



CENTRE D'ÉTUDES ET
DE RECHERCHES SUR
LES QUALIFICATIONS

ARCHIVES

NOTE D'INFORMATION n° 6

LES BESOINS EN PERFECTIONNEMENT DES CADRES EN COURS DE CARRIÈRE

Dans le but d'éclairer et de faciliter le développement de la politique de formation professionnelle, au niveau régional, le comité interministériel de la Formation Professionnelle et de la Promotion Sociale a fait procéder, au cours de l'année 1970, à une enquête sur les besoins en perfectionnement des cadres en cours de carrière.

Une première étude, conduite dans cinq régions de l'Ouest et du Sud-Ouest, dans le cadre des comités régionaux de la formation professionnelle et de la promotion sociale, par les soins du Centre National d'Information pour la Productivité des Entreprises (1) et du Centre d'Études Supérieures Industrielles, avait permis d'en préciser le schéma en mettant en lumière l'intérêt d'une approche très concrète des problèmes de formation.

En effet, effectuée auprès des chefs d'entreprises, cette première enquête avait non seulement apporté des informations sur les lacunes relevées par eux dans la formation des cadres, mais elle avait permis de cerner les attitudes de ces mêmes responsables à l'égard des problèmes de formation et de prendre la mesure de l'intérêt qu'ils y apportaient. C'est dans ces conditions que l'enquête de 1970 fut décidée et son organisation confiée à la commission statistique nationale de la formation professionnelle

Il a paru utile au CERQ d'en présenter la synthèse dans le cadre des « notes d'information » en soulignant tout l'intérêt que présenterait une mise à jour par les soins des comités régionaux des premiers éléments ainsi recueillis.

(1) Cf. « Hexagone » Initiatives, n° 58, juin 1969 - Edit. CNIPE.

I. — PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE

1° Objectifs.

Un triple rôle lui était assigné :

- cerner les principaux domaines où les besoins de formation étaient ressentis ;
- situer la nature et l'importance des actions de formation à entreprendre ;
- sensibiliser les chefs d'entreprises au problème de l'actualisation des connaissances.

Après une première étude menée dans des régions de l'Ouest et du Sud-Ouest : Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Aquitaine et Midi-Pyrénées, l'enquête a été étendue au plan national...

Les buts à atteindre donnent à cette enquête ses caractéristiques essentielles :

- elle est directement opérationnelle et doit déboucher sur les actions de formation à mettre en place à court terme ;
- elle est régionale : c'est localement que les besoins sont appréciés et doivent être satisfaits ;
- elle est conduite auprès des chefs d'entreprises ou des directeurs d'établissements.

2° Champ d'investigation :

Limitée aux secteurs secondaire et tertiaire, l'enquête touche les entreprises ou établissements occupant plus de 200 salariés pour le secteur secondaire, et plus de 50 pour le secteur tertiaire.

Elle vise les ingénieurs et les cadres tels qu'ils sont définis par la nomenclature des emplois du Ministère du Travail, ainsi que les techniciens supérieurs.

... et menée auprès d'entreprises de

- plus de 200 salariés dans le secteur secondaire,
- plus de 50 dans le secteur tertiaire.

Généralisation de l'étude menée dans cinq régions de l'Ouest et du Sud-Ouest (Bretagne, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Aquitaine et Midi-Pyrénées) son champ géographique s'étend aux seize autres régions.

3° Moyens :

Le questionnaire élaboré au niveau national afin d'assurer la comparabilité des résultats régionaux, pouvait néanmoins être adapté aux nécessités régionales.

Il comprend trois parties :

- la première partie porte sur la répartition des cadres de l'entreprise et reproduit des renseignements statistiques demandés aux entreprises par l'enquête annuelle du Ministère du Travail sur « la structure des emplois » ;
- la seconde cerne les besoins en formation. Elle est axée sur l'actualisation des connaissances. A travers 55 disciplines, elle recense les besoins de formation ressentis par les chefs d'entreprises pour leurs cadres selon les fonctions qu'ils occupent dans l'entreprise ;
- la troisième mesure l'importance de l'action de formation menée par les entreprises au cours des trois dernières années et l'adéquation des organismes régionaux de formation aux besoins.

Conduite sous l'autorité du préfet de région, l'enquête a été réalisée dans le cadre du Comité régional de la Formation professionnelle et de la Promotion sociale à qui il appartenait notamment de choisir l'organisme enquêteur et d'adapter le questionnaire au contexte régional. Selon les régions, les échelons régionaux de l'emploi, les Chambres de commerce et d'Industrie, les Centres régionaux de productivité, des organismes d'études, ont été chargés de l'étude dont les résultats ont été discutés au sein des comités régionaux avant d'être adressés, sous forme de rapports, au Secrétariat général du Comité interministériel. La procédure utilisée a été celle de l'enquête postale appuyée par une lettre du préfet de région aux entreprises concernées.

Les rapports régionaux ont fait l'objet d'un compte rendu de la Commission statistique nationale et d'une synthèse effectuée par la Société d'étude pour le développement économique et social (SEDES) à la demande du CEREQ.

II. — LES RÉSULTATS

1° L'échantillon et le taux de participation.

A. — Les entreprises.

12.000 entreprises ou établissements ont été interrogés. Environ 4.000 réponses exploitables ont été recueillies. L'échantillon ainsi constitué représente un nombre d'ingénieurs et cadres voisin de 123.000.

Il faut noter que le taux de réponse varie fortement d'une région à l'autre. Il s'établit à moins de 40 % en Alsace-Lorraine, Haute-Normandie, Centre, Rhône-Alpes, Provence, Côte d'Azur, Région parisienne, autour de 55 % dans les autres régions. **L'échantillon n'est donc pas représentatif de l'ensemble des besoins de formation, mais il convient de rappeler que le but de l'enquête n'est pas d'obtenir une image nationale des besoins de formation des cadres, mais de recenser dans chaque région les lacunes les plus immédiatement ressenties de manière à déterminer les actions de formation à promouvoir prioritairement au plan local.**

Le taux de participation calculé par secteur économique fait apparaître une nette prédominance du secteur secondaire sur le secteur tertiaire, très souvent de l'ordre du simple au double ; ainsi en Bourgogne 60 % pour le secteur secondaire, 31 % pour le secteur tertiaire, en région parisienne 32 % contre 15 %.

B. — La population représentée.

Regroupée en fonction de quatre critères :

- le sexe ;
- l'âge (tranches de 5 à 10 ans selon les régions) ;
- les diplômes (possession ou non d'un diplôme d'enseignement supérieur) ;
- la fonction : direction, production-recherche, fonction commerciale, fonction administrative, autres fonctions ;

La population enquêtée fait apparaître :

- une très large majorité de cadres masculins,
- 40 % de cadres âgés de moins de 40 ans,
- un fort pourcentage d'autodidactes.

la population enquêtée fait apparaître :

- une très forte majorité de cadres masculins : 94 % de l'ensemble ; en région parisienne 90 % en raison de la féminisation des cadres administratifs, 88 % en Auvergne ;

- une proportion à peu près égale de cadres âgés de moins de 40 ans (40 %) et de cadres entre 40 et 49 ans (37 à 38 %) ; moins de 1 cadre sur 4 est âgé de 50 ans ;

Les cadres autodidactes sont plus nombreux dans les fonctions tertiaires que dans les fonctions de production et de recherche...

- un fort pourcentage d'autodidactes, dont l'importance varie (50 à 70 %) selon les régions et, à l'intérieur des régions, selon l'activité économique de l'établissement et la fonction à laquelle se rattache le cadre. Le rapport de la SEDES cite à titre d'exemple :

- la Franche-Comté où le secteur tertiaire compte 17 % de cadres diplômés contre 54 % dans le secteur secondaire ;

- le Nord où le secteur tertiaire, les cadres commerciaux, le textile et l'habillement comprennent 24 % de cadres diplômés contre 58 % dans les industries chimiques et sidérurgiques.

De manière générale la proportion de cadres autodidactes est plus forte dans le secteur tertiaire que dans le secteur secondaire et dans les fonctions tertiaires du secteur secondaire que dans les fonctions de production et de recherche de ce même secteur. A l'intérieur d'un même secteur, elle varie entre les branches d'activité, les activités de pointe, employant un plus grand nombre de cadres diplômés. Enfin, les cadres jeunes sont en majorité diplômés.

... les cadres jeunes sont en majorité diplômés.

2° Les besoins en perfectionnement.

Les chefs d'entreprises devaient situer les besoins en perfectionnement de leurs cadres en fonction de quatre types d'action :

- actualisation des connaissances,
- adaptation-prévention,
- promotion,
- conversion.

L'adaptation-prévention vise des actions rendues nécessaires par « une évolution particulière et importante des fonctions » tenues par le cadre ou « par son accès à de nouvelles fonctions », ces actions devant prévenir les insuffisances ou les difficultés personnelles rencontrées par le cadre du fait de ses nouvelles conditions de travail.

Elles n'ont pas toujours été clairement distinguées de l'actualisation des connaissances et l'on peut considérer que les deux premières rubriques sont confondues sous le terme global « d'actualisation des connaissances ».

Les besoins étaient exprimés en effectifs à former dans les trois années à venir, pour chacun des types d'action.

En outre, pour l'actualisation des connaissances, ils étaient ventilés par domaine et discipline.

a) Les effectifs.

Après pondération pour tenir compte des différentes modalités de calcul adoptées par les régions, c'est autour de 53 % des cadres de l'échantillon, soit 64 800 personnes, qu'il faut situer les effectifs susceptibles de suivre des stages de perfectionnement dans les trois années à venir.

19.500 à 24.500 cadres devaient être formés annuellement.

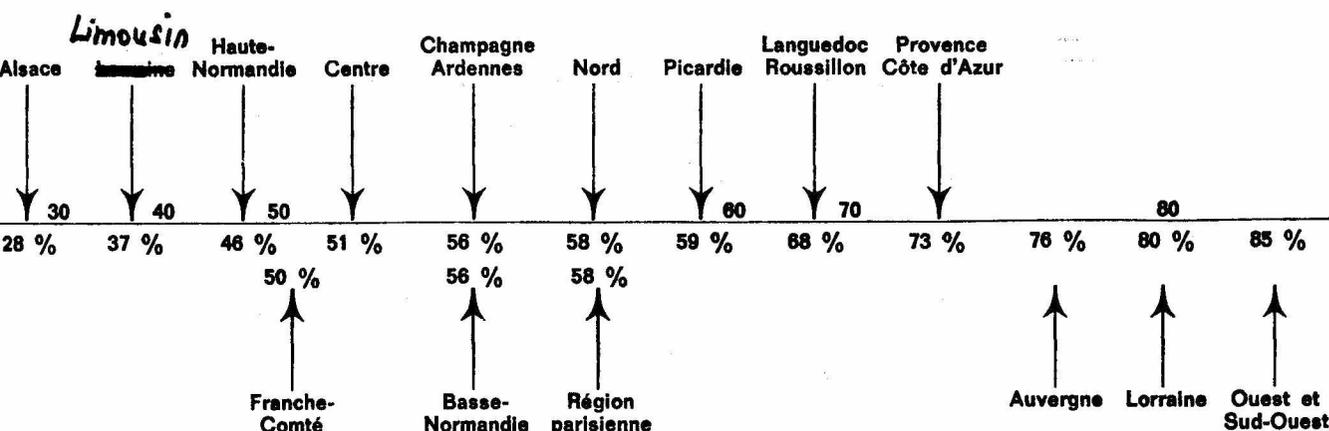
Tout en assortissant ces chiffres de réserves liées aux modalités de calcul déjà signalées, il ne semble pas déraisonnable d'estimer entre 19 500 et 24 500 le nombre de cadres à perfectionner annuellement.

Sous les mêmes réserves, on peut considérer que l'actualisation des connaissances requerra 90 % des actions, 10 % se partageant entre les actions de promotion et de conversion.

Ces estimations globales ne doivent pas masquer les différences considérables observées suivant les régions. Le pourcentage des cadres à former varie en effet de 28 % en Alsace à 80 % en Lorraine et la pré-enquête effectuée dans l'Ouest et le Sud-Ouest fait état de 85 %. La moitié des régions cependant se situent entre 46 % et 59 %.

A l'intérieur des régions, des différences sensibles apparaissent selon l'activité économique des établissements interrogés.

TABLEAU 1. — PRÉVISION PAR RÉGION
DU POURCENTAGE DES CADRES A FORMER DANS LES TROIS ANNÉES A VENIR



b) Les domaines de l'actualisation des connaissances.

Le questionnaire proposait un regroupement en trois grandes catégories : connaissances de base, connaissances appliquées, connaissances techniques spécialisées, parmi lesquelles étaient distinguées :

- les techniques d'organisation : prévision, gestion générale,
- les techniques comptables et financières,
- les techniques de fabrication et de gestion de la production,
- les techniques d'études, de recherche et de contrôle,
- les techniques commerciales,
- les techniques d'achat, d'approvisionnement,
- les techniques d'expression et de relations humaines.

Dans toutes les régions, les besoins les plus fréquemment cités concernent :

- les techniques d'expression et de relations humaines : communication et travail en groupe, méthodes de travail personnel, expression, échange d'expériences,
- les techniques d'organisation : prévision, gestion générale,
- les techniques comptables et financières.

Viennent ensuite les techniques spécialisées liées aux emplois respectifs des cadres, puis les connaissances générales ou de base au nombre desquelles les langues se situent en premier lieu, en nombre voisin de celui des techniques de communication.

Les techniques d'expression et de relations humaines viennent au premier rang des besoins exprimés pour l'ensemble des cadres.

Les techniques d'organisation et de prévision venant au premier rang des préoccupations des cadres de direction.

Il faut noter que les techniques d'expression et de relations humaines sont demandées pour toutes les catégories de cadres, sauf pour les cadres de direction qui réclament surtout des techniques d'organisation et de prévision générale.

Les souhaits des chefs d'entreprises ou d'établissements étant exprimés, le questionnaire les rapprochait des efforts qu'ils avaient déjà entrepris pour la formation de leurs cadres.

La question posée était la suivante : « Combien de cadres ont-ils participé à des actions de formation en cours de carrière d'au moins une semaine au cours de l'année 1968 ? »

Sur ce point les interprétations ont varié. Certaines régions ont répondu pour les trois années 1967-68-69, d'autres ont pris pour référence l'année 1967 ou l'année 1969.

Que les régions se soient référées au nombre de cadres formés sur une année ou sur trois ans, on observe dans l'un et l'autre groupe de fortes disparités. C'est ainsi que dans le premier cas, le pourcentage varie de 9 % (Basse-Normandie) à 23 % (Lorraine) et dans le deuxième de 17 % (Limousin) à 50 % (Provence - Côte d'Azur).

TABLEAU 2. — POURCENTAGE PAR RÉGION DES CADRES FORMÉS PENDANT L'ANNÉE PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE

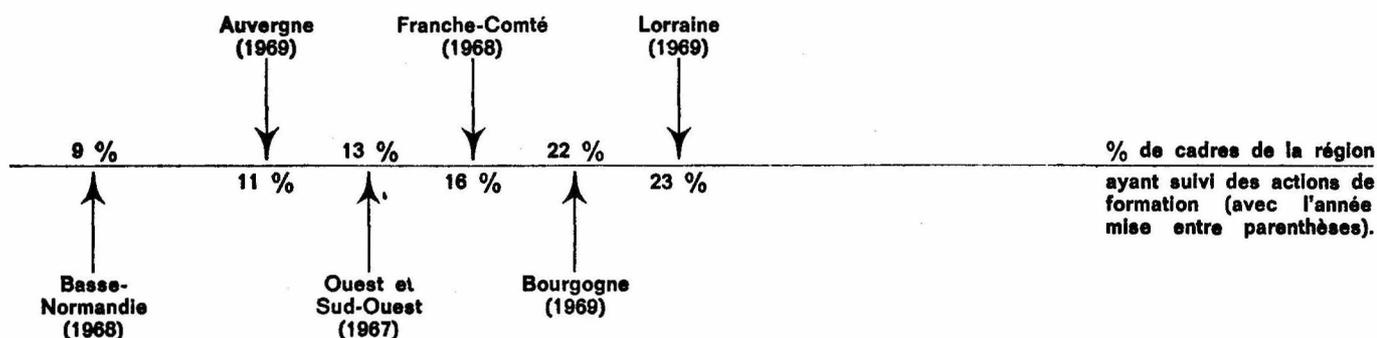
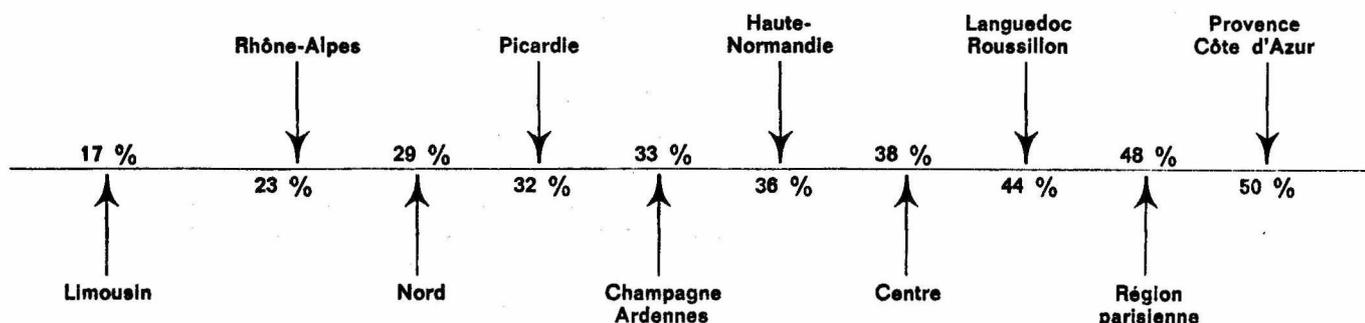


TABLEAU 3. — POURCENTAGE PAR RÉGION DES CADRES FORMÉS DANS LES TROIS ANNÉES PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE



En 1968 et 1969, 13,5 % de la population de l'échantillon ont bénéficié d'actions de formation.

En valeur absolue, et pour l'ensemble des régions, il apparaît qu'en 1968 et 1969, un effectif voisin de 16 500 cadres a bénéficié annuellement d'actions de formation, soit 13,5 % de la population de l'échantillon.

Les actions sont plus nombreuses dans le secteur secondaire que dans le tertiaire. Toutefois le bâtiment, le textile et la confection sont souvent dans une situation proche de celle du secteur tertiaire.

Si l'on rapproche ces éléments des souhaits exprimés, on constate dans toutes les régions un net accroissement du pourcentage de cadres à former dans les trois années à venir par rapport au pourcentage de ceux qui ont déjà suivi une formation.

L'accroissement absolu varie de 6 % (Rhône-Alpes) à 65 % (Auvergne), la majorité des régions se situant entre 20 % et 30 %.

Ces pourcentages qui traduisent les diverses situations économiques régionales mesurent aussi le chemin parcouru par la notion de « formation continue » que l'enquête elle-même a contribué à développer.

Comment ces cadres ont-ils été formés ? Quels moyens les entreprises ont-elles mis en œuvre ?

Les grands établissements (plus de 1.000 salariés) ont dans la majorité des cas un responsable de la formation.

L'enquête montre que les grands établissements (plus de 1 000 salariés) ont, dans la majorité des cas, entre 43 % et 70 %, selon les régions, un responsable de formation. Au-dessous de 1 000 salariés, les pourcentages tombent entre 13 % et 26 %.

Les plans de formation existent plus fréquemment : 20 % à 40 % des établissements ont déclaré en posséder un. Ce pourcentage monte même à 72 % en Provence - Côte d'Azur.

Les organismes auxquels les entreprises font le plus souvent appel pour la formation de leurs cadres sont :

- les organisations professionnelles,
- les chambres de commerce et d'industrie,
- les centres régionaux de productivité,
- les organismes privés (bureau d'études et cabinets d'organisation).

En général, le temps de formation a été imputé sur les horaires de travail (90 % des cas), parfois des facilités financières ont été accordées.

L'enquête fait apparaître un manque d'information dans toutes les régions sur les possibilités de formation locales.

Les opinions des dirigeants d'entreprises sur les actions de formation existantes révèlent, et ce n'est pas le moindre intérêt de l'enquête, un manque d'information, qu'on retrouve à travers toutes les régions, sur les possibilités qui leur sont offertes localement. Quand ils les connaissent, ils formulent des critiques qu'on retrouve également dans toutes les régions : enseignement trop général, insuffisamment diversifié, peu adapté aux adultes, horaires inconfortables, éloignement des lieux de formation par rapport au lieu de travail.

De manière générale les chefs d'entreprises souhaitent :

- qu'un effort de centralisation et de diffusion de l'information soit entrepris au niveau régional ;
- que des actions de formation soient élaborées à partir des problèmes de l'entreprise.

QUELLE A ETÉ LA PORTÉE PRATIQUE DE CETTE ENQUÊTE ?

Moins de deux ans après l'exploitation des enquêtes régionales, il est encore tôt pour apprécier dans quelle mesure leurs résultats sont passés dans les faits.

Il est certain que parmi les actions d'actualisation des connaissances, celles qui ont trait aux techniques de relations humaines et aux techniques de gestion, ont pris dans toutes les régions une importance accrue. Il suffit de consulter les programmes régionaux d'actions conventionnées pour s'en convaincre. Peut-on affirmer pour autant que l'enquête en est la cause directe ? Il faudrait pour cela que les rapports des comités régionaux de la Formation professionnelle et de la Promotion sociale qui accompagnent les programmes d'actions conventionnées y fassent explicitement référence.

Dans la généralité des cas, on n'en trouve pas trace et l'on ne peut que regretter que l'utilisation des sources régionales d'information ne soit pas plus valorisée.

Au plan national, par contre, les conclusions de cette enquête ont servi de base à l'évaluation des besoins d'actualisation, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances, à satisfaire au niveau des ingénieurs et des cadres pendant la durée du VI^e Plan (1).

(1) Cf. Rapport des Commissions du VI^e Plan - Intergroupe « Formation, qualification professionnelles » - Édition « La Documentation Française » - 1971, p. 87 (note en bas de page).

Directeur de la publication :
Gabriel DUCRAY

Rédaction-administration
C E R E Q
58, bd du Lycée, 92-VANVES