



CENTRE D'ETUDES ET
DE RECHERCHES SUR
LES QUALIFICATIONS

FONDATION NATIONALE POUR LA GESTION

ENQUETE SUR LES BESOINS EN FORMATION POUR LA GESTION

"EXPLOITATIONS COMPLEMENTAIRES"

DOCUMENT DE TRAVAIL

7.

INTRODUCTION

La fondation Nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises a fait réaliser par Bossard Management (OBM) une enquête sur les besoins de formation aux méthodes modernes de gestion des entreprises. Les dépouillements par OBM ont donné lieu à la publication de cinq rapports en 1970 dont un rapport de synthèse. Cette première exploitation avait permis de traiter 1300 questionnaires répartis dans 52 entreprises en général grandes (plus de 500 salariés) et dont le niveau de gestion est supérieur à la moyenne.

Ce rapport correspond à une exploitation complémentaire portant sur trois ensembles d'informations. Les deux premiers (partie 1 et 2) portent sur l'ensemble des questionnaires alors que la troisième (partie 3) porte sur le seul secteur pharmacie.

Partie 1 : On a systématiquement recherché à analyser la formation scolaire d'une part et post-scolaire d'autre part en fonction des autres variables des enquêtés (niveau hiérarchique, fonction dans l'entreprise, salaire). On a également fait ressortir les rapports entre les deux types de formations.

Partie 2 : Alors que les publications OBM ne dissociaient pas les souhaits de formation "pour soi" et "pour vos collaborateurs", nous avons recherché si les souhaits de formation "pour soi" (seulement) varient en fonction de l'âge, du niveau hiérarchique, du salaire, de la formation, du secteur et de la taille de l'entreprise.

Partie 3 : Nous avons étudié le profil des cadres de la pharmacie à partir des 124 questionnaires disponibles.

Toute cette recherche d'informations est évidemment conditionnée par le degré de finesse de l'information qui a été codée sur les cartes lors de la première exploitation. Ainsi la non-codification sur cartes des diplômes nous a contraint à établir nos tableaux à l'aide d'une partition à deux classes seulement pour la formation initiale (secondaire et supérieur) et à trois classes pour la formation post scolaire (expérience, formation spécialisée pour la gestion, non réponse). De toutes façons, des limites

.../...

72

statistiques auraient vite empêchées d'établir une matrice formation reçue, emploi occupé de grandes dimensions. C'est-à-dire que les résultats que nous présentons ne sauraient faire apparaître beaucoup plus qu'une confirmation de relations que le sens admet.

C'est ainsi que l'on peut faire apparaître qu'un taux de formation supérieure élevé va de pair avec les couches élevées de salaire. Mais pourtant le taux de formation supérieure des plus bas salaires est également assez élevé. Il faut voir là l'effet d'un nombre élevé de cadres débutants qui ont un bas salaire malgré un taux élevé de diplômé qui résulte de la scolarisation supérieure massive des années récentes. Les différents services de l'entreprise n'ont pas la même densité d'universitaires. La formation post-scolaire est assez également diffusée selon des lois peu discernables.

Les souhaits de formation sont particulièrement variables par rapport au secteur et à la taille des entreprises. L'influence de la formation déjà acquise nous est apparue faible mais cela ne saurait exclure une influence réelle qui s'exerce selon des modalités complexes que l'enquête ne permettait pas de déceler.

L'industrie de la pharmacie est dotée de cadres plus jeunes et mieux payés, plus formés au stade scolaire mais pas plus au stade post-scolaire. Mais cette physionomie d'ensemble n'exclut pas les lacunes en universitaires que présenteraient certains services (administration et personnels). Il reste que l'on doit accueillir avec prudence des résultats établis avec une base statistique très modeste.

Tableau des facteurs utilisés dans les croisements

Intitulé et initiales	N° questionnaire	codes des réponses	(Abréviations)
Formation scolaire et universitaire FSU	7	- faculté ou grande école - études secondaires ou techniques	SUPERIEUR Autres
Formation post-scolaire FPS	9	- formation par établissement spécialisé - expérience - non-réponse	FPS oui } FPS non
Niveau hiérarchique NH	6	- direction générale - cadre supérieur - cadres (sans distinguer \pm 3 ans)	DG CS C
Salaire S	10	- inf. 2000F, 3000F, 5000F, 7000F sup. 7000F.	
Activité A (ou fonction)	11	- Direction générale (PDG ; DGA, S.G.). - Direction de division, département, branche (avec resp. globale) - administration - personnel - commercial - recherche, développement, qualité - production	
Objet de la firme (Secteur) (O)	1	<u>8 secteurs</u> : assurances banques ; bureaux d'études ; distribution ; construction électronique ; industrie alimentaire ; machines outils ; laboratoire pharmacie hors-secteur.	
Taille (T) de l'entreprise	2	inf 200 sal. 200 à 500 ; 500 à 5000 plus de 5000 sal.	
Souhaits pour soi	76 à 94	38 "matières" pouvant faire l'objet d'une formation ou d'un perfectionnement	

Notons que nous n'avons individualisé les non-réponses que pour la formation post-scolaire (FPS) où elles représentent un pourcentage non négligeable. Pour toutes les autres questions les quelques non-réponses (N.R.) ont été confondues avec la ligne N.D. dans un seul et unique résidu.

D'une manière générale, les pourcentages ont été calculés soit en ligne, soit en colonne sur une base qui exclut ce résidu.

Tableaux croisés complémentaires établis

Lorsqu'il s'agit d'un tableau directement produit par l'ordinateur sur le listing, un numéro a été attribué. Les autres tableaux sont des sous-produits possibles des premiers.

a) Connaissance des enquêtés

108/1 : FSU x Salaire

109/1 : FSP x Salaire

110/1 : FSU x Activité

111/1 : FSP x Activité

112/1 : (Activité x N.H.) x (FSU x FPS)

" x FPS

" x FSU

Activité x (FPU x FPS)

119/1 : (Activité x N.H.) x secteurs

120/1 : (Activité x N.H.) x tailles

b) Croisements effectués avec les Souhaits de formation

113/1 et 2 : Activité ; 114/1 et 2 : salaire ; 115/1 et 2 (FSU x FPS) ;

116/1 et 2 : N.H. ; 117/1 et 2 : secteurs ; 118/1 : tailles

c) Le secteur pharmacie a donné lieu à une exploitation particulière.
Les listings suivants ont été établis :

101 : Age x NH

102 : Salaire x NH

103 : FSU x NH

104 : FPS x NH

105 : Age x NH

106 : FSU x fonctions

107 : FPS x fonctions

201 : salaire x fonctions

202 : (FSU x FPS) x (Fonctions x NH)

P R E M I E R E P A R T I E

C A R A C T E R I S T I Q U E S D E S E N Q U E T E S (1)

Le questionnaire comportait trois questions relatives à la formation :

- La première, intitulée "Formation scolaire universitaire", ne permettait qu'une partition entre le groupe "faculté ou grande école" et le groupe "études secondaires ou techniques". Ces deux réponses simples ont permis de n'obtenir que 48 non-réponses (NR) soit 3,9 % de la base des 1225 réponses significatives.

- La seconde portait sur le titre des diplômes scolaires et universitaires. Sa non-codification ne permet malheureusement pas une partition plus fine de la formation initiale. L'information disponible se résumera donc par le taux de "diplômés" (faculté ou grande école) de la catégorie étudiée.

- La troisième question, relative à la formation post-scolaire, porte en elle un certain nombre d'ambiguïtés. Ceci explique en partie le fort taux de NR : 1 personne sur 5. Il reste à se demander si le cinquième des réponses qui fait mention d'une "formation par des établissements spécialisés : CPA - CRC - IAE - ICG - INSEAD - Business school étrangère - autre" correspond bien à un cycle pluri-annuel de cours de gestion à l'exclusion de séminaires, même de plusieurs semaines. De plus, il est permis de s'interroger sur la signification que les enquêtés (3 sur 5 (2)) auront pu donner à la réponse "formation par l'expérience". Certains y verront le produit automatique d'une certaine ancienneté (mais alors la réponse n'indique rien de plus qu'une ancienneté). D'autres y verront la "qualité" particulière d'une ancienneté qui sera accompagnée d'une promotion plus forte que la progression moyenne. Enfin, on peut s'attendre à ce que "l'expérience" soit plus volontiers invoquée par les cadres qui n'ont ni formation initiale supérieure, ni formation spécialisée.

Les résultats seront présentés sous la forme résumée d'un taux de formation post-scolaire (FPS) et d'un taux "d'expérience" en laissant hors des tableaux le complément à 100 % correspondant aux non-réponses.

.../...

(1) Ces données complètent donc celles du Rapport de synthèse OBM (voir page 33 à 37)

(2) Notons que les doubles réponses ne sont pas enregistrées : seule la FPS a alors été comptabilisée.

a) Formation et salaire

Tranche de revenus	Taux de diplômés du supérieur	Base (100%)	Taux de FPS	Taux expérience	Taux de N.R.	Base (100%)
1/ moins de 2000F (1)	65 %	51	25 %	42 %	33 %	52
2/ de 2 à 3000 F	63,5 %	263	14 %	55 %	30 %	275
3/ de 3 à 5000 F	62 %	409	19 %	63 %	18 %	422
4/ de 5 à 7000 F	75 %	272	24 %	67 %	9 %	280
plus 5/ de 7000 F	83 %	197	24,3 %	63 %	12,6 %	206
Total	70 %	1225	20,4 %	61 %	18,3 %	1270

Le tableau permet de constater :

a) les tendances générales

- une moyenne de deux tiers de diplômés très supérieurs à celle de la population totale des cadres des entreprises françaises (44 %) (cf OBM. III, 2, 19)

- l'augmentation du taux des diplômés de l'enseignement supérieur avec la croissance des revenus. De 62 % à la tranche 3, ce taux passe à 75 % puis à 83 % dans la tranche 5. Ceci est conforme à la signification du diplôme dans le monde professionnel. Nous trouverons également les hauts niveaux hiérarchiques en correspondance avec les hauts salaires et de forts taux de diplômés.

- l'augmentation parallèle du taux de formation post-scolaire, spécialisée pour la gestion. De 14 % à la tranche 2, ce taux passe à 24,3 % dans la tranche 5.

- l'augmentation du taux de l'expérience avec le niveau de salaires (à l'exception de la tranche 5 qui reste au niveau de la tranche 3). Cette expérience est alors ressentie comme justification de l'élévation dans la hiérarchie des salaires.

.../...

(1) l'enquête date de 1970.

b) Les exceptions :

Le taux de formation supérieure de la couche des bas revenus occupe une position médiane et le taux de formation post-scolaire de la même catégorie est le plus élevé. On peut avancer l'hypothèse que ces tranches de revenus les plus faibles contiennent une forte proportion de cadres jeunes appartenant à des générations qui ont connu des taux plus élevés de scolarité supérieure (surtout en faculté). Cette hypothèse est corroboré par le fait que les 75 % d'enquêtés de la tranche 1, qui n'ont pas eu de formation post-scolaire, n'ont pas mentionné de formation par l'expérience aussi volontiers que les autres tranches de revenus (ceci explique les 33 % de non-réponse pour la tranche 1).

- Pour expliquer le taux le plus élevé (25%) de formation post-scolaire dans la tranche 1, il faut sans doute considérer l'expansion considérable d'une formation type IAE auprès des jeunes diplômés scientifiques et littéraires de la faculté et même des grandes écoles. Cette formation est en fait fréquemment concomitante avec les dernières années d'étude ou les toutes premières années professionnelles.

b) Formation et niveau hiérarchique

niveau hiérarchique	taux de diplômés	base (100 %)	taux de FPS	expérience	non-réponses
Direction générale	81 %	52	1,31 %	58 %	11,5 %
Cadres supérieurs	79 %	450	24 %	65 %	11 %
Cadres	63 %	631	17 %	58 %	25 %
Moyenne	70 %	1133	20,4%	61 %	18,3%

(tableau construit à partir du listing 112 : (AXNH) x (FSU x FPS))

Il ressort :

- des taux de diplômés et de FPS croissants avec le niveau hiérarchique
- une expérience plus fréquente chez les "cadres supérieurs".
- des non-réponses plus élevées chez les "cadres" qui signifient probablement un nombre plus grand de cadres débutants.

.../...

c) Formations et fonctions

Fonctions	Taux de diplômés	Base (100 %)	Taux de FPS	Expérience	Base (100 %)
Direction générale	80 %	60	33 %	56 %	63
Direction de division ou de département	74 %	199	22 %	65 %	203
Administration	61 %	196	27 %	59 %	193
Personnel	66 %	95	27 %	56 %	99
Commercial	64 %	244	17 %	66 %	258
Recherche Développement Qualité	82 %	159	15 %	53 %	160
Production	68 %	216	17 %	66 %	224
Moyenne globale	69 %	1225	20 %	61 %	1270

La direction générale et la Recherche ont les plus forts taux de diplômés.

Mais la Recherche a le taux le plus faible de formation post-scolaire à la gestion (15 %) alors que la D.G. a de loin le plus fort (33 %). La D.G. a d'ailleurs également un fort taux d'expérience.

- Les taux sont un peu supérieurs à la moyenne de la direction de division et de département.

- L'administration a le plus faible taux de diplômés.

- Commercial, et Production se distinguent par de faibles taux de formation post-scolaire.

- Il convient de remarquer le taux élevé (27 %) de formation post-scolaire de la fonction Personnel. La non-connaissance de la nature des diplômes de la fonction (taux de diplômés) ne permet pas de faire apparaître clairement

.../...

que la non-existence d'une première formation spécialisée explique une tendance à une formation complémentaire à la gestion. Il resterait à en connaître le niveau (IAE ou CPA) et le moment, préalable ou conséquence de l'embauche du cadre.

On peut noter également que l'expérience la plus faible (53 % en Recherche correspond à la fonction la plus jeune (la seule ou plus de la moitié des enquêtés ont moins de 35 ans). (cf annexe 4 p. 215 : OBM III,2)

d) Formations initiale (FSU) et post-scolaire (FPS) (1)

FSU \ FPS	Formation post-scolaire à la gestion	Expérience	Non-réponse	Total
Faculté Grandes écoles	180 (14.7)	482 (39.4)	187 (15.3)	849 (69.5)
Secondaire Technique	70 (5.7)	269 (22.0)	34 (2.8)	373 (30.5)
Total	250 (20.5)	751 (61.5)	221 (18.1)	1222 (100 %)

(Pourcentages par rapport au total général, résidus exclus).

Le groupe le plus important (près de 40 %) est constitué par les diplômés n'ayant que de l'expérience (à défaut de FPS).

Le groupe le moins nombreux (2,8%) n'a ni diplôme initial, ni FPS, ni expérience.

.../...

(1) Les tableaux sont construits à partir du listing 112. (AxNH) x (FSUxFPS)

Les mêmes croisements effectués par chaque fonction d'entreprise fait ressortir les dispersions extrêmes suivantes :

- Diplômés et FPS : de 23 % pour la DG à 12 % pour Commerce, Recherche et production
 - Diplômés et expérience : de 47 % (DG et DDD) à 30 % (Personnel)
 - Diplômés et NR : de 10 % (DG, DDD, Commerce) à 28 % (Recherche)
 - Secondaire-Technique et FPS : de 2 % (Recherche) à 8,5 % (Personnel)
- DG et administratif
- S.T. et expérience : de 12 % (DG) à 28 % (Administration).
 - S.T. et NR : de 0 % (DG) à 4,2 % (Commerce)

Formations combinées selon les fonctions d'entreprise (en pourcentage)

Formation initiale post-scolaire Fonctions	Supérieure			Secondaire ou Technique		
	FPS	Expérience	NR	FPS	Expérience	NR
Direction générale	23	47	10	8	12	-
Direction de division et de département	17	46	10	5	19	3
Administratif	14	32	14	8	28	3
Personnel	20	30	16	8	28	2
Commerce	12	41	12	5	26	4
Recherche DQ	13	41	28	2	13	4
Production	12	41	15	5	25	1
Total						

(total 100 % en ligne aux arrondis près)

e) Formation post-scolaire

Une analyse de ces résultats consiste à étudier la répartition des réponses sur la formation post-scolaire par des pourcentages en ligne. Le tableau suivant présente les résultats pour les lignes correspondant aux critères combinés de la formation initiale et de la fonction.

La comparaison des moyennes des diplômés et des autres montre que les diplômés ont pour 21 % contre 19 % une FPS. L'écart est surtout net pour l'expérience, plus souvent invoquée chez les non-diplômés.

On peut noter également le taux très élevé des diplômés des services personnels ayant une FPS (30 %)

Le taux de FPS particulièrement élevé pour la D.G. (non-diplômés) indique que la FPS substitut à une formation supérieure (41.6 %) a un rôle non négligeable à côté de la FPS complément (29 %).

Néanmoins cette fonction DG constitue une exception à la situation générale qui fait apparaître un taux de FPS toujours plus fort chez les diplômés.

	Formation post- scolaire	Expérience	N.R.	Total Base 100 %
<u>DIPLOMES</u>				
moyenne	21.	56.	23.	849
Direction générale	29.1	58.4	12.5	48
Dir Div Dépt.	23.0	63.0	14.0	143
Administration	23.5	53.0	23.5	111
Personnel	30.0	45.0	25.0	62
Commerce	18.8	63.2	18.0	155
Recherche	15.4	50.0	34.6	130
Production	17.8	60.0	22.0	146
<u>SECONDAIRE-TECHNIQ.</u>				
moyenne	19.	72.	9.	348
Direction générale	41.6	58.4	0.0	12
Dir Div Dépt.	18.0	70.0	12.0	51
Administration	20.5	70.5	9.0	71
Personnel	25.0	68.5	6.5	32
Commercial	15.0	73.3	11.7	85
Recherche	10.3	69.0	20.6	29
Production	16.0	69.6	4.4	68

DEUXIEME PARTIE

SOUHAITS DE FORMATION DES ENQUETES

L'analyse des souhaits de formation exprimés dans les questions 76 à 94 n'a pas été publiée dans les rapports OBM. Ces derniers ont procédé à une analyse des "priorités" exprimées dans la question 96 au moyen d'une pondération simple. Une observation rapide de la confrontation des deux séries de résultats permettait d'ailleurs aux auteurs de justifier ce traitement par la correspondance entre elles. S'il n'apparaît pas nécessaire de remettre en cause cette affirmation, nous reviendrons néanmoins sur la présentation des résultats de ces priorités pour y apporter une légère modification. Dans un deuxième temps, nous donnerons quelques résultats sur les thèmes souhaités (question 76 à 84) pour lesquels nous avons fait produire une série de tableaux croisés avec la fonction, le salaire, le niveau hiérarchique, les formations, le secteurs et la taille de l'entreprise des personnes interrogées.

I - Demande globale des thèmes de formation prioritaires

L'analyse des priorités pondérées de la question 96 a permis au rapport OBM de présenter un tableau synthétisant le "poids" (l'urgence) des différents thèmes proposés (cf § 361-1 p. 21 de la synthèse). Rappelons que ce tableau, que nous reproduisons ci-dessous (tableau III-2-91 rectifié) est obtenu à partir d'une pondération des 3 priorités selon les coefficients 0,5 ; 0,33 et 0,17 ce qui permet de ramener le total des indices à 100. Mais cette présentation a l'inconvénient de ne pas faire apparaître de différence entre un "poids" de 5 obtenu par un ensemble de 5 thèmes d'une part et le même "poids" obtenu par un seul thème. Le second est évidemment beaucoup plus urgent. C'est pourquoi nous avons ajouté une colonne "nombre de cours proposés" pour obtenir par division un "poids unitaire moyen" qui représente une base de comparaison meilleure.

SOUHAITS : Résultats d'ensembles exprimés en indices globaux pondérés

Grands thèmes et chapîtres de formations	Nb de "cours" proposés	Poids total dans indice global	poids unitaire d'un cours	Pourcentage global de souhaits
<u>I - GESTION GENERALE</u>	<u>11</u>	<u>45,6</u>	<u>4,1</u>	
dont <u>A/HOMMES et STRUCTURES</u>	3	16,3	<u>5,4</u>	
dont - structures	2	10,4	5,2	46,4/64,8 (1)
- animation communication	1		5,2	65,1
<u>B/ SYSTEMES</u>	8	29,3	<u>3,7</u>	
dont - systèmes d'information	3	13,2	4,4	62/40/31
- politique et stratégie	3	9,3	3,1	50/54/52
- Informatique de gestion	2	6,8	3,4	33/36
<u>II - GESTION SPECIALISEE : TECHNIQUES</u>	<u>19</u>	<u>28,3</u>	<u>1,4</u>	de 13 à 36
- Commercial	6	9,3	1,5	de 16 à 36
- Personnel	4	6,3	1,5	de 23 à 32
- Production	4	5	1,25	de 13 à 23
- Administratif	3	4	1,33	de 22 à 33
- Recherche et développement	2	3,7	1,85	16 et 30
<u>III - SCIENCES ET CULTURE</u>	<u>8</u>	<u>26,1</u>	<u>3,2</u>	de 19 à 59
• Economie	1		5,3	59
• Psycho-sociologie	1		4	41
• Mathématiques	1		1,9	19
• Théories math. de la décision	1		0,4	31,4

• Langues étrangères	1		5,8	50

• Environnement économique	1		3,8	57
• " public	1		1,5	47

• Culture générale	1		3,3	24
Totalisations et moyennes	<u>38</u>	<u>100,0</u>	2,6	34,8 %

(tableau III - 2 - 91 rectifié)

(1) on donne les pourcentages exprimés pour chacun des cours proposés

II - Pourcentages simples des souhaits de formation selon les caractéristiques des "votants" ou de leur entreprise.

La considération directe des nombres et des pourcentages de "votants" pour chacun des 38 thèmes proposés a conduit à l'établissement des listings 113 à 118 qui croisent les souhaits de formation successivement avec la fonction (113), le salaire (114), les formations initiales et post-scolaire (115), le niveau hiérarchique (116), le secteur (117) et la taille (118).

Les tableaux (113), (114), (116) n'apportent pas plus d'information que les résultats plus synthétiques des priorités pondérées présentées dans l'annexe 12 (1) de la synthèse OBM. Rappelons seulement que la présentation n'indique pas le nombre de thèmes proposés sous chacune des rubriques de regroupement. Il est vrai que la lecture se fait "en ligne" et que le coefficient de correction, identique pour toute une ligne, ne modifie pas les écarts relatifs horizontaux.

Nous nous contenterons donc d'extraire des 38 thèmes proposés les 6 majoritaires et les 3 minoritaires parmi les deux ensembles gestion générale et science et culture. L'ordre de présentation retenu est celui des pourcentages moyens (toutes catégories de votants confondues).

Les résultats obtenus pour la gestion spécialisée (outils de gestion) par l'indice OBM (2) sont plus parlants que ceux des listings de cette nouvelle exploitation. Contentons nous de rappeler que la fonction de l'intéressé explique la nature des outils spécialisés désirés.

Si l'on repère l'attrait d'un grand thème par le poids d'un cours dans l'indice global construit à partir des priorités, on observe :

- 1,4 en moyenne pour les 19 cours de techniques spécialisées de gestion
- 3,2 pour les 8 cours de sciences et culture
- 4,1 pour les 11 cours de gestion générale.

.../...

(1) page 73

(2) Rapport de synthèse page 74

Si l'on considère la hiérarchie des cours pris un à un, l'on obtient :

	Poids prioritaire	Pourcentage de souhaits
- Animation et communication	5,9	65
- Langues étrangères	5,8	50
- Economie	5,3	59
- Structures de l'entreprise	5,2	46,4
- Systèmes d'information	4,4	62/40/31
- Environnement économique	3,8	57

On constate que les langues n'obtiennent que le sixième rang dans les pourcentages alors qu'elles serrent de près le premier rang pour le classement par les priorités pondérées. Cette formation est souvent demandée et est prioritaire chez les demandeurs. L'animation et communication, beaucoup plus demandée, est moins prioritaire. (On pourrait envisager un coefficient de priorité obtenu en divisant le "poids prioritaire" par le pourcentage de souhaits. On obtient successivement 9/11,6/9/11,5/ pour les quatre premières formations. Il est clair que ce concept n'a aucune valeur méthodologique autre qu'indicative puisque le coefficient moyen de pondération serait obtenu en divisant par le pourcentage non disponible de souhaits prioritaires.

POURCENTAGES DE SOUHAITS DE FORMATION SELON LE SECTEUR ET LA TAILLE DES ENTREPRISES

	Moyenne	SECTEURS de l'entreprise						TAILLE de l'entreprise				
		Assurances banques	Bureaux d'études	Distri- bution	Construction électronique	Industrie alimentaire	Machines outils	Pharmacie	200	de 200 à 500	de 500 à 5000	5000
ANIMATION et COMMUNICATION	65	69	64	70	60	56	56	75	60	54	67	65
DELEGATION, CONTROLE, D.P.O.	65	72	61	71	56	64	65	63	45	60	64	68
CONTROLE DE GESTION	62	53	55	74	65	59	60	52	50	52	62	64
ECONOMIE	59	47	67	62	59	57	60	43	40	48	57	64
RECHERCHE, CHOIX, STRATEGIE	54	54	54	55	49	56	36	52	55	52	51	58
LANGUES	50	30	50	40	67	51	69	49	40	48	50	50
MOYENNE DES MATIERES SUR L'ENSEMBLE	35	31	32	38	36	36	32	35	33	31	35	35
LES SYSTEMES INFORMATIQUES	33	25	33	33	44	37	23	33	35	30	33	33
CULTURE GENERALE	24	18	21	27	21	20	21	31	30	27	23	22
MATHEMATIQUES	19	12	12	18	19	28	21	25	10	22	19	20

1) Pourcentages de souhaits de formation selon le secteur et la taille des entreprises

Commentaire :

a) Le taux moyen (tous thèmes confondus) de 35 % recouvre une faible variation d'un secteur à l'autre (de 31 à 38 %).

b) La variabilité du pourcentage des souhaits de formation en langues étrangères est la plus forte de 30 % (assurance, banques,) à 69 % (machines outils). Ce secteur et celui de la construction électronique ont des taux particulièrement élevés que l'on peut expliquer par leur vocation exportative. Un autre facteur à considérer et que nous ne connaissons pas est la nationalité de l'entreprise ou de sa maison-mère. L'examen du croisement des souhaits avec la fonction dans l'entreprise montre les taux suivants de demande pour les langues : production (59 %), recherche (55 %) commercial (54 %) avec un minimum de 36 % pour la Direction générale (listing 113/2)

c) L'animation-communication a en moyenne une forte demande : 5 secteurs de 60 à 70 %. Le maximum de 75 % dans la pharmacie s'oppose au minimum de deux autres secteurs industriels : 56 % dans l'alimentaire et la machine-outils.

Confronté à la taille des entreprises, ce thème ne fournit pas la corrélation à laquelle on pourrait s'attendre du fait que très intuitivement l'on admet que les problèmes de communication augmentent avec la taille de l'entreprise.

d) Le thème suivant délégation...DPO est aussi demandé et légèrement plus homogène entre les secteurs. Les deux maxima sont demandés par les deux secteurs de services (les bureaux d'études faisant pour leur part profession d'appliquer ces techniques aux entreprises sont un cas à part.) La corrélation du taux avec la taille des entreprises est nette.

e) La même corrélation avec la taille est à remarquer pour le contrôle de gestion qui de plus est très variable d'un secteur à l'autre.

f) Le thème "Recherche, choix, stratégie" varie peu d'un secteur à l'autre.

g) Il semble difficile d'expliquer les résultats des trois dernières lignes pour les secteurs. Tout au plus note-t-on la pointe (44%) pour les systèmes informatiques logiquement demandés par la construction électronique.

Mais pourquoi la demande relative pour les mathématiques est-elle la plus élevée dans l'industrie alimentaire ? Pour obtenir des indications pertinentes sur les demandes relatives à la plupart des matières du groupe sciences et culture, il faudrait probablement considérer plutôt la formation initiale, son niveau et sa nature, littéraire ou scientifique.

.../...

h) Le facteur taille donne lieu à des variations significatives pour les thèmes suivants (outre c,d,e, ci-dessus) :

- l'économie et les langues sont plus demandées dans les grandes entreprises.

- la relation inverse n'est vraie que pour la culture générale.

i) Si l'on considère les priorités de chaque secteur, on trouve logiquement :

- délégation puis animation pour assurance, banque.

- économie pour les bureaux d'étude

- contrôle de gestion pour la distribution et la construction électronique.

- délégation dans l'industrie alimentaire (pour laquelle il faut également signaler le taux élevé obtenu par le thème. "Recherche, choix, stratégie" que l'on peut expliquer par la période actuelle de restructuration).

- Les langues pour les machines-outils et l'électronique.

- l'animation, communication pour la pharmacie (industrie moderne et importance du réseau commercial).

2) Pourcentages de souhaits de formation selon les formations initiales et post-scolaire.

	FORMATIONS					
	M Moyenne	Grandes écoles et Faculté	Secondaire technique	Formation post -scolaire spécialisée	Expérience	Non-réponse
ANIMATION et COMMUNICATION	65	64	67	62	65	69
DELEGATION, CONTROLE, d.p.o	65	66	60	67	64	63
CONTROLE DE GESTION	62	63	60	60	83	60
ECONOMIE	59	61	55	62	57	61
RECHERCHE, CHOIX, STRATEGIE	51	58	47	62	53	51
MOYENNE DES MATIERES SUR L'ENSEMBLE	35	35	35	35	35	35
LES SYSTEMES INFORMATIQUES	33	35	30	37	32	34
CULTURE GENERALE	24	20	29	23	23	23
MATHEMATIQUES	19	20	16	17	18	28

La ligne "moyenne" fait apparaître une régularité tout à fait surprenante des pourcentages de demande (35%). Notons toutefois que cela cache probablement une influence de la formation acquise sur les souhaits de formation. L'indice pondéré OBM (1) montre par exemple que le secondaire accorde une place plus importante aux souhaits de formation à la gestion spécialisée que l'universitaire (29,8 contre 24,2 sur l'indice total 100). De même pour science et culture : 27,8 contre 24,0. De sorte que le rapport opposé est à observer entre les deux groupes pour la gestion générale : 42,8 contre 51,5.

Le tableau ci-dessus ne confirme pas point par point les indications fournies par l'indice pondéré sur l'influence de la formation initiale.

Ainsi plusieurs formations classées dans le groupe science et culture sont plus demandées par l'universitaire : économie, langues, mathématiques. Seule la culture générale respecte la tendance énoncée.

Par contre la préférence des universitaires pour la formation générale est sensible.

(1) Rapport de synthèse. page 79-80

3) souhaits de formation et niveau de salaire

Le tableau appelle quelques commentaires :

	S A L A I R E					
	Moyenne	2000	2000 à 3000	3000 à 5000	5000 à 7000	7000
ANIMATION ET COMMUNICATION	65	68	75	66	59	55
DELEGATION, CONTROLE, dpo	65	78	60	69	62	60
CONTROLE DE GESTION	62	63	60	63	63	62
ECONOMIE	59	65	59	59	60	58
RECHERCHE, CHOIX STRATEGIE	54	59	51	55	55	57
LANGUES	50	55	55	52	47	39
MOYENNE	35	43.	38.	36.	32.	30.
LES SYSTEMES INFORMATIQUES	33	39	40	33	27	30
CULTURE GENERALE	24	35	26	25	21	17
MATHEMATIQUES	19	23	24	23	15	11

a) La demande moyenne diminue quand le salaire augmente.

b) Ce schéma moyen est respecté pour la culture générale, les mathématiques et les langues voire l'économie et les systèmes informatiques.

On le trouve également pour délégation... animation..., recherche, choix, stratégie, sauf pour la tranche 2 de salaires.

Le contrôle de gestion est très uniformément demandé.

Derrière la variable salaire, il faut en réalité considérer le niveau hiérarchique comme facteur explicatif.

En conclusion il convient de préciser l'ambiguïté de ces questions relatives aux souhaits formation. Un fort pourcentage pourra être lié à un thème non essentiel mais sous développé en raison de son absence des programmes de formation initiale ou encore à un thème dont la vogue peut n'avoir que peu de choses à voir avec son utilité pour la gestion (langues étrangères).

Un faible pourcentage ne signifie pas forcément que le thème est peu important ou l'objet de lacunes : il peut signifier une non-compréhension du thème ou la crainte de ne pouvoir le recevoir (mathématiques).

TROISIEME PARTIE

CARACTERISTIQUES DES CADRES DU SECTEUR PHARMACIE

La base de 124 questionnaires remplis par des cadres de la pharmacie permet de dresser leur physionomie d'ensemble à l'aide des mêmes caractères par lesquels nous avons partitionné la population globale. Quand le nombre de cases s'élevait exagérément, nous avons simplement regroupé certaines réponses : direction générale et cadres supérieurs par exemple.

a) Age et niveau hiérarchique

Le tableau (1) ci-dessous présente la répartition des trois niveaux hiérarchiques entre les 3 classes d'âge déterminées par 35 et 50 ans.

N.H. Age	Direction générale		Cadres Supérieurs		Cadres	
	Pharmacie	Industrie	Pharmacie	Industrie	Pharmacie	Global (tous secteurs)
moins de 35 ans		(3.3)	6 (15.8)	(8.5)	39 (58.2)	402 (57 %)
de 35 à 50 ans	5 (100)	(60)	28 (73.7)	(66.6)	24 (35.8)	250 (35.8)
plus de 50 ans		(36.7)	4 (10.5)	(24.9)	4 (6)	45 (7.2)
Total (100%)	5		38		67	697

Pour la D.G. et les cadres supérieurs, on a rapproché les pourcentages de la pharmacie et ceux de l'ensemble de l'industrie, (qui comprend dans l'enquête, outre ceux des laboratoires pharmaceutiques, des cadres de la construction électronique, des industries alimentaires et des machines-outils). La comparaison, plus significative pour ce qui concerne les cadres supérieurs, montre une nette prévalence des jeunes dans la pharmacie. De ce point de vue, cette industrie se rapprocherait davantage des services aux pourcentages très semblables (14.2% de moins de 35 ans et 67% de 35 à 50 ans pour les C.S.)

.../...

(1) (on a rapproché le listing n° 101 ; l'annexe 3 p. 214 tome III, et les statistiques P. 15 du même tome III, 2).

Pour le niveau hiérarchique "cadres", on a considéré la répartition pour l'ensemble des enquêtés. On constate une similitude de la répartition des cadres de la pharmacie avec la répartition globale.

b) Le croisement du niveau hiérarchique avec le niveau des salaires est conforme à l'attente qui associe la DG et les C.S. aux hautes tranches de revenus. On a rapproché la répartition par tranche de salaire de la population totale (tous niveaux hiérarchiques confondus) de la pharmacie d'une part et de tous les secteurs confondus d'autre part.

Salaires \ N.H.	Direction générale	Cadre sup.	Cadre	Total pharmacie	Tous secteurs confondus
moins de 2000 F			2	2 (1.8)	52 (4.2)
2 à 3000 F		1	19 (29.)	20 (18.3)	276 (22.3)
3 à 5000 F		4	36 (64.)	41 (37.6)	424 (34.2)
5 à 7000 F		17 (47.)	9	267 (24.8)	280 (22.6)
plus de 7000	4 (100)	14 (39.)		19 (17.4)	206 (16.7)
Total	4 (100)	36 (100)	66 (100)	109 (100)	1238 (100)

(N.B. Les totaux pharmacie en ligne comprennent les NR) Les salaires apparaissent comme supérieurs à la moyenne pour la pharmacie où 20 % des salaires sont inférieurs à 2000 F contre 26,5 % pour la moyenne, tous secteurs confondus.

.../...

c) Niveau hiérarchique et formation initiale.

La question relative à la formation initiale ne permet qu'une distinction schématique entre le supérieur (Fac + grandes écoles) et le secondaire (et technique). Pour chacune des deux grandes catégories DG + CS et cadres, on peut comparer les formations dans la pharmacie avec celles de l'ensemble des enquêtés.

Formation initiale \ Niveau hiérarchique	DG + CS		Cadres	
	Pharmacie	Global	Pharmacie	Global
Faculté ou grande école	38 (90.)	365 (79.)	45 (68.)	399 (62.)
Secondaire ou technique	4 (10.)	100 (21.)	21 (32.)	242 (38.)

L'avance en formation de la pharmacie est particulièrement sensible chez les cadres dirigeants.

(source des données globales : calcul à partir de la première colonne du listing 112).

d) Niveau hiérarchique (NH) et formation post-scolaire à la gestion

Le tableau ci-dessous fait apparaître des résultats globalement analogues à ceux obtenus tous secteurs confondus. Les taux par niveau hiérarchique ne sauraient être très significatifs.

Formation post-scolaire \ N.H.	D.G.	C.S.	Cadre	Total pharmacie	Tous secteurs confondus
F.P.S.	4 (80.)	7 (18.4)	11 (16.4)	23 (20.5)	259 (20.4)
Expérience	1 (20.)	26 (68.4)	40 (59.7)	68 (60.7)	779 (61.3)
N.R.		5 (13.2)	16 (23.9)	21 (18.8)	232 (18.3)

e) Fonctions et formation

Le tableau ci-dessous permet de comparer les taux de formations selon les fonctions occupées dans la pharmacie avec la moyenne de l'ensemble des secteurs confondus.

FORMATIONS FONCTION ou ACTIVITES	PHARMACIE				TOUS SECTEURS		
	Faculté ou Gde Ecole	FPS Gestion	Expérience	Base	Faculté ou Gde Ecole	FPS Gestion	Expérience
Direction générale	5 (83.3)	4 (66.7)	2	6 (100)	(80.)	(33.)	(55.)
Direction Div, dépt.	10 (91.)	3 (27.3)	5	11 (100)	(74.)	(22.)	(65.)
Administration	10 (55.6)	4 (22.1)	12 (66.)	18 (100)	(61.3)	(22.)	(59.)
Personnel	3 (42.9)	2 (28.6)	5 (71.4)	7 (100)	(66.3)	(27.)	(55.)
Commercial	18 (69.)	5 (18.5)	18	26 (100)	(64.3)	(17.)	(66.)
Recherche, développe- ment, qualité	16 (100)	2 (12.5)	8	16 (100)	(82.)	(15.)	(53.)
Production	18 (90.)	3 (15.)	12	20 (100)	(68.)	(17.4)	(65.6)
Total (ND inclus) NR inclus	85 (76.6)	23 (20.5)	68 (60.7)	111 (100)	(69.)	(20.4)	(61.3)

Le taux des diplômés est en général plus élevé dans la pharmacie et en particulier pour la recherche et la production. Mais la comparaison fait apparaître deux points faibles de la pharmacie : l'administration et le personnel (1). Il convient néanmoins de marquer une grande prudence face aux pourcentages de la pharmacie, calculés sur une base très insuffisante.

Les formations post-scolaire se répartissent dans la pharmacie à peu près comme pour l'ensemble entre les diverses activités.

.../...

(1) Le listing 202 permet de constater un fort pourcentage (11 sur 25) de cadres supérieurs et direction générale dans le total des fonctions Personnel et Administration. Ce fait rend particulièrement significatifs les faibles taux de diplômés que nous y constatons.

Enfin on constate une formation par l'expérience un peu moins fréquente dans la pharmacie (ce qui s'explique si l'on considère que les diplômés ont moins besoin de s'en prévaloir à moins qu'ils ne veuillent par là justifier leur niveau hiérarchique élevé). La fonction Personnel et quoique dans une moindre mesure, l'administration, constituent logiquement deux exceptions où l'on est assez fréquemment cadre grâce à l'expérience seule (10 sur 12 d'après le listing 202).

f) Le croisement des niveaux de salaire avec les domaines d'activité (ou fonction) ne permettent pas de commentaire particulier. En effet la répartition entre DG et CS d'une part et cadres d'autre part varie beaucoup selon les fonctions: 4 contre 23 en commerce et 6 contre 10 en recherche. Ce seul fait introduit un biais qui interdit des conclusions simples sur le niveau des rémunérations dans les différentes activités. On ne peut pas dire par exemple que les commerciaux sont moins rémunérés comme une lecture non critique tendrait à l'indiquer (listing 201/1).

fonctions \ revenus	< 3000 F	3000 à 5000 F	5000 à 7000F	> 7000 F	total
Direction générale et division		1	2	12	15
Administration et Personnel	5	8	8	2	23
Commerce	6	14	6	1	27
Recherche, développement Qualité	4	6	5	1	16
Production	4	11	4	2	21

g) Le tableau 202 est le plus complexe puisqu'il compte 40 cases pour 101 réponses exploitables. On a croisé les domaines d'activité avec distinction de deux niveaux hiérarchiques (en lignes) avec la combinaison des deux types de formation (en colonnes).

De la ligne de totalisation, on déduit le croisement des deux formations :

F.S.U. \ F.P.S.	F.P.S.	expérience et N.R.	TOTAL
Fac - G.E.	20 (23.)	65 (76.)	85 (100)
Sec- tech.	3 (12.)	22 (88.)	25 (100)
	23	87	110

(Pharmacie seule)

Ainsi un cinquième (22 sur 110) des cadres de la pharmacie ne sont ni diplômés, ni passés par une formation post-scolaire contre un quart pour l'ensemble des secteurs.