

**Note d'information  
du Centre d'études  
et de recherches  
sur les  
qualifications**

ARCHIVES



n° 27

1<sup>er</sup> juin 1975

## L'ANALYSE DES ACTIVITÉS DE GESTION

*Dans le cadre des travaux préparatoires au VI<sup>e</sup> Plan, l'intergroupe « formation - qualification professionnelles » (1) faisant l'hypothèse d'un développement des activités liées à l'utilisation de l'informatique et des techniques de gestion, formula dans ce sens une demande d'études spécialisées sur les fonctions tertiaires. C'est pourquoi, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications inscrit à son programme d'activités, dès 1971, plusieurs études répondant à ces préoccupations.*

*En ce qui concerne la gestion, le CEREQ a entrepris de 1971 à 1973 une étude exploratoire avec la SEDES (2) sur les emplois d'ingénieurs et cadres (3). Pourquoi ce type d'emplois ? Afin de mieux saisir l'articulation hiérarchique et fonctionnelle des entreprises, et parce que ces emplois étaient susceptibles d'intervenir le plus fréquemment dans les activités de gestion.*

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

- elle retenait l'étude monographique de six établissements des industries chimiques et mécaniques pour répondre au souci de travailler sur des unités localisées autour de moyens de travail définis (établissements), ainsi que pour renforcer les études spécifiques qui étaient menées parallèlement sur la structure des emplois de ces secteurs (études de branche). Elle recueillait les activités des directeurs et chefs de service de chaque établissement ;*
- pour chaque emploi étudié, elle montrait la diversité des fonctions (gestion du quotidien, préparation de l'avenir, étude ou réalisation), ainsi que la diversité des interventions (décision, conseil, fixation des moyens, exécution, contrôle, information, etc.) ;*
- elle dressait pour chaque établissement une carte des emplois qui regroupait la totalité des fonctions et des interventions de chaque emploi, développant ainsi le contenu des organigrammes.*

*On pouvait alors envisager l'application d'une démarche du même type pour repérer les emplois de gestion.*

(1) Cf. Rapport de l'intergroupe « Formation-qualification professionnelle », édit. : la Documentation française, (1971).

(2) SEDES : Société d'Etudes pour le Développement Economique et Social.

(3) « Les emplois de cadres : méthode d'analyse ». Collection Bibliothèque du CEREQ, vol. n° 8, édit. : la Documentation française (à paraître) (le volume donnera les résultats de l'enquête).

A la suite des travaux du VI<sup>e</sup> plan et des interrogations formulées sur les « fonctions tertiaires », le CEREQ inscrit des études sur ce secteur, dans ses programmes d'activité...

...c'est ainsi qu'une étude sur les emplois d'ingénieurs et cadres fut lancée dès 1971...

...à la suite de laquelle une enquête sur les activités de gestion a été entreprise...

...cette étude se déroule en deux phases :

— une phase expérimentale visant la mise au point d'une méthode d'analyse des emplois à « dimension de gestion ».

— une phase extensive pour étudier et décrire ces emplois à partir d'observations sur des terrains suffisamment nombreux et diversifiés.

## I. — UNE ETUDE DES EMPLOIS A « DIMENSION DE GESTION » EN DEUX PHASES

Le CEREQ a lancé fin 1973 une étude sur les emplois de gestion à la suite de l'étude sur les emplois d'ingénieurs et cadres présentée page 1. Afin de tirer un maximum d'enseignement dès les premières recherches menées avec la SEDES, il a été envisagé une étude en deux temps : une phase expérimentale visant la mise au point et le test d'une méthode d'analyse des emplois de gestion ; une deuxième phase pour appliquer cette méthode par questionnaires à un plus grand nombre de terrains : phase extensive.

### 1. Le repérage des activités de gestion.

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

La première phase de l'étude se proposait donc de repérer la « dimension de gestion » à travers les activités des ingénieurs et cadres, ainsi que d'autres catégories (agent de maîtrise, techniciens). Les activités de gestion ne devant pas être recherchées parmi les seuls chefs de service, de département ou les directeurs si l'on faisait l'hypothèse d'une variété possible des niveaux de participation à la gestion.

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

### 2. Le repérage des contenus techniques.

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

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

## II. — LA DEMARCHE DE LA PREMIERE PHASE DE L'ETUDE SUR LES EMPLOIS A « DIMENSION DE GESTION », SES APPORTS (4)

Reprenant la démarche de système de l'étude menée avec la SEDES sur les emplois de cadres (décomposition logique des activités par rapport à un système de production), élargissant cette démarche, appliquée précédemment en milieu industriel (production de biens matériels), au milieu des services (production de services), la méthode appliquée en 1974 décompose l'organisation pour mieux y repérer la « dimension de gestion ».

(4) Les résultats de cette première phase de l'étude doivent être publiés dans un « document de travail » du CEREQ (à paraître juillet 1975).

Afin de saisir le plus complètement possible les activités de gestion, et pour préparer la définition d'« emplois à dimension de gestion », il était nécessaire de bien fixer les niveaux de recueil et d'analyse.

## 1. DESCRIPTION DES ACTIVITES D'UN SERVICE RESITUE DANS UN ETABLISSEMENT

Pour bien saisir et interpréter un emploi par rapport à son milieu, il est nécessaire de le resituer dans le service dans lequel il s'exerce et donc d'étudier aussi ce service.

L'année 1974 a vu la réalisation de la première phase de l'étude...

Afin de saisir la logique relationnelle des activités :

— On a choisi un service par établissement pour lequel ont été relevées les activités du chef de service et de plusieurs ingénieurs, cadres et agents de maîtrise ou techniciens ;

— on a établi au préalable plusieurs raccords précis avec l'établissement.

Ce qui a permis de recueillir :

a) Au niveau de l'établissement, l'appartenance (à un groupe, une entreprise à établissements multiples, à établissement unique) ; les principales opérations (phases du processus de production) de l'ensemble des services de l'établissement, les types de produits correspondants (avec leur valeur ajoutée et leur mode de spécification) ; les modes de production (unitaire, série, et degré d'automatisation) ;

...dont les observations sur le terrain ont permis la mise au point de l'instrument d'analyse...

b) au niveau du service, les attributions et les opérations correspondantes, l'articulation des opérations sous forme de procédures (séquences de recueil et de traitement de l'information et documents correspondants) ; l'articulation des procédures de contrôle de gestion et de budgétisation du service avec les procédures correspondantes de l'établissement (éventuellement le rôle de l'informatique).

A cet égard, on a enquêté dans trois services très diversifiés : le service de fabrication d'une usine de produits photographiques, le service approvisionnement d'une usine d'engins tactiques, le service d'ordonnancement d'une compagnie de transport aérien.

...par l'étude des services enquêtés...

c) au niveau des individus interrogés, on a relevé leurs attributions et les opérations correspondantes, les interventions individuelles sur les procédures en distinguant les techniques de recueil, de programmation, et d'exploitation (informatisées, non informatisées).

L'exploitation simultanée de ces trois niveaux a permis d'élaborer :

- une liste des fonctions du service ;
- le schéma procédurier du service.

## 2. CONSTITUTION DES PROFILS INDIVIDUELS D'ACTIVITE : DEFINITION DES TACHES

Afin de faire éclater les « attributions-fonctions » en autant de tâches individualisées et pour préciser le moment des interventions de chaque individu, on a retenu :

a) Les étapes de réalisation de chaque « attribution-fonction », ainsi définies :

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

...le repérage des tâches des individus (ingénieurs, cadres, agents de maîtrise, techniciens)...

- choix et définition des moyens, des méthodes pour atteindre les objectifs fixés. Ces moyens sont financiers, humains ou matériels. Cette étape est la conception opérationnelle ;
- examen préalable à l'application des moyens et des méthodes retenus, des procédures, des règles de répartition, d'allocation, de réalisation ;
- affectation des ressources et des tâches ;
- réalisation proprement dite ;
- évaluation du résultat (ou des résultats) par rapport aux objectifs initialement retenus.

b) **Plusieurs modes d'intervention** correspondant à une échelle hiérarchique des responsabilités (décision, supervision, mise en œuvre) ; à une échelle chronologique dans la réalisation directe du travail (coordination, mise en œuvre) ; à une échelle hiérarchico-fonctionnelle (décision, conseil).

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

### 3. LA DIMENSION DE GESTION REPEREE PAR L'ANALYSE DES TACHES

Il restait alors à situer les tâches d'un « profil d'activités » sur plusieurs dimensions dont la « dimension de gestion » afin d'ordonner la multiplicité des contributions individuelles à une « fonction » et mieux répondre ainsi aux observations sur le fait qu'il a peu ou pas de fonction exclusivement de gestion. Dans cette perspective, on a utilisé les classements avancés par les études d'organisation, en retenant trois dimensions correspondant à trois ensembles de tâches :

...et parmi celles-ci le repérage des tâches de gestion.

- La gestion,
- l'organisation,
- la réalisation technique.

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

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

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

**Cette démarche a été testée sur 18 profils d'activités, soit 126 tâches recueillies dans les trois services étudiés** (un service de fabrication, un service d'approvisionnement, un service d'ordonnancement).

**On a relevé 33 tâches de gestion (pour 82 d'organisation).** Dans les trois services étudiés, ces tâches de gestion recourent essentiellement l'étape de conception des opérations pour réaliser chaque attribution. En effet, il y a peu de définition des objectifs. Ceci est à mettre, mais à des degrés divers, sur le compte d'une certaine centralisation de la gestion imputable à la nature des services étudiés.

**Concrètement, les tâches de gestion relevées équivalent :**

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

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

— **à évaluer les performances réalisées au cours de plusieurs opérations** (bilans en prise directe sur les lignes générales d'un planning ou d'un programme, comptes rendus budgétaires et financiers).

#### 4. DES HYPOTHESES SUR LE CONTENU DES ACTIVITES DE GESTION

**La maturation des activités de gestion** (décision et conception) dans un service dépend du degré de couverture qu'assure le service pour ses fonctions principales. La décentralisation de la budgétisation et contrôle de gestion dépend du degré de standardisation des procédures, elle-même liée à la nature du produit, du mode de production, etc.

Fonctions et procédures sont donc un niveau intermédiaire entre les variables qui peuvent expliquer la nature des activités d'un service et le contenu des tâches de gestion.

Le contenu des tâches de gestion est précisé par le moment auquel il se situe dans la réalisation globale de chaque attribution, mais aussi par le moment technique : recueil, programmation, analyse.

Ainsi, il faut distinguer pour une même fonction, telle que la comptabilité, entre le recueil de données comptabilisables, la programmation comptable, et l'analyse comptable relevant seule de la gestion.

Les conditions d'exercice de la gestion dépendent aussi de l'expérience des individus :

- Généralement plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise ;
- diversité des niveaux de formation complétée par une expérience de formation générale (formation scolaire ou formation continue).

### III. — LA DEUXIEME PHASE DE L'ETUDE OU PHASE EXTENSIVE

La deuxième phase de l'étude doit démarrer incessamment et s'étendra sur une partie de l'année 1976.

Pendant l'année 1975 et une partie de l'année 1976 doit être lancée l'enquête pour repérer les « emplois à dimension de gestion » faisant suite à l'étude expérimentale sur les profils d'activités à dimension de gestion ».

#### 1. Le montage de l'enquête.

Tenant compte des acquis de l'étude expérimentale, et à l'aide de l'instrument d'analyse mis au point, l'enquête sera menée dans une quarantaine d'établissements, avec un service par établissement, afin d'interroger une dizaine de personnes environ par service, soit au total près de 500 observations.

On utilisera dans chaque établissement :

- Un questionnaire d'établissement rempli par le chef d'établissement ;
- un questionnaire sur le service enquêté et rempli par le chef de service ;
- un questionnaire sur les activités des ingénieurs et cadres du service rempli par les intéressés eux-mêmes.

Près de 500 observations seront réalisées, dans des situations très diversifiées afin de ménager une représentation la plus large possible des types de « contenus de gestion ».

On veillera à diversifier le plus possible les situations : types d'établissement (unique, multiple), degré d'ancienneté d'établissement, nature du produit (biens d'équipements, biens de consommation, ou services) ; nature d'établissement (laboratoires, usines, sièges, agences commerciales, etc.), afin de ménager une représentation la plus large possible des types de contenus de gestion.

## **2. Les résultats attendus du repérage et de la définition des emplois à dimension de gestion.**

**La diversité des activités de gestion peut avoir des conséquences sur de nombreuses appellations d'emploi.** C'est pourquoi, on doit l'ordonner si l'on veut dégager des emplois à dimension de gestion selon les moments de réalisation des objectifs, et par rapport à la nature et au nombre des variables de services et d'établissements intervenant directement sur ces moments.

**La définition d'un emploi contient en elle-même ses conditions d'exercice, mais aussi ses conditions d'accès.** C'est pourquoi, la mise en perspective des niveaux d'expérience et de formation avec les contenus de gestion devrait permettre de mieux repérer les emplois à dimension de gestion tout en contribuant à l'évaluation des besoins de formation à la gestion.

**Ainsi, on tiendrait compte des relations entre deux phénomènes majeurs de l'évolution des qualifications : la diffusion des activités de gestion et la multiplication des formations à la gestion.**

■  
**Librairies-Imprimeries Réunies**

7, rue Saint-Benoît, 75006 PARIS

**260-24-75 - 260-72-03**

■