

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

ARCHIVES



n° 35

1^{er} juin 1976

L'ENCADREMENT DE LA FABRICATION (1) (Analyse d'un groupe d'emplois).

Dans les travaux de prévision des qualifications, par lesquels on s'efforce d'améliorer la relation entre la formation de nouveaux diplômés et l'évolution des emplois offerts sur le marché du travail, le cas de la population des « techniciens » dont l'apparition et le développement ont accompagné le mouvement d'industrialisation, conduit à prendre directement en considération l'organisation du travail et les politiques de recrutement dans les entreprises.

En effet, l'une des questions posées est de savoir si l'évolution de la répartition des tâches dans le secteur de la production conduit ou non à l'apparition de collaborateurs techniques (techniciens ou techniciens supérieurs) susceptibles de prendre en charge une partie des tâches dévolues jusque-là aux ingénieurs. La réponse à une telle question est d'autant plus urgente que, parallèlement à l'apparition des techniciens, on a assisté, au cours du VI^e Plan notamment, à un développement important en formations de niveau IV et III dont l'orientation doit être aujourd'hui convenablement assurée.

Pour tenter cette réponse, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications a entrepris dès 1972 une première étude sur la répartition du travail entre les responsables de la production et les personnes qui les entourent, afin de situer leurs attributions respectives en fonction des caractéristiques techniques et économiques des unités de production et des établissements au sein desquels s'exercent leurs fonctions.

Cette étude, dont il est rendu compte dans cette note, a été conduite auprès de 33 entreprises appartenant à différents secteurs de la construction mécanique, aéronautique et électrique.

Les enquêtes ont été effectuées dans la région aquitaine, la région toulousaine et la Loire-Atlantique, par les échelons régionaux de l'emploi.

La méthode d'analyse retenue a imposé un échantillon restreint et les résultats doivent être considérés comme une première information qu'il conviendra sans doute d'étendre à un champ professionnel plus large et d'améliorer à travers la réalisation des programmes d'activités successifs du CEREPQ. Mais, la préoccupation, fréquemment affirmée aujourd'hui, de voir un plus grand nombre de jeunes diplômés participer davantage aux travaux de fabrication, dans les diverses branches de l'industrie, justifie le souci de fournir aux utilisateurs des travaux du CEREPQ cette information encore imparfaite.

(1) Dans les industries mécaniques, électriques et électroniques.

I. — LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'étude sur l'encadrement de la fabrication dans les industries mécaniques, électriques et électroniques a pour objectifs :

La croissance industrielle a pour conséquence de modifier la division du travail dans l'entreprise avec l'apparition de nouvelles fonctions, l'utilisation de la sous-traitance ou simplement l'aménagement de l'organisation.

Cette étude a pour but de connaître les effets de cette évolution sur la division du travail entre le responsable de la fabrication et ses collaborateurs immédiats.

Elle correspond à deux objectifs principaux :

Le premier cherche à préciser la démarche la mieux adaptée à l'étude des situations de travail lorsque celle-ci a pour objet l'analyse d'un phénomène d'évolution.

... de préciser une démarche pour l'étude des situations de travail en vue d'analyser des phénomènes d'évolution...

On a retenu à cet égard les hypothèses suivantes :

— la compréhension du changement dans les contenus d'emplois implique que l'analyse se situe au niveau d'un groupe d'emplois et se centre sur les relations entre les groupes et entre les emplois plus que sur chacun des emplois considérés ;

— les groupes d'emplois varient dans leur structure et non seulement quantitativement ou terme à terme. Les positions respectives des emplois se modifient ainsi que leur rapport. L'intitulé d'un poste et l'énoncé d'un ensemble de tâches ne suffisent pas à décider de la stabilité d'un statut et d'un rôle professionnel. Ils peuvent prendre un sens différent tout en restant identiques dans leur formulation (1).

Le second est « informatif » ; la comparaison de la structure théorique des qualifications en terme de niveaux de formation à celle des qualifications observées peut-elle fournir des réponses aux questions suivantes :

... de rechercher les effets des phénomènes d'industrialisation sur les créations de postes de techniciens assistants d'ingénieur...

— le processus d'industrialisation a-t-il des effets sur la fonction de l'ingénieur ? Observe-t-on, par exemple, l'éclatement de cette fonction et la création d'un poste d'assistant technique auprès de l'ingénieur : l'insertion des techniciens supérieurs en est-elle favorisée ? A qui sont confiés les postes d'encadrement ? Sont-ils, de façon traditionnelle toujours accessibles à la maîtrise et aux techniciens de niveau IV ? Sont-ils l'occasion d'une rupture dans les filières de promotion et dans ce cas, au profit de quels titulaires (niveau III, niveaux II et I) ?

— existe-t-il une cohérence entre la manière dont sont gérés, dans un groupe d'entreprises en expansion, les emplois d'encadrement et les orientations données au système éducatif avec la création des I.U.T. et du brevet de technicien supérieur ?

... d'évaluer la cohérence entre la gestion des emplois d'encadrement dans les entreprises en expansion, avec les orientations du système éducatif...

(1) Le groupe d'emplois et la structure des activités étudiés ne coïncident pas nécessairement avec la structure des emplois révélée par les enquêtes annuelles du Ministère du Travail.

II. — L'ENCADREMENT EN FABRICATION : GÉNÉRALITÉS

L'encadrement de la fabrication fait appel en grande majorité à la promotion interne ou à des ingénieurs...

En grande majorité, les titulaires des emplois de responsable de fabrication sont issus de la promotion interne. Un tiers d'entre eux, cependant, sont des ingénieurs, employés principalement par les entreprises de grande taille.

Les responsables de fabrication, au titre de la promotion interne, ont accédé à cette fonction après avoir occupé différents postes de la maîtrise. Ils ont suivi des formations complémentaires. Il est peu fait appel aux techniciens diplômés (BTS ou DUT) pour ce type d'emploi.

Il n'existe pas auprès du responsable de fabrication d'emploi permanent, correspondant à celui d'assistant ou collaborateur technique. Par voie de conséquence, les techniciens, relais des ingénieurs, sont absents de nos observations.

... les techniciens diplômés sont pratiquement absents.

Des postes d'adjoint peuvent être créés de façon provisoire pour permettre la formation de jeunes ingénieurs.

Cependant, si le couple ingénieur-assistant technique n'apparaît pas, l'activité d'encadrement est bien le fait d'un groupe dont les membres interviennent ensemble sur le processus de production et se partagent les tâches suivant des clivages et des liens de subordination variables. En plus du responsable, il peut s'agir d'autres ingénieurs, de la maîtrise ou de techniciens des services auxiliaires (méthodes, planning,...).

L'étude de ce groupe est difficile, en raison de la non-correspondance entre les intitulés des postes (neuf appellations différentes pour désigner le responsable de la fabrication), les niveaux de formation et les domaines d'attributions (contenus des emplois).

Toutefois, la diversité des situations observées paraît s'éclairer dès lors que le rôle de la fabrication est précisé par rapport à ceux des services auxiliaires, des études et de la gestion (2) dans le déroulement général de la production, et qu'il est possible de les dater dans l'histoire de l'entreprise.

III. — LES SITUATIONS OBSERVÉES

La répartition du travail entre l'encadrement de la fabrication s'explique assez bien par les rôles respectifs des différentes fonctions techniques de l'entreprise dans le processus de production.

La division du travail entre les principaux secteurs de l'entreprise est le principe organisateur qui détermine les domaines d'attribution et règle en quelque sorte le fonctionnement de l'ensemble. Comme tel, il commande directement l'évolution des modes de travail et des qualifications. Il est donc important de saisir les changements d'ordre structurel et d'analyser leurs conséquences sur l'emploi.

(2) La définition de ces principales fonctions est basée sur les tâches dominantes qu'elles assurent :

- la fabrication : réalisation de la production ;
- les services auxiliaires : préparation du travail (méthodes, lancement et ordonnancement) (le terme « service de production » correspond souvent à l'ensemble, fabrication plus services auxiliaires) ;
- les études : réalisation des projets et des plans ;
- la gestion de la production : programmation et suivi de la production (cette fonction peut être ou non assurée par un service).

Les données utilisées habituellement pour caractériser les entreprises (la taille, le secteur d'activité...) qui sont, par nature, des informations faciles à recueillir, sont-elles éclairantes quant à la structuration des activités et à la délimitation des domaines de responsabilités ? Les résultats présentés ci-après se rapportent à cette question. Leur but est d'améliorer, si possible, la démarche prévisionnelle et d'apporter des éléments de discussion quant aux présupposés les plus courants concernant les relations entre les modes d'organisation, les types d'encadrement et les caractéristiques générales des entreprises.

III. - 1. — LES EFFETS DE LA TAILLE ET DU SECTEUR D'ACTIVITÉ SUR LA STRUCTURATION DES ENTREPRISES

Quatre types de structuration ont été retenus (3) :

— **Type I : Entreprises faiblement structurées** confusion des fonctions, centralisation du pouvoir de décision.

— **Type II : Entreprises « classiques »** trois ou quatre grandes fonctions distinctes et de même poids dans le procès global de production (effectifs, interventions, décisions négociées).

— **Type III : Entreprises « éclatées »** multiplicité des fonctions et des subdivisions, système de décision difficile à saisir.

— **Type IV : Entreprises organisées par produit** autonomisation des secteurs de production.

On a voulu tester, ici, l'influence d'une part de la taille, et d'autre part du secteur d'activité sur la complexité de l'organisation pris au sens de partage des activités entre les différents services de l'entreprise :

— la taille est-elle une donnée utilisable pour connaître un mode d'organisation ? La taille peut-elle être considérée comme une contrainte : au-delà et en deçà de certains seuils, trouve-t-on des incompatibilités entre effectifs et forme d'organisation ?

— un type d'activité spécifique est-il généralement associé à un type d'organisation ?

A. — Les types de structures sont relativement indépendants de la taille des entreprises.

Les entreprises moyennes dont les effectifs sont compris entre 200 et 500 salariés offrent un large éventail de choix d'organisation. En effet, elles peuvent appartenir aux quatre types précédemment définis.

La pluralité des options est également vraie pour les petites et les grandes entreprises mais elle n'est pas totale. Ainsi, les entreprises importantes (plus de 500 salariés) sont toujours structurées ; les petites entreprises (moins de 200 salariés) ne possèdent jamais de structure éclatée.

L'organisation par produit généralement associée à la grande entreprise peut être choisie par des entreprises de moins de 200 salariés.

Mais d'une façon générale, la taille est une donnée qui indique un moment d'une croissance et pas toujours un état parfaitement stabilisé. Ainsi il est difficile de dire si, par exemple, la concentration du pouvoir qui résulte de la répartition des activités (type I) correspond à un principe permanent d'organisation ou à une façon provisoire de vivre une période critique.

(3) Ces définitions correspondent toujours aux entreprises, même dans le cas relativement rare dans l'échantillon où l'enquête a porté sur un établissement.

... en règle générale, il n'apparaît pas de structures spécifiques...

... sauf pour les extrêmes, suivant la taille des entreprises...

B. — Il existe une pluralité de choix d'organisation quel que soit le secteur d'activités avec les exceptions suivantes pour les secteurs observés :

... sauf exception, suivant leurs secteurs d'activités...

— l'organisation par produit (type IV) n'apparaît pas dans le secteur de la construction de machines ;

— dans les secteurs de la mécanique générale, de la construction des meubles métalliques et des accessoires d'automobiles, on ne trouve aucune entreprise possédant une structure éclatée (type III) ;

— dans les secteurs de la construction électrique et de l'électronique, on ne trouve aucune entreprise appartenant aux types I et II (faiblement structurées et classiques).

On peut se demander si l'absence d'un type d'organisation par produit dans la construction de machines et sa prédominance dans le secteur de la construction électrique et électronique, ne sont pas liées au caractère plus récent de ces industries.

III. - 2. — LES EFFETS DE LA CROISSANCE SUR LA DIFFÉRENCIATION DES ACTIVITÉS

A défaut de pouvoir étudier les modes de croissance des entreprises, l'interrogation a porté sur la présence de la fonction « études » et sur son degré d'autonomie en regard de la fonction « fabrication », suivant la taille des entreprises.

La fonction « études » est présente quelle que soit la taille des entreprises...

A. — Dans la majorité des cas observés, la fonction « études » existe quelle que soit la taille de l'entreprise. Mais elle peut être également réalisée à l'extérieur.

... elle est plus souvent sous-traitée dans les entreprises moyennes...

• Ce sont les entreprises de taille moyenne qui utilisent le plus souvent la sous-traitance.

• Au-delà d'une certaine importance (effectifs supérieurs à 500) les études sont toujours effectuées par les entreprises. L'intégration des études aux activités de production paraît typique du développement des entreprises, et on peut se demander si l'existence de cette fonction n'est pas un indice plus sûr du dynamisme industriel que le fait d'effectifs importants, par exemple. Toutefois, on ne peut pas en déduire une structure d'organisation et un mode de fonctionnement.

• Nous avons constaté que la fonction « études » pouvait s'insérer de façon différente dans l'organisation d'ensemble et présenter en conséquence des modes d'articulation particuliers avec les autres secteurs :

... elle est toujours intégrée dans les grandes entreprises...

— elle peut être rattachée directement à la direction générale, soit comme faisant partie de ses attributions, soit comme secteur autonome ;

— elle peut être sous-traitée à l'extérieur ; dans ce cas, les relations avec les bureaux d'études sous-traitants sont généralement pris en charge par la direction générale ;

— elle peut être rattachée au secteur de la production.

B. — Analyse des relations entre le mode d'insertion des « études », la taille de l'entreprise et la structuration des activités.

Dans la plupart des observations, les « études » constituent une fonction distincte de la fabrication (y compris la sous-traitance).

... elle est généralement autonome de la production sauf dans les entreprises moyennes...

Elles échappent à la production, tout particulièrement dans le cas des petites entreprises (effectifs inférieurs à 200) et dans celui de la très grande entreprise (effectifs supérieurs à 1.000), la spécificité de cette fonction n'est donc pas toujours associée à l'importance de la firme.

Les études rattachées à la production sont toutes le fait d'entreprises dont les effectifs se situent entre 200 et 500 personnes. On remarque que cette situation correspond généralement à un type de fabrication de série.

La place des « études » n'est pas liée à un type de structure. A ceci près que les études ne sont pas sous-traitées à l'extérieur lorsque la structure est de type éclaté (multiplicité des fonctions), ce qui paraît logique, et que ce mode de présence des études se retrouve plutôt dans des entreprises faiblement structurées.

... elle dispose d'une place qui n'est pas liée aux types de structures.

Mais l'enquête ne permet pas de conclure à une indépendance de nature aléatoire entre la place des études et la structure globale des activités. Jouant un rôle moteur notamment dans le développement des petites et moyennes entreprises, les « études » peuvent être le support d'un choix d'organisation privilégiant, soit la concentration des pouvoirs entre les mains d'un responsable ou d'une petite équipe (structure de type I), soit la répartition, à terme, des pouvoirs entre les différents secteurs d'activités (structure de type II ou IV). Les raisons des choix opérés sont alors à chercher du côté des personnalités et équipes en place, ils tiennent largement compte, semble-t-il, des niveaux de formation et de qualification et de la capacité à s'adapter à une situation en évolution.

III. - 3. — RELATIONS ENTRE LE TYPE D'ENCADREMENT EN PRODUCTION ET LA « CROISSANCE »

La quasi-totalité des entreprises interrogées ont confirmé l'effort de modernisation dans lequel elles étaient engagées : étoffement des services d'études ou de préparation du travail, renforcement des réseaux commerciaux, investissement dans le domaine des équipements, réaménagement des structures d'organisation ou décision de fusion et de regroupement.

Quelle incidence ce mouvement d'industrialisation peut-il avoir sur l'encadrement ? S'accompagne-t-il d'un renforcement de l'encadrement, en nombre et/ou qualification ? Les entreprises innovent-elles pour associer ingénieurs et techniciens dans la prise de responsabilité ?

Quatre situations types ont été isolées qui tiennent compte du nombre de titulaires responsables des différents secteurs de la production (4) (à l'exclusion de la maîtrise) et des niveaux de formation : diplômés (généralement d'une école d'ingénieurs), non-diplômés. Il s'agit d'une définition sommaire, formelle, correspondant à une première étape de l'analyse.

L'encadrement de la production peut donc être confié à :

- un titulaire diplômé ;
- un titulaire non diplômé ;
- deux titulaires diplômés ou plus de deux ;
- deux titulaires dont l'un est diplômé et l'autre non.

(4) Fabrication proprement dite, services auxiliaires (méthodes, planning...) et éventuellement bureau d'études.

L'encadrement de la production...

A. — La relation entre le mode d'encadrement et la taille de l'entreprise est forte dans les situations extrêmes.

Les petites entreprises ont un seul titulaire et les très grandes entreprises en ont deux. Dans toutes les autres entreprises, c'est-à-dire la majorité, l'encadrement est assuré par une seule personne dans deux tiers des cas, dans un tiers seulement, il est plus important.

... est généralement composé d'autodidactes dans les petites entreprises...

Dans les entreprises petites et moyennes, l'encadrement peut être assuré autant par un diplômé que par un non-diplômé (promotion interne). Dans ce groupe d'entreprises, les équipes d'encadrement peuvent être également constituées par deux personnes dont l'une est diplômée et l'autre issue de la promotion interne. Mais elles peuvent l'être également par deux diplômés.

... n'est jamais confié à un non-diplômé dans les très grandes...

La très grande entreprise (effectifs supérieurs à mille salariés) ne confie jamais l'encadrement de la production à un non-diplômé. C'est dans ce groupe d'entreprises que l'on trouve, en majorité, les équipes composées de deux diplômés.

... est assuré de façon variée dans les tailles intermédiaires.

Au total, en dehors des cas limites, la plupart des entreprises et quelle que soit leur taille, peuvent adopter l'un ou l'autre des modes d'encadrement tels que nous les avons définis. Si la taille n'est pas en mesure de renseigner davantage sur le mode d'encadrement, c'est que ce dernier ne tire son sens que de l'organisation globale dans laquelle il s'insère et de l'étendue de ses attributions. Ce point sera repris plus loin.

Rappelons que les résultats obtenus ici n'ont pas de valeur statistique mais correspondent au parti pris de considérer chaque cas comme indice d'une évolution possible.

Les petites et moyennes entreprises qui créent des services d'études tendent à recruter des jeunes diplômés pour l'encadrement de la production.

Par rapport aux questions initiales, sur le rapport entre industrialisation et encadrement en production, une hypothèse provisoire pourrait être énoncée : l'accès aux postes de responsable n'est ouvert qu'aux deux filières classiques, les écoles d'ingénieurs et la promotion interne (par la voie de la maîtrise). Dès à présent, il est exclu que dans la très grande entreprise les postes de responsable soient occupés au titre de la promotion interne, mais cette préférence accordée aux diplômés semble également prévaloir dans les entreprises de dimension plus modeste. De même que les petites et moyennes entreprises n'hésitent pas à créer des services d'études et qu'elles tendent à s'affranchir des modes de recrutement traditionnels. Il s'agit là d'un changement de comportement qui n'est pas nécessairement lié à une certaine dimension de l'organisation mais dont les « techniciens » ne paraissent pas être les bénéficiaires.

B. — Hypothèse concernant le développement de la fonction encadrement.

L'embauche de jeunes diplômés s'accompagne le plus souvent d'une réorganisation de l'entreprise dans le processus de production :

Le nombre de titulaires, ou la qualification en terme de diplôme, restent des données insuffisantes pour établir un pronostic sur l'évolution d'une fonction du point de vue de son contenu. Un résultat majeur de l'enquête montre que la décision d'embauche s'accompagne généralement d'une réorganisation de l'ensemble à partir d'une nouvelle définition de fonction.

Nous avons dû abandonner la représentation simplifiée, selon laquelle le responsable de la fabrication est amené du fait de l'expansion à étendre ses activités dans des domaines plus variés, et en conséquence, à partager avec un adjoint une partie de ses attributions.

En effet, dans de nombreux cas, nous avons constaté un regroupement d'attributions (ou concentration de responsabilités) accompagné d'une redistribution de tâches dans un groupe d'emplois débordant la notion d'encadrement stricto sensu ; regroupement d'attributions ayant justement pour finalité la création de ce niveau de responsables.

Les situations observées peuvent être classées de la façon suivante :

— étoffement de services
auxiliaires...

— création d'une fonction « responsable de fabrication » accompagnée d'un étoffement des services auxiliaires (5), placés sous l'autorité du responsable ou échappant à son contrôle.

— création d'échelons intermédiaires entre la direction et la maîtrise...

— création d'une fonction « responsable de fabrication » dans un type d'entreprise fortement structurée. Cette fonction correspond à l'insertion d'un niveau hiérarchique intermédiaire entre la maîtrise et un directeur technique (ou de production) qui l'encadre directement, ce responsable étant ici en situation d'adjoint. Il peut être dans une position hiérarchique ou fonctionnelle par rapport à la maîtrise. Ses domaines d'intervention sont variés mais deux variantes prédominent : le suivi de la production (contrôle de la programmation), l'arbitrage de tous les problèmes pouvant survenir entre les services auxiliaires et la production. Dans ces deux cas, le responsable est un ingénieur ; mais l'âge et l'expérience professionnelle diffèrent.

— mise en place de services fonctionnels.

— mise en place de services fonctionnels et rationalisation de la production qui permettent l'économie de la fonction « responsable de fabrication ». Dans ce type d'entreprise, on observe une liaison hiérarchique directe entre le plus haut niveau de l'encadrement et la maîtrise.

Cet inventaire attire l'attention sur la pluralité des situations qui déterminent, souvent sous un même intitulé d'emploi ou de fonction, des activités difficilement assimilables et la nécessité de recourir au processus général de réorganisation comme facteur explicatif.

Toutefois, aussi bien à travers les différents changements enregistrés qu'au regard des modes d'organisation mis en place, il apparaît que le problème commun à la plupart des entreprises est celui de la flexibilité de la fabrication aux aléas du marché, d'où l'importance de la centralisation des informations (programmation et suivi de la production) et le renforcement des centres de décision (ligne hiérarchique courte, recrutement de diplômés...) à côté de mesures plus évidentes, telles que l'emploi de la sous-traitance et l'appoint en main-d'œuvre mobile.

On ne peut pas cependant conclure à une progression des traits « bureaucratiques » dans les organisations observées. En effet, l'analyse du mode de fonctionnement, limitée dans l'enquête au repérage des interventions de l'équipe d'encadrement dans les différentes phases de réalisation du produit, montre que dans la pratique les structures des interventions peuvent corriger le caractère centralisateur et rigide présidant à l'agencement des services.

III - 4. — RELATIONS ENTRE LE TYPE D'ENCADREMENT ET LA PLACE DE LA FONCTION « ÉTUDES » DANS LA RÉALISATION DU PRODUIT

L'encadrement de la production est :

Lorsque les études sont rattachées à la production, l'encadrement est plus étoffé, le couple diplômé — non-diplômé plus fréquent.

Dans le cas où les études sont effectuées à l'extérieur, l'encadrement en fabrication se limite généralement à un titulaire avec une forte proportion de responsables non diplômés.

— plus étoffé lorsque les études en dépendent...

Dans le cas où elles sont distinctes de la production et rattachées directement à la Direction générale, tous les types d'encadrement sont présents.

(5) Les services auxiliaires comprennent les bureaux de méthode, le planning, la préparation du travail.

— plus limité lorsqu'elles sont sous-traitées...

C'est la situation de sous-traitance des études qui présente la liaison la plus évidente avec un encadrement défini par un seul titulaire, non diplômé.

La localisation des « études » ne constitue pas un facteur décisif quant à la composition de l'encadrement de la production dans les cas où les études sont réalisées par l'entreprise. Toutefois, la proportion des cadres diplômés paraît plus grande quand les « études » forment un service distinct, l'autonomie de ce secteur n'est pas à associer, comme le cas de la sous-traitance, à un faible taux d'encadrement de la production.

— très varié lorsqu'elles ne dépendent pas de la production.

III - 5. — RELATIONS ENTRE LE TYPE D'ENCADREMENT ET LA STRUCTURE D'ORGANISATION

L'encadrement de la production est :

Dans le cas de la structure centralisée l'encadrement de la fabrication est assuré par un titulaire dans la majorité des cas ; par deux titulaires lorsque les études sont rattachées à la production.

Dans le cas de la structure « classique » (trois ou quatre fonctions d'égale importance) l'encadrement de la fabrication est assuré par deux titulaires dans la majorité des cas, et ce, même lorsque les études sont distinctes de la production.

— faible dans le cas de structures centralisées ou éclatées sauf lorsque les études sont rattachées à la production...

Dans le cas de la structure éclatée (multiplicité des fonctions) l'encadrement peut être assuré par un seul titulaire et ce dans des entreprises moyennes et de grande taille ou par deux titulaires lorsque les études sont rattachées à la production.

Dans le cas de la structure par produit l'encadrement est généralement assuré par deux titulaires même lorsque les études sont distinctes de la production. Dans un seul cas, l'encadrement est assuré par un titulaire et les études sont sous-traitées.

— renforcé dans les structures classiques ou par produits.

CONCLUSION

1. L'étude montre une fois de plus l'impossibilité d'isoler des facteurs simples et indépendants conditionnant mécaniquement et sûrement le contenu des emplois.

Ces facteurs ne sont pas sans effet, mais pour les utiliser il faut les intégrer dans un schéma d'analyse complexe tenant compte de la discontinuité du développement, et qui, de façon fondamentale, respecte le caractère organisé et vivant des entreprises et des modes de travail.

Il paraît encourageant de placer l'investigation dans cette perspective pour deux raisons :

— elle supporte mieux que toute autre approche les distorsions entre les données conventionnelles (intitulé de poste, diplôme, organigramme), les contenus réels des activités professionnelles et les conditions de leur exercice ;

— elle permet par l'effort d'intégration de nombreux éléments qu'elle suscite, de différencier les observations, de nuancer les résultats et partant, de provoquer la discussion sur les phénomènes qui échappent, de toutes manières, au constat statistique.

2. On peut se demander si les changements en cours sont à considérer comme les conséquences immédiates de la croissance et, en tant que tels soumis aux fluctuations conjoncturelles, ou s'ils n'indiquent pas des aménagements nécessaires et plus essentiels provoqués par une situation économique qui peut être favorable mais le plus souvent problématique.

La compréhension de la structuration des activités et des modes de travail exige une meilleure saisie des principes actuels qui gouvernent l'organisation du travail, en particulier il serait important de pouvoir apprécier les effets sur la division du travail de la place accordée aux tâches de régulation et de maîtrise de l'information.

3. Sur le problème général que constitue l'insertion des techniciens dans la hiérarchie des emplois, il serait imprudent, au terme de cette enquête limitée, de proposer une réponse définitive à cette question importante et difficile en raison de son enjeu. Cependant, dans le cas de l'encadrement en production, il n'est pas possible de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'évolution économique et technique entraîne à coup sûr la création d'une hiérarchie continue des qualifications.

Si l'examen du fonctionnement quotidien des entreprises révèle au contraire fréquemment une rupture entre les catégories d'emplois, il serait hasardeux de l'opposer aux schémas qui inspirent le développement des enseignements technologiques aux niveaux III et IV et l'aménagement des positions intermédiaires dans les progressions en formation. En effet, le recrutement des techniciens diplômés est l'occasion d'un aménagement de l'organisation du travail, qui, provoquée par l'apparition d'une qualification nouvelle sur le marché du travail, non seulement ne se révèle pas contraire aux intérêts économiques de l'entreprise, mais accompagne fréquemment son développement ou sa modernisation.

■
Librairies-Imprimeries Réunies
7, rue Saint-Benoît, 75006 PARIS
260-24-75 - 260-72-03
■

Dépôt légal n° 39-186.
Inscription à la Commission paritaire
des publications et agences de presse n° 1063-AD.
Directeur de la publication : Gabriel DUCRAY

Rédaction-administration
C E R E Q
58, bd du Lycée, 92170 VANVES
645.21.86

VIENT DE PARAÎTRE :

Répertoire Français des Emplois, cahier n° 3 :

- « Les emplois types de l'électricité et de l'électronique »
(Prix : 45 F).

Rappelons que le Répertoire Français des Emplois est publié sous forme de fascicules consacrés chacun à un groupe d'emplois. Chaque fascicule comporte une présentation générale du groupe étudié et la description d'« emplois types », chaque « emploi type » faisant l'objet d'une fiche distincte.

Cahiers déjà publiés :

- Cahier n° 1 « Les emplois types des assurances » (30 F).
- Cahier n° 2 « Les emplois types des banques » (30 F).

Les Cahiers du Répertoire Français des Emplois sont en vente à la Documentation française :

29-31, quai Voltaire,
75340 PARIS CEDEX 07