancement du travail.
- Lors du traitement informatique au cours duquel sont effectués des contrôles d'erreurs (imputations erronées...).
- Par la nature même de la procédure comptable : l'établissement de balances mensuelles, la justification de soldes amènent à rectifier les erreurs d'écriture.

Enfin les réactions des clients, fournisseurs, banques en cas d'envoi de documents erronés entraînent les corrections qui s'imposent.

Les conséquences d'erreurs d'imputation, de report ou de calcul sont limitées par les différents contrôles inhérents à la rigueur de la procédure comptable.

Le titulaire échange des informations avec les services administration des achats ou des ventes (facturation, délais de paiement, etc.), les services informatiques (remise de bordereaux...). Il peut rechercher des renseignements dans l'ensemble des unités de l'entreprise particulièrement pour résoudre un problème d'imputation analytique. Suivant la spécialisation de son activité, il est en contact avec les banques (remises de chèques, suivi de comptes), les clients et les fournisseurs (échange d'informations d'identification pour la tenue de fichiers, relances, etc.).

### Environnement

- Milieu
- Rythme
- Particularités

Travail en bureau, avec horaires réguliers.  
Mise à jour permanente des fichiers.  
Échéance mensuelle pour le traitement de nombreux documents : factures, paiements.  
Répétition de tâches d'enregistrement, de tri et de classement de documents de même nature.

### Conditions d'accès

Accès direct possible avec un niveau CAP d'aide-comptable.  
Accès indirect à partir d'une expérience d'employé de bureau.  
Connaissances particulières :  
Une spécialisation en mécanographie est appréciée.

### Emplois et situations accessibles

Passage à l'emploi de technicien en comptabilité générale (article FC 05) ou analytique (article FC 04) avec éventuellement attribution de responsabilités hiérarchiques et changement ou élargissement du domaine d'activité.

# fonction administration générale

<b>Autres appellations</b>	Chargé de recherches - Chargé de planification - Rédacteur conjoncture - Économiste.
<b>Définition</b>	<i>Effectue, pour l'information de la direction de l'entreprise ou de sa clientèle, de manière régulière ou sur demande, des études d'analyse ou de prévision économique touchant des domaines variés.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entreprise</b></li> <li>• <b>Service</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principales banques, dans un service d'études économiques.</li> <li>- Très grandes entreprises industrielles et commerciales, soit comme conseiller de la direction, soit dans un service qui peut regrouper les études économiques et/ou les études commerciales, le contrôle de gestion, le plan (de développement de l'entreprise). S'il est suffisamment important, ce service peut comporter un ou deux économistes généralistes.</li> <li>- Bureaux d'études et de conseil, qui vendent des études à leur clientèle.</li> <li>- Organismes professionnels effectuant des études économiques pour l'ensemble de leurs adhérents.</li> <li>- Principales administrations (emplois non observés).</li> </ul>
<b>Délimitation des activités</b>	<p>L'emploi-type recouvre des situations concrètes distinctes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les chargés d'études des banques effectuent surtout des travaux de synthèse (notamment sur la conjoncture) à des fins documentaires.</li> <li>- Les économistes des grandes entreprises peuvent, en plus de ce type de travaux, participer à l'élaboration du plan de développement de l'entreprise ou à des études commerciales ou de gestion.</li> <li>- Les économistes des bureaux d'études doivent surtout répondre à des demandes de la clientèle exigeant des méthodologies et des modes d'investigations spécifiques. Mais ces activités ne sont pas exclusives et le chargé d'études économiques doit pouvoir s'adapter à des domaines variés qui dépassent généralement le cadre de l'entreprise. C'est ce qui le distingue :</li> <li>- du contrôleur de gestion et du chargé d'études financières, qui s'attachent uniquement à la gestion de l'entreprise ou à la rentabilité de certaines de ses activités ;</li> <li>- du chargé d'études commerciales, plus spécialisé, mais avec lequel il peut avoir certaines activités en commun (études sur les marchés et sur la concurrence ayant un caractère général). L'économiste se situe le plus souvent en amont des études commerciales, en leur fournissant les hypothèses macro-économiques ; il peut aussi se situer en aval, en traduisant les perspectives commerciales en plan de développement de l'entreprise.</li> </ul> <p>Les titulaires peuvent, quand ils appartiennent à une équipe, être spécialisés par secteur d'activité économique ou par région.</p>
<b>Description des activités</b>	<p><b>Trois types d'activité distincts :</b></p> <p><b>ÉTUDES PÉRIODIQUES</b></p> <p>Le titulaire est chargé de suivre l'évolution économique et d'en présenter la synthèse dans un cadre déterminé.</p> <p>Il se tient régulièrement au courant en lisant les publications, la presse spécialisée, les bulletins ou notes internes et en consultant les dernières statistiques.</p>

### 1 - Études de conjoncture

- Il peut en plus recueillir directement des données auprès d'un réseau de correspondants habituels (ex. : enquête auprès des comptoirs de la Banque de France pour ses études de conjoncture, enquête auprès des entreprises pour un organisme professionnel).
- Il peut avoir à mettre au point les instruments statistiques (questionnaires) nécessaires.
- Il élabore des tableaux statistiques, éventuellement avec le concours d'assistants ou de statisticiens.
- Il rédige une présentation synthétique qui sera diffusée, soit dans un bulletin d'information (ex. : par une banque pour sa clientèle), soit dans des rapports périodiques (ex. : présentation économique générale dans un rapport au conseil d'administration).

### 2 - Études prévisionnelles

- Élabore un ensemble de prévisions, généralement à moyen terme, intéressant soit l'entreprise (économiste d'entreprise), soit un secteur de l'activité nationale (organisation professionnelle au bureau d'études). A cette fin :
  - utilise les données statistiques fournies par l'administration ou recueillies par lui-même et les prévisions émanant d'autres services (marketing) ;
  - élabore, le cas échéant, les instruments techniques nécessaires (modèles économétriques), pondérés par une appréciation qualitative de l'environnement économique et politique ;
  - procède à différents calculs et rédige un document expliquant et justifiant les hypothèses et la méthode utilisées.
- Révise périodiquement les hypothèses et les calculs pour la mise à jour des prévisions constituant un "plan glissant" en consultation avec les autres parties concernées (administrations, organisations professionnelles, services commerciaux de l'entreprise).
- Il confronte les résultats de ses estimations et en discute les hypothèses avec d'autres spécialistes de l'entreprise ou, s'il travaille au niveau de l'économie nationale, de l'administration.

### ÉTUDES DE SYNTHÈSE

Le titulaire peut être chargé de tenir dans une publication périodique (ex. : bulletin d'information d'une banque) une rubrique régulière (ex. : conjoncture internationale, ou industrielle) pour laquelle il choisit lui-même le sujet à traiter : par exemple : la crise monétaire, la situation économique de telle région du monde.

Soit en réponse à des demandes particulières de la direction ou d'un client de l'entreprise (s'il est dans une banque), soit de sa propre initiative, il peut traiter un sujet concret (ex. : la situation économique d'un secteur ou d'une région), ou un sujet plus théorique mais qui peut se référer à une situation très concrète et immédiate (ex. : les effets probables de telle mesure fiscale ou décision monétaire).

Dans les deux cas, il lui appartient de définir la manière d'approcher et de présenter le sujet.

- Il réunit une documentation spécifique, éventuellement avec le concours du documentaliste de l'entreprise.
- Il procède à des investigations complémentaires en rencontrant des spécialistes.
- Le cas échéant, il effectue ou fait effectuer des analyses statistiques simples et prépare ou fait préparer des tableaux, graphiques et diagrammes.

#### Peut aussi :

- Jouer un rôle de conseil de la direction générale, en l'aidant à prendre du recul par rapport à des préoccupations trop immédiates et à la conjoncture du moment.
- Contribuer à la formation économique des cadres de l'entreprise.

### PROJETS

Le titulaire appartient le plus souvent à un bureau d'études ; son directeur d'études négocie généralement lui-même les contrats d'études avec les clients.

#### 1 - Préparation

- Définit plus précisément le cadre et les limites de l'étude.
- Met au point une méthode générale de travail.
- Élabore un projet définissant l'objet de recherche, la démarche adoptée, les résultats escomptés, les moyens humains et matériels nécessaires et les coûts correspondants.

#### 2 - Documentation

- Recherche ou fait rechercher toute documentation disponible sur le sujet.
- Procède lui-même à des investigations, soit par des entretiens avec des spécialistes, soit par des enquêtes sur le terrain.

- Le cas échéant, définit un cadre d'enquête (échantillonnage, modèle de questionnaire, etc.) dont la réalisation sera confiée à des enquêteurs.

### 3 - Exploitation

- Analyse les données recueillies et met en œuvre des procédures plus ou moins élaborées, en faisant éventuellement appel à des spécialistes (informaticiens, statisticiens) :
  - tableaux manuels d'analyse de fréquence, de corrélation, etc. ;
  - traitements statistiques ;
  - traitements informatiques.
- Au fur et à mesure de l'avancement de l'étude, il est amené à avancer, à vérifier et éventuellement à remettre en cause des hypothèses d'interprétation ; il doit veiller à l'adaptation de la méthode de travail définie initialement.
- Son travail a souvent un caractère inter-disciplinaire et peut toucher notamment à la sociologie. Il peut travailler en équipe avec des spécialistes d'autres domaines de l'économie ou d'autres disciplines.

### 4 - Rédaction

- Il rédige un document présentant les travaux accomplis, la méthode suivie et les conclusions.
- Il doit souvent le discuter et le défendre devant la direction ou le client avant acceptation définitive.

#### Responsabilité et autonomie

##### • Instructions

Le titulaire doit respecter les délais fixés, soit par la pratique courante (travaux périodiques), soit par le chef hiérarchique ou le contrat (le titulaire étant consulté).  
Suivant le type d'étude, la méthode est définie, soit par un cadre général, soit par le titulaire lui-même.

##### • Contrôle

Le titulaire a la pleine responsabilité de son étude, qui est généralement relue par le chef hiérarchique avant la sortie définitive.

##### • Conséquences d'erreurs

Des erreurs de méthode, de transcription, de jugement, d'interprétation des données, un manque d'objectivité, peuvent affecter la qualité de l'étude et éventuellement l'image de l'entreprise ou du service.

##### • Relations fonctionnelles

Il s'agit souvent d'un travail d'équipe qui peut impliquer des consultations, des discussions sur les problèmes de méthode et la relecture mutuelle des projets de rédaction.

Le titulaire peut avoir la responsabilité d'un groupe de rédacteurs, d'assistants (ex. : en statistique) ou de stagiaires.

#### Environnement

##### • Milieu

Travail de bureau avec possibilité de déplacements et de dépassements d'horaires occasionnels suivant la charge de travail.

Affectation ou missions temporaires dans un pays en voie de développement possibles (dans le cadre d'un bureau d'études).

##### • Rythme

Uniquement dépendant du calendrier fixé.

##### • Particularités

Travail assez diversifié nécessitant une facilité de synthèse et de rédaction et dans certains cas, une capacité d'adaptation à des problèmes nouveaux.

#### Conditions d'accès

Accès direct fréquent avec formation supérieure en économie indispensable (HEC, ESSEC, université niveau DES). Une double formation (ingénieur plus économie ou gestion) peut être demandée par les entreprises industrielles, les bureaux d'études et les organismes professionnels.

Accès indirect possible, notamment dans la banque à partir d'autres emplois dans l'entreprise ; également à partir d'une expérience des études économiques ou statistiques dans l'administration. La formation supérieure reste presque toujours indispensable.

Connaissances particulières : anglais et/ou allemand souhaitable et parfois indispensable. Connaissances techniques nécessaires pour certaines activités (organismes professionnels).

#### Emplois et situations accessibles

Dans les banques, il s'agit souvent d'un emploi de passage débouchant après quelques années sur des emplois de promotion dans les services centraux.

Dans les bureaux d'études, directeur d'études (dans la limite des postes disponibles).

Dans les entreprises : chef d'un service de planification ou d'études ; chargé d'études commerciales.

<b>Définition</b>	<i>Vérifie la sincérité des informations fournies par les services, la régularité des opérations administratives et suggère des solutions correctrices permettant d'améliorer l'organisation des procédures administratives de sorte que l'ensemble concourt à atteindre les objectifs de l'entreprise.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entreprise</li><li>• Service</li></ul>	Très grandes entreprises ou groupes d'entreprises. Service spécialisé rattaché à la Direction Générale.
<b>Délimitation des activités</b>	<p>L'auditeur interne contrairement au contrôleur de gestion (voir article FC 03) n'exerce pas un suivi permanent des activités mais observe une situation à un instant donné.</p> <p>Il est chargé de veiller au bon fonctionnement de toutes les procédures. d'information de la direction, peut toutes les contrôler ou être spécialisé sur certaines ; les domaines de spécialisation sont généralement :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>L'audit comptable</b> : vérification de la sincérité des enregistrements, de la bonne application des règles comptables, de la fiabilité de l'information ; une partie de l'activité de l'auditeur comptable est commune avec celle du réviseur interne (voir article FC 06).</li><li>- <b>L'audit opérationnel</b> : comprend l'audit de toutes les fonctions de l'entreprise et l'audit d'opérations qui ne se déroulent qu'une fois (ex. : audit des procédures de contrôle d'un investissement).</li><li>- <b>L'audit de société</b> ou audit de groupe : vérification cyclique de l'état de contrôle interne des sociétés filiales et de l'efficacité des procédures mises en place. Les audits de société peuvent avoir à la fois des aspects comptables et des aspects opérationnels.</li></ul>
<b>Description des activités</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recueille auprès de la direction générale, des directeurs d'établissements ou de filiales les souhaits en matière d'audit, généralement au cours de réunions du comité de direction.</li><li>- Établit un programme annuel de travail définissant les services, établissements ou filiales qui seront visités.</li><li>- Propose ce programme à la direction générale pour approbation.</li><li>- Étudie systématiquement le fonctionnement de l'unité à "auditer" :<ul style="list-style-type: none"><li>• se fait décrire et expliquer chaque poste de travail ;</li><li>• étudie les documents utilisés et leurs circuits ;</li><li>• localise les points de contrôle dont il faut surveiller le fonctionnement.</li></ul></li><li>- Contrôle que les objectifs de l'unité sont bien ceux fixés par l'entreprise et que les procédures utilisées permettent d'y parvenir.</li><li>- Rédige un rapport, le discute avec le responsable de l'unité.</li><li>- Transmet à la direction ce rapport, met en évidence les points de faiblesse des procédures, propose des corrections et formule des recommandations.</li></ul>
<b>Responsabilité et autonomie</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Instructions</li> <li>• Contrôle</li> <li>• Conséquences d'erreurs</li></ul>	<p>L'auditeur interne est chargé par la direction générale de diagnostiquer les causes d'usure des procédures administratives utilisées dans l'entreprise. Il organise librement son travail après avoir obtenu l'accord de la direction en ce qui concerne le programme d'action.</p> <p>Les discussions avec le responsable de l'unité "auditée" et avec la direction générale permettent au titulaire de vérifier ses conclusions.</p> <p>Une erreur de diagnostic peut entraîner des conflits avec les personnes "auditées" et détériorer le climat social de l'entreprise.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relations fonctionnelles</li> </ul>	<p>Peut avoir la responsabilité d'un petit groupe d'auditeurs.</p> <p>Entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des services, éventuellement avec d'autres établissements ou entreprises du groupe.</p> <p>Peut être l'interlocuteur des auditeurs externes mandatés par les actionnaires pour contrôler les comptes et les procédures.</p>
<p><b>Environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Milieu</li> <li>● Rythme</li> </ul>	<p>Travail en bureau avec déplacements fréquents à l'extérieur et même à l'étranger dans le cas de filiales. Dépassements fréquents des horaires.</p> <p>Un cycle d'audit s'étend sur un an environ pour une entreprise moyenne et peut atteindre trois ans pour une grande entreprise.</p>
<p><b>Conditions d'accès</b></p>	<p><b>Accès direct</b> non observé.</p> <p><b>Accès indirect</b> avec une formation supérieure en sciences économiques, ou le diplôme d'une grande école (surtout commerciale) et une expérience en comptabilité ou en contrôle de gestion dans un service financier.</p> <p><b>Connaissances particulières</b> : en comptabilité, en organisation des entreprises.</p>
<p><b>Emplois et situations accessibles</b></p>	<p>L'audit est une fonction qui permet d'acquérir une formation dans tous les domaines de la gestion d'une entreprise et qui conduit à des postes opérationnels dans des établissements ou filiales : responsable des services comptables, des services financiers...</p>

<b>Autres appellations</b>	Directeur administratif - Responsable des services administratifs et généraux.
<b>Définition</b>	<i>Seconde et assiste le responsable de l'entreprise dans l'ensemble de ses activités ; participe à la définition des orientations de l'entreprise ou de l'établissement et reçoit délégation des pouvoirs du responsable pour leurs applications dans la gestion courante.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> • Entreprise • Service	Petites et moyennes entreprises. Directement rattaché à la direction de l'entreprise, il a la responsabilité des services administratifs et généraux auxquels peuvent être rattachés, selon la taille et l'organisation de l'entreprise, le service du personnel et le service comptable.
<b>Délimitation des activités</b>	Le secrétaire général appartient au comité de direction de l'entreprise et travaille en collaboration étroite avec le responsable de l'entreprise ou de l'établissement. Il a la responsabilité directe des services administratifs et généraux et supervise les activités comptables et de gestion du personnel, qu'elles lui soient ou non directement rattachées. Dans un établissement l'emploi de directeur administratif recouvre les mêmes activités à l'exception des relations avec les détenteurs du capital. Selon la taille et le type d'organisation le directeur administratif peut, soit prendre en charge la gestion du personnel et les activités comptables, soit avoir la seule responsabilité des services administratifs et généraux. Le secrétaire général de PME comme le directeur administratif peuvent déléguer une partie de leurs pouvoirs à un adjoint plus spécialisé (voir article : Attaché à l'administration générale AG 04).
<b>Description des activités</b>	<b>FINANCES, COMPTABILITÉ, PERSONNEL</b> <b>1 - Budget des frais généraux</b> - Prépare le budget "frais généraux" dont il est directement responsable et le ventile par chapitre (fournitures, petit matériel de bureau, téléphone, fuel...). - Contrôle la réalisation de ce budget et, dans le cadre de celui-ci, négocie certains contrats d'achats ou de location, gardiennage, nettoyage, fuel... <b>2 - Contrôle général</b> - Supervise la gestion financière, la comptabilité et la gestion du personnel. - <i>Peut aussi</i> avoir la responsabilité hiérarchique du service du personnel (voir article Chef du service du personnel) et/ou du service comptable (voir article FC 08 Chef comptable PME) et/ou du service commercial (voir article Responsable de l'administration des ventes dans le cahier 5 du Répertoire - à paraître). <b>ADMINISTRATION GÉNÉRALE</b> <b>1 - Contentieux</b> - Centralise les problèmes contentieux de l'entreprise (clients-fournisseurs - immobilier - social...). - Constitue ou fait constituer les dossiers contentieux. - Prend contact avec les avocats auxquels il soumet les dossiers et dont il est l'interlocuteur jusqu'au règlement de l'affaire.

## 2 - Assurances

- Négocie avec les sociétés d'assurances ou les courtiers, les contrats d'assurances de l'entreprise (ex. : incendie, responsabilité civile, produits fabriqués...).
- Suit ou fait suivre les contrats (respect des échéances, révision des clauses, contrôle des taux...).
- En cas de sinistre :
  - établit ou fait établir la déclaration de sinistre ;
  - reçoit les experts et discute avec eux les rapports d'expertise ;
  - est l'interlocuteur de la société d'assurances jusqu'au règlement du sinistre.

## 3 - Gestion des immeubles

- Négocie, par application des décisions prises au niveau de la direction, des contrats pour la construction d'immeubles nouveaux ou l'aménagement de locaux, avec les architectes et les entrepreneurs.
- Suit la réalisation des travaux : contrôle le respect des délais et devis, la conformité des matériaux et des plans.
- Supervise la réalisation de l'entretien courant et l'exécution de petits travaux neufs :
  - réception des demandes ;
  - définition des urgences ;
  - transmission de la demande du personnel compétent de l'entreprise en accord direct, dans la limite de sa délégation, avec des entreprises sous-traitantes ;
  - contrôle de la réalisation des travaux.

## LIAISON AVEC LES DÉTENTEURS DU CAPITAL

- Prépare dans le respect des procédures statutaires, les réunions (assemblée générale, conseil d'administration) avec les détenteurs du capital (associés, commanditaires, actionnaires, collectivités publiques) dont il est l'interlocuteur :
  - établit les ordres du jour et le planning des séances ;
  - contrôle l'établissement et l'envoi des convocations aux intéressés ;
  - rédige, à partir des données recueillies dans les différents services les rapports et dossiers nécessaires à la tenue de ces réunions (rapport moral et financier préalablement soumis au comité d'entreprise pour l'assemblée générale des actionnaires, dossiers techniques pour conseils d'administration...).
- Assiste le responsable de l'entreprise lors de ces réunions et en rédige le compte rendu.
- Prend les mesures pour rendre exécutoires les décisions adoptées en réunion.

### Responsabilité et autonomie

- Instructions
- Contrôle
- Conséquences d'erreurs
- Relations fonctionnelles

Le secrétaire général participe aux choix des orientations de l'entreprise qu'il met en application sous l'autorité du responsable de l'entreprise.

La collaboration étroite avec le responsable de l'entreprise constitue un contrôle permanent de ses activités. Un contrôle indirect s'effectue d'autre part par les réactions de la hiérarchie, des salariés, des clients, aux actions qu'il met en œuvre. Enfin les rapports d'activité de l'entreprise qu'il établit avec le responsable, font l'objet d'un contrôle systématique de la part du comité d'entreprise et des détenteurs du capital.

Des erreurs d'appréciation dans la définition des orientations de l'entreprise peuvent entraîner des conflits sociaux et des pertes financières.

A l'intérieur de l'entreprise, entretient des relations avec tous les services. Est, avec le responsable de l'entreprise, l'interlocuteur des détenteurs du capital.

A l'extérieur, il représente le plus souvent l'entreprise auprès des organismes patronaux, des administrations (inspection des organismes sociaux, ministère des finances...), des sociétés d'assurances, des clients et fournisseurs de l'entreprise.

### Environnement

- Milieu
- Rythme
- Particularités

Travail en bureau avec nombreux déplacements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et des horaires peu réguliers.

Imposé par le nombre de types d'activités sur lesquels intervient le secrétaire général et par le respect des délais statutaires et légaux.

Multiplicité et diversité des activités.

### Conditions d'accès

Accès direct exclu sauf dans les entreprises à caractère familial.

Accès indirect avec le plus souvent une formation supérieure juridique ou économique, des stages complémentaires en gestion de l'entreprise et une expérience dans les services du personnel, les services comptables ou administratifs ; la formation complémentaire en gestion de l'entreprise peut être acquise après l'occupation de l'emploi.

### Emplois et situations accessibles

Pas de promotion constatée en raison du niveau de responsabilité où se situe déjà le titulaire dans l'entreprise.

En fait, accès possible à un emploi de secrétaire général d'une entreprise ou de directeur administratif d'un établissement plus important ou encore à l'emploi de directeur d'établissement.

# attaché juridique à l'administration générale

AG 04

<b>Autres appellations</b>	Responsable du contentieux - Fiscaliste - Attaché aux assurances - Chef du service immobilier.
<b>Définition</b>	<i>Traite, sous la responsabilité du directeur administratif, les problèmes contentieux, juridiques, fiscaux, immobiliers et les dossiers d'assurances de l'entreprise ou de l'établissement; étudie et choisit les procédures à appliquer et les actions à mettre en œuvre, suit leur application et réalisation.</i>
<b>Situation fonctionnelle</b> • Entreprise • Service	Entreprises moyennes ou importantes, tous secteurs. - Soit à la direction administrative placée sous la responsabilité du directeur administratif et chargée de traiter l'ensemble des problèmes "généraux" de l'entreprise; - Soit à l'intérieur de celle-ci, service spécialisé sur un des types d'activité : contentieux, assurances, immobilier, etc.
<b>Délimitation des activités</b>	- L'attaché juridique à l'administration générale est le plus souvent spécialisé sur un ou, au plus, deux types d'activité pour lesquels il a délégation d'une partie des pouvoirs du directeur administratif. - Le contentieux semble être le type d'activité que le Directeur administratif délègue le plus fréquemment : il regroupe généralement l'ensemble des problèmes contentieux de l'entreprise, cependant le contentieux social peut être traité directement par les services du personnel. - L'attaché juridique à l'administration générale peut aussi avoir la responsabilité hiérarchique d'un service spécialisé : responsable du service contentieux, chef du service immobilier.
<b>Description des activités</b>	<p><b>CONTENTIEUX</b></p> <p><b>1 - Procédure amiable ou pré-contentieuse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reçoit une demande d'intervention d'un service à la suite d'un litige avec un fournisseur, client, employé, une administration, etc.</li> <li>- Constitue un dossier où sont rassemblées toutes les informations sur le cas à traiter, informations qui ont pu être collectées en partie par le titulaire.</li> <li>- Essaie d'obtenir un règlement à l'amiable par un échange de correspondance et des entretiens avec la partie adverse (mise en demeure, etc.).</li> <li>- Négocie les conditions de règlement amiable avec la partie adverse si celle-ci répond favorablement.</li> <li>- Prend en charge la procédure contentieuse si le règlement amiable échoue.</li> </ul> <p><b>2 - Procédure contentieuse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définit seul ou avec son supérieur hiérarchique, selon l'importance de l'affaire et les limites de sa délégation, les positions de l'entreprise après consultation de la législation et de la jurisprudence dans le domaine concerné.</li> <li>- Choisit la procédure judiciaire et prend contact avec l'avocat et/ou l'huissier auxquels il transmet le dossier et précise les positions de l'entreprise.</li> <li>- Suit le déroulement de l'affaire par des contacts fréquents avec l'avocat afin de revoir avec lui, éventuellement les positions précédemment définies.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> assister aux audiences.</li> </ul>

## ÉTUDES ET CONSEILS JURIDIQUES ET FISCAUX

### 1 - Application des statuts de l'entreprise et de la législation

– Applique les procédures statutaires de la vie de l'entreprise ou en contrôle l'application : respect du calendrier des réunions statutaires (conseil d'administration, assemblée générale des actionnaires, etc.) et des opérations y afférant (ex. : révision des comptes, conformité des points mis à l'ordre du jour...).

– Met en place les procédures fiscales les plus favorables à l'entreprise après négociation avec les services fiscaux.

– Accomplit diverses formalités administratives en veillant au respect des règlements et de la législation : inscription au registre du commerce, dépôt de marque ou de brevet, publication d'annonces légales, déclarations fiscales...

– Vérifie le contenu juridique des textes commerciaux et publicitaires, la conformité de l'étiquetage pour les entreprises productrices de biens de consommation.

### 2 - Conseils juridiques et fiscaux à la demande de la direction ou de services

– Effectue des études juridiques et fiscales lors d'opérations particulières dans la vie de l'entreprise : cession de parts, fusion, modification de capital, liquidation, nominations d'administrateurs... à la demande de la direction de l'entreprise :

- examine la situation à partir de documents financiers et juridiques de l'entreprise ;
- consulte la documentation juridique et fiscale ;
- propose des solutions qu'il présente à la direction ;
- rédige les actes nécessaires à la réalisation de l'opération considérée, une fois la solution retenue.

– Rédige ou contrôle la rédaction des textes contractuels de l'entreprise : contrats commerciaux, contrats d'assurances, contrats de travail, contrats de formation, sur demande des services concernés.

– *Peut aussi* proposer l'aménagement de clauses de contrats existants.

### 3 - Documentation et informations juridiques et fiscales

– Constitue une documentation juridique et fiscale en lisant et classant les revues spécialisées que reçoit l'entreprise (Gazette du Palais, revue trimestrielle de Droit civil, de Droit commercial, etc.).

– Sélectionne les textes susceptibles d'intéresser les différents services, les regroupe dans une note ou un document (journal juridique par exemple) destiné à une diffusion interne en remaniant ceux qu'il juge difficilement compréhensibles par des non-spécialistes.

– Rassemble une documentation de jurisprudence se rapportant aux activités de l'entreprise (consultation des arrêtés de la Cour d'Appel, de la Cour de Cassation, du Conseil d'État, des tribunaux).

– Effectue des recherches documentaires particulières sur demande.

## GESTION IMMOBILIÈRE

### 1 - Activités juridiques liées aux problèmes immobiliers

– Est informé, par la direction, des décisions prises en matière de vente ou d'achat d'immeubles ou de terrains.

– *Peut aussi* faire des propositions de placements ou investissements immobiliers et participer en tant que conseil à la prise de décision.

– Prépare les opérations de vente ou d'achat d'immeubles et de terrains (pour achats par exemple : création d'une société civile immobilière et suivi de cette société, contrats avec les promoteurs, prévisions de trésorerie).

– Prend contact avec le notaire pour la mise au point des actes d'acquisition ou de cession.

– *Peut aussi* étudier sur demande de la direction des modèles de bail de location.

### 2 - Gestion du 1 % patronal

– Définit un plan d'utilisation du 1 % (achats de logements, prêts au personnel, subventions aux organismes tels que société d'H.L.M., O.C.I.L. ...) qu'il propose à la direction.

– Met en œuvre ce plan d'utilisation après accord de la direction et avis du comité d'entreprise et en suit l'application (contrôle de remboursement des prêts, respect par les organismes des délais de construction).

### 3 - Gestion des immeubles

– Contrôle les activités des gérants des immeubles acquis par la société : entretien des locaux, encaissement des baux.

– Négocie avec les entrepreneurs les demandes de travaux d'entretien et d'aménagement des locaux occupés par l'entreprise : demande de devis, contrôle de la qualité des travaux et du respect des délais.

## ASSURANCES

– Reçoit les propositions de contrats d'assurances transmises par les sociétés ou courtiers d'assurances, soit à la demande de l'entreprise, soit de leur propre initiative.

– Analyse les différentes clauses et les tarifs correspondants en fonction des risques encourus afin de garantir à l'entreprise la meilleure couverture dans les meilleures conditions tarifaires.

– Négocie les contrats avec les sociétés d'assurances ou les courtiers, ou conseille la direction lors des négociations.

– Gère les différents contrats de l'entreprise : mise à jour des clauses et tarifs, contrôle du respect des échéances pour le paiement des primes, etc.

– Établit les déclarations de sinistre qu'il transmet aux sociétés d'assurances.

– Reçoit les experts et discute avec eux les conclusions de leurs rapports.

– Reste l'interlocuteur des sociétés jusqu'au règlement du sinistre.

### Responsabilité et autonomie

#### • Instructions

L'attaché juridique à l'administration générale organise son travail.

Il a une certaine latitude quant aux moyens et aux méthodes à utiliser pour la construction des dossiers qu'il propose à la direction.

Il travaille en étroite collaboration avec le directeur administratif (qui oriente ses travaux) et participe rarement aux prises de décision.

Le principal contrôle s'effectue lors de cette collaboration.

#### • Contrôle

#### • Conséquences d'erreurs

Une erreur dans le choix de l'application des procédures, que ce soit dans le domaine contentieux, juridique et fiscal, immobilier ou des assurances peut entraîner une perte financière importante pour l'entreprise.

#### • Relations

#### fonctionnelles

Il peut avoir la responsabilité hiérarchique d'un service spécialisé.

– Il peut être amené à recueillir des informations auprès de tous les services mais a des relations privilégiées avec les services financiers et comptables.

– Quel que soit le type d'activité sur lequel il intervient, il a de nombreux contacts avec des interlocuteurs extérieurs : administrations, avocats, experts, représentants des sociétés d'assurances...

### Environnement

#### • Milieu

Travail en bureau avec déplacements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Horaires assez réguliers.

#### • Rythme

Imposé par le respect des procédures et des délais statutaires et légaux.

### Conditions d'accès

Accès direct possible avec un diplôme supérieur le plus souvent juridique.

Accès indirect : accès possible avec un niveau secondaire, une formation juridique ou comptable et une expérience dans les services administratifs.

**Connaissances particulières :**

Pour les fiscalistes, une expérience dans les services de l'administration des Finances est appréciée.

### Emplois et situations accessibles

– Élargissement des responsabilités techniques et hiérarchiques (responsable d'un service spécialisé).

– Changement d'emploi : accès possible mais rare à l'emploi de directeur administratif.

# employé à l'administration générale

AG 05

Autres appellations	Employé qualifié du service contentieux - Employé de bureau.
Définition	<i>Effectue les tâches quotidiennes et courantes de tri, de classement, d'enregistrement, de transcription des informations et des documents liées à la gestion administrative de l'entreprise ou de l'établissement.</i>
Situation fonctionnelle	Entreprises toutes tailles, tous secteurs. Selon la taille de l'entreprise, services plus ou moins spécialisés : <ul style="list-style-type: none"><li>• service administratif placé sous la responsabilité du secrétaire général et chargé d'assurer l'ensemble des activités générales de l'entreprise ;</li><li>• service spécialisé sur un type d'activité (assurances, achats fournitures et petit matériel...) rattaché à la direction administrative.</li></ul>
Délimitation des activités	L'employé qualifié à l'administration générale peut être plus ou moins spécialisé selon le type de service auquel il appartient. Dans un service administratif couvrant l'ensemble des types d'activités, il intervient sur l'ensemble des activités ou est spécialisé sur un ou deux types d'activités, il intervient sur le type d'activité propre au service. <i>Peut aussi effectuer tout ou partie des tâches de l'employé au service du personnel ou de l'employé à l'administration des ventes (voir article PE 10).</i>
Description des activités	<b>COURRIER ET DOCUMENTATION</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dépouille, trie, classe et ventile le courrier, les revues et périodiques reçus par l'établissement ou l'unité.</li><li>- <i>Peut aussi :</i><ul style="list-style-type: none"><li>• signaler les articles à consulter ;</li><li>• centraliser l'ensemble des revues ou périodiques après communication aux intéressés et les classer.</li></ul></li></ul> <b>TENUE DE DIVERS DOSSIERS</b> <p>Tient à jour les dossiers :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• assurances : reçoit les avis d'échéances des primes et les transmet à la comptabilité pour paiement, enregistre les modifications de contrat ;</li><li>• contentieux : tout au long du déroulement de l'affaire joint les nouvelles pièces au dossier et remplit les imprimés liés aux différentes étapes de la procédure contentieuse ;</li><li>• immobilier : centralise les contrats de gardiennage, d'entretien, de location, applique le calendrier des échéances des différents contrats et enregistre toutes les modifications.</li></ul> <b>ÉQUIPEMENTS DE BUREAU</b> <p>1 - Achats de fournitures</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Centralise périodiquement les besoins des services en fournitures de bureau.</li><li>- Contrôle l'état des stocks de fournitures.</li><li>- Distribue aux services les fournitures demandées lorsque l'état des stocks le permet.</li><li>- Remplit, en cas de besoin, un bon de commande à partir d'un catalogue donné et auprès de fournisseurs déterminés.</li><li>- Transmet les bons de commande soit directement à l'extérieur après contrôle de son supérieur hiérarchique, soit au service "achats".</li><li>- Contrôle, à la réception de la commande, la conformité des fournitures reçues et distribue les fournitures dans les services demandeurs.</li></ul>

	<p><b>2 - Entretien du matériel de bureau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveille la bonne marche des machines de bureau de l'entreprise.</li> <li>- Contacte la société chargée de l'entretien en cas de panne.</li> <li>- <i>Peut aussi</i> établir des statistiques sur l'utilisation des machines de bureau (ex. : machines offset, photocopieuses, machines à écrire à mémoire) par service ou par personne.</li> </ul>
<p><b>Responsabilité et autonomie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructions</li> <li>• Contrôle</li> <li>• Conséquences d'erreurs</li> <li>• Relations fonctionnelles</li> </ul>	<p>L'employé à l'administration générale doit respecter le calendrier des procédures et des échéances, à l'intérieur de ce cadre il réalise son travail en fonction d'habitudes et de pratiques courantes.</p> <p>Les risques d'erreur étant assez faibles un contrôle n'est pas exercé systématiquement sur les activités du titulaire mais le supérieur hiérarchique est responsable des documents que celui-ci produit.</p> <p>Le titulaire est amené à prendre contact avec tous les services de l'entreprise pour échange d'informations, mais travaille surtout à partir des données fournies par le supérieur hiérarchique.</p>
<p><b>Environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Milieu</li> <li>• Rythme</li> </ul>	<p>Travail de bureau avec déplacements à l'intérieur de l'établissement ou unité. Horaires réguliers.</p> <p>Les diverses procédures que le titulaire applique et les échéances dont il doit tenir compte constituent un cadre temporel rigide.</p>
<p><b>Conditions d'accès</b></p>	<p><b>Accès direct</b> possible avec le niveau BEPC ou une formation professionnelle de niveau CAP ou BEP (secrétariat, comptabilité).</p> <p><b>Accès indirect</b> avec une expérience d'employé de bureau ou de sténo-dactylo.</p>
<p><b>Emplois et situations accessibles</b></p>	<p>Élargissement des activités et des responsabilités. Progression indiciaire mais les possibilités de promotion sont liées à l'organisation de diplômés professionnels.</p>

Ce travail a été réalisé par le CEREQ avec la participation de  
Conseillers professionnels de l'Agence Nationale pour  
l'Emploi et des équipes de recherche des Universités :

- d'AIX-EN-PROVENCE - Laboratoire d'économie et  
sociologie du Travail ;
- de DIJON - Institut de Recherche sur l'Economie de  
l'Education (IREDU) ;
- de GRENOBLE - Institut de Recherche Economique et de  
Planification (IREP) ;
- de LILLE - Institut de Sociologie (Université de Lille I) ;
- de PARIS - Centre d'études des techniques économiques  
modernes (CETEM), (rattaché à l'Ecole Pratique des  
Hautes Etudes) ;
- de l'Université de PARIS X - Nanterre - UER de Sciences  
économiques ;
- de RENNES - Institut de Gestion - (IGR) ;
- de STRASBOURG - UER de Sciences économiques  
(Université Louis-Pasteur) ;
- de TOULOUSE - Institut d'Etudes de l'Emploi ;

---

- La présentation générale a été rédigée par Michel POUGET  
et Janine RANNOU.

- L'analyse des observations et la rédaction des articles ont  
été assurées par :

D. BARRAT  
A.-M. BARROS-TASTETS  
O. BERTRAND

M.-L. CARRIÈRE  
J. RANNOU  
M. ROSET

---

Février 1977

---

Conception graphique : M.-C. VIRVAUX



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

**9, rue Sextius Michel - 75732 Paris Cedex 15**  
Répertoire Français des Emplois (tél. : 577.10.04)

**La Documentation Française, 29-31, quai Voltaire**  
75340 Paris cedex 07 - Tél. 261.50.10 - Télex : 204826 DOCFRAN Paris

50 F  
AM 1570