

N° 2014-12

MARS 2014

Enquête quantitative
auprès de 1 400 cadres en poste
dans le secteur privé

– PERCEPTIONS ET PRATIQUES DES CADRES EN MATIÈRE DE FORMATION CONTINUE –

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr > rubrique *Observatoire de l'emploi*

© Apec, 2014

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT)

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

- 2 Principaux enseignements
- 3 Méthodologie
- 4 Contexte et objectifs

1

LA PLACE DE LA FORMATION CONTINUE VUE PAR LES CADRES EN POSTE

- 6 Les cadres sont déjà largement dotés en termes de formation initiale
- 7 Les besoins en formation : pas d'enjeux forts mais des attentes

2

LES PRATIQUES DE FORMATION CONTINUE DES CADRES EN POSTE

- 12 La dernière formation suivie
- 18 La validation et l'appréciation des formations
- 18 L'utilisation dans le temps des dispositifs de formation individuels

3

LES IMPACTS PERÇUS DE LA FORMATION CONTINUE

- 22 La dernière formation suivie : 48 % des cadres considèrent qu'elle a eu un impact concret sur leur situation professionnelle
- 23 Les formations antérieures : 37 % des cadres considèrent qu'une d'entre elles a eu un impact
- 24 Au total, 67 % des cadres considèrent que la formation continue a eu un impact sur leur vie professionnelle
- 24 Les spécificités des formations ayant eu un impact
- 27 Comparaison de l'ensemble des formations ayant eu un impact avec celles qui n'en ont pas eu

4

L'OPINION DES CADRES SUR LES POLITIQUES DE FORMATION CONTINUE

- 30 La politique de formation de l'employeur
- 34 Les politiques nationales de formation

5

LES CADRES ONT-ILS DES SOUHAITS DE FORMATION ?

- 38 41 % des cadres en poste ont vécu au moins une fois une formation « ratée »
- 38 Seul un tiers des cadres en poste « rêve » d'une formation
- 39 L'organisation des formations que les cadres en poste préfèrent

–PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

- Avec un niveau de formation initiale généralement élevé, les cadres en poste se montrent sûrs de leurs compétences. Si la formation professionnelle continue est pour eux un moyen parmi d'autres pour développer leurs connaissances professionnelles, ils n'en ont pas moins des attentes. Effectivement, une grande majorité d'entre eux (67 %) déclare que suivre au moins une formation chaque année est nécessaire pour leur activité professionnelle.
- En pratique, la moitié des cadres en poste ont suivi au moins une formation au cours des deux dernières années. Ces formations ont eu principalement pour objectif d'être immédiatement opérationnelles pour la majorité des cadres concernés (64 %). Pourtant, elles ont plus permis un approfondissement des connaissances déjà acquises que l'acquisition de nouvelles connaissances. Au final, la grande majorité des cadres déclarent que cette formation a correspondu à leurs attentes. Autre point à relever : 20 % des cadres interrogés n'ont jamais suivi de formation et parmi eux, les deux tiers n'en ont jamais fait la demande.
- La dernière formation s'est le plus souvent déroulée dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, le DIF se situant au deuxième rang. La marge de manœuvre des cadres est cependant relativement élevée puisque près de la moitié d'entre eux déclarent avoir été à l'origine de leur dernière formation.
- Sur le plan organisationnel, la majorité des sessions de formation ont duré de moins de 5 jours. Les formations en présentiel l'ont emporté très largement sur les autres modes d'organisations. Néanmoins, supports en ligne, vidéo, téléphone, audio/visio-conférence, chat/forum/wiki apparaissent comme des dispositifs complémentaires au présentiel. Les formations étaient généralement collectives et plutôt avec des salariés d'autres entreprises. Les attestations délivrées ont été principalement des attestations de stage (37 %) et il y a pu aussi ne pas y avoir d'attestation du tout (31 %). L'obtention d'un diplôme reconnu par l'État a occupé une place loin d'être marginale puisqu'elle a représenté plus d'une validation sur dix.
- Le bilan de l'utilisation dans la durée des différents dispositifs individualisés est très mitigé. Un peu moins de 4 cadres sur 10 ont utilisé tout ou une partie de leur DIF. Moins de 2 cadres sur 10 suivent ou ont suivi une formation dans le cadre du CIF et moins d'un cadre sur 10 réalise ou a réalisé une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE). La très grande majorité des cadres qui n'ont pas utilisé un de ces trois dispositifs (DIF, CIF, VAE) n'en ont jamais fait la demande.
- Près de 7 cadres en poste sur 10 considèrent qu'une formation suivie dans le cadre de la formation continue a eu un impact sur leur situation professionnelle, qu'il s'agisse de la dernière formation suivie ou d'une formation antérieure. Le principal impact perçu concerne le contenu et le contour des missions. Les changements plus marqués sont par contre nettement plus rares (promotion, augmentation de salaire, départ de l'entreprise,...), même si des formations plus anciennes ont par contre plus fréquemment favorisé un changement de poste et/ou une augmentation de salaire. Un des impacts concrets de la formation continue ressort à un niveau non négligeable : 20 % des personnes enquêtées considèrent en effet que c'est une formation qui leur a permis d'accéder au statut de cadre.
- L'analyse comparée des formations ayant eu un impact avec les autres formations indique quelques spécificités comme la durée de la formation ou la forme de validation à son issue. Néanmoins, ces spécificités restent relatives et ne garantissent pas toujours qu'un impact ait été perçu par les cadres concernés.
- Moins de la moitié des cadres en poste est satisfaite de la politique de formation continue de leur employeur. Ce niveau de satisfaction varie en fonction de la taille de l'entreprise : les cadres des grandes entreprises se déclarent plus satisfaits que les cadres des petites entreprises (51 % contre 41 %). Par ailleurs, une part non négligeable des cadres interrogés (16 %) n'a aucune opinion sur la politique de formation de leur entreprise. Les moyens humains déployés par l'entreprise pour gérer la politique de

formation sont très variables, et sont souvent une mission parmi d'autres pour une seule personne, tandis qu'une part importante des cadres (25 %) affirme ne pas connaître son mode de gestion.

- De nombreux cadres en poste ne s'estiment pas bien informés sur les dispositifs existants. En effet, à peine plus de la moitié (51 %) se considèrent bien informés, et encore uniquement en ce qui concerne le plan de formation de leur entreprise. Par ailleurs, le jugement porté par les cadres sur la position de leur hiérarchique direct sur la formation continue est extrêmement variable, même s'ils ne les considèrent généralement pas comme opposés à la formation. De fait, la plupart des cadres considèrent que leurs besoins en formations sont correctement évalués et ce par les bonnes personnes. Au-delà de ces différentes perceptions de la politique globale de leur employeur, peu de cadres ont constaté des changements dans la gestion de la formation continue au cours de leur carrière, alors que la majorité était en activité lors des réformes successives de ces dernières années.

- Les cadres en poste sont en très grande majorité (69 %) satisfaits des politiques nationales de formation continue, même s'ils en sont nettement plus fréquemment « plutôt » satisfaits que « tout à fait ». Pour eux, le plan de formation de l'entreprise reste le dispositif qui contribue le plus à la sécurisation des parcours. Le DIF vient en deuxième position et ensuite à un niveau quasi égal le CIF et la VAE. Alors que la notion de « formation tout au long de vie » semble promouvoir la valorisation des parcours indi-

viduels aux côtés des intérêts de l'entreprise, les cadres ne la dissocient pas des intérêts immédiats et à court terme de leur employeur. Une très grande majorité de cadres considèrent clairement que la formation continue doit répondre prioritairement, voire exclusivement, aux besoins immédiats des entreprises en les rendant eux-mêmes opérationnels.

- Si les cadres en poste montrent majoritairement une attitude positive vis-à-vis de la formation continue (des attentes, des bilans plutôt positifs...), cela ne les empêche pas d'être critiques. Ainsi, 41 % d'entre eux ont déjà vécu une formation qu'ils considèrent comme « ratée », et 20 % ont même déjà fait cette expérience plusieurs fois. La première raison avancée est la déception par rapport au contenu, ensuite les qualités du formateur et enfin l'erreur de « casting », celle du cadre ou des autres membres du groupe pouvant contribuer au « ratage » d'une formation.

- S'ils sont relativement nombreux à être critiques sur leurs expériences de la formation continue, les cadres en poste ne sont pas nombreux à « rêver d'une formation » : 1 cadre sur 3 seulement. En outre, cette formation « rêvée » colle apparemment aux besoins immédiats de l'entreprise. L'objectif même de cette formation est d'améliorer ou d'élargir ces compétences professionnelles. Elle se distingue par contre très fortement par le temps que les cadres souhaitent y consacrer. Il s'agirait pour la majorité d'entre eux d'une formation qui aurait une durée de plus de 20 jours. ●

—MÉTHODOLOGIE—

Cette étude repose sur une enquête par questionnaire électronique réalisée en septembre 2013 auprès d'un échantillon de 1 400 cadres en poste dans le secteur privé au moment de l'enquête.

Un redressement des résultats a ensuite été réalisé à partir de la répartition des cotisants Agirc (articles 4 et 4 bis) par âge et par sexe. Les résultats sont représentatifs de la population des cadres en France. ●

–CONTEXTE ET OBJECTIFS–

Les cadres en poste font partie des catégories de salariés les plus favorisées dans l'accès à la formation continue, que ce soit en termes de budget ou en termes de nombre de jours de formation.

Ces deux indicateurs sont utilisés depuis longtemps pour comparer les degrés d'accès à la formation continue. Pour autant, ils ne suffisent pas pour apprécier les pratiques de formation des cadres ni pour en apprécier l'impact sur les évolutions professionnelles.

Le département études et recherche de l'Apec a réalisé deux enquêtes pour préciser les conditions concrètes de mise en œuvre des formations pour les cadres et interroger différents acteurs de la formation sur leur efficacité : d'une part, le point de vue des employeurs, qui financent les formations et qui en attendent un gain en compétences, et d'autre part, celui des cadres, pour lesquels se pose la question de savoir si les formations qu'ils suivent ont un impact sur leur situation professionnelle, en interne ou en dehors de l'entreprise, et ce, à court ou à moyen terme.

Parallèlement à l'enquête qualitative réalisée auprès des spécialistes de la formation continue durant la même période¹, l'enquête quantitative auprès des cadres en emploi a eu pour objectif d'établir un état des lieux de leurs pratiques et opinions en matière de formation continue, mais aussi du rôle joué par la formation continue dans leur carrière professionnelle.

L'étude a porté sur plusieurs axes de questionnement :

- Les pratiques de formation des cadres : date de la dernière formation, durée, domaine, dispositif utilisé, formations demandées/ formations suivies...,
- Le degré d'usage des différents dispositifs de formation accessibles aux cadres (plan de formation, CIF, DIF, VAE...),
- Les attentes et le degré de satisfaction des cadres à l'égard de la formation continue,
- L'influence de la formation continue sur la situation professionnelle des cadres,
- Le regard des cadres à l'égard de la politique de formation de leur employeur,
- La formation « idéale » : organisation pratique, durée, domaine, finalité... ●

1. Cf. « La formation continue des cadres vue par les professionnels du secteur » Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°... - 2014, à paraître

— 1 —

— LA PLACE DE LA FORMATION CONTINUE VUE PAR LES CADRES EN POSTE —

6
7

Les cadres sont déjà largement dotés en termes de formation initiale
Les besoins en formation : pas d'enjeux forts mais des attentes

- LA PLACE DE LA FORMATION CONTINUE VUE PAR LES CADRES EN POSTE -

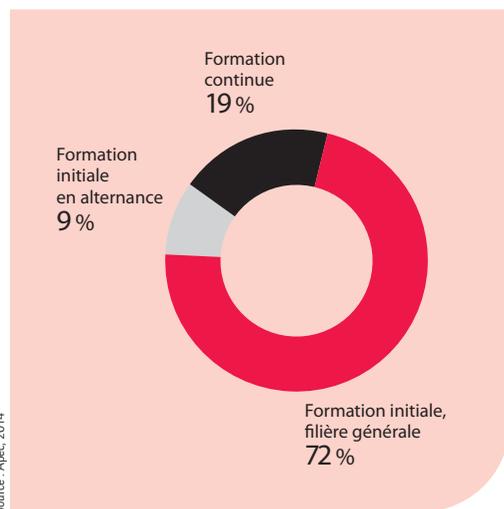
La majorité des cadres ont obtenu un diplôme de niveau élevé dans le cadre de la formation initiale et considèrent que leur capital de connaissances et de compétences est solide. S'agissant de la formation continue, la plupart d'entre eux lui accordent une place davantage cantonnée à un rôle d'accompagnement et d'entretien des capacités immédiates qu'à un moteur de leur évolution professionnelle à venir.

- LES CADRES SONT DÉJÀ LARGEMENT DOTÉS EN TERMES DE FORMATION INITIALE -

Un niveau de formation initiale majoritairement élevé

54 % des cadres en poste interrogés ont au moins un diplôme égal ou supérieur à Bac +4 et 72 % déclarent qu'ils ont obtenu leur diplôme « le plus significatif » dans le cadre de la formation initiale « classique » (figure 1). Ce sont les plus jeunes qui déclarent le plus fréquemment l'avoir obtenu dans le cadre d'une formation en alternance (20 % des

- Figure 1 -
Comment avez-vous obtenu votre diplôme le plus significatif ?



moins de 30 ans et 15 % des cadres âgés entre 30 et 35 ans).

Au global, seuls 19 % des cadres déclarent avoir obtenu leur diplôme le plus significatif dans le cadre de la formation continue. Il s'agit principalement de cadres aujourd'hui séniors : un quart des cadres de plus de 45 ans sont dans ce cas.

Les cadres se perçoivent souvent comme d'anciens bons élèves

Cette question *a priori* exotique part de l'hypothèse que le rapport à la « formation tout au long de la vie » commence à se construire dans le rapport à l'école et aux formes d'enseignement rencontrées au cours de la formation initiale. Outre le rôle objectif de la réussite scolaire, c'est durant les années de formation initiale que se forment bien souvent le goût et le désir d'acquérir de nouvelles connaissances ainsi que la relation aux transmetteurs de ces connaissances.

63 % des cadres considèrent avoir été de bons, voire d'excellents élèves (figure 2). S'il n'y a pratiquement pas de cadres qui considèrent avoir été des « mauvais élèves », la proportion d'excellents et de bons s'élève avec le niveau de formation (de 36 % au niveau inférieur à Bac +2 à 80 % au niveau supérieur à Bac +5). Les cadres issus d'écoles d'ingénieurs ou de gestion se classent pour les trois quarts d'entre eux parmi les bons ou excellents élèves, ce qui est le cas des deux tiers des universitaires. On notera que ce sont surtout les plus jeunes qui se considèrent avoir été dans ce cas. Les femmes se jugent plus fréquemment avoir été de bonnes ou d'excellentes élèves que les hommes : 69 % contre 59 %.

Leurs parcours professionnels sont majoritairement en adéquation avec leur formation initiale

62 % des cadres en poste interrogés considèrent que leur parcours professionnel est en adéquation avec leur formation initiale (tableau 1). Les plus jeunes sont ceux qui en sont le plus convaincus (au moins 70 % d'entre eux). Le niveau du diplôme obtenu en formation initiale contribue au sentiment d'adéquation : globalement, plus il est élevé, plus les cadres ont ce sentiment. On observe également des variations selon la filière de formation : les cadres issus d'écoles, qu'elles soient d'ingénieurs ou de gestion, perçoivent plus fréquemment une adéquation que les autres.

LES BESOINS EN FORMATION : PAS D'ENJEUX FORTS MAIS DES ATTENTES

Des connaissances et compétences professionnelles perçues comme solides

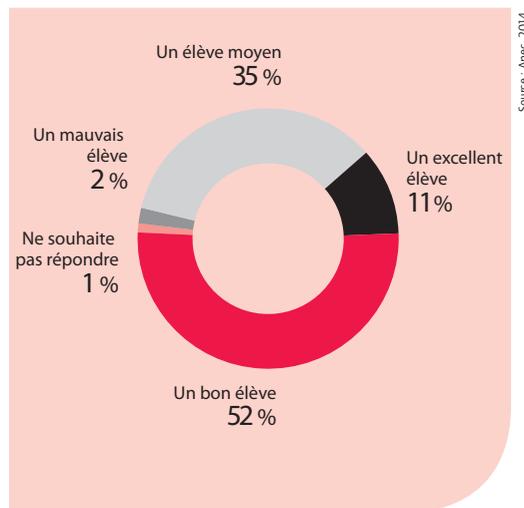
73 % des cadres en poste interrogés considèrent que leurs connaissances et compétences professionnelles sont solides : 21 % jugent que leurs connaissances n'ont pas besoin de mises à jour, 52 % qu'elles ne nécessitent que des mises à jour légères. Seul un quart estime que leurs connaissances doivent être consolidées et nécessitent des formations (tableau 2).

L'ancienneté et l'expérience professionnelles jouent un rôle évident dans cette appréciation : plus les cadres sont âgés, plus ils sont nombreux à considérer que leurs connaissances et compétences sont solides (24 % des cadres de 50-54 ans et 29 % des cadres de 55 ans et plus). Le besoin de mises à jour légères est exprimé plutôt par les cadres à mi-carrière (57 % des 40/44 ans).

Le niveau de formation ne joue pas de rôle aussi probant. On notera cependant que ce sont les cadres diplômés de niveau Bac +5 qui comptent parmi les moins convaincus de la solidité de leurs connaissances et compétences (14 % contre 21 % en moyenne) : 30 % pensent au contraire qu'elles sont à consolider avec des formations (contre 25 % en moyenne).

Les diplômés d'écoles de gestion se montrent plus

– Figure 2 –
Avec le recul, au cours de votre scolarité, vous étiez...



– Tableau 1 –

| Considérez-vous que votre parcours professionnel est en adéquation avec votre formation initiale ? | |
|--|--------------|
| Oui, tout à fait | 19 % |
| Oui, plutôt | 43 % |
| Total Oui | 62 % |
| Non, plutôt pas | 23 % |
| Non, pas du tout | 12 % |
| Ne sait pas | 3 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

– Tableau 2 –

| Actuellement, diriez-vous que vos connaissances et compétences professionnelles sont... | |
|---|--------------|
| Solides | 21 % |
| Solides et ne nécessitent que des mises à jour légères | 52 % |
| À consolider et nécessitent des formations | 25 % |
| À consolider, mais ne peuvent être renforcées par une formation | 2 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

-Tableau 3 -

| Croisement de réponses « Opinion sur le niveau des connaissances » et « Opinion sur le passé scolaire » | Un excellent élève | Un bon élève | Un élève moyen | Un mauvais élève | Ne souhaite pas répondre | Total |
|---|--------------------|--------------|----------------|------------------|--------------------------|--------------|
| Connaissances solides | 21 % | 47 % | 30 % | 1 % | 1 % | 100 % |
| Connaissances solides et ne nécessitant que des mises à jour légères | 8 % | 54 % | 35 % | 2 % | 1 % | 100 % |
| Connaissances à consolider et nécessitant des formations | 7 % | 52 % | 37 % | 2 % | 2 % | 100 % |
| Connaissances à consolider, mais ne pouvant être renforcées par une formation | 4 % | 45 % | 43 % | 0 % | 8 % | 100 % |
| Ensemble | 11 % | 52 % | 35 % | 2 % | 1 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

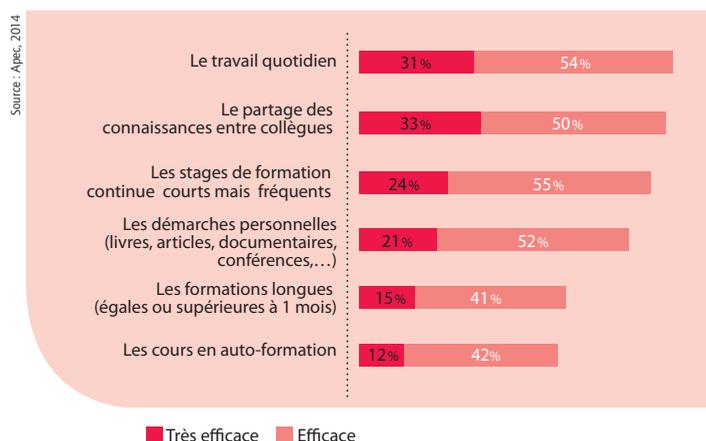
sûrs d'eux (27 % considèrent leurs connaissances solides et 52 % pensent qu'elles ne nécessitent que des mises à jour légères) que les diplômés des écoles d'ingénieur et de l'université se répartissent de manière identique et équivalente à la moyenne générale. Les cadres possédant un BTS ou un DUT comptent parmi ceux qui estiment le plus avoir besoin de formations, mais l'écart reste faible par rapport à la moyenne générale (28 % contre 25 %). Enfin, il existe une corrélation entre le jugement sur le niveau scolaire et l'opinion sur la qualité des connaissances (tableau 3).

La formation continue : un moyen parmi d'autres pour développer ses connaissances professionnelles

Les cadres en poste enquêtés ne jugent pas la formation professionnelle continue comme étant le moyen le plus efficace pour développer leurs connaissances (figure 3). Le travail quotidien et le partage des connaissances avec les collègues viennent aux premiers rangs des démarches qu'ils jugent les plus opérantes pour ce faire. La formation continue arrive seulement au 3e rang quand il s'agit de stages courts, et au 5e rang parmi les six démarches proposées lorsqu'il s'agit de formations plus longues. Ce classement relatif ne doit pas occulter le fait que la majorité des cadres jugent la formation continue comme un dispositif efficace, et ce, pour 80 % d'entre eux lorsqu'il s'agit de stages de courte durée et 57 % d'entre eux pour les formations de longue durée.

- Figure 3 -

Dans le cadre de votre activité professionnelle, les démarches suivantes sont-elles efficaces pour développer/accroître vos connaissances ?



Mais des attentes vis-à-vis de la formation continue

Près de 70 % des cadres en poste interrogés considèrent que leur activité professionnelle nécessite de suivre au moins une formation chaque année : 46 % estiment devoir suivre une formation, et 22 % plusieurs formations (tableau 4).

Ce besoin s'affaiblit néanmoins progressivement avec l'âge : 80 % des cadres de moins de 30 ans expriment la nécessité de suivre au moins une formation chaque année, 77 % des 30-34 ans, contre seulement 53 % des 55 ans et plus (tableau 5).

De façon corrélée avec l'âge, le besoin ressenti de formation progresse avec le niveau de diplôme. Les plus diplômés, qui montrent statistiquement le plus d'appétence pour la formation, sont aussi ceux qui expriment le plus d'attentes et de besoins en termes de formation continue. Ainsi, 77 % des cadres diplômés de niveau Bac +5 en éprouvent la nécessité, contre 66 % des diplômés de niveau Bac +2.

Les diplômés d'écoles de gestion se distinguent avec des attentes en termes de formation continue légèrement supérieures à la moyenne (51 % d'entre eux estiment avoir besoin d'au moins une formation chaque année contre 46 % en moyenne).

Enfin, si l'on croise les opinions sur la solidité des connaissances avec le besoin perçu en formation, l'on constate une forte cohérence des perceptions : la demande en formation la plus élevée est celle des cadres qui considèrent devoir mettre à jour ou consolider leurs connaissances (tableau 6). •

-Tableau 4 -

| Selon vous, votre activité professionnelle nécessite-t-elle de suivre au moins une formation chaque année ? | |
|---|--------------|
| Oui, une formation | 46 % |
| Oui, plusieurs formations | 22 % |
| Non | 32 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

-Tableau 5 -

| Selon vous, votre activité professionnelle nécessite-t-elle de suivre au moins une formation chaque année ? (croisement par tranche d'âge) | < 30 ans | 30-34 ans | 35-39 ans | 40-44 ans | 45-49 ans | 50-54 ans | 55 ans et > | Total |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Oui, une formation | 54 % | 58 % | 50 % | 43 % | 43 % | 48 % | 32 % | 46 % |
| Oui, plusieurs formations | 26 % | 19 % | 18 % | 27 % | 25 % | 18 % | 21 % | 22 % |
| Non | 20 % | 23 % | 32 % | 30 % | 32 % | 34 % | 47 % | 32 % |
| Ensemble | 100 % |

Source : Apec, 2014

-Tableau 6 -

| Perception des connaissances et Besoin en formation : croisement des réponses | Oui, une formation | Oui, plusieurs formations | Total OUI | Non | Total |
|---|--------------------|---------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Connaissances solides | 38 % | 17 % | 56 % | 44 % | 100 % |
| Solides et ne nécessitent que des mises à jour légères | 48 % | 21 % | 70 % | 30 % | 100 % |
| À consolider et nécessitent des formations | 51 % | 27 % | 78 % | 22 % | 100 % |
| À consolider, mais ne peuvent être renforcées par une formation | ns | ns | ns | ns | ns |
| Ensemble | 46 % | 22 % | 69 % | 31 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

- 2 -

- LES PRATIQUES DE FORMATION CONTINUE DES CADRES EN POSTE -

12
18

La dernière formation suivie

La validation et l'appréciation des formations

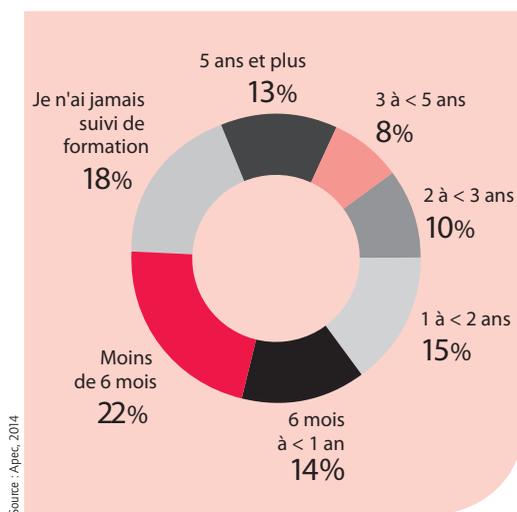
-LES PRATIQUES DE FORMATION CONTINUE DES CADRES EN POSTE-

Dans la plupart des enquêtes sur l'accès à la formation continue, les questions portent généralement sur la dernière formation suivie au cours d'une période récente (au cours des douze derniers mois le plus souvent).

Le questionnaire de l'enquête est cette fois allé plus loin et les pratiques des cadres en matière de formation continue sont abordées en deux temps :

- D'abord la dernière formation suivie, quelle qu'en soit l'ancienneté,
- Ensuite le bilan de l'utilisation des différents dispositifs individualisés existants au moment de l'enquête (DIF, CIF, VAE).

- Figure 4 -
Quand avez-vous suivi votre dernière formation dans le cadre de la formation continue ?



LA DERNIÈRE FORMATION SUIVIE

La moitié des cadres ont suivi au moins une formation au cours des deux dernières années précédant l'enquête

La moitié des cadres en poste interrogés ont suivi une formation au cours des deux dernières années. Mais près d'un tiers des cadres n'ont pas suivi de formation depuis au moins 2 ans, et près de 20 % des cadres n'ont même jamais suivi de formation (figure 4).

On observe des différences liées à l'âge des cadres (tableau 7). Ainsi, parmi les cadres de 50 à 54 ans, 20 % n'ont jamais suivi de formation, soit autant en proportion que ceux âgés de moins de 30 ans, dont on peut penser qu'ils compenseront cette absence dans les prochaines années. S'agissant de ceux ayant suivi une formation depuis cinq années et plus, leur proportion est moindre chez les plus jeunes que chez les plus âgés, ce qui tendrait à montrer que l'accès à la formation continue varie de façon significative selon l'âge.

-Tableau 7-

| Quand avez-vous suivi votre dernière formation dans le cadre de la formation continue ? | < 30 ans | 30-34 ans | 35-39 ans | 40-44 ans | 45-49 ans | 50-54 ans | 55 ans et > | Total |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------|
| Depuis 5 ans et plus | 3 % | 7 % | 14 % | 8 % | 17 % | 16 % | 25 % | 13 % |
| N'a jamais suivi de formation | 20 % | 16 % | 19 % | 17 % | 17 % | 20 % | 16 % | 18 % |

Source : Apec, 2014

–Tableau 8–

| Quand avez-vous suivi votre dernière formation dans le cadre de la formation continue ? | <50 salariés | 50 à 249 salariés | 250 à 499 salariés | 500 à 999 salariés | 1 000 salariés et plus | Total |
|---|--------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------------|--------------|
| Moins de 2 ans | 35 % | 54 % | 57 % | 54 % | 60 % | 51% |
| 2 à < 3 ans | 11 % | 9 % | 13 % | 11 % | 8 % | 10 % |
| 3 à < 5 ans | 8 % | 8 % | 6 % | 10 % | 7 % | 8 % |
| 5 ans et plus | 19 % | 11 % | 10 % | 10% | 13 % | 13 % |
| N'a pas suivi de formation | 27 % | 18 % | 14 % | 15% | 12 % | 18 % |
| Total | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

Tendanciellement, les cadres les plus diplômés sont en proportion les plus nombreux à avoir accès à la formation continue, notamment les cadres issus des écoles et ceux de niveaux Bac +4 et plus issus de l'Université. Ainsi, 14 % des cadres ayant un diplôme égal ou supérieur à Bac +4 n'ont jamais suivi de formation continue, contre 18 % en moyenne, et de même, entre 15 et 17 % des diplômés d'écoles n'ont jamais suivi de formation continue, contre 22 % des cadres diplômés d'un BTS ou d'un DUT.

La taille des entreprises employeurs joue un rôle central dans le taux et l'ancienneté d'accès à la formation (**tableau 8**).

Les cadres des entreprises de moins de 50 salariés apparaissent comme les grands « perdants » de cet accès à la formation : 27 % d'entre eux n'ont jamais suivi de formation continue contre seulement 12 % des cadres de 1 000 salariés et plus. De même, seuls 35 % de ces mêmes cadres ont bénéficié d'une formation continue depuis moins de 2 ans, contre 60 % des cadres des entreprises de plus de 1 000 salariés. Au-delà de cette taille, le taux d'accès ne varie que peu entre les entreprises de taille moyenne et ne progresse sensiblement que dans les très grandes (plus de 1 000 salariés).

Les contenus de formation sont très divers et souvent spécialisés

Les contenus des dernières formations suivies indiquent au global une grande disparité. L'analyse

selon la fonction occupée rend compte cependant d'une spécialisation relativement marquée dans certains cas. Ainsi, les stages de formation consacrés à la « gestion de projets » concernent 14 % des cadres formés, mais 23 % des cadres de la fonction études-R&D et 20 % des cadres de la fonction informatique (**tableau 9**).

La différenciation est moins sensible du point de vue de la position dans la hiérarchie. Les formations suivies par les cadres managers sont très proches de celles des cadres non managers, à l'exception de la formation « animation, encadrement d'équipe » : 20 % des cadres managers déclarent que leur dernière formation relevait de ce domaine, contre 4 % des cadres non managers. À l'inverse, ces derniers sont plus concernés par les formations en « gestion de projet » (14 % contre 10 %) et en « logiciels spécialisés » (14 % contre 10 %).

-Tableau 9-

| Domaines de la dernière formation et fonctions occupées par les cadres | | |
|--|---------------------|--|
| Domaine de la dernière formation suivie | Ensemble des cadres | Fonctions surreprésentées parmi les stagiaires |
| Gestion de projets | 12 % | Communication/création = 20 % ; Études-R&D = 23 % ; Informatique = 20 % |
| Animation, encadrement d'équipe (management) | 12 % | Marketing = 16 % ; Direction d'entreprise = 26 % ; Production industrielle = 17 % ; Santé, social, culture = 16 % |
| Communication (oral, écrit) | 4 % | Marketing = 8 % ; Communication, création = 11 % |
| Développement personnel | 6 % | Communication/création = 17 % |
| Bureautique | 5 % | Gestion, administration = 11 % |
| Langues étrangères | 6 % | Marketing = 9 % ; Ressources humaines = 8 % |
| Gestion budgétaire, financière | 5 % | Communication, création = 12 % |
| Logiciels professionnels spécifiques | 12 % | R&D = 18 % ; Informatique = 30 % |
| Sécurité | 5 % | Production industrielle = 17 % Services techniques = 18 % |
| RH (droit du travail, CHSCT, risques psycho-sociaux) | 4 % | Ressources humaines = 33 % |
| Nouveaux produits et services commercialisés par l'entreprise | 4 % | Marketing = 11 % |
| Nouveaux outils et méthodes de gestion de l'entreprise | 4 % | Production industrielle = 11 % |

Source : Apec, 2014

Lecture : 20 % des cadres de la fonction communication-crédation ont suivi leur dernière formation dans le domaine de la gestion de projets, contre 12 % en moyenne.

Les formations sont à vocation immédiatement opérationnelle

L'objectif des formations suivies par les cadres en poste doit-il être immédiatement opérationnel ou leur contenu a-t-il des visées prospectives ? En termes de management d'entreprise, l'hypothèse logique serait un équilibre entre ces deux horizons. La difficulté principale pour positionner chaque formation est l'interprétation et l'usage qu'en font les acteurs eux-mêmes. Les réponses aux quelques questions de l'enquête montrent que les conceptions de l'opérationnel sont très variables d'un cadre à l'autre, et qu'il est donc difficile de classer les formations selon de tels critères

64 % des cadres déclarent que leur dernière formation avait un objectif *a priori* « plutôt immédiatement opérationnel » (figure 5).

Les cadres managers sont relativement plus nombreux à avoir cette perception (68 % d'entre eux contre 60 % des cadres non managers). On observe également quelques variations d'une fonction à l'autre : ainsi, 72 % des cadres de la fonction ressources humaines déclarent que leur dernière formation était à portée opérationnelle, contre 56 % des cadres de l'informatique.

Des formations qui favorisent plutôt l'approfondissement des connaissances

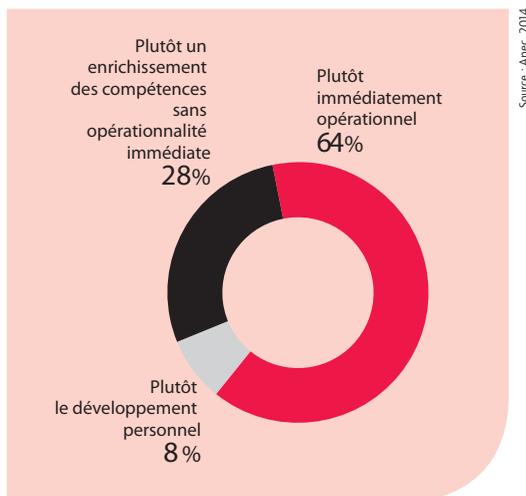
Prévue pour être plutôt opérationnelle, la formation continue suivie a finalement permis un approfondissement des connaissances déjà acquises dans 61 % des cas, plutôt que l'acquisition de nouvelles connaissances (tableau 10).

Comme précédemment, l'interprétation des résultats tient à la différence entre « approfondir ses connaissances » et « acquérir de nouvelles connaissances » et à la compréhension de la notion « d'opérationnalité ». Le croisement des réponses sur les deux thèmes - objectif opérationnel ou non et approfondissement des connaissances ou non - indique qu'il est impossible d'établir des liens entre les deux approches. En effet, les répartitions sont très proches, alors que l'on pouvait s'attendre *a priori* à des écarts plus nets (tableau 11).

Le plan de formation de l'entreprise apparaît comme le dispositif dominant

Les orientations de la politique de formation décidée par les entreprises fixent la majorité des formations

– Figure 5 –
Quel était *a priori* l'objectif de cette formation ?



Source : Apec, 2014

– Tableau 10 –

| Était-ce plutôt ... | |
|--|--------------|
| Un approfondissement des connaissances | 61 % |
| L'acquisition de nouvelles connaissances | 39 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

suivies par les cadres. Au-delà de ce constat général, il n'est pas évident de séparer distinctement ce qui relève du plan de formation de ce qui relève des autres dispositifs : il n'est pas rare en effet que les dispositifs qui relèvent théoriquement de l'initiative des salariés soient en réalité utilisés à l'initiative de l'employeur. Ainsi, le DIF tend à se résumer à un mode de financement pour certaines formations (en langues notamment), utilisé par les entreprises pour alléger le plan de formation et limiter les coûts.

– Tableau 11 –

| Croisement « objectif de la formation » / « effet de la formation » | La dernière formation suivie a permis... | | |
|---|---|--|--------------|
| | Un approfondissement de vos connaissances | L'acquisition de nouvelles connaissances | Total |
| Objectif plutôt immédiatement opérationnel | 61 % | 39 % | 100 % |
| Plutôt un enrichissement des compétences sans opérationnalité immédiate | 64 % | 36 % | 100 % |
| Plutôt le développement personnel | 55 % | 45 % | 100 % |
| Total | 61 % | 39 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

Si les caractéristiques de l'entreprise (secteur et/ou taille) peuvent faire légèrement varier la place relative des deux premiers dispositifs (plan de formation et DIF), le plan de formation reste toujours le dispositif principal de formation : 60 % des cadres en poste enquêtés indiquent que la dernière formation suivie était inscrite dans le plan de formation de l'entreprise (figure 6).

Le DIF arrive en seconde position des dispositifs de formation les plus utilisés, avec près de 20 % des cadres qui l'ont mobilisé lors de leur dernière formation. L'écart entre les très grandes entreprises (1 000 salariés et plus) et les plus petites (moins de 50 salariés) s'explique principalement par le fait qu'une plus grande partie des cadres de ces dernières ne savent pas à quel dispositif attribuer leur dernière formation (14 % contre 5 %).

On observe par contre des écarts importants en fonction des secteurs d'activité, résultat qui renvoie principalement aux politiques et accords de branche et/ou d'entreprise, et plus précisément aux dispositions

prises pour la mise en œuvre du DIF à chacun de ces niveaux.

L'âge des cadres apparaît comme un élément différenciant : les plus jeunes déclarent un peu plus fréquemment avoir utilisé leur DIF que les cadres plus âgés. Ainsi, 25 % des cadres âgés entre 30 et 34 ans ont suivi leur dernière formation dans le cadre de leur DIF, contre 16 % des cadres de 50-54 ans.

De manière partiellement corrélée, les cadres managers ont plus souvent suivi des formations relevant du plan de formation de l'entreprise que les cadres non managers (64 % contre 57 %).

Mais près de la moitié des cadres déclarent avoir été à l'origine de cette dernière formation

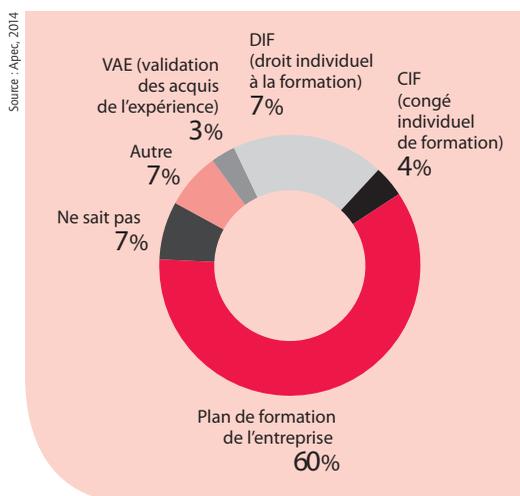
Le fait qu'une formation relève du plan de formation de l'entreprise et donc des orientations décidées par cette dernière ne signifie pas que les cadres n'ont aucune marge de manœuvre.

Le plan de formation résulte généralement d'ajustements entre les besoins définis par l'entreprise et les attentes formulées par les salariés. Au final, si 48 % des cadres indiquent avoir été à l'origine de leur dernière formation, près d'un tiers indiquent leur manager comme initiateur de la dernière formation, et seulement 18 % le « service » formation de l'entreprise (tableau 12).

Le manager est plus souvent à l'origine de la dernière formation quand les cadres sont jeunes, alors que le service formation (ou son équivalent) est plus à l'initiative pour les managers et les cadres de 55 ans et plus. On note également que plus les cadres ont un niveau de formation élevé, plus ils déclarent être à l'initiative de la formation suivie.

Enfin, les cadres des entreprises de moins de 50 salariés sont plus fréquemment à l'origine de leur dernière formation (56 % d'entre eux contre 48 % en moyenne).

- Figure 6 -
Dans quel cadre avez-vous suivi votre dernière formation ?



- Tableau 12 -

Source : Apec, 2014

| Qui a été à l'origine de cette dernière formation ? | |
|---|-------------|
| Le cadre | 48% |
| Le manager | 31% |
| Le « service » formation | 18% |
| Autre | 3% |
| Total | 100% |

Les conditions pratiques de la dernière formation

La majorité des sessions de formation ont duré moins de 5 jours

57 % des cadres déclarent que leur dernière formation a duré moins de 5 jours, dont 31 % deux jours ou moins (tableau 13).

Par ailleurs, 84 % des cadres concernés ont suivi cette formation pendant leur temps de travail.

Pour autant, 47 % déclarent avoir eu du travail personnel à réaliser en dehors des heures de formation.

Les formations collectives en présentiel ont dominé très largement

Près de 90 % des cadres ont suivi des formations en présentiel, et pour 76 % d'entre eux, cela a constitué la forme unique (tableau 14).

Les autres dispositifs, beaucoup moins fréquemment cités, sont venus plutôt compléter l'organisation en présentiel.

- Avec des supports en ligne : seuls 57 % des cadres ont utilisé des supports en ligne lors de leur dernière formation,
- En vidéo : 43 % des cadres ont utilisé la vidéo lors de leur dernière formation,
- Par téléphone : 40 % des cadres ont utilisé le téléphone lors de leur dernière formation,
- Par audio/ visio conférence : 36 % des cadres ont utilisé l'audio/ visio conférence lors de leur dernière formation,
- Par chat/forum/wiki : 30 % des cadres ont utilisé un chat/forum/wiki lors de leur dernière formation.

Sur le plan organisationnel, les sessions de formation ont été généralement collectives, avec des salariés issus d'entreprises diverses. Dans la moitié des cas, le cadre a suivi sa dernière formation en compagnie de salariés d'autres entreprises.

La taille de l'entreprise joue en partie sur les modalités d'organisation des formations : plus l'entreprise est petite, plus les cadres suivent des formations où sont présents des salariés d'autres entreprises. Ils

-Tableau 13 -

| Quelle a été la durée de votre dernière formation ? | |
|---|--------------|
| ½ journée | 4 % |
| 1 ou 2 jours | 27 % |
| 3 jours | 19 % |
| 4 jours | 7 % |
| Moins de 5 jours | 57 % |
| Entre 5 et moins de 10 jours | 21 % |
| Entre 10 et moins de 30 jours | 7 % |
| Plus de 30 jours | 15 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

suivent en revanche moins fréquemment des formations avec des salariés d'autres services au sein de leur entreprise. À l'inverse, plus les entreprises sont grandes, plus elles privilégient les formations en « intra » qui regroupent uniquement leurs salariés.

Au-delà de ces tendances générales, les combinaisons d'organisation des formations collectives en présentiel sont multiples :

- Plusieurs services de la même entreprise ou un seul service, ou des salariés issus chacun d'un service différent quand les formations se déroulent en « intra »,
- Un ou plusieurs salariés d'un même service ou d'une même entreprise dans un groupe de stagiaires issus d'autant d'entreprises différentes dans le cas des formations externes.

Combinée à la durée de chaque session, chaque formule d'organisation est généralement dépendante des contenus et des objectifs de la formation.

-Tableau 14 -

| Comment la formation était-elle organisée ? | présentiel | supports en ligne | téléphone | vidéo | audio/visio | chat/forum |
|---|------------|-------------------|-----------|-------|-------------|------------|
| 100% du temps de formation | 76 % | 5 % | 3 % | 0 % | 1 % | 0 % |
| 0% | 1 % | 43 % | 60 % | 57 % | 64 % | 70 % |
| de 1 à 5 % | 1 % | 7 % | 8 % | 6 % | 5 % | 5 % |
| de 6 à 10 % | 3 % | 16 % | 12 % | 15 % | 13 % | 10 % |
| de 11 à 20 % | 2 % | 18 % | 10 % | 14 % | 11 % | 10 % |
| de 21 à 99 % | 17 % | 11 % | 7 % | 8 % | 6 % | 5 % |

Source : Apec, 2014

Lecture : Les formations 100 % en présentiel ont concerné 76 % des cadres ; 3 % ont fait une formation avec 6 à 10 % du temps en présentiel.

LA VALIDATION ET L'APPRECIATION DES FORMATIONS

Les formations sont généralement peu ou pas certifiées

L'attestation des formations suivies s'est principalement bornée à une attestation de stage (37 %), et il peut aussi ne pas y avoir eu d'attestation du tout (31 %) (tableau 15).

L'obtention d'un diplôme reconnu par l'État occupe une place qui est loin d'être marginale puisqu'elle a représenté 13 % des validations, les certifications de qualification professionnelle en représentant 10 %. Ce sont les cadres de moins de 35 ans qui ont le plus souvent suivi une formation diplômante ou ont obtenu un certificat de qualification professionnelle. Par ailleurs, les cadres ayant un diplôme supérieur à Bac +5 sont les plus nombreux à déclarer avoir obtenu un diplôme reconnu par l'État : on fait donc l'hypothèse que certains ont réalisé une partie de la fin de leurs études en travaillant, mais aussi qu'ils exercent dans des secteurs où les formations diplômantes sont fréquentes dans le cadre de la formation continue (secteur santé-action sociale ...).

-Tableau 15 -

| Cette dernière formation a-t-elle été validée par... | |
|---|--------------|
| Une attestation de stage | 37 % |
| Un diplôme national ou universitaire reconnu par l'État (éducation nationale, enseignement supérieur) défini par arrêté | 13 % |
| Un certificat de qualification professionnelle | 10 % |
| Un titre à finalité professionnelle (inscrit au RNCP) | 5 % |
| Une validation dont j'ignore le statut | 4 % |
| Aucune forme de validation | 31 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

-Tableau 16 -

| Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes ? | |
|---|--------------|
| Oui, tout à fait | 41 % |
| Oui, plutôt | 48 % |
| Non, plutôt pas | 6 % |
| Non, pas du tout | 2 % |
| Je n'avais pas d'attente particulière | 3 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

La dernière formation suivie a correspondu aux attentes de 90 % des cadres concernés

Le niveau de satisfaction des cadres en poste formés est très élevé et on ne repère pas d'écart important quels que soient les critères (tableau 16). On notera par ailleurs que la part des cadres déclarant qu'ils n'avaient pas d'attente est tout à fait marginale.

L'UTILISATION DANS LE TEMPS DES DISPOSITIFS DE FORMATION INDIVIDUELS

L'analyse de la dernière formation suivie a été complétée par des questions sur l'utilisation au cours du temps des différents dispositifs individualisés de formation existants.

35 % des cadres ont utilisé tout ou partie de leur DIF

35 % des cadres en poste indiquent avoir utilisé tout ou partie de leur DIF. À noter que 6 % déclarent ne pas savoir de quoi il s'agit (figure 7).

Les cadres de moins de 35 ans sont légèrement plus nombreux que leurs aînés à avoir utilisé tout ou partie de leur DIF (40 % d'entre eux contre 34 % pour les cadres de plus de 35 ans). De même, les cadres managers ont davantage mobilisé leur DIF (40 % d'entre eux contre 32 % des cadres non managers). Enfin, les femmes cadres sont légèrement plus nombreuses que les hommes à avoir fait usage de leur DIF (38 % des femmes cadres contre 34 % des hommes cadres).

Le DIF a été majoritairement utilisé pendant le temps de travail

Près des deux tiers des cadres ont utilisé leur DIF pendant leur temps de travail (tableau 17). Les femmes cadres ont utilisé leur DIF plus souvent que les hommes en dehors du temps de travail (25 % des femmes contre 19 % des hommes), de même que les jeunes cadres (36 % contre 21 % en moyenne).

Les cadres ont mobilisé leur DIF pour plusieurs formations aux contenus différents (43 % des cadres qui ont utilisé tout ou partie de leur DIF), ou ils l'ont utilisé pour une seule formation en une seule fois (41 %).

81 % des cadres qui n'ont pas utilisé leur DIF n'en ont jamais fait la demande

Seuls 19 % des cadres en poste qui n'ont jamais utilisé leur DIF en ont fait la demande. Les femmes cadres déclarent plus souvent que les hommes avoir fait une demande d'utilisation de leur DIF (29 % d'entre elles contre 15 % des hommes cadres).

Les cadres enquêtés qui ont accédé au statut de cadre dès le début de leur vie professionnelle sont les moins nombreux à avoir demandé à bénéficier de leur DIF (16 % d'entre eux), tandis que ceux ayant accédé à ce statut en passant d'une entreprise à une autre sont les plus nombreux à en avoir fait la demande (25 %).

15 % des cadres suivent ou ont suivi une formation dans le cadre d'un CIF

Les cadres diplômés d'un Bac +3 sont en proportion les plus nombreux à déclarer suivre ou avoir suivi une formation en CIF (25 %). Il en est de même pour les cadres managers (18 % d'entre contre 12 % des cadres non managers).

Parmi les 85 % qui ne sont pas dans ce cas, seuls 5 % déclarent en avoir fait la demande.

9 % des cadres réalisent ou ont réalisé une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE)

Rares sont les cadres suivant ou ayant suivi une démarche de VAE. Pour ces derniers, ce dispositif a le plus souvent été utilisé pour obtenir un diplôme de BTS, de Master ou un titre d'ingénieur.

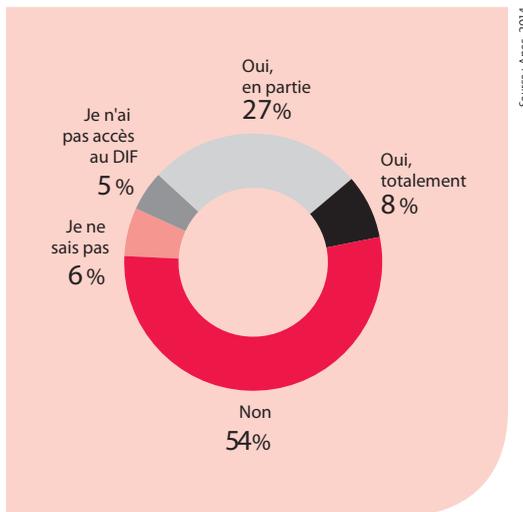
Les deux tiers des cadres qui n'ont jamais suivi de formation n'en ont jamais demandée

La majorité des cadres qui n'ont jamais bénéficié d'une formation continue n'en ont jamais fait la demande, à hauteur de 66 % d'entre eux.

Le tiers restant a pu en faire la demande plusieurs fois, ou avoir formulé une demande sans projet précis. Ils souhaitent pour la plupart soit mobiliser leur DIF, soit inscrire cette formation dans le plan de formation de l'entreprise.

Les cadres qui se sont vus refuser leur formation ont été invités à préciser les raisons qui, selon eux, avaient abouti à ce refus. L'inadéquation de la forma-

– Figure 7 –
Avez-vous utilisé tout ou partie de votre DIF?



– Tableau 17 –

À quel moment de la journée avez-vous suivi votre formation en DIF (la dernière période) ?

| | |
|--|--------------|
| Pendant le temps de travail | 66 % |
| En dehors du temps de travail | 21 % |
| À la fois pendant et en dehors du temps de travail | 13 % |
| Total | 100 % |

– Tableau 18 –

Comment avez-vous utilisé votre DIF ?

| | |
|--|--------------|
| Réparti sur plusieurs formations aux contenus différents | 43 % |
| Réparti sur plusieurs formations de même contenu | 16 % |
| Concentré sur une seule formation en une seule fois | 41 % |
| Total | 100 % |

tion demandée aux priorités de l'entreprise et le coût trop élevé de la formation sont les principales explications avancées. Le fait de ne pas faire partie des catégories prioritaires (en tant que cadre notamment) figure aussi parmi les principales raisons du refus selon eux. ●

— 3 —

— LES IMPACTS PERÇUS DE LA FORMATION CONTINUE—

- 22 La dernière formation suivie : 48 % des cadres considèrent qu'elle a eu un impact concret sur leur situation professionnelle
- 23 Les formations antérieures : 37 % des cadres considèrent qu'une d'entre elles a eu un impact
- 24 Au total, 67 % des cadres considèrent que la formation continue a eu un impact sur leur vie professionnelle
- 24 Les spécificités des formations ayant eu un impact
- 27 L'ensemble des formations ayant eu un impact avec celles qui n'en ont pas eu

–LES IMPACTS PERÇUS DE LA FORMATION CONTINUE–

Le rôle de la formation continue sur la situation professionnelle des cadres en poste est difficile à isoler d'autres facteurs susceptibles d'expliquer ses évolutions. Le type de formation est un facteur essentiel (contenu, durée, conditions de mise en application,...), mais non exclusivement déterminant. En outre, ses impacts peuvent être plus ou moins différés, tandis que les personnes concernées sont susceptibles de les percevoir soit immédiatement, soit au bout d'un certain temps. Enfin, la nature de l'impact est aussi difficile à qualifier de manière objective. L'enquête a permis cependant de prendre en compte la perception qu'en ont les cadres eux-mêmes : la majorité de ceux qui ont accédé à des formations considèrent qu'au moins une d'entre elles a pu avoir un rôle sur leur situation professionnelle, que ce soit la dernière formation ou une formation antérieure.

L'évaluation du rôle de la formation est traitée dans ce chapitre de plusieurs manières :

- Les dernières formations dont les cadres considèrent qu'elles ont eu un impact et le détail des impacts perçus,
- Les formations antérieures ayant eu impact si la dernière n'était pas dans cas et le détail de leurs impacts,
- Les caractéristiques comparées de ces deux premiers cas de figure,
- Les caractéristiques comparées des formations avec impact et des formations sans impact.

Deux caractéristiques distinguent les formations ayant eu un impact : leur durée et leur rôle certifiant. Néanmoins, ces spécificités restent relatives et ne

sont pas les seuls critères d'appréciation de l'impact : une formation courte et/ou non certifiante peut être considérée comme ayant eu un impact et à l'inverse, une formation longue ou certifiante peut ne pas être perçue comme ayant eu un impact.

LA DERNIÈRE FORMATION SUIVIE : 48 % DES CADRES CONSIDÈRENT QU'ELLE A EU UN IMPACT CONCRET SUR LEUR SITUATION PROFESSIONNELLE

Le principal impact perçu de la dernière formation suivie concerne le contenu et le contour des missions (figure 8). Elle n'a pas occasionnée de changements de position pour la plupart des cadres en poste concernés (promotion, augmentation de salaire...), ni de réelle rupture dans la plupart des cas : le changement d'entreprise ou le changement de métier sont minoritaires, même s'ils ne sont pas négligeables pour autant.

Plus les cadres sont âgés, moins ils considèrent que leur dernière formation a eu un impact : 55 % des cadres de 30-34 ans considèrent qu'elle a été dans ce cas, contre 42 % des cadres de 50-54 ans. Les femmes sont relativement moins nombreuses que les hommes à juger qu'elle a eu un impact : 44 % contre 49 %.

Parmi les cadres pour qui la dernière formation a eu un impact sur leur situation professionnelle, 32 % déclarent qu'elle leur a permis d'accéder au statut de cadre.

–Figure 8 –

En quoi cette dernière formation a-t-elle eu un impact concret sur votre situation professionnelle ? (plusieurs réponses possibles)



Source : Apec, 2014

–Tableau 19 –

| Croisement « Formation ayant ou non répondu aux attentes » et « Formation avec ou sans impact » | Formation ayant eu un impact | Formation n'ayant pas eu d'impact | Total |
|---|------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Oui, tout à fait | 56 % | 28 % | 41 % |
| Oui, plutôt | 41 % | 54 % | 48 % |
| Non, plutôt pas | 2 % | 10 % | 6 % |
| Non, pas du tout | 0 % | 3 % | 2 % |
| Je n'avais pas d'attente particulière | 1 % | 5 % | 3 % |
| Total | 100 % | 100 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

La quasi-totalité des formations ayant eu un impact correspondaient aux attentes des cadres (tableau 19). 97 % des cadres qui considèrent que leur dernière formation a eu un impact déclarent qu'elle correspondait à leurs attentes. On observe néanmoins que 82 % des cadres qui pensent que leur dernière formation n'a pas eu d'impact sont aussi dans ce cas.

LES FORMATIONS ANTÉRIEURES : 37 % DES CADRES CONSIDÈRENT QU'UNE D'ENTRE ELLES A EU UN IMPACT

Parmi les cadres qui n'ont pas perçu d'impact lors de leur dernière formation (52 %), 37 % considèrent avoir suivi précédemment à cette formation au cours de leur carrière une formation ayant eu un impact concret sur leur vie professionnelle.

La perception des impacts des formations suivies varie selon les cadres en poste.

Ainsi, les cadres les plus âgés, dont la carrière est plus longue, sont logiquement ceux qui déclarent le plus souvent avoir suivi dans le passé une formation ayant eu impact concret sur leur situation professionnelle (45 % contre 28 % chez les moins de 30 ans). Les cadres de direction d'entreprise sont les plus nombreux dans ce cas, à hauteur de 56 % d'entre eux, suivis des cadres de la production industrielle, travaux et chantier (50 %). Les cadres managers déclarent aussi plus souvent avoir bénéficié d'une formation ayant influencé leur vie professionnelle (44 % d'entre eux contre seulement 32 % des non managers).

Les femmes cadres estiment moins fréquemment que leurs homologues masculins avoir suivi ce type de formation (41 % des hommes contre 31 % des femmes). La différence est marquée parmi les cadres non managers (36 % des hommes contre 27 % des femmes). Un écart s'observe aussi au sein de la catégorie des cadres managers mais il est nettement plus réduit : 46 % des hommes cadres managers considèrent avoir suivi une formation ayant joué un rôle dans leur vie professionnelle, contre 44 % des femmes cadres managers.

–Figure 9–

En quoi cette formation antérieure a-t-elle eu un impact concret sur votre situation professionnelle ?



Source : Apec, 2014

AU TOTAL, 67 % DES CADRES CONSIDÈRENT QUE LA FORMATION CONTINUE A EU UN IMPACT SUR LEUR VIE PROFESSIONNELLE

Parmi les cadres en poste ayant suivi au moins un stage de formation continue au cours de leur vie professionnelle, 67 % considèrent qu'au moins une session de formation continue a eu un impact sur leur situation professionnelle, que ce soit la dernière réalisée ou une plus ancienne (figure 10).

C'est plus souvent le cas pour les hommes cadres que pour leurs homologues féminins (70 % d'entre eux contre 61 % des femmes).

Les cadres managers déclarent aussi plus souvent avoir bénéficié d'une formation ayant influencé leur vie professionnelle, à hauteur de 74 % d'entre eux contre 61 % des cadres non managers.

C'est dans la fonction direction d'entreprise que la part des cadres qui estiment que la formation continue a eu un effet sur leur situation professionnelle est la plus élevée (82 % d'entre eux).

À noter : 20 % des cadres déclarent avoir accédé au statut de cadre grâce à la formation continue. C'est plus le cas des hommes que celui des femmes cadres (respectivement 23 % et 17 %). On observe également un écart entre les cadres managers et non managers : les premiers sont plus souvent devenus cadres grâce à la formation continue que les seconds (28 % contre 14 %).

LES SPÉCIFICITÉS DES FORMATIONS AYANT EU UN IMPACT

Plusieurs types de comparaison ont été réalisés à partir des résultats de l'enquête portant sur les impacts mais aussi sur les caractéristiques des formations (ancienneté, durée, dispositif utilisé, forme de validation) :

- Entre les formations ayant eu un impact (entre la dernière et les formations antérieures),
- Entre les dernières formations ayant eu un impact et celles qui n'en ont pas eu),
- Entre l'ensemble des formations ayant eu un impact et celles qui n'en ont pas eu.

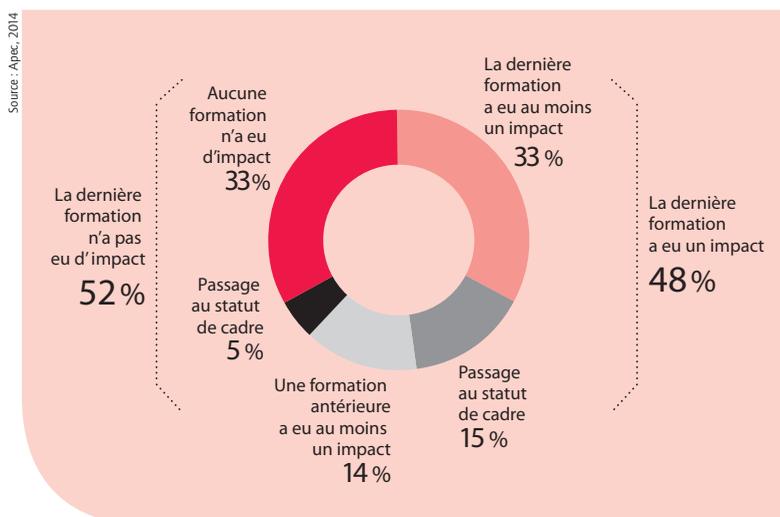
Quelques tendances fortes de cette exploration ressortent, en particulier le rôle relatif de la durée des formations et celui de la certification validant les formations. Cependant, on ne peut affirmer que seules les formations longues et certifiantes ont des impacts, d'une part, ni, à l'inverse, qu'une formation longue et/ou certifiante garantit une évolution de la situation professionnelle, d'autant que les impacts perçus restent généralement difficiles à isoler de changements qui se seraient faits peut-être sans la formation.

La comparaison des impacts de la dernière formation avec ceux d'une formation précédente

Ce premier travail de comparaison met en lumière deux évolutions différentes :

- D'une part, l'évolution des dispositifs de formation et de la place donnée à la certification,
- D'autre part, le marché du travail en lui-même, qu'il soit interne ou externe, susceptible de favoriser ou non les changements de situation professionnelle.

— Figure 10—
Sur 100 cadres ayant suivi au moins une formation dans le cadre de la formation continue au cours de leur carrière



Les impacts perçus par les cadres en poste

Le **tableau 20** permet de comparer les résultats présentés précédemment dans les **figures 8 et 9**.

Dans les deux cas, l'enrichissement des missions constitue la principale retombée perçue par les cadres. Les formations les plus anciennes ont par contre plus fréquemment favorisé un changement de poste (30 % des cas contre 16 % de la dernière formation) et une augmentation de salaire (19 % contre 11%).

Les dispositifs utilisés des formations ayant eu un impact

La principale différence entre les formations récentes et les formations plus anciennes est la nouvelle place

prise par le dispositif du DIF. La place des autres dispositifs reste quasi identique, sans progression ni recul (**tableau 21**).

Les femmes cadres sont moins nombreuses à avoir suivi cette formation dans le cadre du plan de formation (seulement 40 % d'entre elles contre 70 % des hommes). Elles ont plus souvent suivi la formation en question dans le cadre d'un DIF (19 % contre 4 % des hommes) ou d'un CIF (14 % contre 6 % des hommes).

–Tableau 20 –

| Comparaison des impacts des formations ayant eu un impact | Formations ayant eu un impact | |
|---|-------------------------------|----------------------|
| | Dernière formation | Formation antérieure |
| Changement de poste dans la même entreprise | 16 % | 30 % |
| Changement d'entreprise | 14 % | 17 % |
| Changement de métier | 11 % | 14 % |
| Une promotion | 14 % | 16 % |
| Un enrichissement des missions | 47 % | 46 % |
| Une modification des contours du poste | 22 % | 20 % |
| Une augmentation de salaire | 11 % | 19 % |
| Autre | - | 7 % |

Source : Apec, 2014

–Tableau 21 –

| Comparaison des impacts des formations ayant eu un impact | Formations ayant eu un impact | |
|---|-------------------------------|----------------------|
| | Dernière formation | Formation antérieure |
| Plan de formation de l'entreprise | 56 % | 61 % |
| DIF (droit individuel à la formation) | 18 % | 11 % |
| CIF (congé individuel de formation) | 7 % | 8 % |
| VAE (validation des acquis de l'expérience) | 3 % | 3 % |
| Autre | 10 % | 12 % |
| Ne sait pas | 6 % | 5 % |
| Total | 100 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

La durée des formations ayant eu un impact

L'émergence du DIF a eu un rôle direct sur la durée des formations. On constate une progression sensible de la part des formations ayant duré entre 1 et 3 jours (tableau 22). Ce résultat relativise en partie le rôle de la durée des formations pour expliquer la perception de leur impact.

-Tableau 22 -

Source : Apec, 2014

| Comparaison des durées de formation des formations ayant eu un impact | Formations ayant eu un impact | |
|---|-------------------------------|----------------------|
| | Dernière formation | Formation antérieure |
| ½ journée | 2 % | 2 % |
| 1 ou 2 jours | 18 % | 9 % |
| 3 jours | 17 % | 10 % |
| 4 jours | 6 % | 8 % |
| 5 jours | 15 % | 17 % |
| 6 à 9 jours | 8 % | 7 % |
| 10 à 19 jours | 7 % | 10 % |
| 20 à 30 jours | 3 % | 6 % |
| Plus de 30 jours | 24 % | 30 % |
| Total | 100 % | 100 % |

-Tableau 23 -

Source : Apec, 2014

| Comparaison des modes de validation des formations ayant eu un impact | Formations ayant eu un impact | |
|---|-------------------------------|----------------------|
| | Dernière formation | Formation antérieure |
| Un diplôme national ou universitaire reconnu par l'Etat (éducation nationale, enseignement supérieur) défini par arrêté | 23 % | 20 % |
| Un titre à finalité professionnelle (inscrit au RNCP) | 7 % | 6 % |
| Un certificat de qualification professionnelle | 15 % | 11 % |
| Une attestation de stage | 31 % | 39 % |
| Aucune forme de validation | 21 % | 19 % |
| Une validation dont j'ignore le statut | 3 % | 5 % |
| Total | 100 % | 100 % |

Les certifications et les diplômes des formations ayant eu un impact

On observe peu d'écart de situation en ce qui concerne la validation des formations (tableau 23). La proportion plus élevée de formations certifiantes parmi les dernières formations résulte du renforcement de son usage dans les années les plus récentes.

Les spécificités des dernières formations ayant eu un impact par rapport à celles qui n'en ont pas eu

La comparaison des conditions de mise en œuvre des dernières formations et de leurs caractéristiques (dispositif, durée, objectif, contenu,...) met en lumière des spécificités des formations ayant eu un impact d'autant plus importantes à prendre en compte qu'elles semblent constituer une combinaison de facteurs de réussite dont il peut être difficile d'isoler un seul :

- 51 % des cadres en poste ont été à l'initiative de la formation qui a eu un impact, contre 45 % dans le cas des formations n'ayant pas eu d'impact,
- La formation s'est déroulée moins fréquemment dans le cadre du plan de formation de l'entreprise : 56 % des cas, contre 63 % des formations sans impact,
- La durée de la formation a souvent été supérieure à 5 jours : dans 57 % des cas, contre 31 % pour les formations sans impact,
- La formation a eu plus souvent lieu en dehors du temps de travail (79 % des cas contre 88 %) et a nécessité beaucoup plus fréquemment un travail personnel (61 % des cas contre 33 %),
- L'objectif de la formation a été plus fréquemment immédiatement opérationnel (70 % des cas contre 58 %),
- Cette formation a permis plus souvent l'acquisition de nouvelles connaissances (43 % contre 35 %),
- La formation a porté un peu plus souvent sur le management d'équipe (14 % contre 9 %), et moins fréquemment sur la communication (3 % contre 6 %) et les langues étrangères (4 % contre 8 %).

COMPARAISON DE L'ENSEMBLE DES FORMATIONS AYANT EU UN IMPACT AVEC CELLES QUI N'EN ONT PAS EU

L'ancienneté de la formation

Ce résultat confirme l'intérêt de ne pas se limiter aux formations les plus récentes pour évaluer le rôle de la formation dans les évolutions et les trajectoires professionnelles (tableau 24).

La durée de la formation

Les formations longues, de plus de 30 jours, sont surreprésentées parmi les formations ayant eu une influence sur la situation professionnelle des cadres (tableau 25). Néanmoins, la majorité des formations ayant eu un impact ont duré au maximum 5 jours.

L'obtention d'une certification ou d'un diplôme

Sans surprise, les formations qui n'ont pas eu d'impact sont aussi celles pour lesquelles il y a eu le moins de validation, ou seulement au mieux une simple attestation de stage : 40 % des formations qui n'ont pas eu d'impact n'ont donné lieu à aucune forme de validation, et 42 % à une attestation de stage (tableau 26).

Cependant, on observe que les formations ayant eu un impact n'échappent pas totalement à l'absence d'une forme quelconque de validation. Certes, les diplômes et les certifications ont été plus fréquem-

-Tableau 24 -

| Comparaison selon l'ancienneté de la formation | Formations sans impact | Ensemble des formations avec impact |
|--|------------------------|-------------------------------------|
| Moins de 6 mois | 30 % | 18 % |
| 6 mois à < 1 an | 18 % | 13 % |
| 1 à < 2 ans | 16 % | 16 % |
| 2 à < 3 ans | 12 % | 11 % |
| 3 à < 5 ans | 10 % | 12 % |
| 5 ans et plus | 14 % | 30 % |
| Total | 100 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

-Tableau 25 -

| Comparaison selon la durée de la formation | Formations sans impact | Ensemble des formations avec impact |
|--|------------------------|-------------------------------------|
| 5 jours et moins | 81 % | 55 % |
| 6 à 19 jours | 9 % | 16 % |
| 20 à 30 jours | 2 % | 4 % |
| Plus de 30 jours | 7 % | 25 % |
| Total | 100 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

ment délivrés dans ce cas, mais cela concerne une minorité des cas : 43 % des formations ayant eu un impact ont donné lieu à un diplôme, un titre ou une certification professionnelle, contre 12 % lorsque la formation n'a pas eu d'impact. À ce titre, il faut donc aussi retenir que ces formations avec validation n'ont pas été considérées comme ayant eu des impacts par les cadres concernés. ●

-Tableau 26 -

| Comparaison selon les formes de validation | Formations sans impact | Ensemble des formations avec impact |
|---|------------------------|-------------------------------------|
| Un diplôme national ou universitaire reconnu par l'Etat (éducation nationale, enseignement supérieur) défini par arrêté | 4 % | 22 % |
| Un titre à finalité professionnelle (inscrit au RNCP) | 2 % | 7 % |
| Un certificat de qualification professionnelle | 6 % | 14 % |
| Une attestation de stage | 42 % | 33 % |
| Aucune forme de validation | 40 % | 20 % |
| Une validation dont j'ignore le statut | 6 % | 4 % |
| Total | 100 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

— 4 —

—L'OPINION DES CADRES SUR LES POLITIQUES DE FORMATION CONTINUE—

30
34

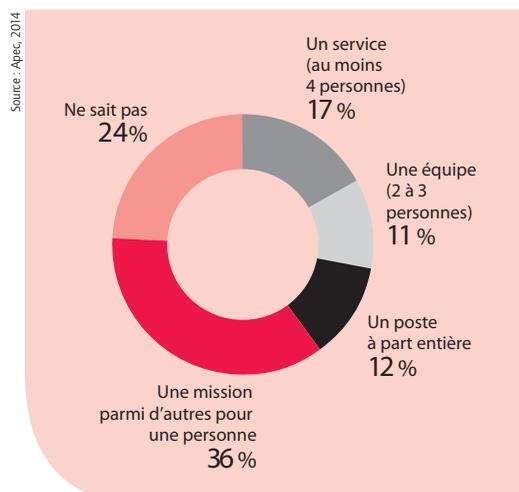
La politique de formation de l'employeur
Les politiques nationales de formation

-L'OPINION DES CADRES SUR LES POLITIQUES DE FORMATION CONTINUE-

Les politiques de formation continue sont abordées dans l'enquête selon deux niveaux distincts : d'une part, la politique de formation de l'entreprise où travaille le cadre enquêté, et d'autre part, la politique de formation telle qu'elle est définie dans le cadre réglementaire de la loi. Autant les cadres se montrent relativement à distance, voire critiques, vis-à-vis de la politique de formation de leur employeur, autant ils semblent avoir une opinion positive vis-à-vis des dispositifs législatifs.

Leur positionnement en ce qui concerne la notion de « formation tout au long de la vie » et sur le rôle de la formation continue dans la sécurisation de leur parcours professionnel indique cependant la force de leur lien avec leur entreprise, et, implicitement, de leur dépendance à son égard. Loin de considérer que les dispositifs de formation leur sont « aussi » destinés, la plupart d'entre eux semble confier leur destin professionnel à leur seul employeur actuel.

- Figure 11 -
Comment est gérée la formation dans votre entreprise ?



LA POLITIQUE DE FORMATION DE L'EMPLOYEUR

La politique interne de formation est jugée comme une mission parmi d'autres par près de 40 % des cadres en poste

Selon les entreprises, la prise en charge de la politique de formation est confiée soit à une personne qui y consacre tout ou partie de son temps, soit à une équipe (figure 11).

Plus d'un tiers des cadres interrogés déclarent qu'il s'agit d'une mission parmi d'autres pour une seule personne, tandis qu'un quart déclare ne pas connaître son mode de gestion. Cette méconnaissance du mode de gestion de la formation est surtout le fait des cadres travaillant dans les petites entreprises (34 % d'entre eux contre 19 % chez les cadres des grandes entreprises).

Seuls 47 % des cadres en poste sont satisfaits de la politique actuelle de formation de leur entreprise

Plus d'un tiers des cadres interrogés estime que la politique de formation continue de leur entreprise à l'égard des cadres est peu (21 %) ou pas du tout satisfaisante (16 %) et 16 % n'ont aucune opinion sur le sujet. C'est donc moins de la moitié des cadres qui se déclarent satisfaits (33 %), voire très satisfaits (14 %) (figure 12).

Toutefois, les cadres les plus âgés (55 ans et plus) expriment un niveau de satisfaction plus élevé que la moyenne (54 % contre 47 %). Des écarts sont également observés entre les cadres femmes et les cadres hommes : 50 % des hommes cadres sont satisfaits contre 42 % des femmes.

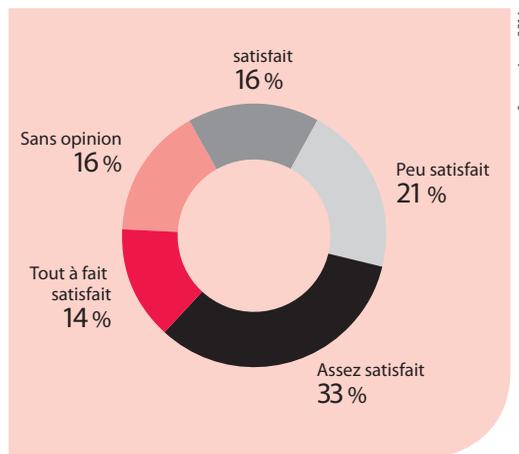
Par ailleurs, la satisfaction des cadres vis-à-vis de la politique de formation continue de leur entreprise varie en fonction de la taille de cette dernière. 51 % des cadres des entreprises de 1 000 salariés et plus se déclarent satisfaits contre 41 % des cadres d'entreprises de moins de 50 salariés.

De nombreux cadres en poste ne se considèrent pas bien informés sur tous les dispositifs existants

À peine plus de la moitié des cadres (51 %) se considèrent bien informés, et encore uniquement en ce qui concerne le plan de formation de leur entreprise (tableau 27). Le niveau d'information perçue chute considérablement pour les autres dispositifs, que ce soit le DIF et plus encore le CIF ou la VAE. Ce sont les plus jeunes cadres qui se considèrent le plus fréquemment comme mal informés.

Logiquement, les entreprises informent en priorité leurs collaborateurs sur le plan de formation car c'est elles qui l'élaborent. Un écart assez important est cependant observé en fonction des âges des cadres en poste : les cadres les plus âgés sont nettement plus nombreux que les plus jeunes à estimer qu'ils

– Figure 12 –
Êtes-vous satisfait de la politique actuelle de formation de votre entreprise vis-à-vis des cadres ?



Source : Apec, 2014

sont bien informés sur ce dispositif (63 % d'entre eux contre 48 % pour les moins de 30 ans).

Le DIF se place en 2^e position, avec moins de 4 cadres sur 10 déclarant qu'ils sont très bien (11 %) ou plutôt bien informés (28 %) par leur entreprise sur ses conditions. Là encore, les plus jeunes sont en retrait : seulement un tiers des cadres âgés de moins de 30 ans estiment qu'ils sont bien informés.

Quant au CIF, un peu moins d'1 cadre sur 3 considère qu'il est bien informé des conditions de ce dispositif. Et près de 6 cadres sur 10 considèrent qu'ils en sont

– Tableau 27 –

| Concernant votre niveau d'information sur les conditions pour pouvoir suivre des formations, considérez-vous que votre entreprise vous informe ? | Plan de formation | DIF | CIF | VAE |
|--|-------------------|-------|-------|-------|
| Très bien | 18 % | 11 % | 8 % | 8 % |
| Plutôt bien | 33 % | 28 % | 20 % | 19 % |
| Total bien informés | 51 % | 39 % | 28 % | 27 % |
| Plutôt mal | 19 % | 23 % | 21 % | 19 % |
| Pas du tout | 22 % | 27 % | 36 % | 38 % |
| Ne sait pas | 8 % | 11 % | 15 % | 16 % |
| Total | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Source : Apec, 2014

-Tableau 28 -

Source : Apec, 2014

| Comment votre hiérarchique direct actuel se positionne-t-il vis-à-vis de la formation continue ? | |
|--|--------------|
| Il y est favorable et préconise des formations | 29 % |
| Il y est favorable et attend qu'on lui fasse des demandes | 32 % |
| Il considère que c'est une perte de temps | 12 % |
| Il considère que c'est un risque car cela encourage les désirs de mobilité ou d'évolution | 5 % |
| Ne sait pas | 22 % |
| Total | 100 % |

plutôt ou mal informés. Par ailleurs, une partie non négligeable des cadres interrogés (15 %) répondent qu'ils ne savent pas situer le niveau d'information donné par leur entreprise sur ce dispositif. Ce sont surtout les cadres les plus âgés (24 % des cadres âgés de 55 ans et plus) qui n'ont pas su évaluer le niveau d'information donné par leur entreprise sur les conditions du CIF.

Enfin, les cadres interrogés évaluent de manière quasi équivalente la VAE. 27 % des cadres estiment qu'ils sont bien informés sur ce dispositif et 57 % plutôt mal informés. Notamment, les plus jeunes jugent de manière plus sévère leur entreprise, 64 % des moins de 30 ans considérant que leur entreprise les informe mal sur le dispositif de la VAE.

61 % des cadres en poste estiment que leur manager est favorable à la formation continue

-Tableau 29 -

Source : Apec, 2014

| En tant que manager, comment concevez-vous votre rôle vis-à-vis de la formation des salariés de votre équipe/ service/ département ? | |
|--|--------------|
| J'y suis favorable et je préconise des formations | 73 % |
| J'y suis favorable et j'attends que l'on me fasse des demandes | 24 % |
| Je n'y suis pas favorable car les absences pour formation désorganisent mon équipe | 3 % |
| Je n'y suis pas favorable car certaines formations encouragent les mobilités | 0 % |
| Total | 100 % |

Selon les cadres interrogés, les hiérarchiques directs ont des positions diverses mais globalement favorables à la formation continue (tableau 28). 29 % d'entre eux estiment que leur manager est favorable et préconise des formations et près d'un tiers considère que leur manager juge de manière positive la formation mais attend que ses collaborateurs lui en fassent la demande. Une part non négligeable de cadres (22 %) semble ne pas s'intéresser à la position de leur hiérarchique direct et une minorité semble considérer que leur manager a des préventions contre la formation continue, soit parce qu'elle encourage les désirs d'évolution et de mobilité (5 %), soit surtout parce qu'elle fait perdre du temps (12 %).

-Tableau 30 -

Source : Apec, 2014

| Comment votre hiérarchique direct actuel se positionne-t-il vis-à-vis de la formation continue ? | Cadre lui-même manager | Cadre non manager |
|--|------------------------|-------------------|
| Il y est favorable et préconise des formations | 35 % | 24 % |
| Il y est favorable et attend qu'on lui fasse des demandes | 34 % | 31 % |
| Il considère que c'est une perte de temps | 11 % | 14 % |
| Il considère que c'est un risque car cela encourage les désirs de mobilité ou d'évolution | 5 % | 5 % |
| Ne sait pas | 15 % | 26 % |
| Total | 100 % | 100 % |

Cette vision qui semble relativement positive se révèle cependant en fort décalage avec la perception que les cadres managers interrogés (44 % des cadres enquêtés) ont d'eux-mêmes (tableau 29). Ce groupe se déclare nettement plus proactif que ce que l'avis général sur les managers ne laissait apparaître : 97 % se déclarent « à la formation, dont 73 % « favorables à la formation et à en préconiser », contre 61 % des managers de cadres perçus comme tels par les cadres.

Les cadres non managers se montrent les plus indifférents à cette question : plus d'un quart d'entre eux déclarent ne pas connaître la position de leur manager sur la formation continue (tableau 30).

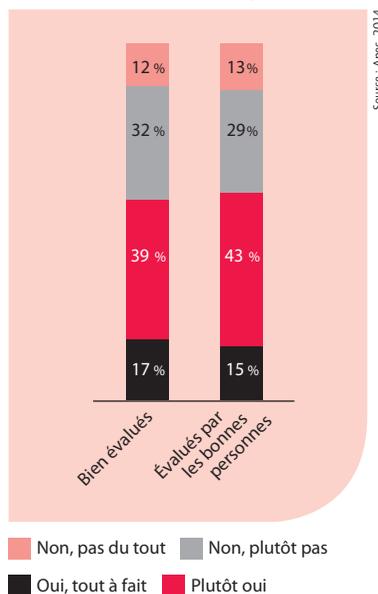
–Tableau 31 –

| Auprès de qui cherchez-vous en priorité des informations sur la formation continue (trois réponses possibles) | |
|---|------|
| Vous faites vos propres recherches d'informations | 40 % |
| Le DRH ou responsable de formation | 28 % |
| Vos collègues | 23 % |
| Votre supérieur hiérarchique | 23 % |
| Des organismes de formation | 23 % |
| Votre entourage privé | 15 % |
| Le Fongécif | 11 % |
| Des structures spécialisées (cabinet de conseil, Apec...) | 9 % |
| Les instances représentatives du personnel | 6 % |
| Autre | 3 % |
| Aucun interlocuteur | 11 % |

Source : Apec, 2014

–Figure 13–

Pensez-vous que les besoins en formation des salariés de votre entreprise sont ...



Source : Apec, 2014

Les cadres en poste privilégient les recherches personnelles d'information

Les cadres, comme souvent, ont tendance à déclarer se débrouiller seuls pour trouver des informations sur la formation continue : 4 sur 10 déclarent qu'ils effectuent leurs recherches d'informations de manière personnelle. Leurs interlocuteurs, quand ils les sollicitent, sont relativement indifférenciés (tableau 31).

Les besoins en formation des salariés de l'entreprise sont mieux évalués que l'impact des formations

56 % des cadres en poste considèrent que les besoins en formation des salariés de leur entreprise sont correctement évalués, et ce par les bonnes personnes pour 58 % d'entre eux (figure 13).

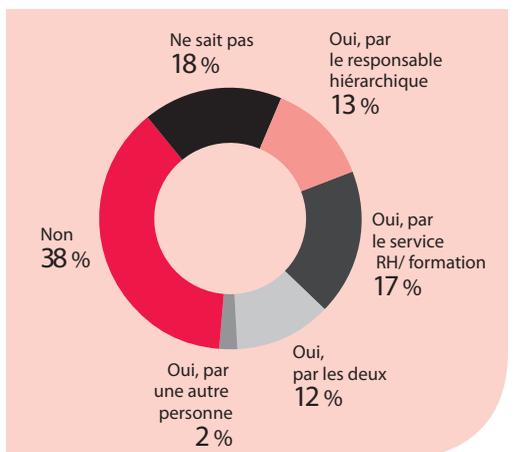
Les hommes cadres estiment plus fréquemment que les femmes cadres que ces besoins en formation sont bien évalués (59 % des hommes contre 51 % des femmes).

Ce sont surtout les cadres plus jeunes qui jugent les besoins en formations bien évalués et également par les bonnes personnes (64 % d'entre eux).

On constate que les diplômés des écoles de gestion et de commerce sont plus nombreux que les diplômés d'autres filières de formation à considérer que les besoins des salariés sont bien évalués.

–Figure 14–

Dans votre entreprise, une évaluation a posteriori de l'impact des formations est-elle réalisée ?



Source : Apec, 2014

Un écart d'opinion assez important (10 points) est également observé entre les cadres ayant accédé au statut de cadre en passant d'une entreprise à une autre et ceux par promotion interne dans leur entreprise actuelle. Effectivement, 61 % de ces derniers estiment que leurs besoins ont bien été évalués contre 51 % des cadres du premier groupe.

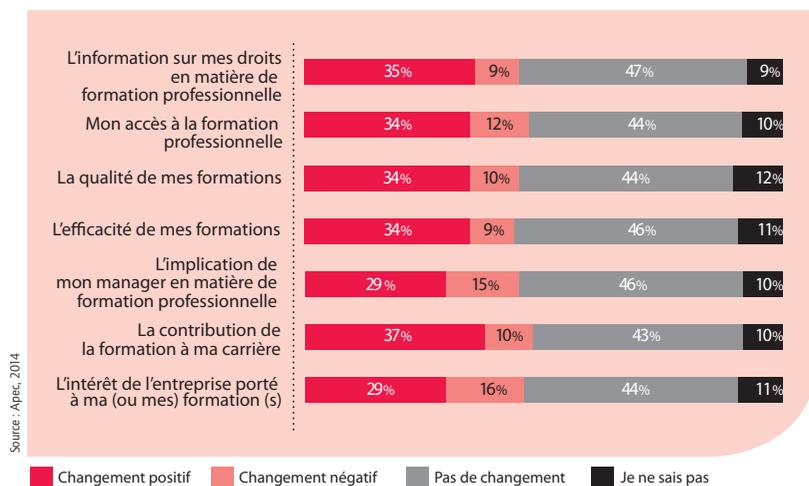
Par contre, moins de la moitié (45 %) déclarent qu'il existe des évaluations a posteriori de l'impact des formations. D'une entreprise à l'autre, les responsables de ces évaluations sont en outre très variables (figure 14).

Peu de cadres en poste ont constaté des changements dans le domaine de la formation continue au cours de leur carrière

L'enquête a cherché à savoir si, au cours de leur carrière professionnelle, les cadres avaient constaté des changements positifs ou négatifs, ou pas de changements sur certains points liés à la formation continue (figure 15). Les cadres jugent quasiment de la même manière les sept éléments susceptibles d'avoir changé, et c'est l'absence d'appréciation qui l'emporte si l'on additionne les réponses « je ne sais pas » et « pas de changement ». Pour chaque item, entre 43 % et 47 % d'entre eux ne perçoivent pas de changement. Alors que plusieurs réformes ont profondément modifié les dispositifs de formation ces dernières années, il faut quand même noter que quand il y a eu un changement constaté, il est jugé positivement.

- Figure 15 -

Au cours de votre carrière, avez-vous personnellement constaté des changements sur les points suivants :



- Tableau 32 -

| Êtes-vous satisfait des dispositifs de formation existant actuellement ? | |
|--|-------------|
| Oui, tout à fait | 14 % |
| Oui, plutôt | 55 % |
| Non, pas vraiment | 24 % |
| Non, pas du tout | 7 % |
| Total | 100% |

Source : Apec, 2014

LES POLITIQUES NATIONALES DE FORMATION

69 % des cadres sont satisfaits des dispositifs de formation existants

Loin des débats sur la complexité des dispositifs de formation et la faiblesse relative de leur utilisation, près de 7 cadres sur 10 se déclarent satisfaits des dispositifs de formation existants, mais les cadres sont nettement plus fréquemment « plutôt » satisfaits (55 %) que « tout à fait » satisfaits (14 %) (tableau 32). Sans surprise, les cadres les plus jeunes sont plus satisfaits que les plus âgés (75 % des moins de 30 ans contre 68 % pour les 55 ans et plus). L'on constate également un niveau de satisfaction plus élevé chez les cadres des grandes entreprises (72 % d'entre eux, contre 65 % chez les cadres des petites entreprises), là encore sans surprise puisque ces derniers ont des taux d'accès à la formation continue plus élevés.

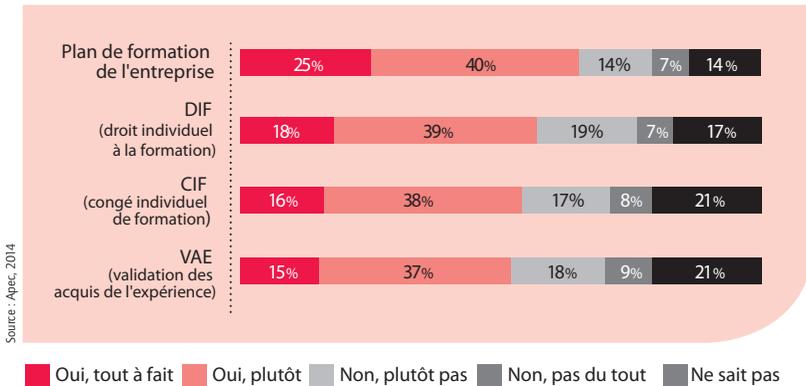
Pour les cadres en poste, le plan de formation est le dispositif qui contribue le plus à la sécurisation des parcours

Au premier rang et pour 65 % des cadres, le plan de formation de l'entreprise est le dispositif qui contribue le plus à la sécurisation de leur parcours professionnel (figure 16). Les hommes cadres en semblent un peu plus convaincus que les femmes cadres (avec 67 % d'entre eux contre 61 % des femmes). L'on constate également que les cadres diplômés d'école de gestion sont plus fréquemment satisfaits que les diplômés des autres filières concernant ce dispositif (72 % d'entre eux, contre en moyenne 65 % des cadres issus des autres filières). Par ailleurs, les cadres ayant accédé au statut de cadre par promotion dans une entreprise précédente sont un peu plus convaincus par ce dispositif que la moyenne (71 % contre 65 %).

Le DIF vient en deuxième position. 57 % des cadres estiment qu'il contribue à la sécurisation des parcours. Des différences sont néanmoins observées selon les tranches d'âges. Effectivement, les cadres âgés de 30 à 34 ans sont beaucoup plus convaincus par ce dispositif que les cadres âgés de 45 à 49 ans, à hauteur de respectivement 64 % et 54 % d'entre eux. On remarque également un écart assez

– Figure 16 –

Pensez-vous que les dispositifs actuels de formation continue suivants contribuent à la sécurisation du parcours professionnel des cadres ?



significatif (15 points) entre les diplômés des écoles de gestion, plus optimistes, et les diplômés d'écoles d'ingénieurs (respectivement 67 % et 52 %). Enfin les cadres interrogés ont un avis quasi identique sur le rôle du CIF et de la VAE dans la sécurisation des parcours, à hauteur de respectivement 54 % et 52 % d'entre eux. Ces taux paraissent d'autant plus élevés que l'on a vu que les cadres sont très peu nombreux à utiliser ces dispositifs. On constate une fois encore qu'1 cadre sur 5 n'a pas d'avis sur le rôle de ces différents dispositifs.

Les priorités de la « formation tout au long de la vie » sont inséparables des besoins des entreprises

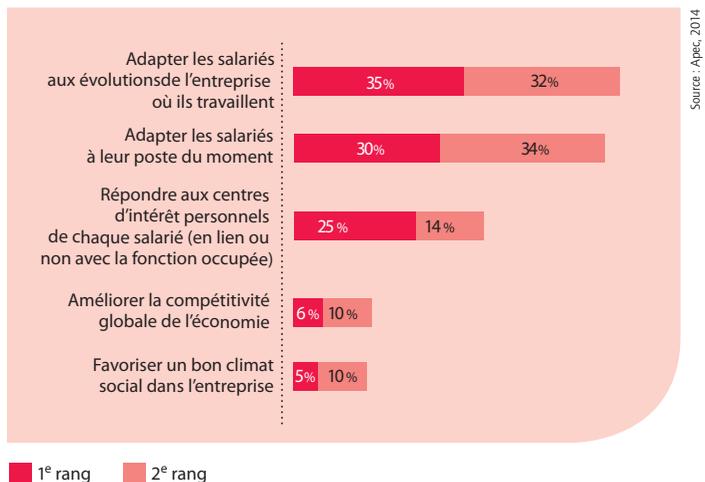
Alors que la notion de « formation tout au long de la vie » semble promouvoir la valorisation des parcours individuels à égalité avec les intérêts de l'entreprise, la plupart des cadres en poste considèrent que ce sont les intérêts immédiats et à court terme de leur entreprise qui la déterminent (figure 17).

Le premier objectif pour 67 % d'entre eux est « d'adapter les salariés à leur poste du moment ». Le deuxième est d'adapter les salariés aux évolutions de leur entreprise actuelle (pour 64 % des cadres interrogés).

L'objectif suivant de « répondre aux centres d'intérêt personnels de chaque salarié, en lien ou non avec la fonction occupée » semble un peu plus proche de cette idée de « formation tout au long de la vie », mais les cadres ne le placent qu'en 3^e position, très loin derrière les deux autres vus précédemment. En effet, seulement 39 % des cadres interrogés estiment que cet objectif est prioritaire. ●

– Figure 17 –

Selon vous, quels doivent être les objectifs prioritaires de la « formation tout au long de la vie » ? (Classement du plus au moins important = de 1 à 5)



—5—

—LES CADRES ONT-ILS DES SOUHAITS DE FORMATION?—

- 38 41 % des cadres en poste ont vécu au moins une fois une formation «ratée»
- 38 Seul un tiers des cadres en poste «rêve» d'une formation
- 39 L'organisation des formations que les cadres en poste préfèrent

-LES CADRES ONT-ILS DES SOUHAITS DE FORMATION ?-

L'analyse des pratiques et des opinions des cadres sur la formation continue a révélé un positionnement dominant marqué par un intérêt très relatif sur ce dossier. La plupart des cadres ne ressentent pas des besoins aigus et cruciaux en formation mais sont majoritairement satisfaits de celles dont ils bénéficient. La majorité ne nie pas leurs impacts professionnels, même si ces impacts ne sont pas « spectaculaires ». Une forte proportion se révèle critique sur la politique de formation de leur employeur, mais cette critique reste très mesurée quand il s'agit d'apprécier les dispositifs réglementaires. Finalement, les cadres en poste ont-ils envie de se former, et si oui, pour quoi faire et sous quelle forme ?

41 % DES CADRES EN POSTE ONT VÉCU AU MOINS UNE FOIS UNE FORMATION « RATÉE »

Si les cadres ne se montrent pas à proprement parler hostiles à la formation continue (des attentes, des bilans plutôt positifs...), cela ne les empêche pas d'être critiques.

Ainsi, 41 % d'entre eux ont déjà vécu une formation

qu'ils considèrent comme « ratée », et 20 % ont même déjà fait cette expérience plusieurs fois (**tableau 33**).

Logiquement, plus les cadres ont eu un taux d'accès à des formations élevé, plus la probabilité s'élève : cela concerne donc plutôt les cadres les plus âgés ainsi que les cadres des grandes entreprises.

La première raison avancée est la déception par rapport au contenu. Ensuite, les qualités du formateur sont mises en cause (« ne connaissait pas son sujet », « n'était pas pédagogue »). Enfin, l'erreur de « casting », celle du cadre ou des autres membres du groupe de stagiaires a pu contribuer à la perception d'une formation ratée (**tableau 34**).

Par contre, la plupart des cadres (69 %) n'ont jamais refusé de suivre une formation (généralement obligatoire dans le cadre du plan de formation). Mais 16 % ont refusé une ou plusieurs fois, et 15 % en ont eu envie.

-Tableau 33-

Source : Apec, 2014

| Avez-vous déjà considéré une formation (en formation continue) comme « ratée » ? | |
|--|--------------|
| Oui, une fois | 21 % |
| Oui, plusieurs fois | 20 % |
| Non, jamais | 59 % |
| Total | 100 % |

-Tableau 34 -

Source : Apec, 2014

| Pour quelle(s) raison(s) ? (plusieurs réponses possibles) | |
|---|------|
| Le contenu ne correspondait pas à ce que j'attendais | 56 % |
| Le formateur n'était pas pédagogue | 30 % |
| Je n'étais pas la « cible » | 28 % |
| Le formateur ne connaissait pas son sujet | 25 % |
| Il n'y avait pas de dynamique de groupe | 19 % |
| La durée n'était pas adaptée | 18 % |
| L'organisation logistique était mauvaise | 15 % |
| Les autres stagiaires n'avaient pas le profil | 12 % |
| Autres raisons | 5 % |

SEUL UN TIERS DES CADRES EN POSTE « RÊVE » D'UNE FORMATION

À la question « Y a-t-il une formation dont vous rêvez ? », seul 1 cadre sur 3 répond de manière positive (**tableau 35**). On constate qu'il n'y a pas d'écarts significatifs selon l'âge ou le sexe. Par contre, il se confirme que les plus diplômés sont ceux qui manifestent le plus d'appétence pour la formation continue : ils rêvent plus d'une formation que les autres (40 % pour les cadres au niveau Bac +5 contre 26 % pour les cadres de niveau inférieur à Bac +2).

La formation « rêvée » répond aux besoins immédiats du poste occupé...

L'objectif même de cette formation rêvée est axé autour de l'amélioration ou de l'élargissement de ses compétences professionnelles (pour 45 % des cadres concernés), les autres motivations se situant très loin parmi les réponses (figure 18).

...mais révèle une attente de formations longues

Plus que par son objectif et son organisation, la formation souhaitée se distingue par le temps que les cadres concernés souhaitent y consacrer. Il s'agirait d'une formation de longue durée pour la majorité d'entre eux : plus de la moitié l'imaginent durant plus de 20 jours, et même plus de 30 jours.

L'ORGANISATION DES FORMATIONS QUE LES CADRES EN POSTE PRÉFÈRENT

Cette organisation préférée est celle que les cadres connaissent le mieux : en groupe, et avec une préférence marquée pour les groupes composés de salariés issus de différentes entreprises (tableau 36). Les femmes cadres sont un peu plus nombreuses que les hommes cadres à préférer les formations composées de salariés d'entreprises différentes (56 % d'entre elles contre 51 % pour les hommes).

Cependant, si l'organisation « 100 % en présentiel » l'emporte largement, une partie des cadres envisage sans difficulté le blended learning, c'est-à-dire un dispositif mixant les méthodes, à l'exception du téléphone, le support le plus mal « noté » (tableau 37).

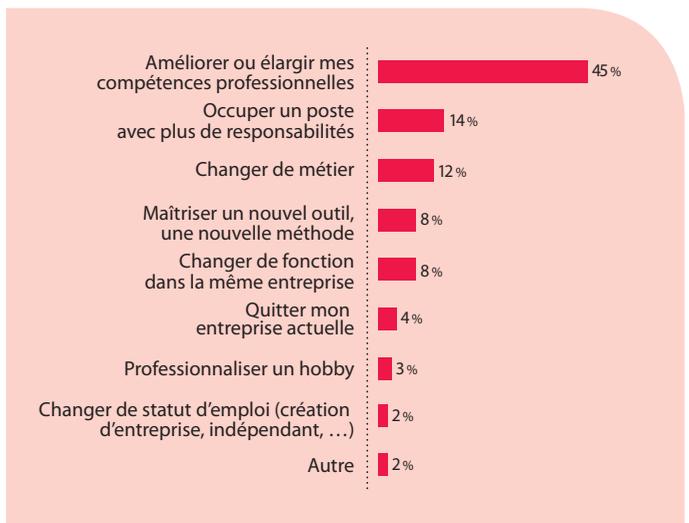
-Tableau 35 -

| Y a-t-il une formation dont vous rêvez ? | |
|--|-------|
| Oui | 33 % |
| Non | 67 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

-Figure 18-

Quel serait son principal objectif ?



-Tableau 36 -

| En formation, vous préférez être... | |
|--|-------|
| Seul | 14 % |
| Avec d'autres salariés de votre entreprise | 27 % |
| Avec les salariés de votre service | 5 % |
| Dans un groupe composé de salariés d'entreprises différentes | 53 % |
| Total | 100 % |

Source : Apec, 2014

-Tableau 37 -

| Quelles sont vos préférences en matière d'organisation de la formation continue ? | En présentiel | Par téléphone | Par audio/visio-conférence | Avec des supports en ligne sur Internet | La combinaison de ces différents dispositifs |
|---|---------------|---------------|----------------------------|---|--|
| 1 ^e rang | 83 % | 3 % | 2 % | 3 % | 10 % |
| 2 ^e | 8 % | 10 % | 26 % | 33 % | 24 % |
| 3 ^e | 3 % | 10 % | 31 % | 33 % | 24 % |
| 4 ^e | 3 % | 20 % | 33 % | 22 % | 21 % |
| 5 ^e | 3 % | 57 % | 8 % | 9 % | 21 % |

Source : Apec, 2014

-Tableau 38 -

Source : Apec, 2014

| Vous préférez qu'une formation se déroule : | |
|--|--------------|
| Uniquement pendant votre temps de travail | 67 % |
| Uniquement en dehors de votre temps de travail | 5 % |
| À la fois pendant et en dehors de votre temps de travail | 27 % |
| Total | 100 % |

En outre, la majorité des cadres considèrent que la formation doit faire partie du temps de travail. (tableau 38).

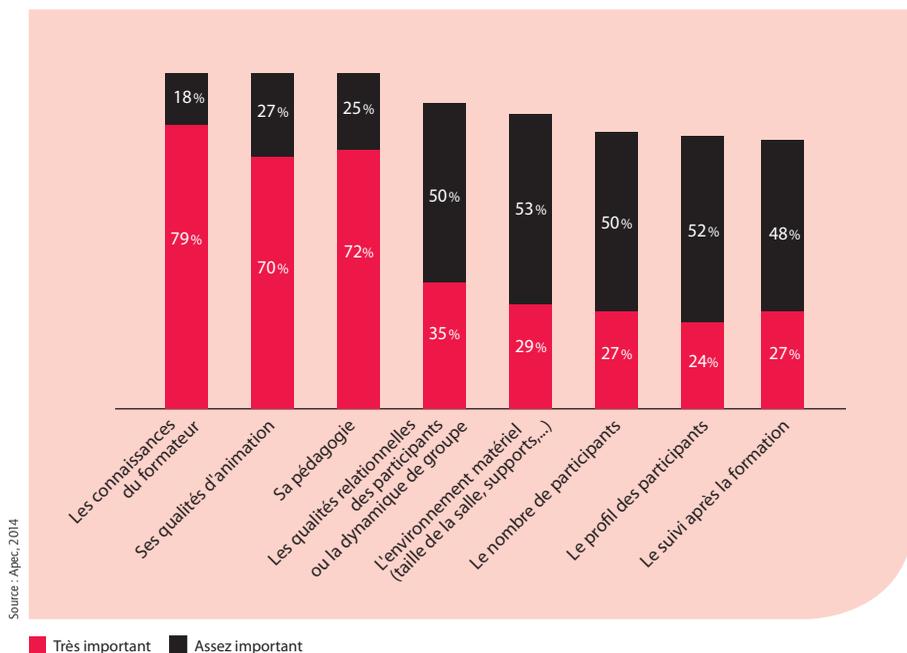
Les qualités de l'animateur conditionnent la réussite d'une formation

On a vu précédemment qu'une formation pouvait être jugée ratée en raison de la déficience de son animateur. Cette place centrale des animateurs aux yeux des cadres est confirmée par la première place qui leur est donnée dans les conditions de réussite d'une formation, et ce sur trois composantes : expertise, qualité d'animation du groupe, pédagogie pour transmettre (figure 19).

Les autres facteurs sont jugés relativement moins importants, mais ne sont pas non plus négligés puisqu'une large majorité des cadres les jugent importants eux aussi. ●

- Figure 19 -

Pour vous, quels sont les éléments importants pour qu'une formation soit réussie ?



N° 2014-12

MARS 2014

– PERCEPTION ET PRATIQUES DES CADRES EN MATIÈRE DE FORMATION CONTINUE –

Réalisée en septembre 2013, cette enquête auprès de 1 400 cadres en poste fait le point sur plusieurs aspects importants de la formation continue :

- Les pratiques des cadres
- Leur perception des impacts de la formation continue
- Leur opinion concernant les politiques de formation
- Leur regard sur les objectifs poursuivis
- Leurs souhaits éventuels...

ISBN 978-2-7336-0727-5

Cette étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec.

Pilotage de l'étude : Hélène Alexandre

Analyse et rédaction : Kaoula Ben Messaoud et France Lhermitte

Direction de l'étude : Raymond Pronier

Direction du département : Pierre Jamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0810 805 805*

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

*prix d'un appel local



www.apec.fr