



Claudine ROMANI
(Céreq)

En 2020, la crise sanitaire met à l'arrêt la formation en entreprise

La récession liée à la pandémie de Covid-19 a atteint tous les pans de l'économie, certains secteurs plus que d'autres. Si maintenir l'activité et l'emploi a été la priorité, la formation continue organisée par les employeurs est passée au second plan. Pour les entreprises les plus touchées, cela s'est traduit par un gel des plans annuels de formation et un non-recours aux dispositifs. Pour celles en bonne santé, la formation continue a perduré grâce à la FEST, aux apprentissages en ligne et au développement des formations hybrides. Disposant de leur propre organisme de formation, ces entreprises peuvent aussi compter sur sa réactivité pour former leurs salariés ou les nouvelles recrues à l'heure de la reprise économique.



CRISE SANITAIRE
TÉLÉTRAVAIL
ENTREPRISE
FORMATION
PROFESSIONNELLE
EN ENTREPRISE
ORGANISME DE
FORMATION
CHÔMAGE PARTIEL

FEST • Formation en
situation de travail



Le confinement de la société en mars 2020 lié à la pandémie de covid-19 a eu un impact sans précédent sur l'économie et l'activité des entreprises. L'intensité du choc a été variable selon les secteurs. Si certaines entreprises de secteurs dits essentiels ou du numérique ont été relativement épargnées malgré des difficultés d'approvisionnement ou de livraison, d'autres soumises aux restrictions administratives d'accueil du public l'ont subi de plein fouet. Pouvoirs publics et acteurs du monde économique ont fait de la protection de l'emploi et des revenus une priorité de l'intervention publique. Près des trois quarts des entreprises françaises ont ainsi recouru pour la première fois au chômage partiel [1] et ont expérimenté le télétravail à grande échelle.

Au-delà de l'emploi, qu'est-il advenu de la formation continue organisée à l'initiative des employeurs ? Cette question trouve des éléments de réponse dans une enquête réalisée fin 2020 auprès de responsables d'une vingtaine d'entreprises de toutes tailles, couvrant un large éventail sectoriel et ayant pour caractéristique d'avoir créé leur propre organisme de formation [2] (encadré 1). Un tel choix permet d'observer l'impact de la crise sur les stratégies à la fois d'agents économiques et d'offres de formation. Par ailleurs, en sélectionnant des entreprises parmi les plus proactives en matière de formation, on dispose d'une jauge pour calibrer l'ampleur du phénomène. Si même les entreprises les mieux dotées en capacités de formation sont touchées, on peut supposer que la tendance est générale, notamment pour d'autres moins bien armées.

Dans les entreprises, la priorité à l'emploi éclipse la formation continue

Les entreprises enquêtées ont mobilisé et articulé différemment selon les cas les dispositifs publics mis en place pour lutter contre les effets délétères de la crise sanitaire (tableau p. 3). Le recours au chômage partiel y a tenu une place centrale pour maintenir leurs niveaux d'emploi. Les responsables interviewés ont déclaré que tenir à flot l'activité et éviter de licencier a été leur première préoccupation, former étant passé au second plan. En 2020, le gel des plans annuels de formation et le faible recours aux mesures de soutien de la formation en témoignent.

Pour les trois quarts des entreprises répondant à l'enquête, le plan de formation, rouage important de la GPEC, y a été mis entre parenthèses pour des raisons contrastées (encadré 2). Pour les entreprises en pleine croissance pendant la crise, l'urgence était de fixer à leur poste les personnels afin de garantir les volumes de production pour satisfaire la demande en augmentation de leurs clients. Pour les entreprises frappées par la récession, les plus nombreuses, le gel de leur plan annuel de formation a été la conséquence des fermetures administratives ou du fort ralentissement des affaires. Leurs collaborateurs mis au chômage partiel pendant la pandémie ne se sont pas formés. Les autres salariés, en télétravail, ont été accaparés par d'autres priorités, celle d'assurer la continuité du fonctionnement de l'entreprise ou de trouver des solutions pour concilier leurs contraintes de vie professionnelle et



1 L'enquête

De quelle façon les entreprises ont-elles fait face à la crise sanitaire en recourant aux dispositifs publics de soutien et en faisant évoluer leurs pratiques professionnelles ? Cette question est au cœur de l'enquête réalisée auprès de vingt entreprises et leurs organismes de formation, en octobre et novembre 2020, à cheval sur un épisode de *stop and go* sanitaire, un premier confinement s'étant déroulé du 17 mars au 11 mai 2020, suivi d'une reprise puis d'un second confinement du 30 octobre 2020 au 15 décembre 2020. La mise en œuvre a donné lieu à une cinquantaine d'entretiens semi-directifs approfondis avec des dirigeants et/ou des responsables des ressources humaines des entreprises ainsi que des cadres de leur organisme de formation. Ces entretiens ont été menés par voie téléphonique ou visioconférences afin de respecter les restrictions sanitaires ; ils constituent le matériau de base des analyses et typologies. Cette enquête a été mise en œuvre grâce à la participation financière de la DARES du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion dans le cadre d'un appel à projets de recherche PIC « L'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle », organisé par la DARES.

GPEC • *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*

OPCO • *Opérateurs de compétences*

FNE-Formation • *Dispositif d'aide à la formation du Fonds national de l'emploi*

de garde d'enfants lorsque les classes ont dû être fermées. Ce constat d'une mobilisation fluctuante selon la conjoncture de la formation continue rejoint des travaux antérieurs [3] qui montrent qu'elle peut être une variable d'ajustement pour les entreprises, les salariés de celles en forte croissance ou en forte baisse de leur activité y accédant moins en période de crise. Pour le quart restant des entreprises enquêtées, le plan de formation s'est déroulé comme prévu. On notera que cela concerne surtout des grandes entreprises bénéficiant d'une stabilité économique en airain, par exemple cette multinationale de services collectifs, ces sociétés d'édition de logiciels ou encore cette firme de revêtements de sol souples.

En ce qui concerne les mesures de soutien de la formation continue, une large majorité des entreprises répondantes a déclaré n'avoir pas eu recours au FNE Formation. En cela, le terrain reflète le bilan dressé par la statistique publique [4] : fin 2020, 16 % des salariés des entreprises du secteur privé

2 Évocation des motifs contrastés conduisant au gel de la formation en entreprise

Lors de la pandémie, les affaires prospèrent pour certaines entreprises. Un responsable à la DRH de l'une d'entre elles évoque le sort réservé à la formation durant la période (E1) : « [...] pour notre plan de formation, l'année 2020, c'est une catastrophe. Parce que du coup, on a tous été très occupés pendant le confinement (le premier) et quand on est revenus (de vacances d'été), on a été tout autant occupés et on n'a pas eu le temps pour former, moi je n'ai vraiment pas eu le temps de me pencher sur la question, j'ai encore le dossier sur mon bureau de la formation de mes salariés, le plan de formation a complètement capoté. On n'est pas du tout dans l'objectif initial ». Pour d'autres entreprises contraintes à la fermeture, l'activité a été en chute libre en 2020. Ce dirigeant de société souligne la pertinence qu'il y aurait eu à former les salariés compte tenu de la conjoncture mais déplore que cela n'ait pu être le cas (E10) : « [...] on a été massivement mis au chômage partiel, quelques actions formatives ont été mises en place mais je dirais honnêtement que durant la crise toute cette partie était en stand-by [...] il y a eu 1 % de formation à titre individuel alors que le temps nécessaire aurait vraisemblablement été là pour faire plus. [...] La crise pourrait être une opportunité, après le souci ce sont les moyens. On est à l'aube d'un éventuel reconfinement (fin octobre 2020), est-ce que on pourra en tant qu'employeur mettre à disposition des PC portables ou des tours avec des écrans pour tous ceux qui veulent se former à distance ? La réponse est qu'on ne pourra pas, on n'est pas en mesure de supporter de charges supplémentaires ».

de plus de 10 salariés ont accédé à la formation, et pour seulement 6 % d'entre eux cela a pu être le cas grâce à une convention FNE Formation. En outre, la plupart des vingt entreprises enquêtées ont aussi déclaré avoir abandonné en 2020 toute idée d'organiser des campagnes d'information auprès de leurs salariés pour les inciter à mobiliser le CPF ou le CEP. Pour les entreprises restées en activité, comme l'indique une responsable de la production de la société agroalimentaire (E2) : « [...] tout le monde a été mobilisé pour l'activité [...]. Non, pas de mobilisation du CPF ou CEP de la part de nos salariés qui d'ailleurs n'ont pas été davantage demandeurs de formation... En fait, on a continué à travailler ». Interrogées sur un éventuel accompagnement pour recourir au FNE Formation, la quasi-totalité des entreprises a répondu n'avoir reçu aucune aide particulière de la part des institutions en charge de ce dispositif. Ce ressenti a été plus particulièrement exprimé par les TPE et PME répondantes pour qui, plus que pour d'autres, cela a représenté une difficulté de taille à surmonter. Quant aux grandes entreprises, s'appuyant sur une DRH et des services financiers ou juridiques étoffés, elles ont indiqué n'avoir pas eu besoin d'aide. Elles ont disposé de moyens suffisants pour s'informer par elles-mêmes des conditions d'accès et pour être autonomes dans leurs démarches administratives. Seules deux entreprises sur les vingt enquêtées ont évoqué le rôle facilitateur d'une institution, en l'occurrence l'OPCO dont elles sont adhérentes ; elles ont déclaré avoir été épaulées par celui-ci pour trouver l'information utile à la constitution de leurs dossiers.

Dans certains cas, la formation est maintenue grâce à la FEST ou à l'autoformation digitale

Pour faire vivre la formation continue en dépit des circonstances, quelques entreprises en recrudescence d'activité ont encouragé dès que cela était possible la formation en situation de travail et les apprentissages en ligne. Le cas de cette firme de l'industrie agroalimentaire spécialiste de la transformation charcutière (E9) est à ce titre emblématique des expérimentations tentées durant la pandémie. Face à une forte demande des grandes et moyennes surfaces, son activité n'a pas fléchi en 2020, ce qui est allé de pair avec un faible recours au chômage partiel ou au télétravail. L'impératif de maintenir la production à un haut niveau a conduit à une sollicitation accrue de ses salariés sur leur poste, efforts reconnus par une attribution de primes exceptionnelles. La direction a aussi tenu à être force de proposition pour permettre aux personnels de continuer à se former.

Familière des dispositifs publics d'emploi et de formation, la direction des ressources humaines a donc continué à coordonner une information autour du CPF et du CEP et a effectué les démarches du FNE Formation pour les salariés en chômage partiel. Les formations habituelles fondées sur la pratique en présentiel n'étant pas possibles, la FEST et les apprentissages

3 Tableau synoptique du recours aux dispositifs publics pour les 11 entreprises enquêtées citées dans le Céréq Bref

Entreprise	Types d'entreprise	Activité en 2020	Recours au chômage partiel	Télétravail	Plan de formation	CPF CEP	FNE Formation
E1	PME filiale producteur de gaz chloreux pour désinfection de l'eau des collectivités et piscines	↗	0	**	⊘	0	0
E2	Société agroalimentaire, spécialisée dans la transformation et conservation des légumes	↘	*	0	⊘	0	0
E3	PME Productrice de farines et laboratoire d'analyses	↗	0	*	⊘	0	0
E4	PME filiale d'un groupe producteur d'explosifs à usage civil	→	*	0	⊘	0	0
E7	PME d'un groupe éditeur de logiciels pour magasins de sport	→	0	***	↘	0	0
E9	Firme agroalimentaire spécialisée dans la transformation charcutière	→	*	*	👥	Oui	Oui
E10	Société commerce de détail (téléphonie)	△	**	**	⊘	0	0
E11	Firme fabricant de revêtements de sol souples	↘	*	**	↘	0	0
E12	PME filiale d'un groupe équipements industriels (grues de manutention)	↗	0	*	↘	0	0
E16	PME restauration collective	↘	**	*	⊘	0	0
E19	Salon de coiffure	△	***	0	⊘	0	0

Légende :

△ Fermeture administrative (1^{er} confinement) ; * Recours faible ** Recours modéré *** Recours généralisé

⊘ Plan de formation à l'arrêt 👥 FEST ⊘ 🧑 Gel du plan de formation + autoformation ↘ Plan de formation s'étant déroulé comme prévu en 2020.

↗ Activité de l'entreprise en croissance ; ↘ Activité de l'entreprise en baisse ; → Activité de l'entreprise stable.

en ligne y ont été encouragés dès que les conditions du processus de production ont été réunies. Déjà implantée avant la crise au sein de la firme, « [...] la FEST est bien adaptée aux besoins en période de crise ; pour les opérateurs de ligne qui ont été embauchés il n'y a pas longtemps, ça a été une occasion d'un apprentissage plus approfondi en accéléré sans entrer en contradiction avec la production qui doit continuer », comme le précise un responsable de la formation au service des ressources humaines. D'autres initiatives y ont été prises, notamment envers les commerciaux. Entravés dans leur relation à la clientèle, ces derniers ont été une catégorie professionnelle fortement impactée par la limitation des déplacements et les mesures de distanciation sociale. Pour mettre à profit les courtes périodes d'activité partielle qu'ils ont connues en 2020, ils se sont vus proposer des formations en distanciel dans le but de se familiariser avec cette nouvelle méthode, un moyen aussi de les amener à une découverte plus approfondie de la sphère numérique. À la DRH, on rappelle le but recherché : « [...] on voulait faire du chômage technique un moment positif pour nos commerciaux qui en ont profité pour se former ; les formations qu'ils ont suivies ont été sur des compétences plutôt transversales, et quelques formations métiers bien entendu, ils ont été les premiers à utiliser notre catalogue avec l'ensemble de l'offre digitale mise à disposition. Et ça a bien réagi, ils ont adhéré, [...] alors qu'ils ont une vision de la formation qui est souvent très corporatiste, ils aiment se retrouver ensemble et être en formation en présence ; leur faire faire des formations digitalisées n'était pas du

tout naturel pour eux, mais au final, ça s'est très bien fait ». Enfin, d'autres initiatives ont été promues dans le but de développer un accès à la formation digitale pour tous, en particulier pour les opérateurs de ligne dont le contenu d'emploi pourrait évoluer avec le changement technologique.

À la suite de ces diverses expériences conduites courant 2020, il a été acté entre la direction et les organisations syndicales l'idée de consacrer un volet du plan annuel de formation 2021 aux apprentissages en ligne. En corollaire, a été renouvelé fin 2020 un accord d'entreprise GPEC préexistant visant à définir les modalités et le temps à dédier à l'autoformation digitale, découverte par un plus grand nombre de personnels durant la pandémie.

Si pendant cette période certaines entreprises en bonne santé ont donc pu se permettre d'avoir une stratégie volontariste pour ne pas mettre à l'arrêt complet la formation continue, rares ont été celles qui, en perte d'activité, ont pu suivre la même voie. Les moins affectées ont proposé quelques apprentissages en ligne à des collaborateurs mis en chômage partiel. Aux dires de leurs cadres dirigeants, ces derniers ont accueilli sans enthousiasme ces possibilités de formation, faute de pouvoir se projeter au-delà du jour présent et parce que frappés par la récession « ils n'avaient pas la tête à ça ». Du côté employeur, la question du coût des apprentissages en ligne, lié à l'achat d'équipements informatiques pour les personnels, a été signalée être un frein à leur mise en œuvre, surtout par les TPE/PME.

Le tableau synoptique complet concernant les 20 entreprises enquêtées est consultable sur le site du Céréq www.cereq.fr



4 Propos sur le soutien de l'entreprise à son organisme de formation en 2020

Plusieurs responsables des organismes de formation enquêtés s'expriment sur le rôle de l'entreprise d'origine pour garantir la stabilité économique de leur structure. « [...] Les autres centres de formation indépendants ont dû souffrir, mais nous comme il (notre organisme) est adossé complètement à l'entreprise, nos salariés sont salariés de l'entreprise et ne sont pas salariés du centre de formation, ils font de la formation mais pas que, donc de ce côté-là ils n'ont pas eu à souffrir compte tenu que l'activité formation a été réduite pas à zéro mais pas loin. Il est certain que si c'était un organisme indépendant on aurait eu des difficultés » (l'organisme de formation (OF) de la filiale spécialiste des grues de manutention E12). « On n'a pas attendu la crise du Covid. Notre société et son centre de formation sont très liés. Je dirais que l'avantage d'avoir une société comme celle-là derrière nous c'est que financièrement ils supportent beaucoup les coûts, s'il n'y avait pas ça, je pense qu'on aurait déjà fermé » (l'OF du fabricant de revêtements de sol souples E11). « [...] Toute seule, notre structure de formation ne serait pas viable. Si l'entreprise ferme, l'organisme de formation ferme direct voire peut-être même avant. Pourtant c'est logique de conserver cette branche formation, pour nos clients ça fait la différence. C'est notre argument commercial, le client quand il fait son magasin on lui livre tout clé en main. C'est-à-dire le matériel, le logiciel et la personne qui va former » (l'OF de l'éditeur de logiciels E7). « [...] Si on est toujours là, entre guillemets, c'est grâce à l'entreprise, au salon de coiffure, parce que nous on n'a pas généré ou très peu généré de chiffre d'affaires en 2020, donc si aujourd'hui mon patron est en mesure de payer le loyer du centre de formation et tout ce qui s'ensuit c'est grâce au chiffre d'affaires du salon. Si on avait été seuls je ne sais pas si on serait toujours là » (l'OF du salon de coiffure E19). « [...] On est l'OF qui est adossé au groupement qui vit grâce aux moulins, à leurs cotisations. L'OF tend à subvenir à ses besoins mais malgré tout, les meuniers nous soutiennent et ça fait la différence aujourd'hui, en plein Covid » (l'OF du producteur de farines E3). « [...] Les formations, on est en train de tout annuler ; après les quelques petits organismes qui avaient une part de marché, ceux-là qui sont tout seuls je ne sais pas, à mon avis ils auront du mal à sauvegarder leur organisme. Je pense que notre organisme de formation a survécu parce qu'on est adossé à un grand groupe et qu'on est spécifique, il n'y a pas beaucoup d'organismes qui puissent faire la même chose » (l'OF de la filiale d'explosifs à usage civil E4). « [...] Notre centre de formation s'appuie sur l'entreprise et s'il a pu survivre pendant le confinement c'est grâce aux liens qu'il a avec elle » (l'OF de la PME de restauration collective E16).

→ En savoir plus

[1] L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés, C. Duc, C. Souquet, *Insee Première* n°1830, 2020.

[2] L'impact de la crise sanitaire sur les entreprises et leurs organismes de formation : résultats d'une enquête auprès d'acteurs de terrain fin 2020, C. Romani, Céreq Etudes, n° 36, 2021.

[3] La formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ? M. Guergoat-Larivière, C. Perez, *Formation Emploi*, n° 137, p. 51-72, 2017.

[4] Activités et conditions d'emploi de la main d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, synthèse des résultats de l'enquête flash, DARES, décembre 2020, 37 p.

[5] Les métiers de la formation... demain, C. Frétygné, *Éducation permanente*, n° 220-221, p. 39-46, septembre-décembre 2019.

L'entreprise et son organisme de formation, une protection réciproque

Évoquant les raisons de rester optimistes malgré le coup porté à la formation continue par la crise sanitaire, les responsables interviewés convergent dans leurs propos pour louer les bienfaits du binôme formé par l'entreprise et son organisme de formation. Le contexte inédit de 2020 a contribué, si besoin était, à renforcer l'alliance scellée entre l'entreprise et son centre de formation. Aucune des vingt entreprises enquêtées n'a d'ailleurs pensé à s'en délester au plus fort de la tourmente afin d'alléger les finances. Assuré de commandes régulières de la part de son entreprise d'origine, l'organisme de formation est en général peu dépendant d'autres clients ou prescripteurs extérieurs. Ni sous-traitant ni donneur d'ordre, il forme pour son propre compte avec ses propres formateurs, en étant positionné sur des niches du marché de la formation le plus souvent en situation de monopole. Malgré ces éléments favorables, ces organismes d'entreprise ont subi, comme toute la profession, le contrecoup des fermetures administratives lors du premier confinement. Le fait d'être adossé à une entreprise a été unanimement reconnu par leurs cadres dirigeants comme une condition de survie pour la structure et une protection de l'emploi des formateurs. Aussi professionnels salariés de l'entreprise, ces derniers y ont été réintégrés sur leur poste de travail lorsque la crise s'est déclarée. De ce fait, ils ont eu probablement un sort plus enviable que celui des formateurs de métier d'autres organismes privés. Parfois sous-estimés dans leurs capacités pédagogiques ou leur rôle au sein des jurys,

ces professionnels formateurs peinaient jusqu'alors à conquérir une parité d'estime avec leurs homologues formateurs de profession. Contre toute attente, la crise sanitaire semble avoir créé le contexte pour en faire cette fois des gagnants.

Le soutien des entreprises à l'égard de leur organisme de formation durant la pandémie s'appuie sur un intérêt bien compris. Celles qui ont été enquêtées ont mis en avant le fait de pouvoir compter sur la réactivité de leur organisme pour former leurs salariés ou les nouvelles recrues lorsque la sortie de crise serait en vue. Les habitudes de travail entre les deux entités étant rôdées, la formation des personnels y sera opérationnelle au moment de la relance. La plupart de ces entreprises ont donc décidé du gel de la formation continue en sachant qu'elles pourraient la faire redémarrer à la demande, sans risquer de pénurie de main-d'œuvre.

Pour les entreprises épargnées par la conjoncture, cette garantie ne les a pas empêchées d'expérimenter d'autres façons de former leurs salariés. La mise en œuvre de ces expérimentations a eu pour vertu d'accélérer les prises de conscience. Directions comme salariés ont pu apprécier les avantages des formations digitales et l'adaptabilité de la FEST au cycle de production. Plus largement, les entreprises ont pu mesurer l'utilité de développer des formations hybrides, articulant les modes présentiel et distanciel, y compris en testant des apprentissages en ligne pour des formations axées sur la pratique professionnelle. Mais qu'en sera-t-il de ces nouvelles pratiques de formation à l'heure de la reprise économique ?

➔ S'inscrire à la lettre d'information

Céreq

DEPUIS 1971

Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux
sur www.cereq.fr



Établissement public national sous la tutelle du ministère
chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.

BREF N°412|2021 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq

Directrice de la publication : Florence Lefresne
Secrétariat de rédaction et mise en page : Christian Campo

Dépôt légal de parution / Publication gratuite / ISSN 0758-1858

Impression Impremium - Marseille

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02

T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80

