



**HAL**  
open science

## Regards sur la formation professionnelle continue

Christine Guégnard

► **To cite this version:**

| Christine Guégnard. Regards sur la formation professionnelle continue. 2004, 3 p. halshs-00093008

**HAL Id: halshs-00093008**

**<https://shs.hal.science/halshs-00093008v1>**

Submitted on 12 Sep 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## LE TEMPS D'APPRENDRE

# Regards sur la formation professionnelle continue

**L**a formation professionnelle est rarement abordée du point de vue de la personne qui se forme. Pourquoi et comment des salariés se décident-ils à suivre une formation financée par leur employeur ? De nombreux témoignages recueillis dans dix-sept entreprises mettent en évidence la persistance de certaines inégalités au détriment des femmes : une moindre diversité des stages, une plus grande proportion d'actions de courte durée et peu diplômantes, un moindre accès à la formation notamment pour le personnel ouvrier, mais aussi un manque de propositions et d'informations et, un certain oubli des contraintes familiales dans l'organisation des stages.

*"On ne m'a jamais proposé"* (une ouvrière non qualifiée)  
C'est bien la stratégie de l'employeur vis-à-vis de son personnel qui joue le rôle prépondérant dans la politique générale d'élaboration d'un plan de formation pour inciter, motiver les salarié-es à partir en stage. Dans la plupart des cas, le départ en formation s'effectue suite à une proposition, plus ou moins appuyée, de la part de l'employeur : *"L'entreprise propose et si on est intéressé de suivre un stage et si on ressent le besoin, on en parle à la direction"* (une secrétaire). Or, pour le personnel, la communication se résume souvent à un affichage des différents stages inscrits dans le plan de formation de l'entreprise, assortis d'un appel au volontariat. *"Pas assez d'informations, ni de panneaux d'affichage, on est questionné une fois par an et encore quand on l'est, on ne vous donne pas plus d'informations gratuitement"* (une cadre).

Du côté des salarié-es, le premier constat qui s'impose est une méconnaissance des dispositifs législatifs, et parfois même une ignorance, des possibilités de formation, notamment pour les personnes occupant les postes les moins qualifiés. *"C'est affiché dans le couloir central, après on contacte le chef du personnel ou le chef pour en parler. Il y a juste l'affiche, c'est tout, on lit l'affiche mais il n'y a pas assez d'explication"* (une ouvrière non qualifiée). Rechercher et analyser une information, demander et utiliser un conseil, partir en formation est un parcours difficile pour les personnes les plus vulnérables dans les entreprises.

Parmi les salarié-es qui ont peu ou pas suivi de formation, la plupart en attribuent la responsabilité à un manque de proposition de la part de leur hiérarchie ou de leur employeur. *"Je n'ai pas eu de proposition dans mon métier. C'est au salarié de demander mais si on n'a jamais de proposition, on ne va pas aller poser de questions non plus sur la formation"* (un chef d'équipe). *"On n'a aucune information, on n'a rien, faire un stage dans autre chose, pourquoi pas ? Moi en vingt-six ans, on ne m'a jamais rien proposé, je n'ai jamais rien fait d'autre"* (une opératrice). En fait, peu de formations sont proposées au personnel de bas niveaux de qualification et les entretiens individuels d'activité ne concernent en général qu'une partie des salarié-es, généralement les cadres, techniciens et chefs de service. *"De temps en temps l'entreprise nous donne des formulaires et puis on met trois souhaits"* (une ouvrière non qualifiée).

Les disparités d'accès aux formations ne peuvent donc pas être interprétées comme le résultat d'une différence d'appétence individuelle pour la formation. Elles doivent être non seulement analysées au regard de l'environnement professionnel (taille, secteur, organisation...) mais également de la sphère personnelle et familiale. Certes, la loi donne accès à la formation professionnelle pour tout salarié mais en réalité, dans le milieu professionnel comme au sein de la famille, les conditions nécessaires à la réalisation de chaque étape d'un projet formation deviennent souvent des obstacles qui rendent ce droit plutôt théorique pour les ouvrières.



Fonds social européen

Ce projet est animé par :





**"Au départ on hésite, on a peur"** (une ouvrière)

Les personnels de bas niveaux de formation initiale soulignent les difficultés que représentent pour eux le fait de partir en stage, "de retourner à l'école". Au demeurant, plus l'école est loin, plus la décision de partir en formation est difficile à prendre, et moins l'intérêt professionnel d'un stage est perceptible. Ayant pour la plupart quitté le système éducatif relativement jeunes, le choix de se former représente un réel pas à franchir et l'acceptation de dévoiler ses lacunes. Ce cap surmonté, la majorité assurent en avoir retiré une grande satisfaction personnelle et parfois professionnelle. Si quelques-unes parlent de la formation professionnelle continue comme d'une seconde chance, nombreuses sont les personnes qui insistent sur la nécessité d'être accompagnées et motivées tout au long de la démarche : de l'élaboration du projet jusqu'au retour au poste de travail. L'exemple d'autres salarié-es de retour de formation, la solidarité de groupe entre personnes suivant un même stage, constituent autant de déclics possibles pour surmonter la remise en cause personnelle et professionnelle qu'implique ce départ en formation.

**"Si on avait l'espoir de faire quelque chose d'autre, peut-être..."** (une opératrice)

Partir en formation suppose de connaître ses droits et d'y attacher l'espoir de meilleures perspectives professionnelles ou personnelles. Les salarié-es positionnent leur choix par rapport à la vision de leur avenir, plus ou moins optimiste, et par rapport à leur place actuelle dans l'entreprise. Les deux témoignages suivants résument l'attente de deux ouvrières non qualifiées vis-à-vis de la formation, une appréciation positive de l'investissement éducatif et une opinion négative liée au manque d'évolution professionnelle : "C'est toujours un plus, toujours un savoir. Si on me disait tu pars une semaine en formation, je courrais"; "On ne m'a jamais proposé en fait pour un poste spécial. Pour travailler sur chaîne, on n'a pas vraiment besoin de formation".

La formation ne prend sens qu'en fonction des anticipations de la personne en ce qui concerne les avantages, les coûts et les risques du choix de partir en stage. La désorganisation du rythme de vie familiale peut apparaître alors comme un prix trop lourd à supporter, en particulier pour les femmes. "Je suis toute seule avec ma fille et je suis un peu coincée, elle a besoin de moi pour les devoirs et tout cela" (une ouvrière non qualifiée). "Un homme peut s'absenter une semaine de la maison, cela pose des problèmes, mais c'est jouable, une maman ne part pas" (une cadre).

**"C'est compliqué, il faut s'organiser quand on a des enfants"** (une opératrice)

Une fois la décision prise, d'autres obstacles d'ordre pratique apparaissent pour les femmes, qui doivent jongler entre formation et charges familiales.

*"Au niveau des enfants, il faut s'organiser toute la journée. On était absentes le midi, c'est vrai que cela change les habitudes, mais bon"* (une ouvrière non qualifiée). Lorsque les activités sont de longue durée, en particulier les stages diplômants, elles retentissent sur l'organisation familiale par l'investissement personnel qu'ils impliquent en termes d'approfondissement des enseignements et/ou de déplacements, et les mères demeurent confrontées à la gestion de leur double journée de travail. "C'est vrai que des fois cela coïncait un petit peu le soir quand j'avais des devoirs ou à apprendre quelque chose" (une ouvrière).

Les actions proposées actuellement ne tiennent pas assez compte des contraintes sociales et familiales spécifiques des femmes. "C'est dur au niveau des études, au niveau de l'organisation de la vie, au niveau du couple et la formation elle-même est assez lourde, mais c'est intéressant, je ne regrette pas. Personnellement, je suis toute seule avec ma fille, je n'ai personne pour s'occuper d'elle, je me débrouille" (une ouvrière qualifiée). "C'est peut-être moins évident pour des jeunes femmes avec des enfants, elles sont peut-être moins libres. Si ce sont des formations qui permettent de rentrer chez soi tous les soirs ou des formations plus longues, le problème doit certainement se poser différemment. Peut-être qu'inconsciemment, elles auront moins envie, car c'est trop compliqué" (une cadre).

Par ailleurs, la cohésion du couple dans le projet formation et l'appui familial dans l'organisation quotidienne du ménage, se révèlent en tout point déterminants et nécessaires pour la réussite finale des femmes salariées. "Ma famille m'a soutenue... Le temps que je passais à faire mes devoirs, mon mari faisait à manger, le ménage, la vaisselle" (une ouvrière qui a obtenu un CAP puis un Bac Pro par la formation continue).

**"Question salaire, changement de poste, cela ne changera rien"** (une opératrice)

Une formation débouche rarement sur une promotion, les postes disponibles à l'échelon supérieur dans l'entreprise étant limités, surtout dans les PME, pour les femmes comme pour les hommes. Selon les déclarations des salarié-es, une promotion se réalise plus en fonction des résultats professionnels d'une personne et des créations et/ou vacances de postes dans l'entreprise, que suite à une seule action de formation. "La formation continue, c'est intéressant si ça permet par la suite une évolution au niveau hiérarchique. Le problème, c'est qu'au sein même de l'entreprise, il faudrait qu'il y ait des postes, plus de postes, mais les postes sont limités" (une employée). La formation financée par l'employeur apparaît aujourd'hui beaucoup plus liée à la gestion de l'emploi et aux transformations de l'organisation du travail. "Quand on a des formations, là, c'est ni plus ni moins que sur le travail que l'on fait, c'est spécifique, c'est peut-être plus de l'information que de la formation" (une chef d'équipe).

**"On prend plus d'initiatives"** (une opératrice)

Les principales conséquences relevées par les salariés hommes et femmes au retour d'un stage sont en général, une meilleure maîtrise du travail, une amélioration de leurs conditions de travail, une meilleure intégration dans l'entreprise. *"Actuellement on a plus de responsabilités dans l'entreprise"* (une ouvrière non qualifiée). *"À mon avis, je pense que la formation est importante parce que cela permet à la personne qui va en formation de se sentir un peu responsabilisée, de savoir qu'on lui fait confiance, qu'on lui confie quelque chose, d'aller apprendre quelque chose à l'extérieur pour revenir et le mettre en application dans l'entreprise"* (une comptable).

Plusieurs femmes soulignent également l'utilité ou l'importance du stage en termes de confiance en soi, d'autonomie : *"Personnellement, c'est sûr que quand on a une formation, on est plus sûre, c'est une question d'appréhension, de maîtrise de soi"* (une technicienne). Ces personnes se sentent revalorisées après avoir connu une situation d'échec scolaire lors de leur formation initiale, *"c'est une deuxième chance"*. *"Cela permet de changer, de ne pas toujours faire la même chose et puis d'apprendre, je pense que c'est important, on peut apprendre à tout âge et toute chose"* (une ouvrière non qualifiée).

**"Il faut que la direction soit porteur du message formation"** (un directeur de ressources humaines)

Tous les responsables d'entreprise rencontrés soulignent l'importance de la formation de leur personnel, et affirment avoir une politique de formation souvent définie en relation avec les besoins de l'entreprise, les investissements technologiques et le développement de la logique qualité. Plusieurs mettent l'accent sur le travail à réaliser avec les différents chefs de service. L'implication de la hiérarchie intermédiaire, souvent des hommes, en amont du stage est mise en avant dans la réussite du projet de formation. *"C'est le responsable qui décide d'envoyer telle ou telle personne en stage ou en formation"* (une ouvrière qualifiée). La seconde phase fondamentale pour le succès d'un plan de formation est l'intégration des salarié-es aux décisions et à l'organisation des stages.

Un allègement de la gestion administrative et une plus grande souplesse dans la réalisation des plans de formation leur semblent également être un facteur important pour permettre aux responsables de développer une réelle stratégie de ressources humaines au sein de leur établissement. Du côté des petites et moyennes entreprises, les deux principales contraintes citées sont les moyens financiers et le remplacement du salarié parti en stage. Parmi les responsables de formation, les avis restent très partagés sur une éventuelle approche différenciée entre hommes et femmes en ce qui concerne la formation professionnelle continue. Ainsi, si au premier abord ces différences ne leur apparaissent pas frappantes, ils

temporisent par la suite leur propos en parlant de la motivation et de la volonté plus importantes d'apprendre et d'évoluer des femmes, de leurs postes de travail souvent peu qualifiés, et de leurs difficultés pour concilier une formation professionnelle importante avec leur vie familiale. Partir en formation est un choix souvent difficile pour une mère de famille, aux temps du travail et de la formation s'ajoute le temps de vie à la maison.

*"Je ne crois pas que cela soit tant le fait d'être un homme ou une femme qui joue, que le niveau de qualification et la position que l'on a dans l'entreprise. Or de fait, on se retrouve avec des personnes non qualifiées qui sont le plus souvent des femmes, et des techniciens qui sont le plus souvent des hommes. Ce qui est sûr, c'est que les femmes en formation qualifiante, sont des femmes qui réussissent à concilier leur vie professionnelle, plus leur vie familiale, dans parfois des conditions assez difficiles, en ayant trente-cinq voire quarante heures de cours par semaine, du travail à la maison, qui retournent en formation dix ans plus tard et ont une volonté très forte d'aller au bout de leur formation"* (un responsable de formation).

Les salarié-es les moins qualifié-es rencontrent de nombreux obstacles pour participer à la formation : un manque d'information, et surtout de communication au sein des entreprises, une méconnaissance des enjeux de la formation, mais également une mauvaise organisation des enseignements qui ne prend pas en compte les contraintes familiales des femmes. Or dans le cadre de la législation relative à la formation professionnelle continue, un axe privilégié est le temps de formation qui se déroulerait pour partie hors du temps de travail. Il convient de s'interroger alors sur les conséquences d'un tel dispositif. L'accès à une formation tout au long de la vie, difficilement réalisable actuellement pour les femmes, sera-t-il possible, si les heures d'enseignement s'ajoutent encore à leur emploi du temps hors de l'entreprise ?

Christine Guégnard  
Céreq-Iredu/CNRS  
- Décembre 2004 -

**Note technique**

*L'analyse présentée s'appuie sur une étude quantitative et qualitative concernant l'accès des femmes salariées à la formation continue, réalisée pour le Service des Droits des Femmes. Cette recherche-action effectuée par l'Iredu (Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie de l'éducation/CNRS) avait pour objet de mesurer l'apport de la formation continue et de donner la perception des actions de formation par les salarié-es. Des entretiens individuels ont été menés en 1998 auprès de 115 salariés, 68 femmes et 47 hommes et 17 responsables d'entreprises (8 femmes et 9 hommes), dans quinze entreprises industrielles et deux agences bancaires situées en Bourgogne et région parisienne. Cf. Guégnard C. et alii, 1998, "L'accès des femmes salariées à la formation continue : freins et facilitations", Rapport Céreq-Iredu, pour le Service des Droits des Femmes avec le soutien du Fonds Social Européen.*