

Le 24 juin 2008,

**ATTENTION DOCUMENT SOUS EMBARGO PUBLIABLE LE 25 JUIN 2008 A 0H01**

---

## **Enquête Apec Mobilité des cadres 2008** *Zoom sur la formation professionnelle*

---

### **EN SYNTHÈSE...**

- L'accès à la formation des cadres a progressé au cours de ces dernières années, passant de 36% de bénéficiaires en 2003 à 53% en 2007. Dans la grande majorité des cas, ces formations s'inscrivent dans le plan de formation de l'entreprise. Le DIF (droit individuel à la formation) a concerné quant à lui 25% des cadres formés. Globalement, l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de la formation est jugée favorable par 8 cadres sur 10.
- Pour Gabriel Artero, Président de l'Apec « *La formation professionnelle est l'une des clés de la sécurisation des parcours professionnels. Elle s'est développée sous une double dynamique. Celle des cadres qui l'ont plus fréquemment demandée, et celle des entreprises qui en ont accordées davantage. Ce bilan globalement positif est à mettre en lien avec la démarche volontariste portée par les partenaires sociaux. Dans ce contexte, le DIF qui s'est imposé comme le dispositif phare de l'accord du 20 septembre 2003, est un des leviers sur lequel entreprises et cadres doivent continuer de s'appuyer pour que ce mouvement favorable perdure voire s'intensifie.* »
- Par ailleurs, l'opinion des cadres sur leur vie professionnelle en 2007 atteste d'un climat général toujours confiant. Parmi eux, plus de 7 sur 10 restent satisfaits du climat de leur entreprise, dans un contexte où le marché de l'emploi cadre n'a jamais été aussi porteur en termes de recrutements. Comme l'an passé, 6% des cadres ont changé d'entreprise. Les mobilités internes ont avoisiné quant à elles les 19%, se situant ainsi au 2ème niveau le plus élevé depuis 2000. La mobilité externe est aussi de plus en plus réalisée à l'initiative des cadres. Dans le même temps, les périodes de chômage entre les deux emplois sont de moins en moins fréquentes. La mobilité interne prend essentiellement la forme d'un changement de fonction.
- La part de cadres travaillant dans des entreprises ayant signé l'accord de réduction du temps de travail est passée de 77% en 2001 à 81% en 2007. La charge de travail est perçue comme « excessive » par 45% d'entre eux. Cette proportion n'a cessé de baisser depuis 1999 où elle avait atteint le pic de 60%. Dans le même temps, la part des cadres déclarant travailler souvent dans l'urgence diminue, passant de 64% en 2001 à 58% en 2007. Selon les cadres, les accords RTT ont eu un effet positif sur l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle pour 86% d'entre eux. Ils sont à 80% satisfaits de cet équilibre même si la moitié d'entre eux considèrent que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée
- A noter : la publication de deux zooms. L'un consacré à l'acquisition des compétences professionnelles en entreprise. L'autre, intitulé « Sphère privée et professionnelle des cadres, clivages et interactions » (études complètes disponibles sur demande).

## La formation professionnelle : un levier majeur de la fidélisation

- La proportion de cadres ayant suivi au moins une formation pendant l'année 2007 est de 53%. Elle était de 36% en 2003 et 38% en 2002. Cette sensible augmentation est le fait d'une double dynamique : d'une part les cadres demandent de plus en plus de formation. D'autre part, les entreprises en accordent de plus en plus.
- Dans la quasi-totalité des cas, les formations suivies ont pour but de consolider le cadre dans le poste qu'il occupe actuellement : soit en lui apportant des compétences dont il a immédiatement besoin, soit pour accompagner des évolutions récentes ou à venir. C'est seulement pour 1 cadre sur 3 que la formation doit préparer un changement : le plus souvent une mobilité interne, mais aussi, parfois, un départ de l'entreprise. Enfin, dans 1 cas sur 10, la formation sert à obtenir un diplôme ou un titre. Enfin, la satisfaction des cadres concernant l'atteinte des objectifs de leur formation est quasi-totale, plus de 9 cadres sur 10 estimant les objectifs atteints.
- C'est dans le cadre du plan de formation de l'entreprise que s'inscrit la grande majorité des formations suivies : 86%. Le DIF vient ensuite avec 25% de citations. Le CIF, même s'il est marginal, marque une progression. 11% des cadres formés le mentionnent, c'est-à-dire 2 fois plus qu'en 2003.

### Dans quel cadre les formations ont-elles été suivies ?

	% des cadres
Plan de formation de l'entreprise	86
DIF (droit individuel à la formation)	25
CIF (congé individuel de formation)	11
VAE (valorisation des acquis de l'expérience)	9

Base : cadres actifs en emploi, ayant suivi au moins une formation en 2007

Source : Apec (Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100%)

- Les 3/4 des cadres interrogés indiquent que leur entreprise affiche une attitude incitative en ce qui concerne la formation des collaborateurs. Ceci est encore plus vrai pour les très grandes entreprises que pour les petites. En effet, le pourcentage passe de 59% pour les entreprises de moins de 50 salariés, à 84% pour celles qui en comptent plus de 1 000. Dans la quasi-totalité des cas, le responsable avec qui le cadre s'est entretenu au sujet de la formation a montré une attitude favorable sur ce thème. Ce chiffre de 93% est quasi identique à celui observé en 2003.
- Dans les entreprises où les salariés sont incités à suivre des formations, les cadres expriment une vision plus optimiste de leur avenir professionnel, qu'il s'agisse de leur confiance dans l'avenir de l'entreprise, ou de leurs propres perspectives concernant l'évolution de leur carrière et celle de leur rémunération. De plus, quand l'entreprise incite ses salariés à se former, les cadres sont nettement moins nombreux à déclarer leur envie de changer d'entreprise. Lorsqu'ils le font, c'est moins souvent pour des raisons liées à un manque d'opportunités de mobilité, à un désir de rompre avec la routine, au manque d'intérêt de leurs missions ou à la perception d'un risque de licenciement.

### Appréciation des perspectives dans l'entreprise, selon que celle-ci incite ou non ses salariés à suivre des formations

	L'entreprise est favorable à la formation			
	OUI	dont : tout à fait	NON	dont : pas du tout
<b>Confiance dans l'avenir de l'entreprise</b>				
Confiant	83	<b>88</b>	66	<b>57</b>
Pas confiant	17	<b>12</b>	34	<b>43</b>
<b>Perspectives de carrière dans l'entreprise</b>				
Satisfaisantes	64	<b>69</b>	40	<b>29</b>
Pas satisfaisantes	36	<b>31</b>	60	<b>71</b>
<b>Perspectives d'évolution de salaire dans l'entreprise</b>				
Intéressantes	55	<b>61</b>	33	<b>26</b>
Pas intéressantes	45	<b>39</b>	67	<b>74</b>

Base : cadres actifs en emploi

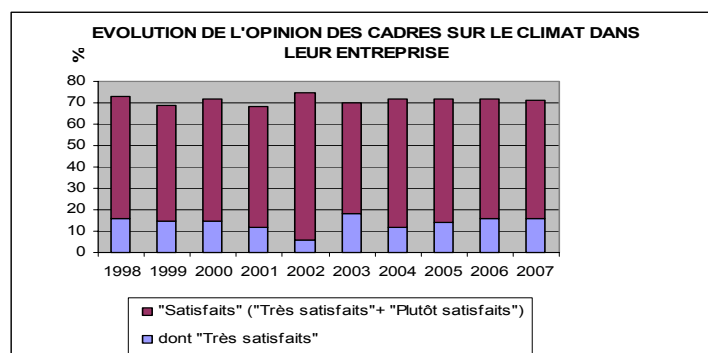
Source : Apec (Exemple de lecture : sur 100 cadres affirmant que l'entreprise est favorable à la formation 83% disent être confiants dans l'avenir de leur entreprise.)

## La mobilité reste à un bon niveau en 2007

- Après une année 2006 marquée par une forte mobilité des cadres, on note un retour à une situation relativement « stable à haut niveau » en 2007. 72% des cadres n'ont pas connu de changement en 2007, soit +4% par rapport à 2006, mais contre 79% en 2005. La proportion des cadres ayant bénéficié d'une mobilité interne a diminué, elle se situe à 19%. Quand à la mobilité externe, elle reste à un niveau identique à 2006, soit 6%. Cette baisse de régime concernant la mobilité des cadres s'accompagne aussi d'une appétence plus modérée pour le changement d'entreprise. Moins qu'en 2006, les cadres ont eu envie de changer d'entreprise : 21% de l'ensemble des cadres déclarent avoir cherché à changer d'entreprise en 2007 contre 24% en 2006.

PARMI LES CADRES EN EMPLOI EN DEBUT D'ANNEE (EN %)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
N'ont pas connu de changement dans leur vie professionnelle au cours de l'année	66	74	79	78	78	79	68	72
Ont connu un changement à l'intérieur de la même entreprise au cours de l'année	19	15	13	13	13	13	22	19
Ont changé d'entreprise au cours de l'année	9	6	4	4	5	5	6	6
Ont perdu leur emploi au cours de l'année	4	3	3	3	3	2	2	1
Sont devenus inactifs au cours de l'année	2	2	1	2	1	1	2	2

- Dans ce contexte, 7 cadres sur 10 se déclarent satisfaits du climat général de leur entreprise. Ils sont même 16% à se déclarer « très satisfaits ». La proportion est comparable à la tendance observée en 2006. Toutefois, les cadres anticipent des difficultés potentielles sur le marché de l'emploi. Dans cette configuration, ils sont moins optimistes que l'année dernière quand à l'évolution du climat de l'entreprise dans les prochains mois. Pour 22% d'entre eux, le climat va se dégrader.



- Le contexte reste cependant très favorable sur le marché du travail puisque seul 6% des cadres déclarent qu'il y a eu licenciements économiques dans leur entreprise, soit un recul de 2 points par rapport à l'année précédente. Quant à la proportion de cadres affirmant qu'il y a eu un plan social dans leur entreprise, elle se stabilise pour la deuxième année consécutive à 9%.

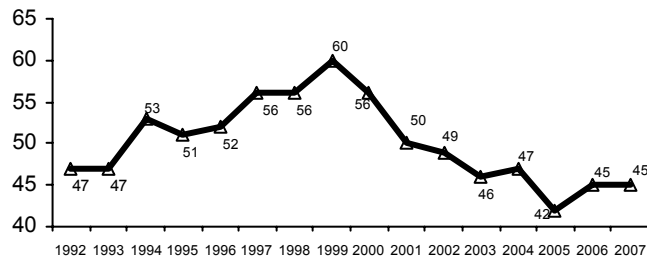
## L'impact de la mise en place des RTT chez les cadres :

- En 2007, 81% des cadres déclarent travailler dans une entreprise signataire un accord de réduction du temps de travail, soit un pourcentage en hausse par rapport à 2001 (+ 4 points). Le premier facteur déterminant de la signature des accords RTT reste la taille de l'entreprise. Plus elle est grande, plus il est probable qu'un accord soit signé : 93% de cadres déclarent travailler dans une entreprise de plus de 500 salariés ayant signé un accord A.R.
- Si les cadres sont plus nombreux à bénéficier de journées de congés en plus, tous ne les utilisent pas dans leur totalité. Ainsi, 55% d'entre eux disent avoir utilisé tous leurs congés RTT. Cette part est plus importante chez

les femmes (64%), les informaticiens (62%), les cadres d'étude et développement (63%) ou encore ceux qui n'encadrent pas d'équipe (68%). Dans 6 cas sur 10, les jours RTT non consommés ont pu être reportés sur l'année suivante ou placés dans un compte épargne temps. Pour 1/3 des cadres, ils sont perdus en partie ou en totalité. Dans le même temps, le compte épargne temps est particulièrement utilisé dans les secteurs de la banque-assurance où 61% des cadres. Par ailleurs, ce dispositif est significativement utilisé dans les entreprises de plus de 1 000 salariés.

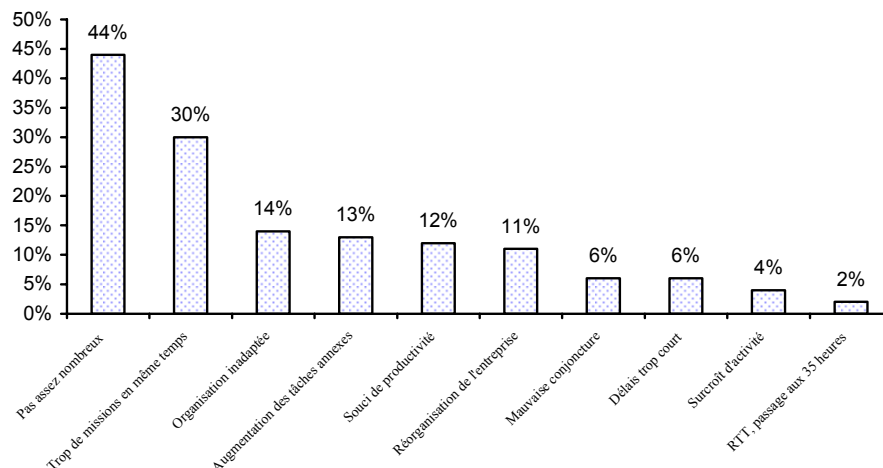
- La mise en œuvre des lois sur la réduction du temps de travail a eu un impact significatif sur la charge de travail de bon nombre de cadres : depuis 2000 – 2001, la proportion qui déclare une charge de travail excessive est en baisse significative. Elle rejoint à peu près celle enregistrée en 1992 – 1993. Pour autant, l'investissement au travail est largement répandu auprès des cadres : 63% disent s'investir beaucoup, et 37% s'y investissent « normalement ».

**% de cadres déclarant que leur charge de travail est excessive / Source : APEC**



- Si les cadres de l'industrie chimique se montraient les plus surchargés de travail en 2001, ce sont aujourd'hui d'abord ceux des industries mécaniques, électronique ou énergie-matériaux qui ressentent une charge de travail excessive, plus particulièrement dans les métiers de la production et chez les cadres qui encadrent. Il faut noter que la charge de travail excessive s'associe fortement à des évolutions importantes dans son environnement de travail : les cadres surchargés de travail sont bien représentés chez ceux qui ont connu un changement de fonction ou une promotion hiérarchique. Mais ils comptent aussi dans leur rang, les cadres les plus sceptiques quant aux perspectives d'évolution dans leur entreprise
- A choisir, les cadres qui disent avoir une charge de travail plutôt excessive ne l'attribuent que rarement à la RTT et au passage aux 35 heures : seuls 2% ont invoqué cette raison. En 2001, cette explication avait retenue l'attention de 10% des cadres. Les cadres préfèrent évoquer le manque d'effectifs et le fait qu'il y ait trop de missions en même temps, en particulier chez les informaticiens.

**Cadre déclarant avoir une charge de travail excessive (Plusieurs réponses possibles) Source : APEC**



- La plupart des cadres reconnaissent que la réduction du temps de travail a eu des effets positifs sur l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Ils représentent 86% du total. Les accords RTT recueillent un écho favorable chez les cadres de moins de 40 ans, surtout ceux de moins de 30 ans, ainsi que chez les femmes cadres. Avec une baisse continue de la part de cadres surchargés de travail, la satisfaction de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a progressé. Ainsi, 80% des cadres en sont satisfaits, avec une progression de 4 points de ceux qui en sont très satisfaits, soit + 7 points par rapport à 2001. Cependant, 54% considèrent que leur vie professionnelle empiète sur leur vie privée. Ce sentiment est largement présent chez les cadres qui disent avoir une charge excessive de travail.

## Zoom sur l'acquisition des compétences professionnelles en entreprise

- Comme traditionnellement. l'Apec propose, dans le cadre de la publication de l'enquête Mobilité des cadres, des éclairages spécifiques sur des problématiques RH. Cette année, 2 études qualitatives sont est proposées. La première étude vise notamment à mieux comprendre la complexité et la diversité des processus d'acquisition des compétences dans le champ professionnel. Repérer les pratiques individuelles d'acquisition des compétences, ainsi que les freins et les leviers à ces pratiques, déterminer les principaux process, replacer la formation continue « formalisée » au regard de l'ensemble des modalités d'apprentissages, cerner le rôle exact du manager et analyser les pratiques d'évaluation...tels sont les objectifs assignés à cette enquête inédite.
- Il ressort de cette étude que l'activité professionnelle en tant que telle joue un important rôle formateur : c'est dans la mise en situation nouvelle (nouveaux enjeux, mobilité professionnelle etc....) que s'acquièrent, s'agrègent et se développent les compétences nouvelles. Sans surprise, une bonne qualité des relations au travail favorise le développement des acquisitions informelles grâce aux échanges entre collègues. L'évaluation des ces modalités d'apprentissages et des compétences acquises par ce biais est aléatoirement pratiquée. Les motivations individuelles (ambition, image de soi, soif de savoir...) constituent un moteur décisif.
- La formation continue joue un rôle à la fois complémentaire et central dans l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles. Les stages inter entreprises sont essentiels mais ne sont qu'un volet de la formation continue dite « formalisée ». Les processus d'intégrations, les parcours professionnels, les stages internes ou les dispositifs de parrainage sont autant de sources d'acquisition de compétences. Pour autant, cette articulation formel / informel reste encore insuffisamment développée. Des salariés, cadres ou non, peuvent ainsi se réfugier dans les apprentissages informels, « le terrain » comme l'expriment certains, par crainte de devoir procéder à des apprentissages formels.
- De l'avis de la plupart des personnes interrogées, le manager apparait comme un acteur clé des problématiques de formation. Il est l'interlocuteur principal de ses collaborateurs dans ce domaine. Il a également un rôle dans l'évaluation des formations suivies. Pour être pleinement efficace, il doit savoir distinguer « évaluations des performances » et « évaluations des compétences », or ces dernières sont souvent confondues. Comme tous les salariés, le manager a lui aussi besoin de valider, d'approfondir et de diversifier ses compétences. En effet, si la plupart d'entre eux semble avoir bien intégré le discours managérial sur la nécessité du développement des compétences, la pression du quotidien peut les conduire à se concentrer sur la performance immédiate.
- Certes, les managers suivent des formations liées à leur fonction d'encadrement pour s'adapter aux changements, et aux évolutions à la hauteur de leurs responsabilités et pour mieux remplir leurs fonctions managériales. Compte-tenu de leur rôle clé, il serait profitable de les compléter par des formations permettant :
  - de mettre en œuvre des dynamiques d'acquisitions informelles de compétences dans ses équipes ;
  - d'apprendre à bien identifier et évaluer les besoins en matière d'acquisition de compétences nouvelles
  - de pratiquer efficacement les différents types d'évaluation (performance, compétences...)
- Parmi les pistes de réflexion ouvertes par cette étude, on peut aussi se demander si le manager est l'interlocuteur le plus pertinent pour traiter de la question du développement des compétences de ses collaborateurs et si les liens RH/ managers ne doivent pas être renforcés.

## Zoom sur l'équilibre vie privée : /vie professionnelle

Une surexploitation des résultats de l'enquête « La mobilité professionnelle des cadres », édition 2007 a permis de réaliser une étude exploratoire consacrée aux clivages et aux interactions entre la gestion de la relation entre les sphères privées et professionnelles des cadres. Il ressort notamment de cette étude que :

- L'interruption fréquente du temps de travail pour des motifs privés ne signifie pas un désinvestissement de la sphère professionnelle. A l'inverse, interrompre ou prendre sur son temps privé pour des raisons professionnelles n'est pas nécessairement lié à un investissement intense dans cette sphère de travail. Quand la sphère professionnelle empiète sur la sphère privée (travail chez soi et pendant les congés), cela traduit plutôt une certaine ambition professionnelle, un choix réfléchi, ou au contraire un sacrifice pour favoriser à terme la famille et plus largement la sphère privée. Il apparaît donc clairement que l'interruption des sphères, dans un sens comme dans l'autre, est vécue comme une pratique « normale » et généralement choisie par les cadres
- Les heures supplémentaires sont le plus souvent subies et les cadres concernés par un accord de RTT ont davantage le sentiment d'effectuer des heures supplémentaires que les autres.. La mise en place d'un accord

de RTT, tout en élargissant le temps privé face au temps professionnel, créerait donc plus d'interférences du temps professionnel sur le temps privé

- Plus que l'existence d'une culture d'entreprise, le degré d'adhésion à cette culture influe sur la place que les cadres accordent à la sphère professionnelle. Une adhésion importante est liée avec un investissement dans le travail plus fort, des interruptions de congés et des absences du domicile plus fréquentes pour des motifs professionnels, un travail à la maison plus fréquent. Néanmoins, elle est aussi liée avec une fréquence plus élevée d'interruptions du travail pour des motifs privés.
- En matière de gestion des sphères privée et professionnelle, l'importance de l'environnement professionnel, de l'organisation du travail et des aménagements proposés par l'entreprise transparait clairement. Leur poids est bien plus décisif que celui des dispositifs de type garderie, services sportifs ou financiers que l'entreprise peut proposer à ses salariés. Par exemple, Ss'il est choisi, le temps partiel apporte une plus grande satisfaction aux cadres dans leur équilibre vie professionnelle-/vie privée. De même, LLa pratique contractualisée du télétravail apparaît égalementaussi comme un outil favorable à l'équilibre entre les sphères. Toutefois ces pratiques restent très marginales chez les cadres.
- L'impact de l'organisation dans l'entreprise et des aménagements qu'elle peut proposer sur le niveau de satisfaction des cadres quant à leur équilibre vie professionnelle/vie privée est indéniable. Il rejaillit de plus sur la manière dont les cadres appréhendent leur poste et leur évolution dans l'entreprise.

**LES ETUDES COMPLETES SONT DISPONIBLES SUR DEMANDE AU SERVICE DE PRESSE  
01 40 52 20 29  
ET SUR LE [www .apec.fr/ espace presse](http://www.apec.fr)**

#### **Note méthodologique**

##### **Enquête Mobilité 2007 :**

Cette enquête est réalisée auprès d'un panel de 3000 cadres, soit un échantillon représentatif des cadres salariés des établissements de 5 salariés et plus du secteur privé, sur les plans du sexe, de l'âge, de la fonction occupée, du secteur d'activité et de la répartition géographique. Ils ont été contactés du 3 janvier au 5 février 2008.

##### **Enquête « Acquisition des compétences professionnelles en entreprise » :**

23 entretiens en face à face auprès de quatre trois catégories différentes de personnel ont été menés pour cette enquête qualitative Une majorité de cadres managers (12) ; des cadres non managers (6) ; des agents de maîtrise en situation d'encadrement (56), des non cadres aspirants ou non à devenir cadre (1).

##### **Enquête « Sphère privée et professionnelle des cadres , clivages et interactions » :**

Cette étude exploratoire est fondée sur une surexploitation des résultats de l'enquête « La mobilité professionnelle des cadres », édition 2007. L'analyse s'appuie plus précisément sur les croisements d'un certain nombre de thématiques abordées de manière récurrente dans l'enquête Mobilité. Ils ont été établis *a priori*, au regard du lien potentiel entre les phénomènes qu'ils sont supposés traduire et la nature de la problématique d'étude qui a été retenue.