

# INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES POUR RECONSTRUIRE L'ÉCONOMIE



Note économique

Juin 2020

A S T E R *è* S  
p r o d u c t e u r d ' i d é e s

# PRÉAMBULE

---

Le cabinet ASTERES a été mandaté par la FFP pour travailler sur le rôle des compétences durant et après la crise sanitaire et économique du Covid-19.

Les économistes d'ASTERES ont bénéficié d'une totale indépendance dans la conduite de cette étude. Les sources de l'ensemble des données utilisées sont disponibles dans l'étude.

Les propos tenus ici n'engagent que leur auteurs. Le document a été rédigé par Alice Bouleau, Charles-Antoine Schwerer et Nicolas Bouzou, économistes chez ASTERES.

# SOMMAIRE

---

## 1 SORTIR DE LA CRISE ÉCONOMIQUE : FORMER LES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES

---

Former les actifs français est une nécessité structurelle

Les entreprises de taille moyenne ne sont plus incitées à former leurs salariés

La crise du Covid-19 devrait affecter la formation des salariés en entreprise

La formation continue doit améliorer la productivité des entreprises pendant et après la crise

## 2 LA HAUSSE FUTURE DU CHÔMAGE : FORMER LES DEMANDEURS D'EMPLOI ET LES ACTIFS PEU QUALIFIÉS

---

Former les publics fragiles constitue une priorité économique et sociale

La crise économique commande de mettre fin aux emplois non-pourvus *via* la formation

La formation continue doit gagner en efficacité pour protéger les jeunes, les actifs fragiles et les demandeurs d'emplois

## 3 LE MONDE D'APRÈS : INVESTIR DANS UNE ÉCONOMIE DIGITALISÉE, DÉCARBONÉE ET INDUSTRIELLE *VIA* LES COMPÉTENCES

---

La relance de l'économie passe par l'investissement dans les compétences numériques

Les politiques de relocalisation doivent disposer d'un volet formation

L'accélération de la transition écologique nécessite de développer les compétences

Les entreprises de formation doivent se moderniser et investir

# SYNTHÈSE

---

**La crise du Covid-19 renforce l'urgence à former les salariés en poste.** L'économie française souffre structurellement de la faiblesse des compétences de base des actifs, de leur obsolescence et d'un décalage entre les compétences des salariés et leur emploi. En temps « normal » la formation constitue donc un élément clef de la compétitivité des entreprises françaises. A l'heure actuelle, la crise économique consécutive à la crise sanitaire du Covid-19 renforce encore l'intérêt de la formation et du développement des compétences. En particulier pour les entreprises ayant entre 50 et 250 salariés, devenues le parent pauvre des politiques publiques et paritaires de formation depuis la réforme de 2018. Ces entreprises, pourtant motrices de la création de valeur dans les territoires, contribuent à hauteur de 1,7 milliards € à la formation dans le système de mutualisation actuel et ne peuvent bénéficier que de 490 millions € d'aides en retour. Pour continuer à former les salariés et ainsi améliorer la compétitivité des entreprises pendant et après la crise, il convient de donner toute leur puissance à deux mécanismes existants : étendre le FNE – Formation à l'ensemble des salariés des entreprises ayant entre 50 et 250 salariés et favoriser l'abondement du Compte Personnel de Formation par l'entreprise comme par le salarié.

**La formation continue constitue un outil clef pour soutenir les actifs ayant le plus de difficultés sur le marché du travail, en particulier les demandeurs d'emplois peu diplômés, les jeunes décrocheurs et les actifs précaires.** Les compétences participent ainsi des politiques de solidarité, notamment *via* le Plan d'Investissement dans les Compétences. La crise économique consécutive au Covid-19 va encore renforcer les difficultés des publics fragiles et la formation de ces publics doit donc gagner en efficacité. En outre, la crise économique qui s'annonce rend impératif de trouver de la main d'œuvre pour les emplois non pourvus, ce qui créerait une valeur de 4,3 Mds € pour les ménages et les entreprises. Pour cela, la politique de formation pourrait être partiellement décentralisée et menée en partie par les entreprises elles-mêmes et les collectivités locales. Afin de protéger les actifs vulnérables, il convient de relever l'éligibilité aux fonds du PIC, d'étendre le mécanisme des POEC aux actifs dont l'emploi est menacé, de réorienter une partie des fonds du PIC vers les CPF des actifs les moins diplômés et de sauver l'alternance.

**La crise sanitaire et économique a mis en lumière des faiblesses économiques et sociales, en particulier dans le champ des compétences numériques et dans le tissu industriel français.** En s'inscrivant dans l'initiative franco-allemande pour une relance européenne et dans les orientations données par le gouvernement pour une relance française, les compétences ont un rôle à jouer dans la transition numérique, écologique et dans la politique de renouveau industriel. En particulier, les politiques publiques de sortie de crise pourraient viser à réduire la fracture numérique et à soutenir les *soft skills* numériques des Français. Si une politique de relocalisation est menée, le volet compétence sera clef pour assurer sa réussite et la future compétitivité de l'industrie française. Enfin, le développement des compétences dans un monde post-Covid-19 nécessitera d'importantes innovations de la part des entreprises de formation. Il convient donc de préserver l'offre de formation au cours de la crise puis de lancer une dynamique de filière pour inciter les entreprises à investir et à innover.

# PROPOSITIONS

---

## SORTIR DE LA CRISE ÉCONOMIQUE : FORMER LES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES

**Proposition 1** - Etendre le FNE – Formation pour deux ans à l’ensemble des effectifs des entreprises entre 50 et 250 salariés

**Proposition 2** - Faciliter l’abondement du CPF par l’entreprise et le salarié

## LA HAUSSE FUTURE DU CHÔMAGE : FORMER LES DEMANDEURS D’EMPLOI ET LES ACTIFS PEU QUALIFIÉS

**Proposition 3** - Relever l’éligibilité du PIC aux niveaux IV pour les demandeurs d’emplois

**Proposition 4** - Ouvrir la POEC aux salariés dont l’emploi est menacé pour en faire un outil de reconversion collective et éviter le chômage

**Proposition 5** - Abonder temporairement les CPF des actifs de niveau 3 et 4 avec une partie des fonds du PIC

**Proposition 6** - Prolonger l’entrée préalable en formation et étendre l’aide unique à l’apprentissage

## LE MONDE D’APRÈS : INVESTIR DANS UNE ÉCONOMIE DIGITALISÉE, DÉCARBONÉE ET INDUSTRIELLE VIA LES COMPÉTENCES

**Proposition 7** - Inclure les compétences dans la politique d’investissement numérique

**Proposition 8** - Inclure les compétences dans la politique de développement industriel

**Proposition 9** - Inclure les compétences dans le *Green Deal* européen

**Proposition 10** - Etudier la situation des entreprises de formation pour les intégrer aux dispositifs de secteurs sinistrés

**Proposition 11** - Préserver la capacité d’investissement des entreprises de formation en réduisant les délais de paiement des financeurs publics et paritaires

**Proposition 12** - Lancer une dynamique de filière du développement des compétences pour stimuler l’innovation et l’export

SORTIR DE LA CRISE  
ÉCONOMIQUE : FORMER LES  
SALARIÉS DANS LES  
ENTREPRISES



---

La crise du Covid-19 renforce l'urgence à former les salariés en poste. L'économie française souffre structurellement de la faiblesse des compétences de base des actifs, de leur obsolescence et d'un décalage entre les compétences des salariés et leur emploi. En temps « normal » la formation constitue donc un élément clef de la compétitivité des entreprises françaises. A l'heure actuelle, la crise économique consécutive à la crise sanitaire du Covid-19 renforce encore l'intérêt de la formation et du développement des compétences. En particulier pour les entreprises ayant entre 50 et 250 salariés, devenues le parent pauvre des politiques publiques de formation depuis la dernière réforme. Pour continuer à former les salariés et ainsi améliorer la compétitivité des entreprises pendant et après la crise, il convient de décupler l'efficacité des mécanismes actuels : étendre le FNE – Formation à l'ensemble des salariés des entreprises ayant entre 50 et 500 salariés et favoriser l'abondement du Compte Personnel de Formation par l'entreprise comme par le salarié.

---

## 1.1 FORMER LES ACTIFS FRANÇAIS EST UNE — NÉCESSITÉ STRUCTURELLE

**Les spécificités françaises font de la formation professionnelle un impératif de premier ordre.** La formation professionnelle vise à maintenir ou renforcer les compétences des actifs au service de leur carrière, de leur entreprise, et de l'économie. Les nouvelles théories de la croissance ont démontré l'impact du capital humain sur la création de richesse<sup>1</sup>. Dans les économies modernes, le capital humain concentrerait plus des deux-tiers de l'ensemble du capital matériel et immatériel<sup>2</sup>. Cette accumulation est permise par les investissements dans l'éducation puis dans la formation continue<sup>3</sup>. En France l'investissement dans la formation continue est rendu impérieux par trois difficultés économiques et sociales : le déficit de compétences de bases, l'obsolescence progressive des compétences avec l'âge et le manque de mobilité des actifs.

- **Les compétences de bases des actifs français sont inférieures aux pays comparables**, que ce soit en moyenne ou aux deux extrêmes. L'évaluation PIAAC place les compétences en numératie et littératie des Français en dessous de la moyenne de l'OCDE avec des scores respectifs de 254 et 262 contre 262 et 266 pour les pays membres<sup>4</sup>. Outre la moyenne, les actifs les plus compétents sont moins fréquents et les actifs les moins compétents plus fréquents. Seuls 8% des Français âgés de 16 à 65 ans se situent au deux niveaux les plus élevés en littératie et en numératie, contre 12% en moyenne dans l'OCDE. Symétriquement, 22% se situent au niveau le plus faible en littératie et 28% en numératie contre 20% et 23% en moyenne. La formation continue a en premier lieu un rôle central à jouer pour compenser ces déficits de compétences transversales.

---

<sup>1</sup> Mankiw N.G., Romer D. et Weil D.N., « A contribution to the empirics of economic growth, quarterly », Journal of Economics, vol.107, no2, 1992

<sup>2</sup> Stiglitz Joseph et alii, Principes d'économie moderne, Broché, 2007. p.190

<sup>3</sup> P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, Economie, Economica 2000

<sup>4</sup> « Survey of Adult Skills (PIAAC) - PIAAC, the OECD's Programme of Assessment and Analysis of Adult Skills ».

- **Les compétences des actifs français se détériorent plus rapidement que dans d'autres pays de l'OCDE.** Selon l'évaluation PIAAC<sup>5</sup>, les Français de 45 à 65 ans sont moins compétents que les habitants d'autres pays de l'OCDE. Et plus les individus avancent en âge, plus leur compétences s'éloignent (en décroissant) de la moyenne des pays de l'OCDE. Un accès insuffisant à la formation continue, en particulier pour les actifs de plus de 45 ans apparaît selon le Conseil national de productivité comme la cause principale de la dépréciation des compétences des actifs français<sup>6</sup>. En France, les chances d'être formé sont quasiment divisées par deux entre le début et la fin de carrière. Si en 2016, 61% des Français de 25 à 34 ans ont suivi une formation ou un cursus scolaire au cours des 12 derniers mois, c'est le cas pour seulement 50% des 45-54 ans et 35% des 55-64 ans.
- **La faible mobilité des actifs français implique un mauvais appariement entre les compétences et les emplois.** En comparaison avec les autres pays développés les marchés du travail et de l'immobilier français sont relativement rigides. Cela signifie que les actifs déménagent moins d'une région ou d'un bassin d'emploi à l'autre, et qu'ils changent moins souvent d'entreprise. Résultat, les entreprises les plus productives peinent à attirer des salariés plus compétents, d'où une perte de productivité à l'échelle de l'économie entière<sup>7</sup>. L'efficacité allocative du marché de l'emploi français, c'est-à-dire sa capacité à orienter les compétences des actifs vers les emplois correspondants, est particulièrement faible depuis la crise de 2007-2008<sup>8</sup>. Ce mauvais appariement se matérialise à la fois par des actifs trop compétents, pas assez compétents ou ayant des compétences en décalage avec leur poste. Si la cause de l'allocation sous-optimale du marché du travail français est la mobilité, la compétence et la formation professionnelle peuvent cependant constituer un élément de la solution.

## 1.2 LES ENTREPRISES DE TAILLE MOYENNE NE SONT PLUS INCITÉES À FORMER LEURS SALARIÉS

**La réforme de la formation professionnelle de 2018 désincite les entreprises de taille moyenne à former leurs salariés.** Les entreprises ayant des effectifs situés entre 50 et 250 salariés manqueraient aujourd'hui de stratégies d'investissement dans les compétences, en particulier depuis la disparition des politiques publiques incitatives. Dans le détail, ces entreprises contribuent chaque année à hauteur de 1,7 milliards € à la formation dans le système de mutualisation actuel et ne peuvent bénéficier que de 490 millions € d'aides en retour. Ces entreprises constituent pourtant le fer de lance l'économie dans

<sup>5</sup> PIAAC op. cit.

<sup>6</sup> Conseil national de productivité, « Productivité et compétitivité : où en est la France dans la zone euro ? Premier rapport du Conseil national de productivité »

<sup>7</sup> « Labour Market Mismatch and Labour Productivity ».

<sup>8</sup> Berthou, « Ajustement du compte courant et dynamique de la productivité en Europe pendant la crise. »



les territoires. De nombreux travaux ont documenté le manque des grosses PME française, réduisant la capacité d'export et la répartition territoriale des richesses<sup>9</sup>.

- **Les entreprises de plus de 50 salariés doivent dorénavant « payer deux fois »<sup>10</sup> la formation.** Depuis la réforme de 2018, les entreprises de plus de 50 salariés paient, comme toutes les autres une contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance mais ces fonds ne financent plus leurs politiques de formation (*cf. schéma en annexe*). Les seuls financements qui peuvent revenir aux entreprises sont ceux orientés vers l'alternance ou vers le Compte Personnel de Formation (CPF) qui relève cependant d'une logique individuelle. Pour que le CPF bénéficie à l'entreprise, il faut que le salarié choisisse une formation qui soit utile à l'entreprise, et ce choix ne peut être l'occasion d'une politique globale (comme de former x salariés en même temps). Les ressources humaines font ainsi état d'une disparition des leviers permettant de mener des politiques globales de compétences<sup>11</sup>.
- **D'après les acteurs du secteur de la formation ce sont les entreprises ayant entre 50 et 250 salariés qui pâtissent de la réforme** car les entreprises de plus de 250 salariés continueraient de mener des politiques de compétences. L'immédiateté du changement de modèle, sans lissage ou glissement progressif a désorganisé les acteurs de taille moyenne et fait disparaître une partie de leurs actions de formation. Le tissu des entreprises moyennes constitue un enjeu économique clef car il est installé dans les territoires et doit devenir un atout à l'export. L'accès à la formation sur cette catégorie d'entreprises, notamment pour les entreprises industrielles, était déjà primordial avant la réforme. En 2016, 41% des salariés des entreprises de 50 à 249 personnes avait suivi une formation dans l'année contre 58% des salariés des 250 - 499 et 63% des plus de 500<sup>12</sup>.
- **D'après les estimations d'Asterès, la fuite de la contribution des entreprises de 50 à 250 salariés à la formation professionnelle dépasse 1,2 milliard € par an.** Ces entreprises représentent 2,8 millions de salariés soit une masse salariale d'environ 101 milliards € par an donc une contribution à la formation et à l'alternance d'environ 1,7 milliard €. Les deux leviers disponibles pour que ces entreprises bénéficient des politiques d'incitation à la formation sont l'alternance et le CPF. Côté alternance, la part d'alternants dans ces entreprises est de 9,7% du total, soit un soutien public de 270 millions € par an. Côté CPF, en considérant que l'intégralité des crédits versés sur les CPF de leurs salariés seraient utilisés pour des formations utiles à l'entreprise, une hypothèse haute, elles pourraient ainsi bénéficier de 220 millions € de soutien à la formation. Au total, les entreprises ayant entre 50 et 250 salariés peuvent donc bénéficier, en hypothèse haute, de 490 millions € de fonds collectés pour la formation quand elles contribuent à hauteur de 1 690 millions par an. Soit une contribution nette minimale de 1,2 milliards € par an.

---

<sup>9</sup> Olivier Lorang et Anne-Sophie Dulong-Nativelle, Transformer nos PME en ETI conquérantes, 2018.

<sup>10</sup> ANDRH, « Réforme de la formation pro – Résultats Enquête », 2019.

<sup>11</sup> ANDRH, « Réforme de la formation pro – Résultats Enquête », 2019 et 2020.

<sup>12</sup> Insee, « La formation des adultes », Insee Première, 2017.

## 1.3 LA CRISE DU COVID-19 DEVRAIT AFFECTER LA FORMATION DES SALARIÉS EN ENTREPRISE

**La crise économique du Covid-19 va affecter les dépenses d'investissement et de formation, réduisant la croissance potentielle à moyen et long-terme.** La préservation du capital humain au cours de la crise constitue un enjeu structurel pour l'économie française.

- **Les crises économiques incitent les entreprises à arbitrer en faveur des dépenses indispensables à court-terme**, et donc à réduire leurs investissements. Le 20 avril, l'Observatoire français des conjonctures économiques évaluait la dégradation du taux de marge liée aux huit premières semaines de confinement à 2,3 points de valeur ajoutée sur l'ensemble de l'économie<sup>13</sup>. Concrètement, cela devrait se traduire par une baisse des investissements<sup>14</sup> et des dépenses de long-terme. Selon une enquête Rexecode, quasiment les trois quarts des entreprises ont effectué un report des dépenses d'investissement ou l'envisagent<sup>15</sup>.
- **Les dépenses de formation devraient baisser durant un à deux ans.** La formation professionnelle répond de la logique des investissements : l'entreprise paye pour la formation et son salarié s'absente afin d'augmenter à terme sa productivité et la valeur produite par l'entreprise. Les dépenses de formation sont ainsi procycliques : les entreprises dépensent plus en formation en haut de cycle, et cela renforce encore leur production. A l'inverse, elles arbitrent en défaveur de la formation en bas de cycle, et cela renforce à terme leurs difficultés. Le taux de salariés formés est ainsi supérieur à son niveau moyen dans l'entreprise lorsque le chiffre d'affaires et la productivité le sont également<sup>16</sup>. Après la crise de 2008, le taux d'accès à la formation avait cessé d'augmenter pendant deux ans<sup>17</sup>. La crise économique actuelle étant largement plus forte que la crise de 2008, ses effets néfastes sur l'investissement dans les compétences devraient aussi être plus marqués.
- **Les conséquences économiques du manque de formation devraient être ressenties à moyen-terme.** Réduire l'investissement dans les compétences implique une réduction des gains de productivité des entreprises à terme et donc de la croissance structurelle. L'un des grands enjeux des politiques publiques en phase de crise économique consiste à éviter les effets d'hystérèse, c'est-à-dire les conséquences structurelles<sup>18</sup>. En d'autres termes les pertes qui ne pourront être compensées après la reprise économique. Cet enjeu est particulièrement fort concernant le capital humain. Si le sujet est avant tout posé pour les écoliers, collégiens, lycéens

---

<sup>13</sup> Département analyse et prévision de l'OFCE, « Evaluation au 20 avril 2020 de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement en France ».

<sup>14</sup> Artus, « Natixis Research - Après la crise sanitaire, tout pourrait affaiblir l'investissement des entreprises ».

<sup>15</sup> Rexecode, « Coronavirus : quelles conséquences sur les liquidités, les financements, les investissements ? Ce qu'en disent les trésoriers des grandes entreprises et ETI ».

<sup>16</sup> Aubert, Crépon, et Zamora, « Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises ».

<sup>17</sup> Guergoat-Larivière et Perez, « Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ? »

<sup>18</sup> Blanchard et Summers, « Hysteresis in unemployment », in NBER Macroeconomics Annual, vol. 1., 1986.

qui n'ont pas eu accès à l'enseignement pendant le confinement<sup>19</sup>, c'est le même mécanisme qui est à l'œuvre pour la formation des actifs.

## 1.4 LA FORMATION CONTINUE DOIT AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ DES ENTREPRISES PENDANT ET APRÈS LA CRISE

**L'investissement dans la formation des salariés en poste doit se maintenir pendant la crise pour éviter un affaiblissement des entreprises et donc de l'économie française, à long-terme.** La revue de littérature académique menée par Asterès a montré qu'en moyenne, une hausse d'un point de la part de salariés formés conduisait à une hausse de la productivité d'un pourcent<sup>20</sup>. Cela signifie que de passer de 30% à 31% de salariés formés dans une entreprise permet d'augmenter ses ventes de 1% toutes choses égales par ailleurs. En moyenne, le gain se répartit entre l'entreprise (2/3) et le salarié (1/3)<sup>21</sup>. Selon l'OCDE, si la France alignait ses politiques de formation continue sur les meilleures pratiques, elle augmenterait sa productivité de travail d'un point de pourcentage<sup>22</sup>. A l'heure actuelle, les politiques prévues devraient permettre d'augmenter de 0,6% le PIB par habitant sur 10 ans.

**De nombreux économistes proposent ainsi d'investir particulièrement sur la formation professionnelle pendant la crise et dans le cadre du plan de relance.** Menés avant la crise sanitaire du Covid-19, les travaux de l'OFCE sur l'investissement public avaient souligné l'intérêt d'investir dans le capital humain pour relancer une économie en difficulté<sup>23</sup>. Un large consensus semble émerger parmi les économistes sur l'importance de la formation durant la phase de difficultés économiques<sup>24</sup>.

---

<sup>19</sup> Xavier Ragot et Eric Chaney, « Audition à la Commission des Affaires européennes du Sénat », 16 avril 2020.

<sup>20</sup> Voir par exemple les travaux d'Aubert, Crépon, et Zamora, « Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises »; Bartel, « Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs »; Almeida et Carneiro, « The return to firm investments in human capital »; Barron, Berger, et Black, On-the-Job Training; Dearden, Reed, et Van Reenen, « The Impact of Training on Productivity and Wages »; Ballot, Fakhfakh, et Taymaz, « Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers? »

<sup>21</sup> Les données varient entre 50% pour chaque acteur et 30% pour le salarié contre 70% pour l'entreprise. Voir Aubert, Crépon et Zamora, "Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires", *Economie et prévision*, 2009/1, n°187, pp. 25-46, Ballot, Fakhfakh et Taymaz, "Who benefits from training and R&D, the firm or the workers?", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, Issue 3, pp. 473-495, September 2006.

<sup>22</sup> OCDE, « Études économiques de l'OCDE : France 2019 ».

<sup>23</sup> Xavier Ragot, « Investissement public, capital public et croissance », OFCE, 2016.

<sup>24</sup> Par exemple, Stéphane Carcillo dans *L'Express*, François Villeroy de Galhau, « Riposte à la crise économique en trois actes », *Le Figaro*, ou encore Hélène Rey « Gardons le cap d'une économie décarbonée », *Les Echos*.

### **Proposition 1 – Etendre le FNE – Formation pour deux ans à l’ensemble des effectifs des entreprises entre 50 et 250 salariés**

**Les entreprises de taille moyenne, moteur de la création de richesse dans les territoires, doivent pouvoir mener à nouveau des politiques de compétences.** Dans le modèle actuel, ces entreprises contribuent largement aux politiques de formation mais en bénéficient peu, avec un solde de contribution – bénéfice supérieur à 1,2 Md € par an. Afin d’éviter de devoir « payer deux fois » la formation durant la crise, une première par la contribution légale puis une seconde par le paiement direct, une politique ciblée pourrait être mise en œuvre de façon temporaire. La fin des incitations à investir dans la formation serait ainsi lissée dans le temps.

Le FNE – Formation a été ouvert aux salariés en chômage partiel afin qu’ils puissent suivre une formation sans financement du salarié ni de l’entreprise. D’après les acteurs du secteur, le système est une excellente idée mais la mise en œuvre opérationnelle est complexe. Afin de soutenir la formation des salariés en poste dans les entreprises de taille moyenne et donc d’améliorer la compétitivité dans les territoires, le système pourrait être étendu aux salariés en activité mais restreint aux entreprises ayant entre 50 et 250 salariés. L’accès serait simple, *via* un site internet.

En considérant que les entreprises en question s’aligneraient sur le taux de formation moyen dans l’ensemble de l’économie (31%), ce seraient alors 870 000 formations annuelles qui seraient effectuées par leurs salariés. Avec comme hypothèse 60% des formations réalisées *via* le FNE - Formation étendu et un prix moyen de 1 200 € TTC, le coût de la mesure s’élèverait à 1,2 milliard € sur deux ans. Ces montants seraient abondés directement sur le budget de l’Etat.

### **Proposition 2 – Faciliter l’abondement du CPF par l’entreprise et le salarié**

**Le Compte personnel de formation (CPF) doit devenir une véritable plateforme de formation, ouverte à différents financements et réductrice des asymétries d’information.** Cet outil aux mains de tous les actifs n’a pas encore pris toute son ampleur. L’enjeu consiste à concilier une logique de choix et de responsabilisation de l’actif avec les politiques de formation de son employeur.

En ce sens, les entreprises ont en droit la possibilité d’abonder le CPF de leurs salariés ou de co-financer, avec le salarié, des formations ciblées. La crise économique ne doit pas être l’occasion de lancer un nouveau big bang de la formation mais au contraire de capitaliser sur les outils existants ou en cours d’élaboration. Pour offrir aux employeurs un levier de formation de leurs salariés, la possibilité pour les entreprises d’abonder le CPF doit être disponible techniquement pour la rentrée de septembre. Cela permettra aux services de ressources humaines d’établir durant l’été leurs politiques de formation « de crise ». Les pouvoirs publics ont montré leur capacité à lancer rapidement des politiques de grande ampleur et la mise en œuvre de cette nouvelle disposition du CPF constitue une occasion d’accélérer la transformation du pays.

En outre, afin de stimuler les investissements dans les compétences, l’obligation d’accord collectif pour que les entreprises puissent abonder un CPF pourrait être remplacée par une obligation d’informer le CSE pour les entreprises de moins de 250 salariés. Enfin, les salariés pourraient bénéficier de la possibilité d’abonder leur CPF par des systèmes de monétisation de RTT, de congés ou des comptes épargne temps. A terme, l’abondement pourrait être ouvert plus largement, à des particuliers, des entreprises partenaires ou des associations. Le coût de l’ensemble de cette proposition 2 est nul pour les pouvoirs publics.

LA HAUSSE FUTURE DU  
CHÔMAGE : FORMER LES  
DEMANDEURS D'EMPLOI ET  
LES ACTIFS PEU QUALIFIÉS



---

La formation continue constitue un outil clef pour soutenir les actifs ayant le plus de difficultés sur le marché du travail, en particulier les demandeurs d'emplois peu diplômés, les jeunes décrocheurs et les actifs précaires. Le Plan d'Investissement dans les Compétences vise notamment à répondre à ces objectifs. La crise économique consécutive au Covid-19 va encore renforcer les difficultés des publics fragiles et la formation de ces publics doit donc gagner en efficacité. En outre, la crise économique qui s'annonce rend impératif de trouver de la main d'œuvre pour les emplois non pourvus. Pour cela, la politique de formation pourrait être partiellement déconcentrée ou décentralisée et ainsi être menée en partie par les entreprises elles-mêmes et les acteurs locaux et les collectivités locales. Afin de protéger les actifs vulnérables, il convient de relever l'éligibilité aux fonds du PIC, d'étendre le mécanisme des POEC aux actifs dont l'emploi est menacé, de réorienter une partie des fonds du PIC vers les CPF des actifs les moins diplômés et de sauver l'alternance.

---

## 2.1 FORMER LES PUBLICS FRAGILES — CONSTITUE UNE PRIORITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

**La crise économique devrait accentuer les difficultés des publics les plus fragiles.** Avant même les difficultés liées au coronavirus, la formation professionnelle faisait face à de lourds enjeux concernant trois publics : les demandeurs d'emplois, les jeunes décrocheurs et les actifs en contrats précaires ou peu formés.

- **La formation professionnelle des demandeurs d'emploi doit gagner en efficacité.** En 2018, la Cour des Comptes avait vivement critiqué l'inefficacité de la formation des demandeurs d'emplois en France et la mise en œuvre des grands plans nationaux. En particulier, l'investissement dans la formation des demandeurs d'emplois aurait eu lieu trop tardivement après la crise de 2008, engendrant une perte de capital humain. La mise en place du PIC doit répondre à ces critiques. En général, il convient d'avoir à l'esprit que l'accès aux compétences pour les demandeurs d'emplois est plus difficile que pour les actifs<sup>25</sup> et long (en moyenne 12,4 mois entre l'entrée à Pôle Emploi et l'entrée en formation)<sup>26</sup>. Selon l'enquête sur la formation des adultes conduite par l'Insee en 2016, les actifs en emploi sont près d'un sur deux à avoir eu accès à une formation non formelle (ne menant pas à un diplôme ou un titre reconnu) à but professionnel au cours des 12 derniers mois, contre 30% des personnes au chômage<sup>27</sup>. En cause, une moindre connaissance des dispositifs d'accès à la formation, une prise en charge financière trop importante par le stagiaire chômeur et un manque d'offres de formation adaptées<sup>28</sup>.
- **Le passage entre formation initiale et formation professionnelle doit être amélioré chez les jeunes les moins qualifiés.** La France affiche un taux élevé de jeunes ni en études, ni en emploi,

---

<sup>25</sup> Voir notamment le travail de Guillemot et Melnik-Olive, « Se former tout au long de la vie : quel rôle du parcours professionnel ? »

<sup>26</sup> Unédic, « Accompagnement et formation des demandeurs d'emplois », 2018.

<sup>27</sup> Insee Références, « Formations et emploi édition 2018 ».

<sup>28</sup> Insee Références.

ni en formation. Ces 15-29 ans, regroupés sous l'acronyme NEET (*not in employment, education or training*), représentent 16% des 15-29 ans en France en 2018 (soit 930 000 personnes) contre 13% de moyenne dans l'OCDE<sup>29</sup>. L'importance du taux de chômage couplée à la faiblesse du taux de formation sont en cause. La part de NEET est d'autant plus élevée chez les jeunes faiblement qualifiés<sup>30</sup>. Plus des deux tiers (67%) des jeunes sortis de formation initiale ayant un niveau de diplôme inférieur au CAP ou au BEP sont NEET, contre 16% de ceux sortis de formation initiale avec un niveau de diplôme supérieur au bac. Le décrochage a un coût social et économique considérable à long-terme.

- **La formation des actifs en contrat précaire, peu-diplômés ou peu formés doit se renforcer.** Entre 2012 et 2015 en France, le taux d'accès à la formation pour les personnes en contrat temporaire était de 34%, contre 74% aux Etats-Unis et 63% au Royaume-Uni<sup>31</sup>. Certains travailleurs indépendants pourraient aussi avoir des difficultés à accéder à la formation. Les actifs possédant des qualifications élevées ont plus de chances que les autres de se voir formés. Selon le Céreq, plus de la moitié (51%) des personnes sans diplôme et salariées depuis plus de 5 ans n'ont jamais été formées depuis la fin de leur scolarité. Cette proportion tombe à 35% pour les détenteurs de CAP-BEP, 26% pour les diplômés du bac et 21% pour les diplômés du supérieur<sup>32</sup>. L'accès à la formation dépend également de la formation antérieure des individus. En 2018, l'Insee démontrait que toutes choses égales par ailleurs, les personnes déclarant n'avoir jamais été formées ont moins de chances de suivre une formation par la suite<sup>33</sup>.

## 2.2 LA CRISE ÉCONOMIQUE COMMANDE — DE METTRE FIN AUX EMPLOIS NON- POURVUS *VIA* LA FORMATION

**Les emplois non pourvus en France sont estimés entre 200 000 et 300 000. Les difficultés économiques liées à la crise sanitaire imposent de pourvoir ces emplois afin de créer de la richesse pour les ménages et pour les entreprises.** D'après les estimations d'Asterès, le pourvoi des 170 000 emplois non pourvus et recensés par Pôle Emploi (différent du nombre total) permettrait de dégager une valeur de 4,3 milliards € pour les ménages et les entreprises. Certes, ces emplois sont aujourd'hui non pourvus à cause de la faible attractivité de ces métiers et de la faible mobilité dans les territoires. Cependant, en ciblant bien les publics bénéficiaires, la formation professionnelle a un rôle clef à jouer au niveau local pour résoudre ce mauvais appariement.

- **Le nombre d'emplois non pourvus est soumis à débat et Pôle Emploi l'évaluait en 2017 entre 200 000 et 300 000 en France.** Dans le détail, 150 000 recrutements *via* Pôle Emploi avaient été annulés « faute de candidats adéquats » et l'institution extrapolait pour obtenir un chiffre total d'emplois non pourvus. En 2019, les emplois non-pourvus et recensé par Pôle Emploi s'élèveraient à 173 000<sup>34</sup>. Près des trois quarts des abandons de projets de recrutements

<sup>29</sup> OCDE, « Jeunes déscolarisés sans emploi (NEET) »

<sup>30</sup> DARES, « Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours ? »

<sup>31</sup> OCDE, « taux de formation pour les contrats temporaires »

<sup>32</sup> Céreq, « Fiche Défis : Mieux connaître la formation et les parcours des salariés dans et hors de l'entreprise ».

<sup>33</sup> Insee Références, « Formations et emploi édition 2018 ».

<sup>34</sup> Pôle Emploi et Crédoc, « Enquête Besoins en Main-d'Oeuvre 2019 ».

seraient liés aux candidats (53% des entreprises déclarent ne pas avoir pu recruter faute de candidat adéquat et 21% déclarent qu'aucun candidat ne s'est présenté).

- **Lorsque qu'un emploi est pourvu, de la valeur se crée à la fois pour les entreprises et les ménages.** Dans le détail, l'entreprise augmente sa production grâce au recrutement et le salarié augmente en moyenne son salaire (ou son « utilité ») grâce à son nouveau poste. Asterès a établi une méthode, présentée en Annexes, pour évaluer l'impact du pourvoi des emplois. Dans l'évaluation qui suit, on considère que l'actif était auparavant au chômage et qu'en l'absence d'un salarié, ses collègues compensent 20% de son activité par un surcroît de travail.
- **Les gains engendrés pour l'économie si les 170 000 emplois non pourvus et recensés sur Pôle Emploi trouvaient un salarié serait de l'ordre de 4,3 milliards €.** Ces gains se répartissent entre 1,23 milliards € pour les salariés passant du chômage à l'emploi, et 3,07 milliards € pour les entreprises qui pourraient ainsi augmenter leur production. Investir dans la formation des publics qui pourraient travailler dans les emplois non pourvus, par exemple *via* la coopération des collectivités locales, aurait donc des effets économiques élevés et rapides.

## 2.3 LA FORMATION CONTINUE DOIT GAGNER EN EFFICACITÉ POUR PROTÉGER LES JEUNES, LES ACTIFS FRAGILES ET LES DEMANDEURS D'EMPLOIS

**Le ralentissement économique a d'ores et déjà des conséquences désastreuses pour le marché de l'emploi.** Mi-avril, l'OFCE estimait à 460 000 le nombre d'emplois détruits pendant la période de confinement<sup>35</sup>. La progression du chômage était alors 12 fois supérieure à celle qu'avait connue la France en 2008<sup>36</sup>. Les prévisions pour les semaines et les mois à venir sont pessimistes. Faute de demande, les entreprises voient leur activité ralentir *de facto*<sup>37</sup> et renoncent aux projets d'embauche qu'elles avaient formulés avant la crise. A ces abandons de projets de recrutement viendront s'ajouter des licenciements, probablement à partir du mois de septembre.

**La hausse à venir du chômage impose de mener une politique active de formation pour que les compétences des demandeurs d'emplois ne se déprécient pas.** Le capital humain doit être préservé en attendant la reprise de la croissance économique. En outre, les crises constituent souvent des phases d'accélération de la destruction – créatrice. Les suppressions d'emplois dans les secteurs en difficulté devraient donc s'accélérer. La réponse à apporter se joue dans les politiques publiques nationales mais aussi dans les territoires, via les acteurs locaux et les initiatives des entreprises.

---

<sup>35</sup> Ducoudré, « Le recours au chômage partiel dans la crise ».

<sup>36</sup> Franceinfo, « Hausse record du chômage : “C’est douze fois plus rapide que ce qu’on avait pu voir en 2008”, estime un économiste de l’OFCE », Franceinfo, 27 avril 2020

<sup>37</sup> Frossard et Jakymiw, « Le tissu industriel français face au COVID-19 : “Stop and Go?” ou “Stop and Die?” »



### **Proposition 3 – Relever l'éligibilité du PIC aux niveaux IV pour les demandeurs d'emplois**

**La formation doit aider à l'intégration sur le marché du travail des actifs les moins diplômés.**

Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) vise à former les demandeurs d'emplois ayant un niveau 3 (sortis du système scolaire après l'année terminale de CAP ou BEP ou avant l'année terminale en second cycle général ou technologique) ou moins. Les remontées du terrain exposent des difficultés à mobiliser ces populations et un couplage travail – formation pourrait être recherché.

Les difficultés économiques liées à la crise du Covid-19 touchent l'ensemble des demandeurs d'emplois peu diplômés. Afin de soutenir aussi ces actifs à risque et d'élargir la base de profils pouvant bénéficier du PIC (ce qui permet de mieux sourcer les profils pour lesquels la formation sera utile à long-terme), les critères d'éligibilité pourraient être élargis. Les fonds pourraient être utilisés pour toucher un public plus large et le mécanisme serait ainsi ouvert aux demandeurs d'emplois de niveau 4 (non-diplômés du supérieur) voir de niveau 5 (diplômé de Bac+2) dans certains cas. Le coût de cette proposition 3 serait nul pour les finances publiques.

### **Proposition 4 – Ouvrir la POEC aux salariés dont l'emploi est menacé pour en faire un outil de reconversion collective et éviter le chômage**

**La formation doit protéger les actifs dont l'emploi est menacé et ainsi éviter le passage par le chômage.**

Certains secteurs sont structurellement créateurs d'emplois et d'autres destructeurs. Afin de bénéficier de la POEC (Préparation opérationnelle à l'emploi collective), il convient d'être demandeur d'emploi. Pour réduire les coûts pour les finances publiques et l'impact tant économique que psychologique pour les actifs concernés, le système pourrait être utilisé en amont de licenciements. Les salariés dont l'emploi est menacé et qui souhaitent se former pour retrouver un emploi disponible ailleurs pourraient alors avoir recours à la POEC.

Le système serait identique aux POEC pour les demandeurs d'emploi mais l'entreprise initiale assumerait la majeure partie du salaire pendant la formation, avant que le salarié ne soit embauché dans la deuxième entreprise. La mise en relation entre les deux entreprises pourrait être assurée par les entreprises de formation, les communautés de communes ou les acteurs locaux. Souvent au fait des besoins et des menaces qui pèsent sur les entreprises de leur bassin d'emploi, les collectivités locales ont un rôle à jouer pour faire gagner en efficacité les dispositifs de formation. Dans le même esprit, elles pourraient sourcer les actifs de leurs territoires prêts à suivre des formations pour répondre aux emplois non-pourvus. La mesure aurait un coût nul pour les finances publiques car l'enveloppe budgétaire actuelle serait conservée, seul le champ des bénéficiaires serait élargi.

### **Proposition 5 – Abonder temporairement les CPF des actifs de niveau 3 et 4 avec une partie des fonds du PIC**

#### **La formation doit favoriser la mobilité sociale et professionnelle des actifs les moins qualifiés.**

La crise économique a rappelé l'utilité sociale de nombreux métiers peu qualifiés. Alors que ces actifs ont assumé un rôle clef durant la période de confinement, la crise économique risque de peser en partie sur leurs emplois, leurs revenus, leurs carrières. Une politique de soutien à la formation des actifs peu qualifiés, que ces actifs soient en poste ou demandeurs d'emplois, serait légitime et doit être l'occasion de développer aussi bien des compétences techniques, dites *hard skills*, que des compétences transférables, dites *soft skills*.

L'ensemble des actifs de niveau 3 et 4 (non-diplômés du supérieur) pourrait recevoir une dotation exceptionnelle de 1 000 € sur leur CPF, valable durant deux ans, afin de favoriser leur montée en compétences. Le caractère temporaire de la dotation constituerait une incitation à se former durant la période de difficulté et réduirait le coût de la mesure. En considérant que 4% des actifs diplômés du Baccalauréat ou moins utiliseraient chaque année leur CPF (1,7% de la totalité des actifs en 2017), le coût de la mesure s'élèverait à 1,5 milliard € sur deux ans. Une partie des fonds alloués au PIC pourrait être réorientée.

### **Proposition 6 – Prolonger l'entrée préalable en formation et étendre l'aide unique à l'apprentissage**

**L'alternance doit continuer sur la lancée de la loi Avenir professionnel et réussir la rentrée 2020.** L'insertion des jeunes actifs *via* l'alternance constitue indéniablement un succès des politiques publiques récentes avec une montée en puissance rapide et efficace. Les premiers retours des centres de formation sont alarmistes avec des estimations de chute du nombre de contrats situées entre 30% et 50%. Les économistes estiment que la montée du chômage sera forte au moment de la rentrée, à savoir entre septembre 2020 et janvier 2021. Les risques de « rater » la rentrée de l'alternance sont donc élevés, avec des conséquences à moyen terme (les contrats durent trois ans) et à long terme (l'abandon de la formation a des répercussions économiques et sociales sur l'ensemble d'une vie active).

Le soutien à l'apprentissage pourrait passer par deux mesures. En premier lieu, l'entrée préalable en formation pourrait être prolongée de 3 à 9 mois afin de permettre aux jeunes de commencer les cours sans avoir encore trouvé de contrat. *A priori*, la situation sur le marché du travail devrait s'être améliorée au deuxième trimestre 2021. Cette mesure n'aurait aucun coût pour les finances publiques ou pour les OPCO.

En second lieu, l'aide unique à l'apprentissage pourrait être étendue à l'ensemble des entreprises quand elle est aujourd'hui limitée aux entreprises de plus de 250 salariés. La mesure impliquerait un coût de 180 millions €. En sus, l'aide unique à l'apprentissage pourrait être étendue à l'ensemble des alternants quand elle est limitée aujourd'hui à ceux préparant un diplôme de niveau égal ou inférieur au Bac. La mesure impliquerait un coût supplémentaire de l'ordre de 570 millions €.

LE MONDE D'APRÈS : INVESTIR  
DANS UNE ÉCONOMIE  
DIGITALISÉE, DÉCARBONÉE ET  
INDUSTRIELLE VIA LES  
COMPÉTENCES



---

La crise sanitaire et économique a mis en lumière des faiblesses économiques et sociales. En particulier dans le champ des compétences numériques et dans le tissu industriel français. Les politiques publiques de sortie de crise pourraient donc viser à réduire la fracture numérique et à soutenir les *soft skills* numériques des Français. Si une politique de relocalisation est menée, le volet compétence sera clef pour assurer sa réussite et la future compétitivité de l'industrie française. Enfin, le développement des compétences dans un monde post-Covid-19 nécessitera d'importantes innovations de la part des entreprises de formation. Il convient donc de préserver l'offre de formation au cours de la crise puis de lancer une dynamique de filière pour inciter les entreprises de formation à innover et investir.

---

## 3.1 LA RELANCE DE L'ÉCONOMIE PASSE — PAR L'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

**Les entreprises françaises sont trop peu numérisées, notamment du fait d'un manque de compétences.** La France souffre d'un mal-investissement dans les TIC, en particulier les PME, en retard par rapport aux grands groupes<sup>38</sup>. Le virage économique vers les services a donc souffert de la faible digitalisation. Entre 2010 et 2016, les gains de productivité du travail en France se sont établis à 0,6%, en deçà de la moyenne des autres pays de l'OCDE (0,8%)<sup>39</sup>. Les taux d'adoption du numérique construits par la BEI pour comparer les pays européens et les Etats-Unis positionnent la France en dessous de la moyenne, quel que soit le secteur<sup>40</sup>.

**La crise du Covid-19 et le confinement de la population a mis en lumière les carences de l'économie « distancielle ».** Plus de la moitié des salariés du secteur privés se retrouvent dans l'impossibilité de travailler, soit parce que leur secteur est en grande majorité « présentiel » et donc à l'arrêt, soit parce qu'ils ne disposent pas des outils et des compétences pour travailler à distance. Durant le confinement 36% des entreprises de la FFP ont rencontré le cas de stagiaires qui ne pouvaient suivre les formations faute d'équipement ou de connexion<sup>41</sup>. Le plan de relance proposé par la Commission européenne revendique d'« accélérer la transition numérique ». Les investissements devront à la fois porter sur les *soft skills* des salariés qui utilisent les outils numériques, sur les compétences numériques de base des populations souffrant d'illectronisme et sur les *hard skills* des spécialistes du digital.

- **Les Français ne disposent pas des compétences numériques nécessaires à une utilisation optimale des TIC dans nombre d'activités professionnelles et personnelles.** Le développement du télétravail durant le confinement a mis en lumière les carences de compétences et d'équipement. Selon une enquête menée par Terra Nova, 42% des télétravailleurs n'avaient jamais télétravaillés avant le confinement et seulement 17% avaient été formés au télétravail<sup>42</sup>. D'autres travaux ont

---

<sup>38</sup> Sode, « Comprendre le ralentissement de la productivité en France ».

<sup>39</sup> OCDE, « Études économiques de l'OCDE : France 2019 ».

<sup>40</sup> European Investment Bank, « Who is prepared for the new digital age ? Evidence from the EIB Investment Survey », 2020.

<sup>41</sup> Enquête menée par la FFP fin avril auprès de 150 structures de formation (entreprises et associations), représentatives de la diversité du secteur.

<sup>42</sup> Terra Nova, « La révolution du travail à distance - Enquête “#Montravailàdistance, j'en parle !” »

estimé que 30% des salariés en télétravail pendant le confinement estiment que leur santé mentale s'est dégradée<sup>43</sup>, 35% disent ressentir une anxiété inhabituelle et 44% des douleurs inhabituelles<sup>44</sup>. Plus généralement, l'Insee a montré qu'en France en 2019, 38% des usagers d'Internet manquaient d'au moins une compétence numérique<sup>45</sup>. Côté équipement, 35% des salariés en télétravail n'ont pas eu de matériels mis à leur disposition<sup>46</sup>. L'investissement en cours pour digitaliser les entreprises pendant la période de distanciation physique doit permettre d'améliorer à long-terme la gestion des entreprises et la qualité de vie au travail.

- **Une partie de la population se retrouve exclue de la vie économique et citoyenne avec le basculement en ligne.** La part de Français souffrant d'illectronisme (c'est-à-dire soit qui n'utilisent pas Internet) s'élève à 17%<sup>47</sup>. L'incapacité à se servir d'Internet peut résulter de l'absence de compétences, de terminal à la maison ou encore de réseau. Les personnes peu ou pas diplômées et les ménages modestes sont les plus touchés (respectivement 34% et 16% n'ont pas accès à Internet depuis leur domicile). La continuité de la vie économique, démocratique et sociale nécessite de former les publics souffrant de la fracture numérique. A titre d'exemple, 36% des acteurs de la formation professionnelle ont rencontré des cas de stagiaires vivant en zones blanches et donc incapables de suivre leur formation à distance durant le confinement.
- **La numérisation des entreprises butte sur le manque de main d'œuvre qualifiée dans le secteur digital.** D'après l'enquête de la BEI, la disponibilité de la main d'œuvre constitue le blocage numéro un de la digitalisation des entreprises françaises (cité dans plus de 75% des cas)<sup>48</sup>. Les métiers du numérique font ainsi partie des métiers les plus demandés actuellement sur le marché du travail et l'effort de formation doit se maintenir pour permettre la conversion numérique de l'économie française.

### **Proposition 7 – Inclure les compétences dans la politique d'investissement numérique**

**La formation doit participer de l'effort d'investissement des entreprises dans le numérique.** Le gouvernement a annoncé que le digital constituerait l'un des piliers de la relance économique. Pour s'assurer que cet objectif soit une réussite, un volet compétence est nécessaire. Former les actifs à utiliser les logiciels ou les robots constitue un aspect essentiel de la modernisation des entreprises. Pourtant, les mesures de soutien à l'investissement, comme le suramortissement pour l'industrie du futur dans les PME, omettent souvent cette dimension.

Pour accélérer la prise en main et utiliser les outils à leur pleine capacité, la formation devra être incluse dans la politique de déploiement du numérique. A titre d'exemple, une mesure sur le suramortissement des investissements pourrait intégrer les dépenses de formation spécifiques à la base de calcul de l'investissement. Le plan de relance qui sera conçu au niveau européen devrait porter sur le numérique et les compétences pourraient y être intégrées. A ce titre, des fonds du FSE pourraient être mobilisés.

<sup>43</sup> Etudes de perception CSA pour Malakoff Humanis.

<sup>44</sup> Ugcit, « Le monde du travail en confinement : une enquête inédite »

<sup>45</sup> Legleye et Rolland, « Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base ».

<sup>46</sup> Ugcit, « Le monde du travail en confinement : une enquête inédite »

<sup>47</sup> Stéphane Legleye, Annaïck Rolland, « Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base » Insee Première, 2019

<sup>48</sup> BEI, op.cit.

## 3.2 LES POLITIQUES DE RELOCALISATION DOIVENT DISPOSER D'UN VOLET FORMATION

**La dépendance de l'économie françaises aux importations pour des biens stratégiques a relancé le débat sur la relocalisation de certaines filières industrielles.** Un consensus semble apparaître autour d'une quête de souveraineté et nécessitera une politique publique forte de soutien à l'industrie, notamment *via* les compétences. Alors que le tissu industriel français s'est progressivement érodé depuis 1970, la crise a mis en lumière la réduction des capacités de production autonome en période critique. Les causes de la désindustrialisation sont multiples et font encore l'objet de débats, notamment entre l'impact du progrès technique, des choix des consommateurs et de la concurrence internationale. En 2019, le secteur industriel représente 11% du PIB en France contre 15% en Italie et 25% en Allemagne<sup>49</sup>.

- **Le lancement d'une politique de relocalisation de certaines industries stratégiques semble faire l'objet d'un consensus.** Le Président de la République a annoncé vouloir « produire davantage en France, sur notre sol. Pour certains produits et certains matériaux, le caractère stratégique impose d'avoir une souveraineté européenne, pour réduire notre dépendance. » Des économistes de différents bords ont réagi favorablement aux annonces, se différenciant sur les degrés de relocalisation<sup>50</sup>. Les modalités de la mise en œuvre sont à ce jour inconnues. Deux politiques différentes semblent émerger : d'une part, la relocalisation d'industries stratégiques, d'autre part, le soutien à des filières industrielles jugées prioritaires. Concernant les filières industrielles prioritaires, comme l'automobile ou l'aéronautique, le soutien public vise aussi à accélérer la transition écologique, unifiant les objectifs industriels et environnementaux.
- **Une politique publique forte sera d'autant plus nécessaire que la crise économique a particulièrement frappée l'industrie française.** L'OFCE a d'ores et déjà constaté qu'à la suite du confinement, « l'industrie subit le contrecoup de la fermeture des canaux de distribution, de la réduction massive des consommations de transport des ménages et de la chute de la demande adressée à la France »<sup>51</sup>. La baisse de l'Indice de production industrielle s'établit à 10% pour le seul mois de mars<sup>52</sup>. La baisse de la production industrielle en France pendant la crise du Covid-19 est supérieure à celle chez ses voisins italiens, allemands et d'Europe du nord, un risque de fragilisation supérieure pèse donc<sup>53</sup>. La préservation des compétences et des sites industriels est primordiale pour l'avenir de l'industrie française<sup>54</sup>.

---

<sup>49</sup> Eurostat

<sup>50</sup> El Mouhoub Mouhoud, « Relocaliser l'économie : une sécurité face aux pandémies ? », Maxime Combes, Geneviève Azam, Thomas Coutrot et Christophe Aguiton « Relocaliser n'est plus une option mais une condition de survie de nos systèmes économiques et sociaux », Philippe Aghion « Politique industrielle, soutien à l'innovation... Comment relancer l'économie française ? ».

<sup>51</sup> Département analyse et prévision de l'OFCE, « Evaluation au 20 avril 2020 de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement en France ».

<sup>52</sup> Eric Heyer, « Quelle est l'ampleur du ralentissement industriel après 15 jours de confinement ? Une analyse à partir de la consommation d'électricité en France », OFCE le blog (blog), 10 avril 2020

<sup>53</sup> Agnès Pannier-Runacher: «Les entreprises les plus solides doivent se donner les moyens de reprendre », Le Figaro.

<sup>54</sup> Thibaud Frossard, Clément Jakymiw, « Le tissu industriel français face au Covid-19 "Stop and go" ou "Stop and die" ? », Terra Nova, 2020

- **La compétitivité de l'industrie française et le succès des relocalisation passent notamment par une politique en faveur des compétences.** Les effets bénéfiques de la formation sur la productivité dans l'industrie ont été démontrés dès 1994<sup>55</sup>. Depuis, les travaux scientifiques se multiplient et confirment la relation<sup>56</sup>. La formation doit mettre à disposition la main d'œuvre nécessaire au fonctionnement des chaînes de production<sup>57</sup> alors que certains métiers industriels sont en tension, et favoriser l'innovation en utilisant les technologies de pointe. A titre d'exemple, Michelin a annoncé vouloir relocaliser en France certaines activités dans l'hydrogène mais manque de personnel formé dans ses territoires d'implantation<sup>58</sup>. Une entreprise dont les salariés ont développé des compétences proches de la frontière technologique peut mieux s'adapter aux demandes du marché dans lequel elle évolue<sup>59</sup> et à terme gagner en compétitivité en restant dans les régions françaises. L'enquête EY sur l'attractivité industrielle de la France révèle que la première mesure demandée par les acteurs du secteur est de « former aujourd'hui les compétences industrielles de demain »<sup>60</sup>.

### **Proposition 8 – Inclure les compétences dans la politique de développement industriel**

**La formation doit constituer un outil de compétitivité pour l'industrie et donc pour la relocalisation des activités jugées stratégiques.** Le sujet de la réindustrialisation est sur la table et les éventuelles mesures ne sont pas encore élaborées. Cependant, il est important d'avoir à l'esprit qu'une offre de formation devra accompagner ces politiques pour renforcer la compétitivité du tissu industriel existant, pour attirer les investissements et pour mettre à disposition la main d'œuvre nécessaire.

Les modalités seront définies dans un second temps. Une partie des fonds mobilisés par les plans régionaux d'investissement dans les compétences (1,03 milliard € des régions en 2019) pourrait y être allouée. Le plan de relance qui sera porté au niveau européen pourrait aussi constituer une source conséquente de financement.

---

<sup>55</sup> Bartel, « Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs ».

<sup>56</sup> Voir notamment les études de Black et Lynch, « Human-Capital Investments and Productivity »; Delame et Kramarz, « Entreprises et formation continue »; Dearden, Reed, et Van Reenen, « The Impact of Training on Productivity and Wages »; Almeida et Carneiro, « The return to firm investments in human capital ».

<sup>57</sup> Audition de Gaël Giraud, économiste, à la Commission de l'aménagement du territoire et du développement durable du Sénat, 13 mai 2020.

<sup>58</sup> Audition de Florent Ménégaux, président de Michelin, à la Commission des affaires économiques du Sénat, le 13 mai 2020.

<sup>59</sup> Knoke et Kalleberg, « Job Training in U.S. Organizations ».

<sup>60</sup> EY, Baromètre de l'Attractivité de la France 2019.

## 3.3 L'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE NÉCESSITE DE DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

**Les plans de relance des économies françaises et européennes sont l'occasion d'accélérer la transition écologique et d'investir ainsi sur les entreprises et les produits d'avenir.** La crise économique menace les trajectoires de réduction des émissions carbone car les prix du pétrole ont chuté et l'investissement des ménages et des entreprises devrait suivre. Les politiques ont donc affirmé que les mesures nécessaires pour mener à bien la transition écologique seraient prises. En France, les pouvoirs publics ont traditionnellement intégré un volet compétences à la politique environnementale et font office de bons élèves. Au niveau européen, le Green Deal pourrait intégrer des investissements dans les *green skills*.

- **La crise économique consécutive au Covid-19 menace la mise en œuvre de la transition énergétique pour deux raisons : le manque de visibilité des investisseurs privés dans les projets écologiques et la baisse des prix des énergies fossiles.** Sur le long terme, lorsque le PIB baisse de 1%, les investissements des ménages diminuent de 1,7% et ceux des entreprises de 2,8%<sup>61</sup>. Les prix du pétrole brut ont chuté de 75% entre janvier et juin 2020. La récession devrait maintenir des prix du pétrole bas et réduire l'intérêt économique des énergies ou des équipements bas carbone. *In fine*, les investissements dans les secteurs écologiques non-régulés comme la rénovation thermique des bâtiments ou l'équipement en chauffages et en véhicules à faibles émissions risquent de pâtir de la conjoncture économique.
- **Le gouvernement et la Commission européenne ont affirmé leurs volontés politiques d'accélérer la transition écologique à la sortie du Covid-19.** Alors que les effets économiques de la crise devraient ralentir la transition écologique, le plan de relance sera l'occasion d'investir pour atteindre les objectifs français et européens de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40% en 2030 et de neutralité carbone en 2050. Le Ministre de l'Économie a affirmé que la relance devrait accélérer l'équipement en véhicules électriques, le renouvellement de la flotte aérienne, la rénovation des bâtiments et les technologies de stockage<sup>62</sup>. Les plans de soutien à l'automobile et à Air France ont dessiné les premières mesures de basculement écologique. Le *Green Deal*, conçu au niveau européen complétera la politique française.
- **La transition écologique dispose, en France, d'un important volet sur les compétences.** Le BIT prend la France comme exemple de la bonne combinaison entre la politique de transition énergétique et les investissements dans les compétences environnementales<sup>63</sup>. Les pouvoirs publics ont identifié deux objectifs de formation au cœur de la transition écologique : former aux « nouveaux métiers » comme chargé de mission énergie ou acheteur responsable, et donner à des « anciens métiers » des compétences transversales comme l'éco-conception ou la coordination<sup>64</sup>. Au niveau européen, le nécessaire investissement dans la formation pour les

---

<sup>61</sup> Élasticité calculée à partir de la moyenne des trimestres de récession connus en France depuis 1949 comparée à la moyenne de baisse de l'investissement des ménages et des entreprises non financières (ENF). Les données sont fournies par l'INSEE.

<sup>62</sup> Bruno Le Maire, « Vouloir une économie pour la France », Gallimard, 2020.

<sup>63</sup> Bureau international du travail, « Développement des compétences pour l'emploi – Note d'orientation pour les politiques », 2019.

<sup>64</sup> Laurence Parisot, Plan de programmation des emplois et des compétences, Mission de Préparation, 2019.



« emplois verts » et pour les « compétences vertes » a aussi été mis en lumière<sup>65</sup>. Puisque l'ensemble du tissu économique doit progressivement muter, le chantier est considérable.

#### **Proposition 9 – Inclure les compétences dans le *Green Deal* européen**

**La formation professionnelle doit constituer un outil pour « produire » des spécialistes de l'écologie et pour préparer l'ensemble des actifs à la transition écologique.** La mutation de l'économie doit progressivement toucher tous les domaines et toutes les fonctions, et les enjeux en termes de compétences sont donc considérables. En France, les politiques récentes en matière de compétences écologiques ont été saluées par l'OIT. En Europe, la situation est particulièrement variable selon les pays.

L'accélération de la transition écologique sera l'occasion de mener de grands plans d'investissements. Au niveau français, ces actions doivent continuer de s'accorder avec des politiques des compétences écologiques. Au niveau européen, un volet compétence doit être intégré dans le *Green Deal* et soutenir les filières métiers.

## **3.4 LES ENTREPRISES DE FORMATION DOIVENT SE MODERNISER ET INVESTIR**

**Une politique nationale dynamique en faveur des compétences nécessite des entreprises de formation à la pointe de l'innovation.** Seulement, une partie des entreprises de formation souffrent de difficultés économiques et la structuration du secteur limite l'appariement entre l'offre et la demande. Les besoins d'investissements sont élevés pour créer une offre pour les nouveaux métiers, faire évoluer les modèles économiques, adapter les contenus aux défis environnementaux ou encore former les formateurs.

- **La crise du Covid-19 a frappé des entreprises de formation professionnelle qui connaissaient déjà des difficultés économiques depuis plusieurs années.** Une enquête menée par la FFP auprès de 160 entreprises et associations révèle que l'activité a baissé de 72% durant le confinement. La formation professionnelle constitue donc l'un des secteurs les plus impactés par la crise, après l'hébergement (-90%), la construction (-88%) et le raffinage (-80%) et devant le transport (-64%) ou encore le commerce (-56%). Cette crise survient alors que, en 2017 et 2018, sur les 400 premières entreprises du secteur, ce sont en moyenne 70 qui avaient des résultats nets négatifs<sup>66</sup>. Les mouvements sociaux qui ont impacté l'année 2019 et début 2020 ont encore affaiblies les entreprises, réduisant les capacités de déplacement des stagiaires, avant même que l'épidémie de Covid-19 ne se déclare. La fréquence des réformes du secteur a aussi pu fragiliser les entreprises. En Ile-de-France, l'activité avait baissé de 30% durant les

<sup>65</sup> CEDEFOP, Skills for green jobs, 2018.

<sup>66</sup> Calculs Asterès à partir de la base de données Diane.

mouvements sociaux. L'Observatoire économique de la FFP 2018 faisait état d'une hausse de la marge brute pour 30% des adhérents de la fédération en 2017, contre 43% en 2016.

- **L'appariement entre l'offre de formation et les besoins des actifs semble souffrir des nombreux intermédiaires et du manque d'évaluation.** D'après le cabinet Roland Berger, l'intermédiation et la prescription compliquent la rencontre entre l'offre et la demande<sup>67</sup>. Une enquête de l'Institut Montaigne a notamment montré que l'adéquation entre la formation et les besoins du stagiaire était parfois décevante<sup>68</sup>. Le nombre d'intermédiaires et de dispositifs peut avoir un intérêt pour faire des économies d'échelles mais réduit l'agilité et la réactivité des acteurs<sup>69</sup>. Le secteur étant assez atomisé, les bonnes pratiques se diffusent lentement et les acteurs *leaders* n'imposent pas des niveaux de gamme à l'ensemble du marché. En 2017, la branche des organismes de formation recensait 8 170 structures privées ayant pour activité principale la formation<sup>70</sup>. Seules 7% des entreprises de formation affichent un chiffre d'affaires supérieur à 7 M€ et les trois quarts des établissements de formation comptent moins de 10 salariés. En outre, ce sont environ 30 000 indépendants (notamment les formateurs) qui participent de l'écosystème du secteur. Des systèmes d'évaluation par les stagiaires ont été développés par les entreprises mais sont encore trop peu utilisés. Leur essor doit permettre de faire muer l'ensemble des acteurs vers une mesure de la performance et une logique de retour sur investissement pour les financeurs<sup>71</sup>.
- **Les entreprises de formation doivent investir afin de faire évoluer leurs modèles économiques, renouveler leurs contenus, proposer des formations personnalisées et former les formateurs.** La formation de demain devra probablement continuer de combiner une partie en ligne et une partie en présentiel. Avant la crise, des projets comme Mult'Eco, le PIA porté par la FFP ou la volonté du Haut-Commissariat aux compétences de dédié un volet du PIC à la transformation de l'offre de formation étaient déjà en cours. Le digital doit transformer l'accès au marché, la relation client et le contenu de la formation. Durant la crise du Covid-19, les entreprises de formation ont à ce titre lourdement investi pour accélérer leur digitalisation : 34% du catalogue est désormais disponible en ligne contre 9% avant crise. Le taux de formation en distanciel a ainsi triplé en avril 2020. Le mode de rémunération devra évoluer de la facturation d'un nombre d'heures de formation à la facturation au forfait, favorisant les logiques d'efficacité et la variété des supports et des modalités pédagogiques. Certains financeurs publics et paritaires ont profité de la crise pour innover et basculer vers ce type de modèle économique. De lourds investissements sont nécessaires pour adapter les contenus aux enjeux environnementaux, en assurant un « verdissement » de l'offre de formation, pour créer des formations aux nouveaux métiers et pour mieux former les formateurs. Le développement d'outils d'analyse des besoins de formation (par exemple de détection d'une mauvaise utilisation d'un logiciel) et de l'*adaptive learning* doit améliorer la précision et la personnalisation des formations. La réussite d'une politique nationale de compétences passe ainsi par des innovations au cœur des entreprises de formation.

---

<sup>67</sup> Roland Berger, « Formation professionnelle : faire décoller l'investissement dans les compétences », 2017.

<sup>68</sup> Bertrand Martinot, « Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout ! », 2018.

<sup>69</sup> Asterès, « Libérer la formation », 2016.

<sup>70</sup> Ambroise Bouteille et associés, « Panorama social et économique de la branche des organismes de formation - édition 2018 ».

<sup>71</sup> FFP, « La formation change de dimension – Les entreprises témoignent et proposent », Livre vert, 2016.

**Proposition 10 – Etudier la situation des entreprises de formation pour les intégrer aux dispositifs de secteurs sinistrés**

**L'offre de formation doit survivre à la crise pour soutenir ensuite la reprise économique.** Le confinement et les mesures de distanciation physique ont eu un effet conséquent sur une partie de l'offre de formation (-72% de CA en moyenne) car l'accueil de stagiaires en présentiel a été interdit et les centres fermés à l'accueil du public. Or, nombre de formations ne peuvent s'effectuer qu'en présentiel, comme les formations artisanales ou la manipulation de machines (66% de l'offre n'a pu être basculée en ligne). Le secteur de la formation professionnelle doit donc être analysé selon différents segments et certains ont vu leur activité réduite à néant à cause de l'impossibilité de concentrer les stagiaires dans des salles de formation. Les acteurs travaillant sur le plan de développement des compétences seraient les plus sinistrés.

Afin de préserver l'offre de formation, une analyse attentive du secteur doit être menée et une politique de soutien ciblée mise en œuvre le cas échéant. Comme pour d'autres secteurs sinistrés, des annulations de charges et le maintien du chômage partiel à taux plein après le 1er juin 2020 pourraient constituer des solutions si besoin.

**Proposition 11 – Préserver la capacité d'investissement des entreprises de formation en réduisant les délais de paiement des financeurs publics et paritaires**

**Les entreprises de formation doivent préserver leur trésorerie pour éviter les faillites et pour investir.** Les entreprises ayant des financeurs publics et paritaires, comme Pôle Emploi, les OPCO ou les Conseils régionaux souffrent d'un manque de trésorerie qui menace la survie de l'offre durant la crise économique (40% du CA du secteur provient des OPCO et du Fongecif) et limite les capacités d'investissements. Les financeurs publics et paritaires règlent les prestations après leur fourniture, dans un délai de 45 jours et les entreprises de formation font remonter de nombreux retards de paiement. Durant la crise économique, la sphère publique au sens large peut jouer un rôle de soutien à la trésorerie des entreprises en étant un « bon payeur » qui règle dans les temps, voir à l'avance, ses factures. Les taux d'emprunts publics étant inférieurs à l'inflation à long terme, ces politiques ont un coût nul.

La facturation des financeurs publics et paritaires doit se répartir entre une partie avant la prestation et une partie après. Les formations longues doivent être l'objet d'un acompte et d'échéances. Les délais de paiement doivent être réduits à 30 jours.

**Proposition 12 – Lancer une dynamique de filière de la formation pour stimuler l'innovation et l'export**

**Le secteur de la formation doit investir dans les années à venir,** notamment via des collaborations entre créateurs de contenus, entreprises de formation, spécialistes du numérique. Afin de lancer cette dynamique et d'ouvrir de nouvelles perspectives au sortir de la crise, un contrat de filière pourrait être signé. Créé pour les filières industrielles, ce système qui engage les acteurs privés et l'Etat pourrait être étendu à certaines filières de services, dont la formation professionnelle. Cette politique s'inscrirait pour partie dans la logique défendue par le projet de « Pactes Services » défendu par le Groupement des professionnels de services.

ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE  
ET BIBLIOGRAPHIE



# ANNEXE

## I. Méthode de calcul des gains pour les ménages du pourvoi de 172 653 postes non pourvus par Pôle Emploi en 2019

Nous partons pour notre estimation du postulat que les emplois non pourvus se répartissent selon les secteurs dans les mêmes proportions qu'au sein des emplois vacants, nous arrivons au tableau suivant :

*Tableau annexe 1. Estimation du nombre d'emplois non pourvus par secteur en 2019*

Secteur	Nombre d'emplois vacants CVS 2019	Part d'emplois vacants par secteur	Estimation du nombre d'ENP par secteur
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	30 458	15,61%	26 951
Construction	14 117	7,23%	12 491
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	47 056	24,12%	41 638
Information et communication	18 364	9,41%	16 249
Activités financières et d'assurance	6 806	3,49%	6 022
Activités immobilières	3 574	1,83%	3 163
Activités spécialisées scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	31 044	15,91%	27 470
Enseignement, santé humaine et action sociale	36 020	18,46%	31 873
Arts, spectacles, activités récréatives, autres activités de services	7 680	3,94%	6 796
<b>TOTAL</b>	<b>195 119</b>	<b>100%</b>	<b>172 653</b>

Sources : calculs ASTERES à partir de données Dares, Pôle Emploi et le Crédoc

Notre estimation de la répartition du nombre d'emplois non pourvus par secteur, croisée avec le salaire mensuel net moyen de chaque secteur, nous permet en effet d'estimer les gains pour les individus du pourvoi des emplois non-pourvus. Il a été calculé la différence entre le salaire moyen net mensuel par secteur comptant des emplois non pourvus et les indemnités de chômage perçues pour chacun. En appliquant un taux de remplacement net moyen sur les jours indemnisés de 74% du salaire<sup>72</sup>, nous établissons les résultats ci-contre :

<sup>72</sup> Insee, « 2.4 Indemnisation du chômage ».

Tableau annexe 2. Estimation des gains individuels agrégés suite au pourvoi des emplois non pourvus en 2019

	Salaire mensuel net moyen	Indemnités chômage à 74% de l'ancien salaire net	Différence salaire - chômage)	Gains annuels pour les ménages (différence salaire-chômage x 12)	Nombre d'ENP par secteur	Gains annuels individuels agrégés du pourvoi des ENP par secteur
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	2799	2071,26	727,74	8732,88	2 6951	235 363 045,56 €
Construction	2 047	1514,78	532,22	6386,64	12 491	79 778 239,68 €
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	1942,00	1437,08	504,92	6059,04	41 638	252 284 138,52 €
Information et communication	3219	2382,06	836,94	10043,28	16 249	163 197 210,87 €
Activités financières et d'assurance	3355	2482,7	872,3	10467,6	6 022	63 036 389,63 €
Activités immobilières	2311	1710,14	600,86	7210,32	3 163	22 804 148,93 €
Activités spécialisées scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	2296	1699,04	596,96	7163,52	27 470	196 781 137,34 €
Enseignement, santé humaine et action sociale	1766	1306,84	459,16	5509,92	31 873	175 616 214,23 €
Arts, spectacles, activités récréatives, autres activités de services	1902	1407,48	494,52	5934,24	6 796	40 327 827,86 €
				<b>TOTAL</b>	<b>172653</b>	<b>1 229 188 352,61€</b>

Sources : calculs ASTERES à partir de données Dares, Insee, Pôle Emploi et le Crédoc

## II Méthode de calcul des gains pour les ménages du pourvoi de 172 653 postes non pourvus par Pôle Emploi en 2019

Les gains pour les entreprises si les emplois non pourvus en 2019 l'avaient été sont estimés à 3,07 Mds€. Cette estimation provient de la différence de gains pour une entreprise entre la présence et l'absence d'un salarié, appliquée aux nombres d'emplois non pourvus par secteur et aux salaires correspondants. Pour calculer la différence de bénéfices pour un employeur entre la présence et l'absence d'un salarié, nous avons calculé la valeur ajoutée que produit un travailleur. Celle-ci s'obtient en rapportant le PIB au nombre d'actifs dans la population française, c'est-à-dire :

$$\frac{2\,042\text{ Mds }€}{29,7\text{ millions}} = 68\,754,21€$$

Nous avons ensuite calculé les gains moyens qu'engendrait chaque salarié en entreprise en mesurant la différence entre la valeur qu'il créait et ce qu'il coûtait en charges et salaire à son employeur. Selon Pôle Emploi, un salarié payé au salaire moyen coûte 46 807€ par an à son employeur. Nous sommes donc en mesure de calculer les gains rapportés par un salarié moyen à son entreprise, comme suit :

Valeur ajoutée créée par salarié – coût du salarié pour l' entreprise

C'est-à-dire  $68\,754\text{ €} - 46\,807\text{ €} = 21\,947\text{ €}$

La littérature considère que l'absence d'un salarié s'accompagne d'une baisse de sa production de 80%<sup>73</sup>. Ses collègues pouvant le remplacer sur certaines de ses tâches, la valeur ajoutée par salarié ne disparaît pas tout à fait lorsqu'il est absent.

Pour un salarié payé au salaire moyen, on a donc une production de gains pour l'entreprise suite à son absence de :

$$21\,947\text{ €} * 0,2 = 4\,389,4\text{ €}$$

c'est-à-dire bien inférieure à ce qu'elle serait si le salarié était présent ou que le poste était pourvu.

**Une entreprise paie donc en moyenne 17 557,6 €** le non pourvoi d'un emploi en son sein, exprimé par la différence entre les gains que rapportent un salarié présent et un salarié absent.

Le coût du non pourvoi d'un emploi payé au salaire moyen rapporté au salaire moyen équivaut à un coefficient de 0,65. En appliquant ce coefficient aux salaires moyens mensuels nets des emplois non pourvus, nous obtenons les résultats suivants :

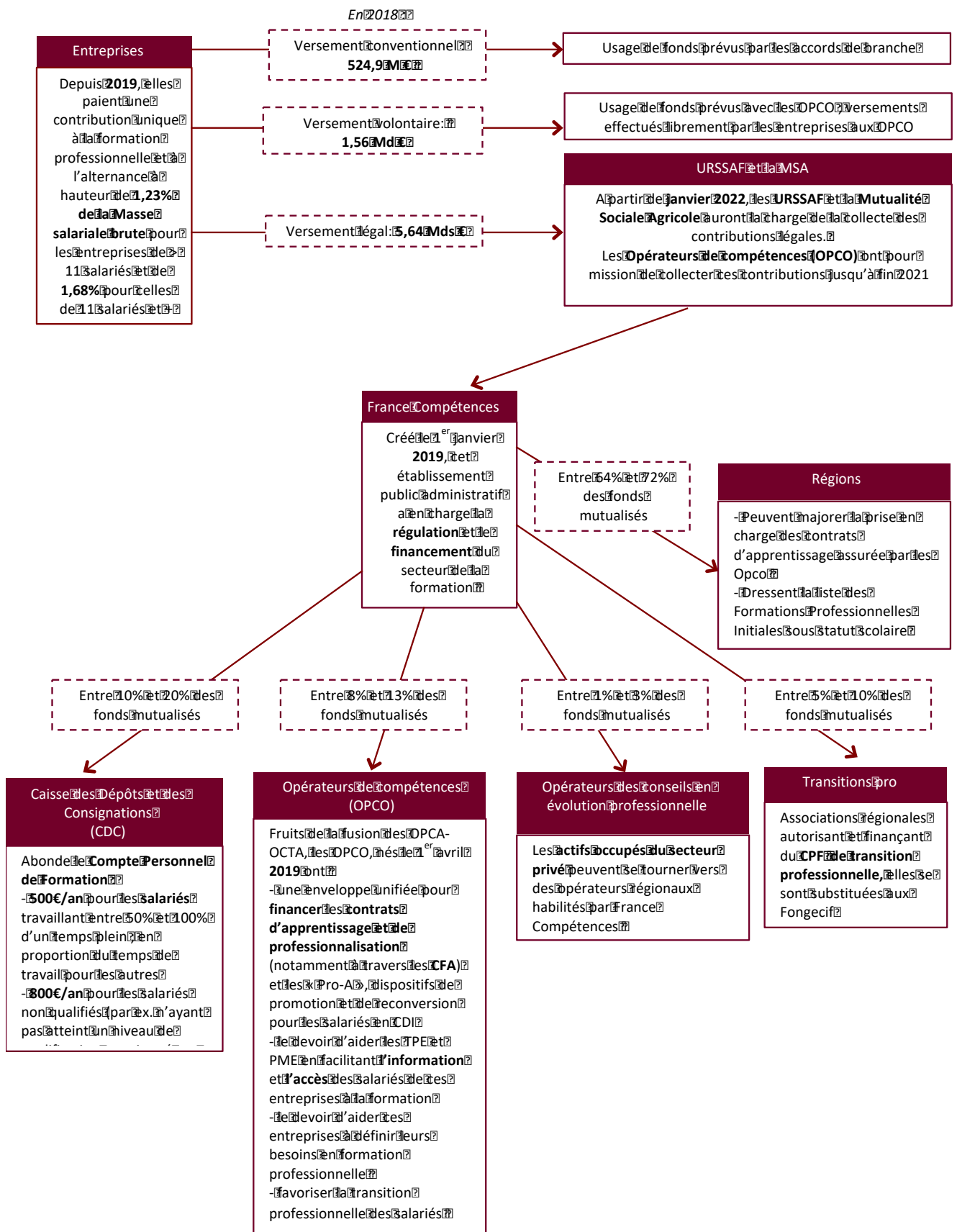
*Tableau annexe 3. Coût des emplois non pourvus pour les entreprises par secteur*

	Salaire mensuel net moyen	Salaire annuel net moyen	Coût annuel d'un ENP pour l'entreprise	Nombre d'ENP par secteur	Coût pour les entreprises des ENP par secteur
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	2799€	33588€	21832,2€	26951	588 407 613,90 €
Construction	2 047€	24564€	15966,6€	12491	199 445 599,19 €
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	1942€	23304€	15147,6€	41638	630 710 346,29 €
Information et communication	3219€	38628€	25108,2€	16249	407 993 027,18 €
Activités financières et d'assurance	3355€	40260€	26169€	6022	157 590 974,09 €
Activités immobilières	2311€	27732€	18025,8€	3163	57 010 372,32 €
Activités spécialisées scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	2296€	27552€	17908,8€	27470	491 952 843,34 €
Enseignement, santé humaine et action sociale (	1766€	21192€	13774,8€	31873	439 040 535,58 €
Arts, spectacles, activités récréatives, autres activités de services	1902€	22824€	14835,6€	6796	100 819 569,64 €
			<b>TOTAL</b>	<b>172653</b>	<b>3 072 970 881,53 €</b>

Sources : calculs ASTERES sur la base de données INSEE

<sup>73</sup> Krol et Brouwer, « How to Estimate Productivity Costs in Economic Evaluations ».

## Schéma simplifié de la circulation des fonds dédiés à la formation professionnelle en France





# BIBLIOGRAPHIE

- Almeida, Rita, et Pedro Carneiro. « The return to firm investments in human capital ». *Labour Economics* 16, n° 1 (2009): 97-106.
- Ambroise Bouteille et associés. « Panorama social et économique de la branche des organismes de formation - édition 2018 ». FFP, 21 septembre 2018.
- Artus, Patrick. « Natixis Research - Après la crise sanitaire, tout pourrait affaiblir l'investissement des entreprises », 28 avril 2020. <https://www.research.natixis.com/Site/en/publication/QfKSKJUxJaw0RoaRuOIO3rOH4t27jl-hyCUU7p7fkXc%3D?from=email>.
- . « Natixis Research - Changement de la structure sectorielle de l'économie après la crise du coronavirus, chômage structurel et taux de participation », 24 avril 2020. [https://www.research.natixis.com/Site/en/publication/2\\_YbQ7RNHHFcYYef-DcNG\\_VMP2yLiF2Va1W2xuBIfoc%3D?from=email](https://www.research.natixis.com/Site/en/publication/2_YbQ7RNHHFcYYef-DcNG_VMP2yLiF2Va1W2xuBIfoc%3D?from=email).
- . « Natixis Research - Vers un nouveau recul des gains de productivité après la crise du coronavirus ? », 22 avril 2020. [https://www.research.natixis.com/Site/en/publication/C8D\\_dgV-Koh8PeprZ\\_wGfzPgyCShWbMp2FIRn254YvA%3D?from=email](https://www.research.natixis.com/Site/en/publication/C8D_dgV-Koh8PeprZ_wGfzPgyCShWbMp2FIRn254YvA%3D?from=email).
- Aubert, Patrick, Bruno Crépon, et Philippe Zamora. « Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires ». *Économie & prévision* n° 187, n° 1 (2009): 25. <https://doi.org/10.3917/ecop.187.0025>.
- Ballot, Gerard, Fathi Fakhfakh, et Erol Taymaz. « Who Benefits from Training and R&D, the Firm or the Workers? » *British Journal of Industrial Relations* 44, n° 3 (septembre 2006): 473-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2006.00509.x>.
- Barron, John M., Mark C. Berger, et Dan A. Black. *On-the-Job Training*. W.E. Upjohn Institute, 1997. <https://doi.org/10.17848/9780585262369>.
- Bartel, Ann P. « Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs ». *Industrial Relations* 33, n° 4 (octobre 1994): 411-25. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1994.tb00349.x>.
- Berthou, Antoine. « Ajustement du compte courant et dynamique de la productivité en Europe pendant la crise. » *Berthou A. (2016). Ajustement du compte courant et dynamique de la productivité en Europe pendant la crise. Bulletin de la Banque de France*, octobre 2016.
- Black, Sandra, et Lisa Lynch. « Human-Capital Investments and Productivity ». *American Economic Review* 86, n° 2 (1996): 263-67.
- Blundell, Richard, Lorraine Dearden, Costas Meghir, et Barbara Sianesi. « Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy ». *Fiscal Studies* 20, n° 1 (2 février 2005): 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x>.
- Céreq. « Fiche Défis : Mieux connaître la formation et les parcours des salariés dans et hors de l'entreprise ». Céreq, 2018. [https://www.cereq.fr/sites/default/files/2019-07/C%C3%A9req\\_Fiches%20Defis.pdf](https://www.cereq.fr/sites/default/files/2019-07/C%C3%A9req_Fiches%20Defis.pdf).
- Conseil national de productivité. « Productivité et compétitivité : où en est la France dans la zone euro ? Premier rapport du Conseil national de productivité ». Conseil national de productivité, juillet 2019. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cnp-premier-rapport-10->

juillet2019.pdf.

DARES. « Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET): quels profils et quels parcours ? » DARES analyses. DARES, février 2020. [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2020-006\\_da\\_\\_les\\_neet\\_profils\\_parcours.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2020-006_da__les_neet_profils_parcours.pdf).

Dearden, Lorraine, Howard Reed, et John Van Reenen. « The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data ». *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 68, n° 4 (août 2006): 397-421. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2006.00170.x>.

Delame, Emmanuel, et Francis Kramarz. « Entreprises et formation continue ». *Économie & prévision* 127, n° 1 (1997): 63-82. <https://doi.org/10.3406/ecop.1997.5837>.

Département analyse et prévision de l'OFCE. « Evaluation au 20 avril 2020 de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement en France ». Policy Brief. OFCE, 20 avril 2020. <https://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/pbrief/2020/OFCEpbrief66.pdf>.

Ducoudré, Bruno. « Le recours au chômage partiel dans la crise ». *OFCE le blog* (blog), 22 avril 2020. <https://www.ofce.sciences-po.fr/blog/le-recours-au-chomage-partiel-dans-la-crise/>.

FFP. « Observatoire économique de la Fédération de la formation professionnelle. Etude 2018 : bilan et perspectives », janvier 2019. <http://ffp.org/uploads/document/ObservatoireEcoFFP%202018.pdf>.

Frossard, Thibaud, et Clément Jakymiw. « Le tissu industriel français face au COVID-19 : “Stop and Go?” ou “Stop and Die?” » Terra Nova, 24 mars 2020. [http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/941/original/Terra-Nova\\_Cycle-Covid-19-Tissu-industriel-francais\\_240320--.pdf?1585053394](http://tnova.fr/system/contents/files/000/001/941/original/Terra-Nova_Cycle-Covid-19-Tissu-industriel-francais_240320--.pdf?1585053394).

Guergoat-Larivière, Mathilde, et Coralie Perez. « Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ? » *Formation Emploi*, n° 137 (avril 2017): 51-72.

Guillemot, Danièle, et Ekaterina Melnik-Olive. « Se former tout au long de la vie : quel rôle du parcours professionnel ? » Insee Références. INSEE, 2018.

Heyer, Eric. « Quelle est l'ampleur du ralentissement industriel après 15 jours de confinement ? Une analyse à partir de la consommation d'électricité en France ». *OFCE le blog* (blog), 10 avril 2020. <https://www.ofce.sciences-po.fr/blog/quelle-est-lampleur-du-ralentissement-industriel-apres-15-jours-de-confinement-une-analyse-a-partir-de-la-consommation-delectricite-en-france/>.

Insee. « 2.4 Indemnisation du chômage ». Insee Références. Insee, 2019. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/4182897/ecrt19-f2-chomage.pdf>.

Insee Références. « Formations et emploi édition 2018 », avril 2018. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/3526086/FORMEMP18.pdf>.

Knoke, David, et Arne L. Kalleberg. « Job Training in U.S. Organizations ». *American Sociological Review* 59, n° 4 (août 1994): 537. <https://doi.org/10.2307/2095930>.

Krol, Marieke, et Werner Brouwer. « How to Estimate Productivity Costs in Economic Evaluations ». *Pharmacoeconomics* 32, n° 4 (avril 2014): 335-44. <https://doi.org/10.1007/s40273-014-0132-3>.

« Labour Market Mismatch and Labour Productivity : Evidence from PIAAC Data ». OECD Economics Department Working Papers, 28 avril 2015. <https://doi.org/10.1787/5js1pzx1r2kb-en>.

Legleye, Stéphane, et Annaïck Rolland. « Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base ». Insee Première. Insee, octobre 2019.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/version-html/4241397/ip1780.pdf>.

McKinsey. « Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France », septembre 2014.

OCDE. « Études économiques de l'OCDE : France 2019 | READ online ». OECD iLibrary. Consulté le 10 avril 2020. [https://read.oecd-ilibrary.org/economics/etudes-economiques-de-l-ocde-france-2019\\_10f0135f-fr](https://read.oecd-ilibrary.org/economics/etudes-economiques-de-l-ocde-france-2019_10f0135f-fr).

———. « Jeunes déscolarisés sans emploi (NEET) (indicateur). doi: 10.1787/a7da6fc2-f », 2020. <https://data.oecd.org/fr/youthinac/jeunes-descolarises-sans-emploi-neet.htm>.

Pénicaud, Muriel. « Etude d'impact du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel », s. d. [http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/115b0904\\_etude-impact](http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/115b0904_etude-impact).

Pôle Emploi, et Crédoc. « Enquête Besoins en Main-d'Oeuvre 2019 ». Pôle Emploi, le Crédoc, 2019.

Rexecode. « Coronavirus: quelles conséquences sur les liquidités, les financements, les investissements ? Ce qu'en disent les trésoriers des grandes entreprises et ETI ». Rexecode, 24 avril 2020. <http://www.rexecode.fr/public/Analyses-et-previsions/A-noter/Coronavirus-queelles-consequences-sur-les-liquidites-les-financements-les-investissements-Ce-qu-en-disent-les-tresoriers-des-grandes-entreprises-et-ETI>.

Roland Berger. « Covid-19 : impacts et rebonds ». Roland Berger, avril 2020.

Sode, Arthur. « Comprendre le ralentissement de la productivité en France ». Notes d'analyse. France Stratégie, janvier 2016. [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note\\_danalyse\\_ndeg38\\_web.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/note_danalyse_ndeg38_web.pdf).

« Survey of Adult Skills (PIAAC) - PIAAC, the OECD's Programme of Assessment and Analysis of Adult Skills ». Consulté le 8 avril 2020. <https://www.oecd.org/skills/piaac/>.

Terra Nova. « La révolution du travail à distance - Enquête “#Montravailàdistance, j'en parle !” » Terra Nova, 29 avril 2020. [http://tnova.fr/system/contents/files/000/002/005/original/Terra-Nova\\_\\_La-r\\_volution-du-travail-a-distance\\_\\_300420.pdf?1588269514](http://tnova.fr/system/contents/files/000/002/005/original/Terra-Nova__La-r_volution-du-travail-a-distance__300420.pdf?1588269514).