

• RAPPORT D'ÉTUDES •

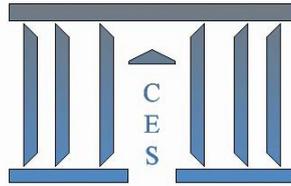
OCTOBRE 2021
N° 020

Rôle de la formation pendant la crise sanitaire : quelle articulation avec le chômage partiel ?

Responsables scientifiques :
Sophie Dessein et Coralie Perez

CES, Université Paris 1

Centre d'Economie de la Sorbonne



Université Paris 1 - Panthéon-Sorbonne
CNRS - UMR 8174

Projet de recherche

APR PIC-Covid « L'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle ». Convention n°2020-024

Rôle de la formation pendant la crise sanitaire : quelle articulation avec le chômage partiel ?

Rapport final

30 juin 2021

Sophie DESSEIN et Coralie PEREZ (responsable scientifique)

CES, Université Paris 1 ♦

♦ Centre d'Économie de la Sorbonne, UMR 8174 du CNRS, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Adresse :
Maison des Sciences Économiques, 106-112 Boulevard de l'Hôpital 75 647 Paris Cedex 13

Résumé

Depuis le début de la crise Covid-19 en mars 2020, l'État a encouragé tant la mobilisation de l'activité partielle que la possibilité, pour les entreprises, de former leurs salariés pendant les périodes chômées. L'objectif est de soutenir les entreprises dans le maintien des compétences de leurs salariés et de les accompagner dans les changements organisationnels impliqués par la pandémie. Pour cela, il s'est principalement appuyé sur un instrument financier, le FNE-Formation, dont les modalités de gestion et de fonctionnement ont été totalement renouvelées à l'occasion de cette crise. Déployé par les Opérateurs de compétences, ce dispositif permet notamment de prendre en charge la totalité du coût pédagogique des formations suivies pendant l'activité partielle. En 2021, les entreprises ont la possibilité de négocier des accords d'Activité Partielle de Longue Durée dans lequel elles doivent prendre des engagements en matière d'emploi et de formation. Le FNE-Formation, dont les règles de mobilisation ont évolué, devient alors un des moyens de financement de la formation pendant les périodes chômées. Cela a-t-il permis, et le cas échéant dans quelle mesure et pour qui, l'articulation effective du chômage partiel et de la formation ? Quelles sont les formations financées dans ce cadre ? Basée pour l'essentiel sur la réalisation de près de quarante entretiens à différents niveaux (national, régional, branche, entreprise) entre janvier et juin 2021, cette étude cherche ainsi à éclairer l'articulation chômage partiel/formation pendant la crise sanitaire

Remerciements

L'élaboration de ce rapport a largement bénéficié des contributions de nombreuses personnes qui ont bien voulu répondre à nos sollicitations dans une période tendue et déjà très chargée professionnellement.

Du côté des acteurs institutionnels, nous remercions nos interlocuteurs de la DGEFP qui ont répondu à nos demandes à plusieurs reprises durant notre étude, ainsi que les équipes des deux Direccte qui ont bien voulu nous communiquer à la fois des données précises et des contacts d'entreprises. Nous remercions également les représentants des OPCO qui ont accepté de répondre à nos questions, et qui nous ont bien souvent mises en lien avec d'autres personnes susceptibles de nous faire progresser dans notre analyse. Enfin, nous avons bénéficié des échanges avec différents acteurs syndicaux et de branche qui ont apporté leurs précieux éclairages à notre étude.

Du côté des entreprises, nous remercions nos interlocutrices et interlocuteurs qui, sous couvert d'anonymat, ont accepté de nous accorder un entretien, et ont très souvent joué le jeu de nous communiquer, à son issue, des documents utiles à notre compréhension du recours à la formation en temps de crise.

Synthèse

L'activité partielle (ou chômage partiel) est un dispositif de soutien à l'emploi visant à amortir les effets d'un choc temporaire sur l'activité des entreprises. En cas de baisse d'activité, les entreprises peuvent alors réduire le volume d'heures travaillées par les salariés tout en bénéficiant d'une prise en charge de tout ou partie de leur rémunération. En France, un quart des salariés du secteur privé ont connu le chômage partiel entre mars et août 2020, et cela a concerné près de 60% de ceux de l'hôtellerie-restauration. Ainsi, face à la crise sanitaire, le recours au chômage partiel a été inédit non seulement par son ampleur, mais aussi par sa durée et par les secteurs d'activité concernés (notamment du fait des fermetures administratives).

Aider les entreprises à conserver leur main d'œuvre pour faire face à une crise conjoncturelle est aussi le moyen de garder les compétences dans l'entreprise, et de favoriser les conditions d'une reprise de l'activité. Au-delà, l'État a souhaité inciter les entreprises à former les salariés pendant les périodes chômées. Le principal vecteur de financement a été le **FNE-Formation**, doté de près de 340 millions d'euros en 2020. Cet outil conventionnel d'accompagnement des mutations économiques a été complètement revu dans ses modalités de gestion et d'accès. Il a ouvert le financement des formations à toute entreprise mobilisant l'activité partielle, dans un circuit de demande simplifié.

Afin d'éclairer le recours à la formation pendant l'activité partielle depuis le début de la crise sanitaire, une étude a été menée par le Centre d'Economie de la Sorbonne (université de Paris 1). Cette recherche a bénéficié de la participation financière de la Dares, dans le cadre d'un appel à projets de recherche PIC sur « L'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle vague 1 » organisé par la Dares, sous l'égide du comité scientifique de l'évaluation du PIC. Une **méthodologie de nature essentiellement qualitative** a été mise en œuvre. Près de 40 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre janvier et juin 2021 avec 60 interlocutrices et interlocuteurs. Ils ont été conduits à différents niveaux : national (DGEFP, référents de 5 Opérateurs de compétences, fédérations professionnelles, confédération syndicale...), régional (Direccte, OPCO...), mais également au niveau de deux branches (Hôtels-Cafés-Restaurants et Bureaux d'études) et d'une dizaine d'entreprises. Une vingtaine d'accords de branche relatifs à l'Activité Partielle de Longue Durée (APLD) ont également été analysés.

Le rapport présente les résultats des investigations en deux temps. Le premier porte **sur l'articulation chômage partiel/formation en 2020** en insistant sur le déploiement du dispositif et ses conséquences sur le recours effectif, en analysant les types de formations suivies et les entreprises mobilisatrices. Cette partie repose sur quelques éléments de cadrage statistique adossés à différentes sources, et sur l'analyse du contenu des entretiens. Le second est relatif à la formation pendant le chômage partiel au premier semestre de l'année 2021. Il fait état du **changement de cap dans la politique publique fin 2020** et ses conséquences sur le financement de la formation pendant l'activité partielle. Une partie des accords de branche APLD négociés fin 2020 sont enfin analysés, ainsi que ceux rencontrés dans les entreprises interrogées.

En 2020, le déploiement du FNE-Formation, initialement confié aux Direccte, a très vite reposé sur les Opérateurs de compétences (OPCO) à qui l'État a délégué la gestion du FNE. Ils ont dû déployer dans l'urgence un outil nouveau, dans un contexte organisationnel de télétravail (pour leurs équipes mais aussi, le plus souvent, pour leurs interlocuteurs des entreprises). De surcroît, lorsque débute la crise sanitaire, certains OPCO n'ont pas achevé leur mue suite à la réforme de 2018. Quant aux

organismes de formation, ils ont dû pour la plupart innover rapidement pour être en mesure de proposer une offre à distance. Ainsi, entre mars et juillet 2020, tous les acteurs ont dû trouver leurs marques pour *in fine* rendre opérationnel un dispositif avec des règles homogènes sur le territoire.

D'après l'enquête Acemo-Covid du Ministère du travail, **jusqu'à 21% des salariés** (en septembre 2020) **ont travaillé dans une entreprise qui a eu recours à la formation pour ceux placés en activité partielle**, dont la moitié dans le cadre d'une subvention FNE-Formation (tous secteurs confondus). En effet, une part des entreprises interrogées ne connaît pas l'origine du financement de la formation, tandis que des financements alternatifs au FNE ont pu être mobilisés sur la période (fonds propres des entreprises, fonds conventionnels des OPCO...). Le décalage avec le recours à l'activité partielle (au plus haut en juin 2020) s'explique aisément à la fois par les difficultés du déploiement du dispositif FNE-Formation, et au-delà, par la forte incertitude qui régnait alors sur la durée de la pandémie, peu propice à élaborer des projets de formation.

À qui ont profité ces formations ? On aurait pu s'attendre à ce que les **TPE-PME**, notamment dans secteurs les plus touchés par la baisse d'activité, se saisissent de cette opportunité (période chômée et coûts de formation pris en charge par le FNE-Formation) pour former leurs salariés. Les remontées du terrain tendent cependant à dire que ce sont les entreprises déjà les plus familiarisées avec la formation (et dotées d'une personne ou d'un service-support) qui ont mobilisé le dispositif. Même si plusieurs canaux d'information ont fait connaître le dispositif aux TPE-PME, ces dernières ont été peu enclines à s'en saisir en 2020, dans une période où l'urgence était de s'ajuster au jour le jour face aux aléas de l'activité.

Si on s'intéresse aux salariés formés pendant l'activité partielle, **un usage très encadré du FNE-Formation, pour des projets de formation collectifs à l'échelle de l'établissement, a pu favoriser l'accès à la formation de catégories de travailleurs généralement cantonnés aux formations 'obligatoires'**. *A contrario*, un usage très ouvert et laissé à la discrétion des salariés tend à profiter plutôt à ceux ayant déjà une « appétence » pour la formation ou, tout au moins, des idées sur des formations à suivre. Dans tous les cas rencontrés, la mobilisation de la formation dans ce contexte a nécessité l'engagement d'un service RH et une volonté forte d'investir ce sujet.

Quelles finalités ont poursuivi ces formations réalisées pendant l'activité partielle en 2020 ? Les entreprises ont pu profiter du FNE-Formation pour financer **des formations qui étaient inscrites au plan de développement des compétences (PDC)**. Cela a été notamment le cas de grandes entreprises qui ne peuvent plus émarger aux financements mutualisés pour leur PDC depuis la réforme de la formation professionnelle de 2014. Ces formations étaient souvent courtes, de nature réglementaire (CACES, habilitations...). On note aussi de nombreuses formations à la bureautique et à l'anglais.

Mais au-delà de cet effet d'aubaine (qui a eu pour effet corollaire de soutenir l'activité des organismes de formation), les entreprises ont aussi mobilisé la formation pendant l'activité partielle pour **faire face à la crise sanitaire** : des formations dédiées aux salariés qui travaillent en contact avec le public, des formations pour ceux dont les activités de travail ont dû être adaptées (management à distance, marketing de crise...), des formations pour accompagner la création – ou le développement – de nouvelles activités (digitalisation d'une offre de service, marketing digital, formation technique pour plateau de streaming...).

Former pendant les périodes chômées a aussi permis à certaines entreprises de **concrétiser des projets plus ambitieux** qui n'avaient pas vu le jour faute de temps – et, de façon secondaire, par manque de moyens financiers –. Ces formations ont pu répondre à des objectifs tels que : se perfectionner dans la maîtrise d'une technique, formaliser une démarche de transfert de connaissances, monter en compétences sur la conduite de lignes de production...

Des entreprises ont aussi relayé des demandes de formation – voire les ont encouragées *via* des catalogues de formation réalisés en 2020 – qu'elles n'auraient probablement pas financées en temps ordinaire (ni même co-financées dans le cadre du Compte Personnel de Formation), telles que des formations à « l'intelligence émotionnelle » ou à la « psychologie positive », des « ateliers cuisine »...

Au total, **nos investigations nous conduisent à nuancer l'idée que les formations suivies pendant l'activité partielle en 2020 n'auraient été qu'« occupationnelles »**. Si une minorité a été certifiante (20% des formations financées par le FNE-Formation en 2020), elles ont permis à des entreprises de maintenir un effort de formation dans un contexte très déprimé, de réaliser des projets collectifs mais « dormants » de formation, mais aussi de « garder le lien pour faciliter la reprise du travail ». Cette motivation a été souvent citée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration où la main d'œuvre est jugée volatile.

Notre travail souligne également les **dynamiques sectorielles** qui président à la mobilisation et aux usages des formations pendant l'activité partielle. Le **secteur des Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR)** a tardé à mobiliser le FNE-Formation, dans l'attente d'une reprise de son activité. Si les usages relevés dans la branche diffèrent peu de ceux mis en évidence en moyenne, des problématiques spécifiques nous ont été rapportées : comment protéger les salariés en contrat court, voire saisonnier, alors que l'activité baisse drastiquement ? Si l'entreprise considère qu'ils font partie de son collectif de travail, comment peut-elle les associer aux projets collectifs de formation mis en œuvre pour son personnel permanent ? La 'polycompétence' encouragée par l'activité partielle (et parfois accompagnée par la formation) est-elle amenée à perdurer dans les organisations au-delà de la crise sanitaire ? Dans la branche **Bureaux d'études**, les entreprises ont saisi très tôt la possibilité de se former pendant l'activité partielle. La formation pendant les périodes chômées a servi à accompagner des mouvements plus structurels de repositionnement de compétences. Des parcours de formation, longs et certifiants, ont été engagés pour des collectifs de salariés d'une même entreprise ou d'un groupe, dans le cadre de l'activité partielle de longue durée. Cette problématique de « reskilling » se pose aussi à de petites entités qui n'ont pas mobilisé l'activité partielle, ou de manière résiduelle. Comment pourront-elles financer ces formations nécessaires au maintien de leur activité ?

Les **accords d'activité partielle de longue durée (APLD)** ont pu constituer une opportunité de construire des parcours de formation longs et structurés. Néanmoins, les engagements en matière de formation y sont formulés de façon peu précise ; très peu s'engagent sur un nombre de salariés à former, proposent une incitation monétaire à la formation, donnent la priorité aux formations certifiantes. Ils sont plus nombreux à énoncer des actions prioritaires pour la branche, et pratiquement tous encouragent à la mobilisation du CPF dans le (co-)financement des formations. Certains des accords APLD que nous avons eus à connaître ont organisé le repositionnement stratégique des compétences d'ingénieurs spécialisés dans l'aéronautique ou l'automobile en finançant des parcours de formation structurés. Si cela semble bien répondre à la vocation du FNE utilisé dans le cadre de

l'APLD, qu'en sera-t-il de ces parcours de formation (et de leur financement) lors de la reprise de l'activité ?

En 2021, les règles de mobilisation du FNE-Formation ont changé de manière à favoriser la construction de « parcours ». Le FNE n'est plus la seule source de financement de la formation pendant l'activité partielle – notamment de l'activité partielle de longue durée – et les entreprises « en difficulté » mais qui ne recourent pas au chômage partiel sont aussi éligibles aux financements publics. Toutefois, la mise en œuvre de ces parcours est encore balbutiante au moment de la rédaction de ce rapport, et elle soulève surtout des questions : qu'est-ce qu'un « parcours de formation » ? Comment motiver des difficultés rencontrées par l'entreprise pour être éligible au financement public de la formation des salariés ? En outre, l'inscription de la crise sanitaire dans la durée et la baisse programmée des aides financières aux entreprises créent beaucoup d'incertitudes sur l'emploi. D'autres dispositifs tels que Transco (Transitions Collectives) seraient ainsi à étudier en complément pour appréhender le rôle de la formation des salariés pendant la pandémie.

Plan du rapport

1. Chômage partiel et formation : une articulation de plus en plus recherchée mais jusqu'ici mal documentée

1.1. Le recours au chômage partiel pendant la crise sanitaire

1.2. Le recours à la formation pendant l'activité partielle en France

1.2.1. Avant la crise sanitaire de 2020, les prémises d'une articulation souhaitée

1.2.2. Le FNE-Formation : un instrument privilégié pendant la crise sanitaire

1.3. Se former pendant l'activité partielle durant la crise sanitaire : les hypothèses et les questions guidant l'étude

2. Les investigations réalisées

3. Articuler chômage partiel et formation pendant la crise sanitaire en 2020

3.1. Mettre en œuvre l'articulation chômage partiel/formation dans un contexte éminemment changeant

3.1.1. Les évolutions des dispositifs AP et FNE-Formation en 2020

3.1.2. Une mise en œuvre chaotique et dans l'urgence

3.2. Le recours à la formation pendant l'activité partielle: ampleur et freins entre mars et décembre 2020

3.2.1. Chiffrer le recours : le système d'information statistique sur le FNE-Formation

3.2.2. Le retour des OPCO sur les profils d'entreprises ayant mobilisé le FNE-Formation

3.2.3. Y a-t-il eu un effet levier du dispositif FNE-Formation ?

3.3. Se former pendant l'activité partielle : pour quoi faire ?

3.3.1. Des formations courtes, souvent déjà inscrites au Plan de développement des compétences (PDC)

3.3.2. Des formations en réponse à la crise sanitaire

3.3.3. Les autres usages

3.3. Des dynamiques sectorielles : les exemples de la branche Hôtels, Cafés et Restaurants (HCR) et de la branche des Bureaux d'études

3.3.1. La branche HCR : la crise sanitaire comme fenêtre d'opportunité pour des formations courtes

3.3.2. La branche Bureaux d'études : une crise conjoncturelle mais des besoins de formation plus structurels

4. Les formations de la « deuxième vague » : se former pendant l'activité partielle en 2021

4.1. Face à la crise sanitaire qui dure, une réorientation de la politique publique

4.1.1. Un changement de cap pour le FNE-Formation visant une « logique de parcours »

4.1.2. Le déploiement du FNE 2021 face à de nouveaux obstacles

4.2. Les accords APLD (ou Activité partielle de longue durée) : d'autres opportunités de construire une articulation entre chômage partiel et formation.

4.2.1. Un dispositif d'aide publique qui prévoit la négociation de contrepartie en matière d'emploi et de formation

4.2.2. Le déploiement des accords APLD

4.2.3. Les engagements formations dans les accords APLD

4.2.3.1. Des engagements difficiles à objectiver

4.2.3.2. Les engagements formation au prisme d'une vingtaine d'accords de branche

4.2.3.3. Quelques illustrations d'accords APLD d'entreprise

Conclusion

Annexes

Annexe 1 : L'évolution de la réglementation autour de l'activité partielle depuis mars 2020

Annexe 2 : Les entretiens réalisés entre janvier et juin 2021

Annexe 3 : Les Fiches « Entreprises »

Annexe 4 : Caractéristiques de mobilisation du FNE-Formation en 2020 dans les OPCO de l'étude

Introduction

Mode d'ajustement des entreprises à la baisse du volume de leur activité, le chômage partiel (ou « activité partielle ») est un dispositif public de soutien à l'emploi visant à amortir les effets d'un choc temporaire sur leur activité. En cas de baisse d'activité, les entreprises peuvent alors réduire le volume d'heures travaillées par les salariés tout en bénéficiant d'une prise en charge de tout ou partie de leur rémunération. En France, dans le contexte de crise sanitaire et de la mise à l'arrêt d'une part de l'économie, la mobilisation de ce dispositif a été inédite : entre le 1^{er} mars et le 1^{er} juin 2020, un peu plus de 13 millions de demandes d'autorisation d'activité partielle ont été formulées pour 1,05 million d'entreprises concernées.

Aider les entreprises à conserver leur main d'œuvre pour faire face à une crise conjoncturelle est aussi le moyen de garder les compétences dans l'entreprise, et de favoriser les conditions d'une reprise de l'activité. Au-delà, les pouvoirs publics encouragent les entreprises à profiter de ces périodes chômées pour former leurs salariés. Ainsi, dès le début de la crise sanitaire, a eu lieu une mobilisation exceptionnelle du FNE Formation pour inciter les entreprises recourant à l'activité partielle à former leurs salariés. En 2020, le FNE-Formation a permis d'accompagner près de 200.000 entreprises, 415.000 salariés, pour 7,6 millions d'heures de formation et 291 millions d'euros engagés (Source DGEFP, au 31/12/2020).

Selon l'enquête flash ACEMO du Ministère du travail, au 30 juin 2020, 16,4% des salariés travaillaient dans une entreprise qui a mis en œuvre de la formation dans le cadre de l'activité partielle pendant la crise sanitaire¹, recours à la formation jugé « assez faible » par la Dares (cf. Synthèse des résultats de l'enquête Flash, 23/07/2020). Les résultats détaillés font apparaître que des secteurs ayant beaucoup recouru au chômage partiel sont sur-représentés parmi ceux n'ayant pas formé leurs salariés dans ce cadre, des secteurs (commerce, construction) par ailleurs peu formateurs (cf. Insee Références 2018). De même, les petites entreprises (moins de 100 salariés) ont beaucoup moins formé leurs salariés pendant les périodes chômées que les entreprises plus grandes. Il semblerait ainsi que le dispositif incitatif du FNE, qui prend en charge le coût pédagogique des formations dans une situation où le coût d'opportunité des entreprises à former est déjà considérablement réduit, ne parvienne pas à infléchir les comportements déjà à l'œuvre en matière d'accès à la formation continue. Quels ont été les freins à l'articulation chômage partiel/formation que ce dispositif inédit, mis en place pendant la crise sanitaire, n'aurait pas levé ? Quand le dispositif FNE-Formation a été mobilisé, à quelles fins l'a-t-il été ? Pour quels types de formation ? C'est à ces questions que cette étude cherche principalement à répondre.

Dans un premier temps, nous actualisons notre connaissance du recours à l'activité partielle et à la formation dans ce cadre et rappelons nos hypothèses de travail (partie 1). Dans un second temps, nous présentons notre travail empirique (partie 2). Puis, nos résultats sont exposés en deux temps. Tout d'abord, nous rendons compte du déploiement du FNE-Formation pendant l'année 2020, de sa mobilisation et ses usages par les entreprises (partie 3). La dernière partie du rapport porte sur les

¹ La question sur le recours à la formation a été posée dans le premier questionnaire (avril 2020) et indiquait qu'au 31 mars 2020, seuls 4,7% des salariés travaillaient dans une entreprise ayant mis en œuvre de la formation pour les salariés en activité partielle ; cette question n'a pas été posée dans les enquêtes de mai ni de juin 2020.

nouvelles règles de mobilisation du FNE-Formation qui conditionnent sa mobilisation et ses usages pendant l'activité partielle en 2021 ; elle présente en particulier un focus sur les accords « Activité Partielle de Longue Durée » (APLD) et leurs engagements en matière de formation (partie 4).

1. Chômage partiel et formation : une articulation de plus en plus recherchée mais jusqu'ici mal documentée

1.1. Le recours au chômage partiel pendant la crise sanitaire

En France, l'« activité partielle » (ou chômage partiel) est un dispositif de sauvegarde de l'emploi encadré par la loi, assez peu mobilisé jusqu'au début des années 2000. Ce dispositif a été revitalisé avec la crise financière de 2008 pendant laquelle de nombreux pays européens (comme l'Allemagne et l'Italie qui ont un usage ancien de cet outil et à plus grande échelle qu'en France ; cf. Bisignano, 2014² ; Clouet, 2016³) ont modifié leur régime de chômage partiel (en renforçant le montant et la durée de la prestation) pour le rendre plus attractif auprès des entreprises. En France, l'activité partielle aurait sauvé, entre 2009 et 2010, près de 30 000 emplois (en CDI) au sein des établissements confrontés à une *forte* baisse de leur chiffre d'affaires⁴, prouvant ainsi que l'activité partielle a été « une politique efficace de sauvegarde de l'emploi en France durant la Grande Récession. » (Nevoux, 2019⁵).

Cependant, le déploiement de l'activité partielle pendant la crise sanitaire est sans commune mesure avec celui de la crise financière de 2008. Alors que la proportion des salariés en activité partielle a culminé à 4% en 2009 (près de 300.000 salariés en juin 2009 ; Fréhaut, 2012⁶), ce sont jusqu'à 8.4 millions de salariés qui ont été concernés par ce dispositif en avril 2020 soit près de 44% des salariés du secteur privé au pic de la crise sanitaire (voir figure 1). Selon l'Unédic, pour le seul mois d'avril 2020, ce sont 6 établissements sur 10 qui ont déposé une demande d'indemnisation de chômage partiel, la grande majorité étant des établissements de moins de 20 salariés (voir figure 2). Un an après le début de la crise sanitaire, les entreprises de moins de 20 salariés concentrent encore 40% des effectifs en activité partielle, tandis que les entreprises de 250 salariés ou plus en représenteraient 35% (source : Dares, Acemo-covid, juin 2021). Alors que les salariés des petites entreprises ont un accès moindre à la formation continue (16% dans les entreprises de moins de 20 salariés contre 34% dans les entreprises de 500 salariés et plus ; source : Insee Références, 2011)⁷, il est donc intéressant de voir si

² Bisignano M. (2014), « Contester, retarder ou empêcher les licenciements via le chômage partiel ? : Usages syndicaux de la Cassa Integrazione Guadagni en Italie », Travail et Emploi, n°137, pp.69-84.

³ Clouet H. (2016), « Chômage partiel, outil partial ? Comparer le chômage partiel en Allemagne et en France », La revue de l'IRE, n°1, pp.63-89.

⁴ L'effet sur l'emploi serait négligeable pour les entreprises confrontées à un moindre impact de la crise sur leur chiffre d'affaires. Toutefois et dans ce cas, « ces effets d'aubaine, bien que considérables au regard du dispositif d'activité partielle, seraient négligeables par rapport à d'autres mesures telles que les subventions salariales et à l'embauche » (Nevoux S., (2018), « Les enjeux du recours à l'activité partielle », Notes de la MAR, Dares, n°1, Juin).

⁵ Nevoux S., (2019), « L'activité partielle constitue une politique efficace de sauvegarde de l'emploi », Bulletin de la Banque de France, 225/1, septembre-octobre.

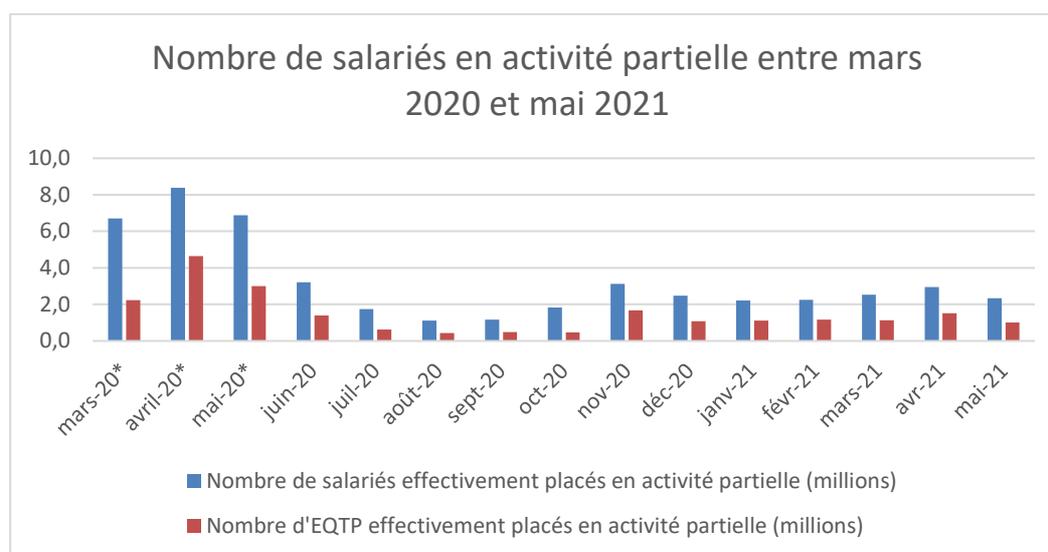
⁶ Fréhaut P., (2012), « Chômage partiel, activité partielle, *Kurzarbeit* : quelles différences entre les dispositifs publics français et allemand ? », Lettre du Trésor-éco, n°107, décembre.

⁷ L'effort financier consenti par les entreprises pour la formation s'échelonnant de 1,28% de la masse salariale dans les entreprises de moins de 20 salariés à 3,71% dans les très grandes (2000 sal. et plus) (Source : Jaune budgétaire, 2019).

l'opportunité offerte par le FNE-Formation dans ce contexte leur permet d'accéder davantage à la formation ou bien si les grandes entreprises (et donc leurs salariés) se sont relativement davantage saisies de cette opportunité.

Les demandes d'activité partielle (DAP) présentent une autre caractéristique : elles ont été concentrées géographiquement puisque la région Ile-de-France a compté pour un quart des DAP entre mars et mai 2020⁸, suivie par Auvergne-Rhône-Alpes (12.5%), puis par les régions Grand-Est, Nouvelle-Aquitaine et Hauts-de-France, Occitanie et PACA (chacune représentant près de 8% des DAP sur la période).

Figure 1 : Nombre de salariés en activité partielle entre mars 2020 et mai 2021



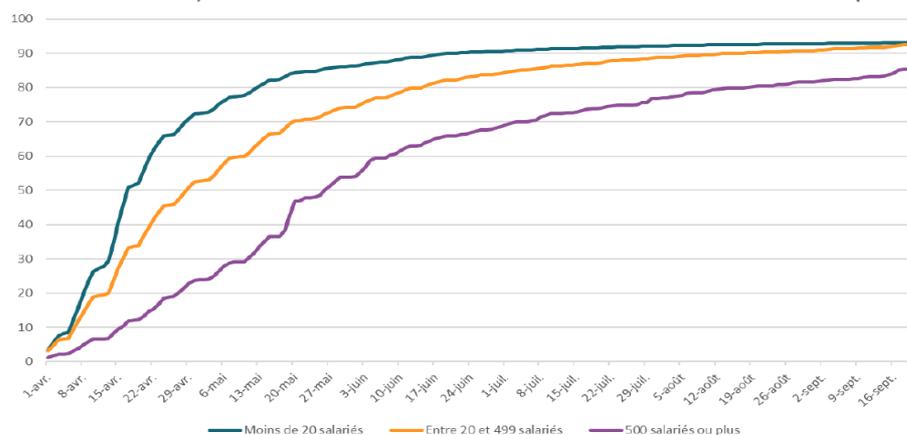
Sources : demandes d'indemnités (SI APART), enquête Acemo-Covid-19 ; estimation Dares. Synthèse des résultats en juin 2021.

En outre, si un quart de l'ensemble des salariés du secteur privé ont été mis en activité partielle (entre mars et août 2020), ce sont 58% des salariés du secteur de l'hébergement-restauration, un tiers des salariés dans la construction et un tiers dans la fabrication de produits industriels qui ont été concernés. Dans le commerce et les activités scientifiques et techniques, la part des salariés en activité partielle a été proche de la moyenne (25%). En avril 2021, ce sont encore 3 millions de salariés qui sont en activité partielle (cf. figure 1), dont plus de 740.000 salariés du secteur de l'hébergement-restauration et 515.000 salariés du commerce (Source : Dares, Acemo-covid, juin 2021).

⁸ Il faut noter que pour faciliter le recours au dispositif pour les entreprises ayant plusieurs établissements sur le territoire national, l'État a autorisé les entreprises à effectuer leur demande de financement FNE auprès d'un seul acteur régional (Direccte ou OPCO régional), celui du siège de l'entreprise. Ceci conduit à surestimer la part des établissements franciliens dans le recours au FNE.

Figure 2 : Les demandes d'activité partielle entre avril et septembre 2020 par taille d'établissement

GRAPHIQUE 3 - PART CUMULEE DES ETABLISSEMENTS AYANT FAIT UNE DAP QUI ONT DEPOSE UNE DI AU TITRE DE MARS, SELON LA DATE DE DEPOSIT DE LA DI ET LA TAILLE DE L'ETABLISSEMENT (EN %)



Source : ASP, Extranet Activité partielle, données au 21 septembre 2020, calculs Unédic
 Champ : données retraitées des doublons et avenants, tous motifs confondus, hors particuliers employeurs
 Lecture : au 20 septembre, 93 % des établissements de moins de 20 salariés qui ont déposé une DAP ont fait une demande d'indemnisation.

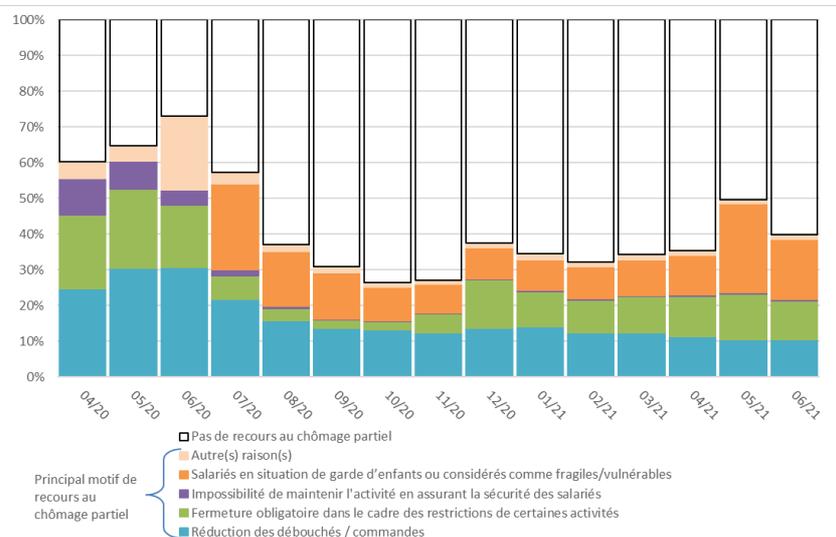
Source : Unédic, Activité partielle. Premier bilan de la crise Covid 19, septembre 2020.

Cette concentration sectorielle se reflète également dans le fait que quatre secteurs ont compté pour 62% des heures indemnisées au début de la crise sanitaire (entre mars et août 2020) : l'hébergement-restauration, le commerce, les activités scientifiques et techniques, la construction. Or, les taux d'accès à la formation continue dans les secteurs ayant eu le plus recours à l'activité partielle en 2020 étaient très divers avant la crise sanitaire : 14% dans le secteur de l'hébergement-restauration ainsi que dans la construction, 20% dans le commerce et 27% dans le secteur des activités scientifiques et techniques (source : Insee Références, 2011⁹).

Enfin, il faut noter que la crise sanitaire a impliqué des raisons inédites de mise au chômage partiel. Dans le contexte de crise sanitaire, une des principales causes de mise au chômage partiel depuis juillet 2020 est l'indisponibilité de salariés considérés comme fragiles, vulnérables ou en situation de garde d'enfants ; ce motif a davantage concerné les grandes entreprises (250 salariés ou plus) selon la Dares (cf. figure 3- enquête Flash Acemo-Covid, juin 2021). Quant aux fermetures obligatoires qui ont scandé l'évolution de la situation sanitaire, elles ont particulièrement touché les établissements de l'hôtellerie-restauration et du commerce (plutôt les TPE de moins de 20 salariés), et justifié leur fort recours au chômage partiel alors que ces secteurs étaient peu coutumiers de ce dispositif.

⁹ L'effort financier consenti par les entreprises de ces secteurs pour la formation continue s'échelonnant de 1.55% de la masse salariale dans le secteur de l'hébergement-restauration, 2.05% dans les activités scientifiques et techniques à 2.15% dans le commerce (pour une moyenne de 2.67% dans l'ensemble des secteurs ; source : Jaune budgétaire, 2019).

Figure 3 : Recours au chômage partiel et raisons principales de recours (en % de salariés)



Note : la modalité "Salariés en situation de garde d'enfants ou considérés comme fragiles/vulnérables" est proposée depuis l'enquête de juillet 2020.

Note de lecture : lors de l'enquête de juin 2021, 60.1% des salariés travaillent dans une entreprise qui n'a pas eu recours au chômage partiel le mois précédent.

Source : Dares, enquêtes Acemo Covid, avril 2020 à juin 2021.

Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

1.2. Le recours à la formation pendant l'activité partielle en France

1.2.1. Avant la crise sanitaire de 2020, les prémises d'une articulation souhaitée

En complément de l'activité partielle considérée comme un instrument essentiel de prévention des licenciements, l'articulation de l'activité partielle avec la formation est de plus en plus recherchée par les pouvoirs publics, en France comme en Europe.

En France, pendant la crise de 2008, l'État avait déjà encouragé les entreprises qui recouraient au chômage partiel à former leurs salariés. Dès mi-2009, les entreprises avaient ainsi la possibilité de signer une convention d'Activité Partielle de Longue Durée (APLD) avec l'Unédic. L'indemnisation de l'activité partielle (part du salaire brut prise en charge) était alors supérieure si l'employeur souscrivait à certains engagements : maintenir l'emploi pendant une période égale à deux fois la durée de la convention, proposer un entretien individuel aux salariés afin notamment d'examiner les actions de formation ou de bilan qui pourraient être engagées durant la période d'activité partielle. L'APLD permettait aussi aux entreprises de moins de 250 salariés de mettre les salariés exerçant la même activité au chômage partiel « par roulement » et ce, afin de favoriser la formation pendant les périodes non travaillées. L'articulation chômage partiel/formation était alors vue non seulement comme le

moyen de maintenir l'employabilité des salariés mais aussi, de façon plus opportuniste, comme une façon d'échapper à la perte de salaire liée à l'activité partielle (la formation ouvrant généralement à une rémunération équivalente au salaire de référence). Ainsi, en contrepartie des actions de formation, l'indemnisation des salariés par l'Unédic avait été portée, début 2012, de 75 % de la rémunération brute à 100 % de la rémunération nette, la différence de rémunération étant à la charge de l'employeur. Plusieurs cas étaient alors envisagés selon que la formation était réalisée sur ou en dehors du temps de travail. En effet, l'activité partielle conduit à la suspension du contrat de travail du salarié concerné et cela affecte juridiquement et financièrement la prise en charge de l'action de formation¹⁰. Soit la formation était réalisée pendant le temps de travail (sur le plan de formation de l'entreprise ou le DIF), éventuellement de manière alternée avec l'activité partielle. L'entreprise pouvait alors, selon ses caractéristiques, solliciter une aide financière auprès de son fonds de formation (alors OPCA – organisme paritaire collecteur agréé). Soit la formation était réalisée en dehors du temps de travail (action de développement de compétences dans le cadre du plan, DIF, périodes de professionnalisation) et le salarié pouvait ainsi bénéficier d'une allocation de formation éventuellement cumulable avec l'indemnisation de l'activité partielle¹¹.

Parmi les financeurs susceptibles de favoriser cette articulation, on trouvait alors les Conseils régionaux (en fonction des priorités émises au titre de leur politique de formation), le FPSPP¹² et le FSE, les OPCA (parfois en partenariat avec les précédents¹³) et, de façon ponctuelle et ciblée, le FNE-Formation. Outil conventionnel d'anticipation ou d'accompagnement des mutations économiques¹⁴, le **FNE-Formation** a pour objet de « faciliter la mise en œuvre des mesures de formation professionnelle afin de faciliter la continuité de l'activité des salariés face aux transformations consécutives aux mutations économiques et de favoriser leur adaptation à de nouveaux emplois en cas de changements professionnels dus à l'évolution technique ou à la modification des conditions de production » (Circulaire n°2011-12). Bien que poursuivant l'objectif de maintenir les salariés en emploi et d'éviter les licenciements économiques, il devait être jusqu'ici « obligatoirement alternatif aux périodes d'activité partielle » (Circulaire n°2011-12), c'est-à-dire mobilisé pour des formations réalisées en dehors du temps de travail. Il était également ciblé prioritairement sur les entreprises de moins de 250 salariés, et sur les salariés les plus exposés à la perte de leur emploi (y compris des cadres), les salariés de faible niveau de qualification par rapport aux besoins du marché du travail sur leur bassin d'emploi, en CDD ou en CDI, quel que soit leur niveau de diplôme¹⁵.

La Loi de sécurisation de l'emploi du 14/06/2013¹⁶ a transformé le dispositif d'activité partielle alors en vigueur en le rendant plus incitatif en termes d'indemnisation mais aussi de mobilisation. Selon le

¹⁰ Le Congé Individuel de Formation qui conduit à la suspension du contrat de travail n'était, pour cette raison, pas cumulable avec l'activité partielle.

¹¹ Circulaire DGEFP n°2010/13 du 30 mars 2010 relative à la mise en œuvre de l'activité partielle en 2010.

¹² Deux conventions signées en 2009, pour l'une avec le Fonds Unique de Péréquation, pour l'autre avec le FPSPP poursuivaient le même objectif, favoriser la formation des salariés les plus exposés à la perte de leur emploi et celle des salariés en activité partielle.

¹³ Les Régions et les partenaires sociaux ont pu prolonger cet effort en prenant des mesures exceptionnelles, *via* des chartes de continuité professionnelle, ou sur la base de partenariats ponctuels tels que celui engageant le FPSPP, l'OPCA FAFIEC en 2011, qui a financé la formation professionnelle de près de 300 TPE et PME qui ont vu leurs commandes chuter suite à la crise économique de 2009.

¹⁴ Circulaire DGEFP n°2011-12 du 1^{er} avril 2011 relative à la démarche d'appui aux mutations économiques.

¹⁵ <https://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/comment-articuler-chomage-partiel>

¹⁶ Et le décret n° 2013-551 du 26 juin 2013 relatif à l'activité partielle.

décret du 26/06/2013, quatre principes sont alors avancés : unification du dispositif (fusion des allocations existantes — activité partielle et activité partielle de longue durée — en une seule allocation), simplification des règles de calcul des heures à indemniser, définition de contreparties plus souples et plus adaptées (modulées en fonction de l'importance du recours à l'activité partielle), et différenciation du niveau d'indemnisation du salarié selon que des actions de formation sont ou non mises en œuvre pendant la période de sous-activité (l'indemnité horaire est portée à 100 % de la rémunération nette antérieure du salarié pendant les actions de formation mises en œuvre pendant les heures chômées – contre 70% sinon -). Proposer la réalisation d'actions de formation ou de bilans de compétences à ses salariés pendant les périodes chômées a pu constituer une contrepartie au recours à l'activité partielle, négociée par l'entreprise auprès de la Direccte¹⁷ lors de sa demande d'autorisation préalable. Ainsi, les entreprises qui avaient déjà eu recours à l'activité partielle dans les trois dernières années, devaient obligatoirement souscrire des engagements pour bénéficier encore du dispositif : durée plus longue de maintien dans l'emploi, actions de formation, actions en matière de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le champ des formations éligibles dans ce cadre est élargi (notamment les formations au titre du plan de formation, qualifiante ou non, quelle que soit leur durée) (Beauvoir et al. 2015¹⁸).

Peu de travaux académiques, adossés à des données statistiques ou du matériau qualitatif, ont documenté le recours à la formation durant le chômage partiel avant la crise sanitaire, que ce soit au niveau des entreprises ou au niveau individuel (Nevoux, 2018). Dans leur focus sur l'utilisation de la formation pendant les périodes d'activité partielle, Beauvoir et al. (op. cit.) exploitent l'enquête CVTS 4 portant sur l'année 2010 : ils montrent que « toutes choses égales par ailleurs », les entreprises qui ont utilisé l'activité partielle ont 2.5 fois plus de chance d'avoir formé leurs salariés en 2010 que celles qui n'ont pas recouru au dispositif » ; un quart des entreprises ayant recouru à l'activité partielle y auraient associé la formation (Beauvoir et al., op. cit.). À partir de l'enquête DIFES 2 et sur la période 2009-2010, Guergoat-Larivière et Perez¹⁹ (2017) ont montré que les salariés des entreprises ayant eu recours au chômage partiel en 2010 dans un contexte de baisse d'activité avaient significativement plus de chance d'accéder à la formation que leurs homologues travaillant dans des entreprises affectées par la crise mais n'ayant pas mis en œuvre ce type d'ajustement. En outre, ils présentaient en moyenne des durées de formation plus longues²⁰ que ceux travaillant dans d'autres entreprises, impactées ou non par la crise financière.

Ces travaux sont relatifs à l'activité partielle pendant la crise de 2009 ; les entreprises concernées étaient alors relativement peu nombreuses (moins de 200 entreprises dans leurs échantillons respectifs), et majoritairement issues du secteur manufacturier. Or, le recours à l'activité partielle en 2020 est non seulement inédit en volume mais également en termes de profils sectoriels des entreprises. En outre, le cadre règlementaire du recours à la formation dans le cadre de l'activité

¹⁷ Depuis le 1^{er} avril 2021, les DIRECCTE sont regroupées avec les services déconcentrés de la cohésion sociale au sein d'une nouvelle structure : les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS). Nous conservons l'acronyme Direccte dans la suite du rapport puisque c'est sous ce nom que les acteurs ayant mobilisé l'activité partielle (et le FNE) désignent ces services tout au long des entretiens.

¹⁸ Beauvoir R., Calavrezo O., Nevoux S., (2015) ; « L'activité partielle en 2013 », Dares Analyses, n°026, Mars.

¹⁹ Guergoat-Larivière M., Perez C., (2017), « Formation continue des salariés en temps de crise : quels liens avec les ajustements pratiqués par leurs entreprises ? », *Formation emploi* [En ligne], 137 | Janvier-Mars 2017, mis en ligne le 30 avril 2019, consulté le 24 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/5001>

²⁰ Avec une durée médiane de 35 heures et modale de 30 heures en 2010 contre respectivement 30 heures et 12 heures pour l'ensemble des salariés (Guergoat-Larivière et Perez (2017), p.66).

partielle change substantiellement porté par la volonté politique de soutenir et d'accompagner les entreprises dans cette crise inédite (cf. infra). Ainsi, le maintien à 100% de la rémunération des salariés bénéficiaires d'une action de formation pendant l'activité partielle qui prévalait jusqu'alors ne s'applique plus aux formations postérieures à la publication de l'ordonnance 2020-346 du 27 mars 2020 portant mesures d'urgence en matière d'activité partielle ; elle aligne ainsi les conditions d'indemnisation des salariés en formation pendant la période d'activité partielle sur les conditions d'indemnisation de droit commun des salariés en activité partielle (70% de la rémunération brute) ; ceci pour ne pas désinciter les employeurs à y avoir recours.

1.2.2. *Le FNE-Formation : un instrument privilégié pendant la crise sanitaire en 2020*

Dans le cadre de la crise du Covid-19 et dès avril 2020, le dispositif FNE-Formation est renforcé de manière temporaire et inédite afin de répondre aux besoins des entreprises en activité partielle (instruction du 9/04/2020 et Questions/Réponses du Ministère du travail du 21/04/2020). L'État décide de concentrer ses moyens sur ce FNE-Formation « renforcé » ; des moyens importants et d'ampleur inédite sont déployés (334 millions d'euros ont été conventionnés pour le FNE-Formation en 2020). Ainsi, l'État se propose, par le FNE-Formation, de financer intégralement le coût pédagogique des formations engagées par les entreprises ayant recours à l'activité partielle « afin de faciliter la continuité de l'activité des salariés face aux transformations consécutives aux mutations économiques, et de favoriser leur adaptation à de nouveaux emplois en cas de changements professionnels dus à l'évolution technique ou à la modification des conditions de production »²¹.

Ses modalités d'accès et de fonctionnement sont totalement revues. On évoque ici **les modalités du FNE tel que mis en œuvre en 2020**. Les nouvelles modalités de mise en œuvre pour l'année 2021 seront décrites plus loin (cf. Partie 4).

- *Un financement ouvert à toutes les entreprises (et tous salariés) ayant recours à l'activité partielle*

Le FNE-Formation est désormais accessible à toutes les entreprises qui ont des salariés en chômage partiel pour tout ou partie de l'activité, et quelle que soit la taille ou le secteur de l'entreprise. Tous les salariés en activité partielle sont éligibles (sauf les alternants), quel que soit leur catégorie professionnelle ou leur niveau de diplôme. Le consentement du salarié à suivre la formation est néanmoins nécessaire, le contrat de travail étant suspendu pendant l'activité partielle²².

En outre, et à titre exceptionnel, la « mixité des publics » est permise entre juin et octobre 2020. Cela signifie que les salariés qui travaillent dans une entreprise ayant recours à l'activité partielle, même s'ils n'en sont pas eux-mêmes bénéficiaires, peuvent également profiter du financement du FNE-Formation (leur rémunération nette étant intégralement prise en charge par l'employeur).

- *Toutes les formations (hors formations « obligatoires ») sont éligibles, pourvu qu'elles soient organisées à distance*

²¹ <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/profils/entreprises/FNE-Formation>

²² <https://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/comment-articuler-chomage-partiel>

- Par « formation » on entend les actions de formation, certifiantes²³ (y compris celles inscrites au Répertoire spécifique) ou non, les bilans de compétences, les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience ; Les formations doivent être réalisées à distance par un prestataire externe²⁴ (dans cette première phase, les actions de formation en situation de travail ne sont donc pas éligibles), et seules les formations dites « obligatoires » (liées à l'hygiène et à la sécurité des travailleurs et relevant de l'obligation de l'employeur) sont exclues ;
- La durée de formation ne doit pas être supérieure au nombre d'heures en activité partielle du salarié ; en cas de reprise anticipée de l'activité, le financement de la formation est maintenu, la formation pouvant alors se dérouler tout ou partie sur le temps de travail²⁵.
- L'État prend en charge 100% du coût pédagogique²⁶ de ces formations, sans plafond horaire ;
- Si le coût de la formation excède 1500 euros par salarié, la demande fait l'objet d'une instruction par la Direccte (notamment eu égard aux coûts horaires pratiqués par le prestataire). En deçà d'un coût pédagogique de 1500 euros (et dès lors que la formation est éligible), la demande est acceptée ;

Dans ce contexte, les contraintes de mobilisation du FNE-Formation apparaissent considérablement aplanies, même si, comme on le verra dans l'analyse qualitative, les acteurs du dispositif (Direccte, OPCO, entreprises et organismes de formation) achopperont sur deux principaux points : l'éligibilité des formations liées aux questions sanitaires et le coût de certaines formations (en lien avec le « seuil » des 1500€).

- *Un circuit de demande simplifié pour les entreprises, pour le FNE-Formation comme pour l'activité partielle*

Une entreprise souhaitant financer des formations dans le cadre de l'activité partielle a deux démarches à engager, la première est relative à l'activité partielle et la seconde à la demande de FNE-Formation.

Le recours à l'activité partielle passe en temps ordinaire par plusieurs étapes où la légitimité du recours est examinée. L'entreprise fait ainsi une demande d'autorisation (DAP) à l'unité départementale de la Direccte en précisant le volume d'heures chômées prévues ainsi que le nombre de salariés concernés, et le contexte l'amenant à cette demande. Après instruction, et si la demande est validée, l'entreprise peut alors procéder à la mise en activité partielle de tout ou partie de ses salariés, et en rendre compte de façon hebdomadaire à la Direccte si elle fait une demande d'indemnisation (DI). Au préalable et

²³ Les actions éligibles sont celles prévues aux 1°, 2° et 3° de l'article L. 6313-1 du Code du travail dont celles permettant d'obtenir une des qualifications mentionnées et L. 6314-1 du même Code, réalisées à distance notamment dans le cadre du plan de développement des compétences, à l'exception des formations relevant de l'obligation de formation générale à la sécurité incombant à l'employeur (articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail) et des formations par apprentissage ou par alternance. La formation doit permettre au salarié de développer des compétences et renforcer son employabilité, quel que soit le domaine concerné.

²⁴ Le financement étant d'origine publique, les prestataires doivent en outre souscrire aux critères de qualité exigés par le décret du 30/06/2015.

²⁵ Il est à noter que sur le plan social, en l'absence d'accord collectif et avec l'accord du salarié, les formations hors du temps de travail ne peuvent dépasser 30 heures par an et par salarié ou 2 % du forfait en jours ou en heures par an et par salarié.

²⁶ Les coûts admissibles d'un projet d'aide au développement des compétences sont constitués des coûts de personnel des formateurs et les coûts généraux indirects (coûts administratifs hors salaires, frais généraux).

pour les entreprises de plus de 50 salariés, le Comité Social et Economique (CSE) doit être consulté pour avis sur la demande d'activité partielle par l'employeur.

Dès le début de la crise sanitaire, le dispositif d'activité partielle est simplifié pour faciliter le recours des entreprises (cf. décret du 25/03/2020). La demande d'autorisation préalable peut se faire *ex post*, dans les 30 jours qui suivent la mise au chômage partiel ; et l'autorisation peut être accordée pour une durée maximum de 12 mois (au lieu de 6 mois). Si l'administration ne donne pas de réponse dans les 48H, cela vaut acceptation tacite. La consultation pour avis du CSE (lorsqu'il existe) peut s'effectuer postérieurement à la demande dans un délai de 2 mois. Conçu pour être plus réactif et plus souple dans son utilisation, le chômage partiel peut désormais être "individualisé" au sein d'une entreprise, d'un établissement, d'un service ou d'un atelier, y compris entre salariés relevant de la même catégorie professionnelle²⁷.

Concernant la démarche liée au FNE-Formation, elle nécessite pour l'entreprise d'identifier les formations à financer et de pouvoir présenter un devis établi par un prestataire dûment enregistré. Le financement FNE-Formation est régi par une simple convention initialement signée entre l'entreprise et la Direccte (ou à défaut l'Opérateur de compétences – OPCO), accompagnée des pièces justificatives (dont le consentement du salarié et le devis de formation – et la preuve de l'AP).

Ainsi, dès avril 2020, la formation pendant l'activité partielle est encouragée par des modalités de recours simplifiées à l'activité partielle d'une part, et au FNE-Formation d'autre part, puisque les procédures d'avis du CSE et d'instruction de la Direccte peuvent être réalisées *ex post*. En outre, aucune enveloppe financière ne contraint *a priori* la demande de formation des entreprises mobilisant l'activité partielle, et le mot d'ordre est de les accompagner dans cette crise inédite. Tout semble ainsi conçu pour que cette articulation chômage partiel/formation fonctionne pendant la crise sanitaire.

1.3. Se former pendant l'activité partielle durant la crise sanitaire : les hypothèses et les questions guidant l'étude

Dans un premier temps, notre étude analyse les conditions de mise en œuvre du FNE-Formation afin de repérer ce qui a pu limiter voire entraver le recours à la formation dans ce contexte. L'effectivité de la mobilisation du FNE-Formation est en partie liée à l'information sur le dispositif, classiquement évoquée en matière de non recours dans le champ de la formation continue jugé complexe et opaque, et en profond changement depuis le début des années 2000 (cf. Brunet et Rieucan, 2019²⁸). En outre, le déploiement d'un dispositif public ne s'effectue jamais « à la lettre » mais est tributaire de l'histoire de l'institution et de logiques d'acteurs, qui vont interpréter les consignes, et devoir coopérer (Lipsky,

²⁷ L'employeur peut également appliquer à ces salariés une répartition différente des heures travaillées et non travaillées, lorsque cette individualisation est nécessaire pour assurer le maintien ou la reprise d'activité. Pour que cela soit possible, une validation par accord d'entreprise ou un avis favorable du comité social et économique (CSE) est nécessaire. Cette mesure a notamment pour objectif de faciliter la transition vers l'activité partielle à compter du 1er mai 2020 des salariés bénéficiant jusqu'à cette date d'un arrêt de travail indemnisé pour garde d'enfants.

²⁸ Brunet, C. et Rieucan, G. (2019) " Le rôle de l'information sur la demande et la participation des salariés à une formation. Les enseignements de l'enquête Defis", *Revue économique*, vol.70 (5), p. 789-823.

1980²⁹ ; Bézès et Le Lidec, 2011³⁰). Dans le cas de l'activité partielle, Cahuc et al. (2018)³¹ ont ainsi souligné que la gestion départementale du dispositif d'activité partielle (de l'information à l'indemnisation) introduisait de l'hétérogénéité dans sa mobilisation du fait de pratiques d'instruction variées dans les échelons déconcentrés de l'État. On fait ainsi l'hypothèse qu'il en est de même pour le déploiement du FNE-Formation, qui implique, outre les Direccte, un acteur spécifique lié à la branche : l'Opérateur de compétences (OPCO).

D'une part, les OPCO ont pour mission d'accompagner les branches et les entreprises de leur champ dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leurs secteurs d'activité. Ils ont particulièrement un rôle à jouer au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises afin de favoriser l'accès de leurs salariés à la formation. Dans ce contexte, ils ont pour mission d'informer et de favoriser la mobilisation du dispositif FNE-Formation. D'autre part, les OPCO ont été les principaux interlocuteurs des entreprises souhaitant mobiliser le dispositif dans certains départements. En effet, les Direccte pouvaient instruire elles-mêmes les demandes adressées par les entreprises ou bien, comme en Ile-de-France³² (et ailleurs, on le verra), déléguer cette expertise aux OPCO pour l'instruction, le financement et le suivi des actions de formation.

On peut ainsi faire l'hypothèse que dans le cas où une Direccte instruit directement les dossiers, elle prend des dispositions particulières pour informer et aiguiller les entreprises concernées dans la mobilisation du dispositif FNE-Formation. On sait ainsi que historiquement, les unités territoriales des Direccte échangent souvent avec les entreprises qui demandent l'activité partielle sur les engagements que ces dernières peuvent prendre en matière de maintien de l'emploi mais aussi de formation³³. Ces échanges peuvent être en lien avec des dynamiques territoriales de développement économique et de GPEC qui trouvent, dans l'articulation chômage partiel-formation, un vecteur de financement et de déploiement de la formation. *A contrario*, la délégation aux OPCO de l'instruction des dossiers peut laisser place à des logiques de branche, éventuellement territoriales, et aux priorités énoncées par celles-ci quant aux profils des salariés et des formations à mettre en avant. Dans tous les cas, les OPCO sont des interlocuteurs des entreprises pour la formation de leurs salariés. On peut se demander comment ils se sont mobilisés sur la période de crise sanitaire, notamment avec l'État et les Régions, pour soutenir l'emploi, et quelle place a occupé le FNE-Formation dans ce cadre. Ont-ils soutenu et, le cas échéant comment, l'articulation entre chômage partiel et formation sur la période ? Certains ont

²⁹ Lipsky M., *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, Russell Sage Foundation, New York, 1980, 300 p.

³⁰ Bezes P. et Le Lidec P., « Ce que les réformes font aux institutions » dans Jacques Lagroye et Michel Offerlé (dir.), *Sociologie de l'institution*, Paris, Belin, 2011, p. 75-98.

³¹ Cahuc P., Kramaz F., Nevoux S., 2018 ; "When Short-Time Work Works", Working paper, Banque de France, #692, septembre.

³² L'Ile-de-France a été l'une des premières régions à déléguer l'instruction des dossiers du FNE-Formation aux OPCO. Les dossiers de demande de subvention FNE-Formation sont alors à adresser directement aux opérateurs de compétences (OPCO). La Direccte d'Ile-de-France s'appuie sur l'expertise des OPCO pour l'instruction, le financement et le suivi des actions de formation. Par conséquent, le FNE-Formation ne fera pas l'objet en Ile-de-France d'une convention conclue entre la Direccte et une entreprise. L'entreprise pourra le mettre en œuvre après notification de prise en charge par l'OPCO.

³³ Cf. Bilan de la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 ; consulté sur le site de la Dares https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/CONFERENCE_THEMATIQUE_DU_3_AVRIL_2015_-_Bilan_de_la_loi_de_securisation_de_l_emploi.pdf

débloqué en parallèle des budgets spécifiques. Comment ces initiatives se sont-elles articulées (ou pas) avec le dispositif de chômage partiel ? Voici quelques questions qui ont guidé nos investigations.

La littérature est très lacunaire sur ce sujet et cette étude a précisément pour objectif de contribuer à le documenter, à identifier des pratiques/ des formes de mobilisation du dispositif et voir ce qui les rattache à des logiques institutionnelles et sectorielles. Plutôt que des hypothèses, ce sont donc aussi des questions qui ont guidé nos investigations. La période de sous-activité constitue-t-elle une opportunité pour activer des projets « dormants » de formation, portés par l'entreprise et/ou par les salariés eux-mêmes ? Dans ce cas, quel est le profil des entreprises et des salariés formés ? Les formations financées dans le cadre du chômage partiel sont-elles plutôt co-construites avec l'OPCO ? Si oui, le sont-elles dans le cadre de logiques de branche ou bien consécutives à des demandes particulières des entreprises ? Certaines branches/OPCO ont-elles/ils été pro-actifs en proposant aux entreprises affiliées des axes de développement des compétences adossés à ce financement³⁴ ?

Enfin, comme le montrent les travaux sur le dispositif italien de chômage partiel (Bisignano, 2014, op. cit), la frontière est ténue entre la visée temporaire de soutien à l'emploi et celle, plus structurelle, d'accompagnement des restructurations d'entreprise dont les activités sont en déclin irrémédiable. Dans quelle mesure ce dispositif de chômage partiel renforcé par de la formation est (ou pourrait être) un vecteur de reconversion professionnelle, notamment vers des activités écologiquement soutenables ? Certaines formations individuelles ou collectives, financées dans le cadre du dispositif FNE-Formation, ont-elles été orientées vers la reconversion professionnelle de certains salariés ? Nous serons attentifs aux démarches innovantes ou « bonnes pratiques » et aux conditions de leur mise en œuvre.

Concernant la nature des formations suivies pendant les périodes chômées, les informations statistiques à disposition sont rares à notre connaissance³⁵. Pour tenter d'en savoir plus sur les formations suivies pendant les périodes chômées, nous avons pu nous appuyer sur le reporting (i.e. suivi statistique) dédié au FNE-Formation et effectué par les OPCO à la DGEFP. Mais compte tenu de la nature exploratoire et compréhensive de l'étude, nous nous sommes principalement adossés à une méthodologie de nature qualitative. Nous avons procédé par entretiens semi-directifs d'acteurs institutionnels, à différents niveaux, national (DGEFP, mais aussi certaines fédérations professionnelles de branche, OPCO...), et infra-national (Directe, antennes régionales d'OPCO...), mais également d'entreprises et d'organisations syndicales.

Nous rendons compte à présent de notre travail empirique mené entre janvier et juin 2021.

³⁴ Tel le secteur de l'hôtellerie-restauration qui a eu fortement recours au chômage partiel du fait de la fermeture obligatoire des établissements, et apparaît sur-représenté dans ceux ayant mobilisé le FNE-Formation dans les entreprises ayant eu recours à l'activité partielle.

³⁵ L'enquête SINAPSE chômage partiel, accessible *via* le CASD, serait la plus à même à même à faire un cadrage sur les liens entre formation et chômage partiel d'un point de vue rétrospectif (au moins depuis 2014). Cependant, compte tenu du temps imparti pour cette étude (et de sa focale principalement qualitative), nous ne l'avons pas mobilisée.

2. Les investigations réalisées

Au 21 juin 2021, **38 entretiens ont été réalisés avec près de 60 interlocutrices et interlocuteurs** (voir Annexe 2 -tableau 1).

Dans une première phase, nous avons rencontré les principaux protagonistes de la relation chômage partiel/formation au niveau national. Au niveau des services de l'État, il s'avère que la **DGEFP** est l'interlocuteur central. Plus précisément, c'est au sein de la sous-direction des politiques de formation et du contrôle à la DGEFP qu'est suivi le FNE-Formation. Nous avons eu un entretien avec son Directeur et un second entretien a eu lieu en sa présence avec le Chef de projet « réforme de la collecte de la formation professionnelle » afin de faire le point sur les données. Deux autres entretiens ont été réalisés, l'un avec le chef de la Mission Anticipation et droit des restructurations, reclassement des salariés et revitalisation (MFNE) et l'adjointe au chef de Mission du Fonds national de l'emploi (FNE) ; l'autre avec le Chef du Département Stratégie et son adjoint.

Nous avons rencontré les têtes de réseau de plusieurs Opérateurs de compétences parmi ceux ayant le plus mobilisé le FNE-Formation en 2020. Les personnes interrogées sont les **référénts nationaux FNE de chacun de ces OPCO**. L'un d'entre eux a également été interrogé au titre de l'inter-OPCO dont il est le principal représentant et interlocuteur auprès de la DGEFP.

L'**inter-OPCO** permet la réunion des principaux représentants de chacun des 11 OPCO issus de la réforme de 2018. Il a d'ailleurs été créé à cette occasion, dans le but, entre autres, de piloter de manière cohérente certains dispositifs que l'ensemble des OPCO doivent déployer pour le compte de l'État³⁶.

Ainsi, nous avons interrogé les référents nationaux FNE-Formation de **5 OPCO**. Ces derniers ont été choisis de façon à interroger les opérateurs représentatifs des branches particulièrement consommatrices d'activité partielle (et donc potentiellement de FNE-Formation) car touchées de plein fouet par la crise sanitaire. Par ordre décroissant du montant de FNE-Formation conventionné (voir Annexe 2- Tableau 2).

1/ AKTO : cet OPCO représente des branches assez hétéroclites. Nous l'avons interrogé tout particulièrement en tant qu'OPCO des branches de la restauration (cafés-restaurants, restauration rapide, restauration collective), d'une partie du tourisme (hôtels), de l'aérien, ainsi que des organismes de formation ;

2/ OPCO2i, traditionnellement le principal consommateur d'activité partielle. Il s'agit d'un OPCO inter-industriel qui représente des secteurs tels que ceux de la chimie, de l'énergie, de l'ameublement, des matériaux, de la plasturgie, etc.

³⁶ Le représentant d'AKTO, chef de file de l'inter-OPCO, nous donne l'exemple de la POEC (Préparation opérationnelle à l'emploi collective) pilotée par Pôle Emploi et pour lequel les OPCO sont opérateurs, et qui constitue un dispositif favorisant le retour à l'emploi, par le biais de la formation, vers des métiers qui recrutent. Il valorise également la constitution de groupes de travail inter-OPCO autour de certaines thématiques communes telles que l'apprentissage. Cet interlocuteur relie la constitution de cet inter-OPCO aux conséquences de la réforme qui aurait amoindri les effets de concurrence entre opérateurs, en réduisant les enjeux entre OPCA de branches et OPCA inter-professionnels de captation des versements volontaires des entreprises.

3/ ATLAS : l'opérateur des secteurs de la banque, de la finance, de l'assurance et du conseil. Cet OPCO a communiqué très tôt *via* son site sur le FNE-Formation. La branche « bureaux d'études » a en effet été frappée de plein fouet par la crise sanitaire (en répercussion de la pandémie sur l'industrie aéronautique et automobile notamment) et a constitué la principale consommatrice de FNE-Formation pour cet OPCO.

4/ AFDAS : l'opérateur des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement. Il a donc été interrogé car il représente parmi les secteurs les plus durement touchés par la crise, et qui continuent de l'être en 2021 (tourisme, culture, loisirs, etc.).

5/ OPCOMmerce : l'opérateur des entreprises du commerce. Il représente de nombreuses entreprises de commerce alimentaire, peu impactés par la crise, mais aussi des branches beaucoup plus impactées telles que la branche habillement-chaussures et plus généralement celles des commerces n'ayant pas dérogé à la règle de fermeture des commerces dits « non-essentiels » (les magasins de bricolage/jardinerie ont finalement été autorisés à ouvrir).

Du côté des organismes de formation, nous avons mené des entretiens avec deux fédérations professionnelles d'organismes de formation, la **Fédération de la formation professionnelle (FFP)** et le **Synofdes** (Syndicat national des organismes de formation).

Un entretien a également eu lieu **avec des conseillères confédérales à la formation professionnelle de la CGT**.

Dans la perspective d'identifier l'existence de pratiques différenciées selon les services déconcentrés de l'État en charge du FNE-Formation, deux Directe ont été contactées.

Deux entretiens ont été réalisés avec la **Directe Ile-de-France**, l'un avec le pôle Etudes, l'autre avec le pôle 3E (Entreprises, Emploi, Economie). Le premier a pu rapidement nous apporter quelques premières données de cadrage relatives au déploiement du FNE mais aussi à l'activité partielle, tandis que le second nous a détaillé le volet opérationnel du déploiement du dispositif FNE en Ile-de-France. Dans cette même région, nous nous sommes également entretenus avec le Directeur du **Carif-Oref d'Ile-de-France**. (Centre animation ressources d'information sur la formation / Observatoire régional emploi formation).

Un entretien a également été réalisé avec la **Directe Hauts-de-France** auprès du pôle 3E (Entreprises, Emploi, Economie). Contrairement à l'Ile-de-France, la région Hauts-de-France a pris en charge une partie des dossiers FNE, en contractant directement avec les grandes entreprises de la région (plus de 250 salariés). Les trois interlocuteurs interrogés, en charge de ces dossiers, ont pu nous renseigner à la fois sur le déploiement du FNE dans cette région, et plus largement sur ce type de contractualisation directe (sans intervention des OPCO) entre la Directe et certaines entreprises en 2020. Elle nous a également permis de contacter plusieurs de ces entreprises pour les interroger plus précisément sur leur usage du FNE, dans le cadre de la seconde étape de notre étude.

Dans une seconde phase, nous avons souhaité étudier l'articulation entre chômage partiel et FNE-Formation à un **niveau plus local et dans une approche ciblée**. Nous avons cherché à caractériser plus finement les enjeux et les usages de l'articulation chômage partiel/formation dans deux branches, celle des **Hôtels, cafés et restaurants** (ci-après HCR) et celle des **Bureaux d'études**. D'un côté et du

fait des fermetures administratives, les entreprises de la branche HCR ont beaucoup sollicité le chômage partiel pour leurs salariés ; toutefois, elles anticipent une rapide reprise de l'activité dès la levée des restrictions administratives. De l'autre, la branche des Bureaux d'études a été sévèrement impactée par la baisse drastique d'activité dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile. La reprise de la demande adressée aux entreprises de conseil et d'ingénierie n'est pas attendue avant 2022 voire 2023, ce qui pose la question du devenir des salariés pendant cette période. En outre, la crise sanitaire révèle une problématique structurelle sous-jacente qui est celle de l'évolution attendue de l'activité vers des secteurs plus porteurs (ferroviaire, naval...). Ainsi, les enjeux de l'articulation chômage partiel/formation sont très différents dans ces deux branches. Nous avons donc conduit des entretiens dans chacune d'elles. Pour la branche HCR, ont été interrogés le référent national AKTO pour la branche HCR, une déléguée régionale AKTO pour HCR, la responsable ingénierie des compétences et des certifications de l'observatoire des métiers de l'hôtellerie-restauration, une secrétaire fédérale CGT de la branche, et un délégué syndical CGT d'un groupe hôtelier implanté à l'échelle mondiale³⁷.

Pour la branche Bureaux d'études, ont été interrogés : la Conseillère technique ATLAS de la branche Bureaux d'études, le Délégué régional ATLAS Occitanie, le Représentant de la Fédération SYNTEC³⁸ (par ailleurs Chargé emploi formation de la branche), un représentant de l'autre Fédération professionnelle CINOV³⁹, et le vice-président CFDT de la CPNE des bureaux d'études.

Enfin, dans ce même objectif d'illustrer de manière plus concrète la mobilisation de la formation pendant l'activité partielle – et les difficultés rencontrées qui peuvent expliquer un non recours – nous avons cherché à échanger avec des entreprises – dirigeant.e.s, responsables des ressources humaines, responsables de formation, délégués syndicaux... selon les cas -. Nous avons privilégié nos interlocuteurs-trices de branche (HCR et Bureaux d'études) comme points d'entrée. Quatre entreprises adhérentes à la branche Bureaux d'études et 3 affiliées à la branche HCR ont été interrogées. Nous avons également eu l'opportunité de conduire 5 autres entretiens dans d'autres secteurs d'activité (agroalimentaire, commerce, bricolage) grâce à l'entremise de la Direccte Hauts-de-France. Au total, **12 entreprises** ont été interrogées et chacune fait l'objet d'une fiche synthétique annexée au rapport (annexe 3).

Compte tenu de la situation sanitaire, tous ces entretiens (à une exception) ont été réalisés à distance en vidéo-conférence. D'une durée moyenne d'une heure et demie, ils ont tous été enregistrés et la plupart d'entre eux ont été retranscrits en vue de l'analyse de contenu.

Ce matériau a été complété par le recueil d'informations factuelles auprès des entreprises interrogées (tableau des formations financées par le FNE, devis d'organismes de formation, accords d'entreprise

³⁷ Malgré nos nombreuses tentatives, nous n'avons pas pu nous entretenir avec des représentants de fédérations patronales pour la branche HCR, ces derniers n'ayant pas répondu à nos demandes d'entretien.

³⁸ Syntec est un regroupement de plusieurs syndicats professionnels intervenant dans les domaines suivants : formation professionnelle, événementiel, ingénierie, études et conseil et informatique. Ces syndicats sont tous reliés à la Convention collective nationale des cabinets d'ingénieur-conseil, des bureaux d'études techniques et des sociétés exerçant dans le conseil. La Fédération Syntec est membre du Mouvement des entreprises de France (MEDEF), mais aussi du Groupement des Professions de Services (GPS).

³⁹ CINOV est une fédération patronale française représentative créée pour promouvoir et défendre les entreprises des métiers de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique. Elle représente plutôt les TPE-PME de la branche.

APLD), et d'articles de presse pour mieux comprendre le contexte du recours à l'activité partielle et compléter les informations recueillies. La durée impartie par la convention ne nous a cependant pas permis de croiser les regards de plusieurs interlocuteurs (représentant.e.s de la Direction/ représentant.e.s des salarié.e.s) sur un même cas d'entreprise.

Enfin, nous avons effectué l'analyse d'un échantillon d'accords de branche APLD (26 sur les 48 déposés fin mai 2021) et avons pu tirer parti de données issues du reporting des OPCO à la DGEFP sur le suivi des conventions FNE.

3. Articuler chômage partiel et formation pendant la crise sanitaire en 2020

3.1. Mettre en œuvre l'articulation chômage partiel/formation dans un contexte éminemment changeant

Dans ce contexte sanitaire incertain, tout est susceptible d'évoluer : la reprise de l'activité et ses conditions d'exercice (volume horaire et organisation matérielle du travail), les conditions d'indemnisation de l'AP, et les modalités (accès, contenu des formations) afférentes au FNE-Formation.

3.1.1. Les évolutions des dispositifs AP et FNE-Formation en 2020

- Réglementations relatives à l'indemnisation du chômage partiel

Lorsque des entreprises font face à une réduction ou à une interruption de leur activité, liée à des difficultés économiques ou à des circonstances exceptionnelles, elles peuvent bénéficier du dispositif d'activité partielle (aussi appelé chômage partiel) afin de recevoir une allocation leur permettant d'indemniser la perte de rémunération subie par leurs salariés. Ce dispositif est financé par l'État et l'Unedic. L'employeur verse aux salariés une indemnité correspondant à un taux prédéfini de leur rémunération horaire brute. En retour, il reçoit de la part des pouvoirs publics une allocation selon un taux prédéfini de la rémunération horaire brut (qui peut être différent du taux d'indemnisation fixé pour les salariés). Selon les réglementations en vigueur, l'employeur peut ainsi être totalement ou partiellement indemnisé vis-à-vis du montant qu'il doit verser aux salariés.

En résumé, on peut retenir **deux grandes périodes d'indemnisation de l'activité partielle pendant cette crise sanitaire**. De **mars à fin mai 2020**, le dispositif permet de compenser totalement pour les employeurs le salaire qu'ils doivent verser à leurs salariés (70% de la rémunération horaire brut, soit 84% du salaire net). À **partir de juin 2020**, seules les entreprises des secteurs dits « protégés » (tels que le tourisme, l'HCR, la culture...) continuent de bénéficier d'une compensation totale du chômage partiel. Les autres entreprises reçoivent de l'État 60% de la rémunération horaire brut et doivent donc compléter les 10% restants pour fournir à leurs salariés les 70% de leur salaire brut. De nouvelles baisses des taux d'allocation de chômage partiel étaient prévues, tant du côté des salariés ; elles ont cependant été repoussées devant la longévité de la crise sanitaire. A ce jour (fin juin 2021), cette nouvelle réglementation est prévue pour juillet 2021 et varie selon la situation économique des entreprises (pour plus de détails sur les différentes modalités d'indemnisation du chômage partiel, selon les périodes et selon les situations des entreprises (voir annexe 1).

Depuis le 1^{er} juillet 2020, au côté de l'AP « de droit commun », on trouve l'**APLD**, le dispositif d'activité partielle longue durée (ou activité réduite pour le maintien en emploi). Celui-ci est supposé offrir de meilleures conditions d'indemnisation de l'AP en échange d'engagements de l'employeur en matière d'emploi et de formation⁴⁰. La réduction de l'horaire de travail prévue par l'accord ne peut être supérieure à 40% de la durée légale pour chaque salarié⁴¹. L'APLD doit résulter d'un accord collectif

⁴⁰ Néanmoins et jusqu'à ce jour (juin 2021), l'AP de « droit commun » offre toujours une indemnisation identique voire plus favorable (pour les secteurs dits protégés) à l'APLD.

⁴¹ Ce taux peut être relevé à 50% par dérogation obtenue auprès de la Direccte.

(quel que soit le niveau, de l'établissement au groupe ou à la branche). Visé par l'administration, l'accord doit notamment préciser les activités et les salariés auxquels s'applique ce dispositif, les engagements en termes d'emploi et de formation professionnelle (cf. partie 4).

- Réglementation relative au FNE-Formation en 2020 : « Une aide massive, non sélective » (interlocuteur OPCO)

On distingue trois périodes concernant le FNE-Formation tantôt appelé « FNE-Formation renforcé Covid-19 » (mars-octobre 2020), « FNE-Formation Plan de relance » (novembre-décembre 2020) puis « FNE-Formation Rebond » (depuis janvier 2021). Le FNE-formation Rebond sera étudié dans la dernière partie du rapport consacrée au FNE 2021 et au dispositif APLD (cf. partie 4).

Dès le début de la crise sanitaire en mars 2020, le recours au FNE-Formation est proposé dans une dimension très élargie, sans critère de sélectivité ni limite budgétaire, afin de faciliter son accès. L'ampleur du dispositif est totalement nouvelle, comme l'explique l'un des interlocuteurs OPCO interrogé : « un financement public à 100% des coûts pédagogiques, moi ça fait une dizaine d'années que je suis sur le domaine des OPCA et je n'ai jamais vu un taux d'intervention publique de ce niveau-là. ».

Éligibilité : tout type d'entreprise, sans critère de taille ou de secteur, peut accéder à ce dispositif dès lors que sa demande d'activité partielle (ou d'APLD pour les entreprises concernées depuis juillet 2020) a été validée. Dans un premier temps, jusqu'au 31 mai 2020, seuls les salariés placés en activité partielle peuvent bénéficier de ce dispositif de formation, avant que la « mixité des publics » soit autorisée du 1^{er} juin au 31 octobre 2020 et permette à un employeur de financer la formation de salariés n'étant pas au chômage partiel, dès lors qu'une partie de ses salariés continuent à l'être.

Dans le cadre du « FNE-Formation Plan de relance », la fin de la mixité des publics est décrétée à partir du 1^{er} novembre.

Types de formations : est autorisé l'ensemble des formations s'inscrivant dans le parcours de formation, les bilans de compétences, et les validations des acquis de l'expérience (VAE). Sont exclues de ce dispositif les formations qui relèvent de l'obligation de formation générale à la sécurité incombant à l'employeur, ainsi que l'apprentissage et l'alternance.

Dans un premier temps recouvrant le premier confinement, seules les formations en distanciel sont autorisées. À partir du 2 juin 2020, les formations en présentiel et/ou en distanciel sont autorisées, ainsi que les actions de formation en situation de travail (AFEST).

Dossier et instruction : pour recourir au FNE-Formation, l'employeur doit établir un dossier contenant :

- une copie de son autorisation d'activité partielle ;
- le devis pour la ou les formation(s) souhaitée(s) ;
- la réponse au document de demande de subvention valant attestation sur l'honneur de son éligibilité à ce dispositif.

- Pour chaque action de formation, doivent être précisés : l'intitulé exact, le contenu, la durée, la période choisie, le coût⁴².

Ce dossier doit être envoyé à l'institution en charge du déploiement du dispositif FNE. **Selon les régions, les secteurs d'activité et les périodes**, il s'agit soit de la **Direccte**, soit de l'**OPCO** auquel est rattaché l'entreprise dans le cas où la Direccte a délégué cette compétence à l'OPCO *via* la signature d'une convention (cf. point suivant). Après évaluation de sa demande et en cas d'accord, l'entreprise signe ensuite une convention (avec la Direccte ou l'OPCO).

Toutes les demandes de formation dont le coût n'excède pas 1500 euros par salarié obtiennent automatiquement un accord de principe. Au-delà de ce seuil, la demande est instruite par la Direccte ou l'OPCO qui évaluent notamment si les coûts horaires pratiqués par l'organisme de formation ne sont pas excessifs comparativement à l'offre du marché.

Dans le cadre du « FNE-Formation Plan de relance », ce seuil d'instruction disparaît au 1^{er} novembre 2020, au même moment où les modalités de prise en charge des frais pédagogiques évoluent.

Financements des frais de formation : l'État prend en charge 100% des frais pédagogiques pour tout dossier déposé jusqu'au 31 octobre 2020. Le salaire est déjà couvert par l'allocation d'activité partielle. Dans le cas où les salariés ne sont pas en activité partielle mais bénéficient du FNE-Formation *via* la mixité des publics, c'est l'employeur qui prend en charge le salaire.

Dans le cadre du « FNE-Formation Plan de relance » (dossiers déposés en novembre et décembre 2020), la prise en charge des coûts pédagogiques est réduite à 70% des frais pour les entreprises en AP ou à 80% en cas d'APLD, avec interdiction de co-financer ce dispositif par un financement public. Ce sont donc les employeurs qui doivent compléter le financement soit sur leur budget, soit par le biais du versement volontaire annuel qu'ils peuvent effectuer auprès de leur OPCO. Ces fonds ainsi réunis sont de nature « privée » et peuvent donc venir co-financer le FNE⁴³. Dans notre panel, un seul OPCO (AKTO) a proposé de financer ce reste à charge sur cette période pour l'ensemble de ses entreprises adhérentes (12 millions d'euros), en puisant dans ses fonds propres et notamment dans le reliquat issu de sa création (fusion des différents OPCA ayant donné lieu à cet OPCO en 2018).

Pour les entreprises en APLD, le financement de la formation est limité à 6000 euros par salarié et par année mais cette disposition est supprimée en 2021.

Cette réglementation pour 2020 témoigne d'une volonté d'accès très élargi à la formation en cas de chômage partiel. L'un des interlocuteurs OPCO interrogé résume cette période en l'associant à « *une démarche un peu guichet, avec une quasi ouverture à tous les types de formation. [...] On était dans une approche très libre, et c'était vraiment la demande de la DGEFP de fixer un minimum de contraintes sur le sujet et de faciliter par tous moyens la mobilisation du FNE, que ce soit pour les entreprises ou les organismes de formation* ». Un autre interlocuteur OPCO mentionne que « *l'idée était de faire beaucoup de formation, pour beaucoup de gens, sur des formules de moins d'une semaine, pour contribuer à la relance en sortie de confinement* ». Un troisième interlocuteur OPCO est très clair sur

⁴² Il est par ailleurs demandé aux employeurs de recueillir l'accord écrit des salariés placés en activité partielle pour accéder à la formation, et d'en conserver la trace en cas de contrôle *a posteriori*, sans le placer pour autant au dossier.

⁴³ Le co-financement du FNE-Formation par des fonds publics (y compris régionaux) est en effet interdit.

l'ouverture quasi-totale du dispositif et sur le fait qu'en tant qu'OPCO, ils n'ont ainsi refusé aucun dossier en 2020 (hormis les formations relevant de l'obligation employeur) :

« On nous a martelé, toute l'année dernière, qu'il n'y avait pas de limite de coûts, et que les organismes de formation étaient aussi en difficulté, et qu'il n'y avait pas de limite de coûts sur le FNE 2020. Donc bon, voilà. Il n'y avait aucune raison qu'on fasse des refus. [...] Parce que l'État, l'année dernière, nous a dit qu'il n'y avait pas de plafond en termes de coûts horaires, pas de plafond en termes de parcours, donc voilà. Nous on a tout accepté. [...] La seule raison de refus c'était : est-ce que c'est une formation obligatoire, au sens des deux articles du code du travail, "oui-non" ... ».

De fait, selon l'ensemble des interlocuteurs OPCO interrogés, les formations sollicitées en 2020 furent plus souvent « classiques » et de courte durée, l'incertitude liée à la crise sanitaire ne permettant pas, d'après eux, de projections à long terme. Le Ministère du Travail décide un changement de cap en 2021 pour ce dispositif FNE-Formation désormais guidé par une « logique de parcours » (cf. Partie 4).

Le tableau ci-dessous, intitulé « Résumé des réglementations relatives à l'activité partielle et au FNE-Formation, de mars 2020 à juin 2021 », récapitule les évolutions du dispositif de l'AP d'une part et du FNE-Formation d'autre part (y compris pour le FNE-2021 faisant l'objet de la dernière partie du rapport) :

Tableau 1 : résumé des réglementations relatives à l'activité partielle et au FNE-Formation, de mars 2020 à juin 2021

	Mars-mai 2020	Juin-octobre 2020	Novembre-décembre 2020	Janvier-juin 2021
ACTIVITE PARTIELLE				
Indemnisation versée aux salariés	70% salaire horaire brut par heure chômée			
Allocation versée aux employeurs	70% salaire horaire brut par heure chômée	Cas général : 60% salaire horaire brut par heure chômée Cas particuliers : 70% salaire horaire brut par heure chômée pour les entreprises des secteurs « protégés » ou subissant une fermeture administrative		
FNE-FORMATION				
Intitulé	FNE renforcé Covid-19		FNE plan de relance	FNE rebond
Eligibilité des entreprises	Entreprises déclarant de l'AP	Entreprises déclarant de l'AP Entreprises en APLD (à partir de juillet pour l'APLD)	Entreprises déclarant de l'AP Entreprises en APLD	Entreprises déclarant de l'AP Entreprises en APLD Entreprises en difficulté au sens de l'article L. 1233-3 du code du travail
Eligibilité des salariés	Salariés en AP	Mixité des publics	Salariés en AP	Mixité des publics
Instruction de dossier	Par la Direccte ou l'OPCO Accord automatique en dessous du seuil de 1500€ par salarié ; étude du dossier au-dessus de ce seuil		Par la Direccte ou l'OPCO (Fin du seuil d'automatisme de l'accord à 1500€)	Par l'OPCO
Prise en charge des frais de formation	100% des frais	100% des frais (hormis le salaire pris en charge par l'employeur si le salarié n'est pas en AP (mixité))	70% pour les entreprises en AP 80% pour les entreprises en APLD	100% pour les entreprises si <300 salariés (AP, APLD ou en difficulté) 70% pour les entreprises >300 salariés en AP 80% pour les entreprises >300 salariés en APLD 70% pour les entreprises en difficulté de 300 à 1000 salariés et 40% pour les entreprises en difficulté > 1000 salariés
Lieux de formation	Distanciel	Présentiel Distanciel Actions de formation en situation de travail (AFEST)	Présentiel Distanciel AFEST	Présentiel Distanciel AFEST
Types de formation	Parcours de formation Bilans de compétences Validation des acquis de l'expérience (VAE)			Idem MAIS sous réserve que la formation s'inscrive dans une « logique de parcours »

Source : S. Dessein, C. Perez.

3.1.2. Une mise en œuvre chaotique dans l'urgence

Le déploiement du FNE-Formation tel qu'il a été pensé en mars 2020 en lien avec la crise sanitaire du covid-19, s'est avéré quelque peu chaotique durant les premières semaines, avant de se stabiliser à partir de l'été 2020. La variabilité des pratiques entre territoires a progressivement laissé place à une uniformisation du déploiement au niveau national, que l'on peut relier à la montée en puissance des OPCO dans le processus d'instruction du FNE.

- Difficultés dans le déploiement et reprise en main progressive du dispositif par les OPCO

Lorsque le gouvernement annonce en mars 2020 que le dispositif FNE-Formation va être repensé pour faciliter l'accès à la formation pour les salariés en chômage partiel, il est d'abord prévu que ce soit les Direccte qui déploient le dispositif. L'État laisse cependant à chacune d'entre elles la possibilité de déléguer cette compétence aux 11 OPCO existants. La volonté d'un déploiement rapide et uniforme du FNE se heurte ainsi, dans un premier temps (jusqu'à l'été 2020 environ), à la distribution initiale des rôles de chacun.

On observe en effet durant les premiers mois du déploiement du FNE en 2020 **de fortes disparités selon les régions, relatives au choix de l'interlocuteur FNE** : Direccte ou OPCO. La plupart des Direccte, ayant déjà à instruire la demande massive d'activité partielle, décident assez rapidement de déléguer le déploiement du FNE aux OPCO. Cependant, d'autres Direccte décident de conserver la gestion du FNE, d'autres encore conventionnent avec les OPCO mais conservent l'instruction du FNE pour les entreprises d'une certaine taille (par exemple, au-dessus de 250 salariés pour PACA et Hauts-de-France ; au-dessus de 100 salariés pour la Corse)⁴⁴. Ainsi, selon les régions, les OPCO prennent en charge totalement ou partiellement le déploiement du FNE-Formation à la place de la Direccte qui, elle, conserve ou non cette compétence sur tout ou partie des entreprises de la région. Les OPCO auxquels est déléguée l'instruction du FNE signent une convention avec la Direccte et doivent estimer l'enveloppe budgétaire nécessaire en anticipant les besoins de leurs entreprises adhérentes, pour chaque région (un OPCO conventionnant dans les 13 régions métropolitaines de France avait donc, en 2020, 13 conventions à signer avec chacune des Direccte et 13 enveloppes budgétaires à gérer⁴⁵). Ces estimations se sont révélées difficiles à réaliser face à l'absence de données concernant le nombre d'entreprises en activité partielle d'une part, et face à l'incertitude forte liée à l'évolution de la crise sanitaire d'autre part. Elles ont donné lieu durant toute l'année 2020 à une succession d'avenants signés en marge de cette convention afin de pouvoir répondre aux besoins réels des entreprises en termes de formation. Néanmoins, tous les acteurs s'accordent pour mentionner l'absence de contraintes budgétaires tout au long de l'année aux moments de renflouer les enveloppes. Surtout, progressivement, une très large partie de l'instruction FNE a été déléguée aux OPCO, comme nous l'explique l'un des responsables de l'inter-OPCO : « *sur l'ensemble des crédits, soit entre 300 et 350 millions d'euros d'autorisation d'engagements accordés en 2020, 95 ou 97% des fonds ont été alloués aux OPCO* ».

⁴⁴ D'après la DGEFP, les dossiers instruits par les Direccte représentent 1% du total en 2020.

⁴⁵ Seuls certains OPCO disposent de services de proximités dans les 5 régions d'outre-mer, et agissent en délégation pour les autres OPCO (par exemple, AKTO porte les services de proximité pour Opcommerce, Opco2i, Atlas et Opco Mobilités). Ces OPCO présents dans les DROM peuvent donc signer jusqu'à 18 conventions en comptant les 5 conventions signées avec les 5 Direccte d'Outre-mer.

Une deuxième disparité dans les premiers temps du déploiement a trait au fait que **chaque Direccte a énoncé ses propres règles relatives à l’instruction du FNE**. Qu’elles aient ou non conventionné avec les OPCO, ce sont elles qui géraient les enveloppes budgétaires du FNE et qui décidaient des documents nécessaires à l’instruction du dossier FNE pour chaque région, au regard des quelques modalités d’instruction indiquées par les pouvoirs publics. Ainsi, selon les Direccte, la liste des documents à fournir n’était pas la même. À titre illustratif, une même entreprise implantée dans plusieurs régions a pu gérer le FNE avec des interlocuteurs différents (OPCO ou Direccte) et élaborer des dossiers FNE selon des modalités administratives variées. Certains OPCO estiment avoir été parfois positionnés en situation délicate vis-à-vis de leurs entreprises adhérentes qui pouvaient connaître « *des traitements différenciés, voire pénalisants* » selon les conditions d’octroi de chaque région. Au-delà du fait de ne pas pouvoir leur donner un discours identique au niveau national et de craindre des différences de traitement, le rassemblement de l’ensemble des pièces nécessaires à l’instruction a eu comme conséquence des délais d’instruction parfois jugés longs par les entreprises et/ou les organismes de formation. Or, sans ces documents, les OPCO n’enclenchaient rien, de peur d’engager des fonds pour lesquels ils ne seraient pas remboursés par l’État dans le cas où l’entreprise s’avérerait *in fine* non-éligible. Ainsi, comme l’explique une référente nationale OPCO : « *ça a été très compliqué pour les OPCO de gérer le FNE, ça a été douloureux. Il a fallu aller très vite et dans des conditions particulièrement compliquées, avec des informations et des contre-informations.* ». Enfin, certains OPCO estiment que l’ampleur des documents demandés dans certains territoires a pu tout simplement décourager certaines entreprises de recourir au FNE. Cela concernerait notamment les petites entreprises dépourvues d’un service de ressources humaines et qui auraient renoncé au FNE du fait de ce type de difficultés administratives.

Une autre modalité ayant donné lieu à diverses interprétations de la part des Direccte a trait aux **formations éligibles au financement FNE**. En règle générale, toutes les formations étaient autorisées, parmi lesquelles les actions de parcours de formation, les bilans de compétences et les validations des acquis de l’expérience (VAE). Étaient formellement exclues du dispositif les formations relevant de l’obligation de l’employeur (formations à la sécurité notamment). Cependant, dans certaines régions, certaines formations ont fait l’objet de point de vigilance, voire de refus plus fréquents, sur consigne de la Direccte. Ce fut le cas par exemple des formations relatives au « coaching » ou des formations à la sécurité directement liées à la crise Covid en Ile-de-France, là où ces restrictions n’existaient pas nécessairement dans d’autres régions.

Enfin, au cours de cette première période, la communication réalisée par l’État relayait l’idée d’un accord de principe automatique et d’une réponse sous 24h pour l’ensemble des demandes de **formation inférieures à 1500 euros TTC par salarié**. Au-dessus de ce seuil, les dossiers devaient être étudiés et approuvés (ou non) par la Direccte. Certaines Direccte auraient également communiqué sur des taux horaires plafonds tandis que d’autres, non. Cette première période a donc généré des incompréhensions entre les différents acteurs autour des éventuelles contraintes d’instruction. Pour les OPCO interrogés, le seuil des 1500 euros « *ne voulait rien dire* ». L’aspect arbitraire de ce montant a été soulevé à plusieurs reprises dans les entretiens et plusieurs OPCO estiment d’ailleurs que ce montant a pu constituer un signal négatif pour certaines entreprises qui n’ont, dès lors, pas cherché à former leurs salariés au-delà de ce qu’il permettait. De plus, l’idée d’un accord de principe en dessous de ce seuil ne fut « *pas si automatique que cela* » (réfèrent national OPCO) étant donné que les OPCO devaient dans tous les cas instruire le dossier en vérifiant l’ensemble des pièces justificatives et l’éligibilité des entreprises, ce qui pouvait prendre bien davantage que 24h.

Ces différentes difficultés ont été progressivement amoindries. C'est notamment la montée en puissance des OPCO dans le dispositif, impulsé par le rôle central de l'inter-OPCO au cours des premières semaines, qui semble avoir marqué un tournant dans le déploiement du dispositif. Dès le mois de mai 2020, chaque OPCO a désigné un référent national FNE afin de faire remonter les difficultés rencontrées auprès de la DGEFP. D'après le chef de file de l'inter-OPCO, la « doctrine s'est construite » au cours de ces échanges et se stabilise en juin-juillet 2020, entraînant avec elle une harmonisation des pratiques. Ceci a abouti à la mise à jour, en juin 2020, du document de « questions-réponses » publié par la DGEFP et qui constitue le principal guide d'action des acteurs du FNE. L'été 2020 est donc la période à partir de laquelle l'inter-OPCO estime avoir trouvé un certain « rythme de croisière » en étant capable de fournir « des réponses cohérentes et identiques quel que soit l'OPCO et quel que soit le secteur ».

Ainsi, la première critique relative à la variabilité des pièces à verser au dossier a donné lieu à rectification de la part des Direccte qui ont progressivement réduit et uniformisé au niveau national la liste des justificatifs à fournir pour l'instruction des dossiers FNE. Aussi, l'instruction par la Direccte des dossiers au-delà du seuil des 1500 euros est rapidement abandonnée. Ce seuil d'instruction est désormais laissé à l'appréciation des OPCO et ces derniers s'engagent à vérifier la cohérence des taux horaires pratiqués par les organismes de formation. Les OPCO ont, en retour, reporté auprès de la Direccte les cas, *a priori* marginaux, d'organismes de formation qui auraient pratiqué des tarifs exorbitants en profitant de la « gratuité » du FNE pour les employeurs.

En résumé, à l'été 2020, les Direccte ont en très large partie délégué le déploiement du FNE aux OPCO, ont harmonisé la liste de documents demandés pour l'instruction du dossier, et ont abandonné l'instruction approfondie au-delà du seuil des 1500 euros TTC par salarié.

- Le déploiement du FNE-Formation, un défi pour les OPCO

Le FNE-Formation tel qu'il est pensé dès le mois de mars 2020 constitue pour les OPCO un « bouleversement » majeur au regard des usages antérieurs qu'ils avaient pu faire du FNE, ce qui fait dire à l'un des référents nationaux OPCO que « le FNE n'en avait que le nom » et de poursuivre :

« Le FNE a été totalement bouleversé avec la crise et cette articulation avec l'activité partielle puisque jusqu'à présent, le FNE était utilisé en anticipation de ce type de mesure. L'instruction d'avril [2020] est venue bouleverser complètement les règles standards et historiques du FNE-Formation, que l'on utilisait ponctuellement [chez nous] pour certaines entreprises ciblées, sur certains secteurs, dans une logique d'amélioration de la compétitivité des entreprises et en vue d'éviter des mesures de réduction d'effectif, ou d'anticiper des mutations économiques assez sévères qui risquaient de déqualifier les salariés. Là, l'usage [du FNE] a été totalement modifié en l'articulant avec l'activité partielle. [...] On a un outil qui a été revu de fond en comble. ».

Les OPCO doivent donc déployer dans l'urgence un outil nouveau, dans un contexte organisationnel de télétravail, et en recevant des consignes parfois contradictoires car peu formalisées au niveau national. Le déploiement du FNE-Formation a dès lors constitué pour les OPCO un défi organisationnel et technique.

Selon les secteurs d'activité qu'ils représentent, les OPCO ont dû déployer le FNE en plus ou moins grande proportion, selon l'impact de la crise sur les différentes branches. Les spécificités de chaque

OPCO ont pu faire varier les pratiques en termes de FNE. Certaines branches professionnelles ont par exemple opéré un travail de communication qui a facilité le recours au FNE. Ce fut le cas des branches de l'hôtellerie-restauration ou de l'aéronautique, comme nous l'explique l'interlocuteur de l'OPCO AKTO :

« Il y a eu tout un travail par l'intermédiaire des branches professionnelles. Si on prend l'hôtellerie-restauration, on a une CPNE de l'industrie hôtelière (commission nationale emploi-formation) qui était très impliquée avec les organisations patronales, notamment l'UMIH et le GNI, qui ont fait tout un travail de communication d'informations en continu sur la situation et notamment sur l'usage du FNE. L'UMIH notamment ont des représentants territoriaux, ils font beaucoup d'informations et de veille, donc on s'est aussi reposé sur eux pour faire de la prescription de dispositif FNE. On l'a aussi quand on prend l'aérien, on a la FNAM, la fédération nationale de l'aérien, qui a aussi beaucoup travaillé avec les donneurs d'ordre, avec les différents acteurs. Donc il y a eu ce relais par l'intermédiaire des branches professionnelles. »

Aussi, d'autres branches, telles que celle des bureaux d'études, avaient d'elles-mêmes créé des dispositifs de recours à la formation en distanciel, souhaitant que leurs salariés se forment pendant le confinement en télétravail et ce, même s'ils n'étaient pas en activité partielle (voir infra).

Par ailleurs, lorsque débute la crise sanitaire, certains OPCO sont encore en train d'opérer les transformations impulsées par la réforme de 2018. Des réorganisations sont en cours, notamment lorsque l'OPCO est issu de la fusion de plusieurs OPCA, ce qui nécessite de repenser l'organisation du travail, ainsi que d'uniformiser et de fusionner les systèmes d'information. Les temps parfois longs de réponse et d'instruction des dossiers FNE de la part des OPCO peuvent, pour certains OPCO, être liés à cette mue inachevée et non uniquement aux difficultés de recueil des pièces justificatives.

Enfin, des initiatives locales d'OPCO liées à leurs ressources d'une part et aux décisions de leur Conseil d'administration d'autre part, sont à mentionner, telles que le financement du reste à charge pour les entreprises du FNE-Formation en novembre-décembre 2020 de la part d'AKTO (cf. infra).

- Le rôle des organismes de formation, entreprises également malmenées dans la crise

Les organismes de formation (OF) jouent un rôle important dans le déploiement du FNE depuis mars 2020. Alors même qu'ils subissent la crise de plein fouet, ils ont dû innover rapidement pour pouvoir proposer des formations à distance. Notre interlocutrice à la Fédération de la formation professionnelle (FFP) estime à ce propos que de nombreux OF « *se sont retrouvés démunis face au digital* » et que ce sont sans doute les OF d'une certaine taille qui s'en sont le mieux sortis, ayant déjà des offres en distanciel à leur actif. La FFP propose dès lors, en début de crise, un « *guide des outils digitaux pour aider les prestataires à transformer leur offre de formation en offre digitale* ».

D'un autre côté, les OF reçoivent des demandes de devis pour certaines formations de la part des entreprises qui souhaitent mobiliser le FNE-Formation mais les délais de traitement des dossiers du côté des OPCO et/ou de la Direccte sont perçus comme trop longs. La FFP estime en effet que « *la mise en œuvre [du FNE] a été un peu chaotique* » du fait des éléments déjà mentionnés: pièces demandées différentes selon les régions, complexité du dossier, seuil d'instruction des 1500 euros, etc. La FFP réunit plusieurs acteurs de la formation autour d'elle formation (CNAM, FNADIR, Centre Inffo, FFFOD (Forum des formations à distance)) pour faire remonter ces difficultés auprès de la

DGEFP. Elle explique également que les taux horaires peuvent être légitimement un peu plus élevés que d'ordinaire, étant donné que le distanciel implique davantage de formation en « inter » (une formation individuelle pour des salariés de différentes entreprises) et moins en « intra » (une formation pour un groupe de salariés d'une même entreprise), les premières étant plus chères que les secondes.

Si la FFP reconnaît le rôle de l'inter-OPCO dans l'uniformisation progressive des consignes de déploiement du FNE au niveau national, les critiques restent fortes à l'égard « *des process et des délais d'OPCO qui étaient trop lourds* » : « *les organismes de formation ne pouvaient pas démarrer parce qu'il fallait les accords de prise en charge. Sinon ils risquaient de se voir refuser le financement. C'est ça qui a tardé. Moi j'ai eu combien d'[OF] qui me disaient : "On attend, le dossier a été envoyé, mais on n'a pas de retour."* Alors que normalement ça aurait dû être enclenché immédiatement. Donc après, le problème c'est que les entreprises n'étaient plus partantes, ou alors ce sont les [salariés] qui revenaient travailler. ». Les retours que la FFP obtient de ses OF adhérents font part du même découragement de la part des petites entreprises dépourvues de service RH. Les petites entreprises auraient ainsi soit renoncé au FNE-Formation, soit se seraient retournées vers les financements classiques relatifs au plan de développement des compétences.

En résumé, le déploiement du dispositif FNE a nécessité l'adaptation et la coopération des acteurs dans un temps inhabituellement court, et dans des conditions d'incertitude sur l'évolution de la situation, mais aussi de travail à distance pour la plupart d'entre eux. Le fonctionnement est donc devenu plus fluide et harmonisé sur le territoire à partir de l'été 2020, permettant aux entreprises de former leurs salariés, qu'ils soient placés en chômage partiel (pour mars-mai puis novembre-décembre 2020) ou relevant de la 'mixité des publics' (juin-octobre 2020).

3.2. Le recours à la formation pendant l'activité partielle: ampleur et freins entre mars et décembre 2020

3.2.1. Chiffrer le recours : le système d'information statistique sur le FNE-Formation

Les données de gestion du dispositif

Au niveau national, un système de reporting a été mis en place par la DGEFP dès le lancement du dispositif. Le circuit de remontée des informations a néanmoins évolué. Au départ, chacun des 11 OPCO en région transmettait son reporting mensuel à sa Direccte qui était ensuite chargée de remonter l'information à la DGEFP pour une consolidation au niveau national. Après que les Direccte aient délégué le conventionnement aux OPCO, une nouvelle procédure a été décidée. Un seul outil de reporting « quantitatif » (en volume et financier) existe désormais au niveau national, auquel s'ajoute un outil de reporting « qualitatif » donnant des informations sur les usagers du FNE-Formation (secteur, type d'entreprise, type d'activité, le tout par région). Les OPCO doivent ainsi remplir des tableaux de bord mensuels qui sont centralisés au niveau national, puis transmis à la DGEFP. Cette dernière descend ensuite l'information en région *via* les Direccte.

Au 31 décembre 2020, 334 millions d'euros ont été conventionnés au titre du FNE-Formation⁴⁶, 87% de la somme ayant été engagés. Cela a permis de financer 203.000 « dossiers » de formation⁴⁷, près de 8 millions d'heures de formation ; près de 415.000 salariés seraient ainsi partis en formation dans ce cadre. À ce stade, **les entreprises de moins de 50 salariés représentent 34% des dossiers de formation, tandis que celles de 300 salariés et plus comptent pour 39% des dossiers.**

L'enquête Activités et conditions d'emploi de la main d'œuvre (Acemo) Covid

Selon l'enquête flash Acemo Covid du Ministère du travail, au 30 juin 2020, 16,4% des salariés travaillaient dans une entreprise qui a mis en œuvre de la formation dans le cadre de l'activité partielle pendant la crise sanitaire⁴⁸, recours à la formation jugé « assez faible » par la Dares (cf. Synthèse des résultats de l'enquête Flash, 23/07/2020). En septembre, ce sont 21 % des salariés qui travaillent dans une entreprise qui a recours à la formation pour ses salariés en chômage partiel, dont plus de la moitié dans le cadre d'une subvention FNE-Formation (cf. figure 4). Cette part a diminué pour ne représenter que 11% des salariés en avril 2021.

La part du financement FNE-Formation s'accroît entre avril et septembre 2020 pour les entreprises qui forment leurs salariés en AP. Elle décroît en octobre 2020 et reste globalement stable jusqu'en mars (entre 6 et 8% des salariés), avant de tomber en avril 2021 (3.2% des salariés). Cependant, l'origine du financement de la formation dans le cadre de l'activité partielle n'apparaît pas toujours connue, particulièrement des grandes entreprises. En septembre 2020, 18% des salariés travaillent dans une entreprise qui a formé ses salariés en activité partielle sans pouvoir indiquer si le FNE-Formation l'a financée (26% dans les entreprises de 500 sal. et plus) ; cette part est restée semblable jusqu'en mai 2021.

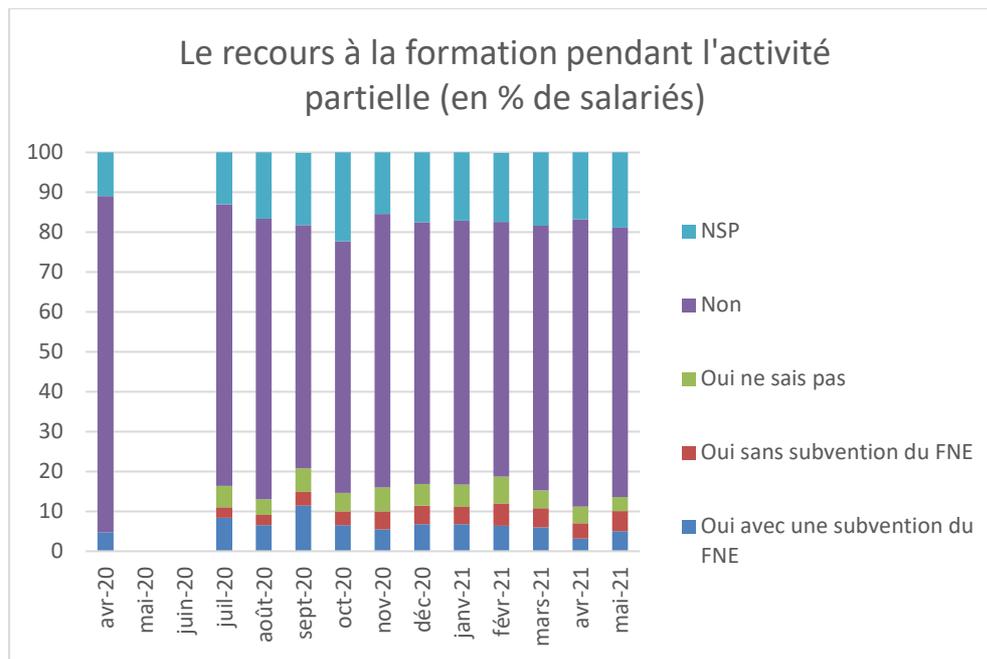
Le recours à la formation pour les salariés en AP a été plus fréquent sur la période dans les grandes entreprises (21 % dans les entreprises de 500 salariés ou plus contre 11 % dans les entreprises de 10 à 19 salariés, en septembre 2020). Ceci reste vrai lorsque c'est le FNE-Formation qui finance ces formations (cf. figure 5). C'est au mois de septembre 2020 qu'a culminé le recours à la formation financée par le FNE pour les salariés en AP, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. La tendance a été ensuite à la baisse jusqu'en janvier 2021 pour toutes les entreprises sauf les plus grandes qui ont mobilisé le FNE-Formation de façon tendanciellement croissante entre octobre 2020 et mars 2021.

⁴⁶ A titre de comparaison, la dépense nationale pour l'apprentissage et la formation continue (hors dépenses directes des entreprises) s'élevait à 26 Mds d'€ en 2016 (source : jaune budgétaire 2019). Le FNE-Formation en 2020 représenterait donc un peu moins de 2% de cette dépense globale, et 12% de la dépense de l'État (hors dépenses pour ses agents).

⁴⁷ Le « dossier » est l'unité de compte pour la gestion du dispositif. Un dossier recouvre une action de formation qui concerne en moyenne 2 salariés (cf. entretien DGEFP).

⁴⁸ La question sur le recours à la formation a été posée dans le premier questionnaire (avril 2020) et indiquait qu'au 31 mars 2020 seuls 4,7% des salariés travaillaient dans une entreprise ayant mis en œuvre de la formation pour les salariés en activité partielle ; cette question n'a pas été posée dans les enquêtes de mai ni de juin 2020.

Figure 4 : Le recours à la formation pendant l'activité partielle entre avril et septembre 2020

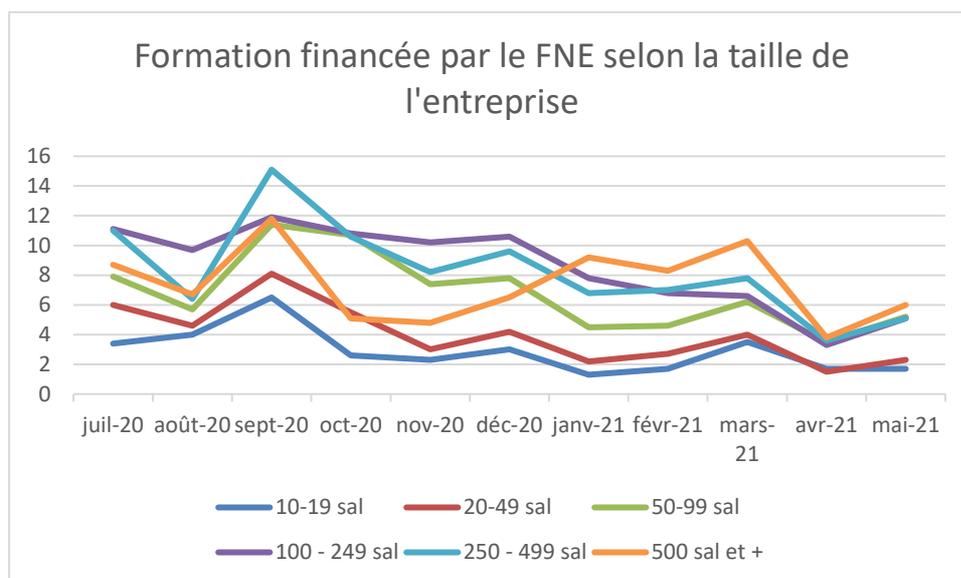


Source : Dares, Enquête Acemo-Covid, de avril 2020 à juin 2021.

Lecture : au 30 septembre 2020, 11,4 % des salariés travaillent dans une entreprise qui a eu recours à la formation avec une subvention du FNE-Formation pour ses salariés en chômage partiel.

Note : les questions afférentes à la formation pendant l'activité partielle n'ont pas été posées dans les questionnaires de mai et juin 2020. Par ailleurs, les modalités de la question en avril ne détaillaient pas l'origine du financement de la formation. On l'a ici attribué par défaut à un financement FNE.

Figure 5 : Formation financée par le FNE selon la taille de l'entreprise



Source : Dares, Enquête Acemo-Covid (entre juillet 2020 et juin 2021).

En termes de secteurs d'activité, l'hôtellerie-restauration et l'information-communication connaissent un fort accroissement du recours à la formation financée par le FNE dans le cadre de l'activité partielle entre juillet et septembre 2020. Respectivement 25% et 30% des salariés de ces secteurs travaillent dans une entreprise qui a mis en œuvre de la formation financée par le FNE pendant l'AP en septembre (contre respectivement 17 et 19% en juillet). Suivent l'industrie (19% en septembre ; +4 pts depuis juillet) et les activités scientifiques et techniques (11.3% ; +2 pts).

Au-delà des caractéristiques des entreprises ayant mobilisé le dispositif (sur lesquelles nous revenons ci-après), il faut souligner le décalage observable entre la montée en charge rapide de l'activité partielle (dès mars 2020) et celle, plus lente et tardive des dossiers FNE-Formation (juillet 2020). Outre l'effet de sidération et l'incertitude radicale (notamment sur la durée de la pandémie) dans laquelle tous les acteurs étaient plongés, peu propices à élaborer des projets de formation, d'autres facteurs expliquent ce décalage :

- La mise en œuvre d'un circuit administratif et gestionnaire permettant la mobilisation effective du dispositif sur les territoires ;

Nos interlocuteurs ont tous insisté sur l'urgence dans laquelle ils ont dû déployer ce dispositif : alors qu'en temps normal, il faut 6 mois pour « installer » un dispositif, ici les circuits étaient opérationnels au bout de 3 mois grâce à la mobilisation des équipes (notamment en Direccte), et l'action coordonnée des OPCO. La FFP indique également les actions mises en œuvre à son initiative pour faire connaître le dispositif à ses adhérents afin d'accélérer sa mobilisation.

- Un déploiement qui repose sur des acteurs eux-mêmes percutés par la crise et le plus souvent en télétravail.

Il s'agit ici des services RH des entreprises, qui ont un rôle crucial dans la mise en œuvre du dispositif auprès des salariés, les salariés des OPCO (organisations qui n'avaient pas alors achevé leur mue suite à la réforme du 5/09/2018), et des organismes de formation devant travailler à distance. En effet, si le FNE-Formation a drainé une activité pour les organismes de formation pendant la crise sanitaire, en tant qu'entreprises de formation, les prestataires ont dû aussi adapter leur offre et leurs pratiques professionnelles à la nécessité de former à distance entre avril et juin 2020. Les entreprises du secteur ont parfois dû elles-mêmes se tourner vers le FNE-Formation. Selon le référent de leur OPCO, ce secteur a consommé près de 7% du budget FNE de l'OPCO.

Il faut noter que contrairement à la plupart des dispositifs publics qui ont une « enveloppe fermée » (i.e. un plafond de dépense), le FNE-Formation est apparu à tous les acteurs (Direccte et OPCO) comme un dispositif susceptible de satisfaire toutes les demandes de financement (pourvu qu'elles soient éligibles ; cf. supra), « quoi qu'il en coûte ». Ainsi, un référent national d'OPCO indique « *une vraie volonté au niveau national d'assurer la solvabilité du dispositif. Tous les engagements ont été couverts* ».

3.2.2. *Le retour des OPCO sur les profils d'entreprises ayant mobilisé le FNE-Formation*

Interrogés au 1^{er} trimestre 2021, les référents des OPCO nous livrent leurs « *retours d'expériences* », et les informations issues de la « *capitalisation des retours des conseillers formation* ».

Un dispositif dont se sont bien saisies les TPE-PME ?

Selon les OPCO (au niveau national), les petites entreprises ont beaucoup mobilisé le dispositif. Plus près du terrain, on note toutefois des réserves sur les capacités des TPE-PME à se saisir du dispositif du fait des contraintes administratives (notamment le nombre de pièces justificatives à fournir).

Du côté de **AKTO**, les premières remontées sur la mobilisation du FNE-Formation font apparaître que 2/3 du budget FNE aurait été consommé par des entreprises de moins de 300 salariés ; « *vu qu'on sait très bien que les petites entreprises sont celles qui ont le moins tendance à former, on peut estimer que ça [le FNE-Formation] a été un vecteur de facilitation, d'accélérateur de l'accès à la formation* ». Néanmoins, la branche de l'hébergement restauration concentre une grande proportion de petites entreprises (<50 et même <11 sal.) qui ont donc, mécaniquement, davantage mobilisé le FNE.

Pour **OPCO2i**, le FNE aurait davantage bénéficié aux entreprises assez formatrices en temps normal, habituées et donc informées du dispositif, soit plutôt les grandes entreprises. Ainsi, alors que les entreprises de moins de 50 salariés constituent 80% de leurs adhérents, elles ne représentent que 46% des établissements ayant bénéficié du FNE en 2020 (d'après les chiffres communiqués par notre interlocutrice de l'OPCO2i).

Néanmoins, **deux freins à la formation auraient été levés grâce au FNE** : « *le premier était 'comment je continue à faire tourner mon service, mon unité, mon commerce, sans la ou les personnes concernées* » et « *comment je peux financer le reste à charge sur mes formations (...)* Et là, on s'est retrouvé avec les deux verrous qui sautaient » (réfèrent AKTO). En effet, la difficulté à remplacer les salariés qui partent en formation constitue un frein au départ en formation fréquemment mentionné par les TPE-PME. La phase d'inactivité a donc été propice à l'entrée en formation. D'autre part, l'autre frein réside dans la capacité à investir sur son propre budget formation au-delà des fonds mutualisés que l'OPCO peut mobiliser, ce qui là encore pénalise les petites entreprises. Or là, « *on était quasiment dans un financement illimité au regard de leurs besoins de formation* ». Selon une référente régionale OPCO, **certaines formations n'auraient sans doute jamais été faites (ou beaucoup plus tard et moins intensément) sans le FNE**, du fait de « *l'enveloppe budgétaire indéfinie* », notamment pour les entreprises de moins de 50 salariés (qui ont un forfait de branche un peu faible et qui ne peuvent pas dépasser un certain montant en formation en temps normal auprès de l'OPCO), qui ont pu ici se former notamment sur le digital et la communication.

En termes de secteurs d'activité, la mobilisation du FNE-Formation est concentrée, du fait des conséquences différenciées de la crise sanitaire (fermetures administratives des commerces « non-essentiels » notamment), sur certaines activités économiques.

Ainsi, **le secteur de l'hébergement/restauration** a-t-il consommé près d'un tiers du budget FNE de son OPCO (AKTO). Le référent de l'OPCO décrit « *une phase d'attentisme* » pendant le premier confinement, dans l'espoir d'une reprise rapide de l'activité. Le recours au FNE n'a réellement décollé qu'en juin 2020, après « *tout un travail d'appropriation du FNE-Formation par tout le secteur qui l'a intégré dans sa politique de sauvegarde de l'activité* » (pour plus de détails, cf. 3.4.1.).

Le secteur aérien (personnel au sol et personnel naviguant, mais aussi la maintenance et les services associés) a également sollicité le FNE-Formation (20% du budget de son OPCO) dans un contexte où « *les perspectives de reprise étaient très aléatoires* », « *avec des phases de stop-and-go très violentes* ».

Globalement, et contrairement au précédent secteur, « on a eu une permanence du recours au FNE-Formation, avec des pics selon les périodes de confinement ».

La **branche « bureaux d'études, conseil et ingénierie »** a consommé la quasi-totalité du budget de son OPCO (ATLAS). Près de la moitié des salariés étaient en AP en 2020. La branche bureaux d'études recouvre des entreprises employant des salariés plus jeunes et qualifiés que la moyenne ; familiers de la formation continue, ils avaient aussi une certaine habitude de la formation à distance : « *il y avait donc une demande [de formation] parce que les collaborateurs de nos clients ont une certaine facilité, voire une expérience de la formation à distance* ».

Dans le **secteur industriel**, l'OPCO2i nous décrit un usage du FNE en grande majorité orienté vers le financement de formations « support tertiaire » (bureautique, management, etc.) ainsi que de formations réglementaires (CACES, habilitations électriques), *a priori* en partie inscrites au plan de développement des compétences des entreprises. L'OPCO note un infléchissement vers la fin de l'année 2020 avec davantage de financement de formations techniques et de formations « métier ». La raison principalement invoquée pour ces deux tendances tient aux modalités de formation en présentiel ou en distanciel, le distanciel étant très peu compatibles avec les formations « métier ».

3.2.3. *Y a-t-il eu un effet levier du dispositif FNE-Formation ?*

Articulé à l'AP pendant l'année 2020, le FNE-Formation a-t-il permis aux entreprises peu voire non formatrices (particulièrement les TPE-PME) de former leurs salariés en 2020 ? En l'état actuel de nos informations, il est difficile de répondre à cette question. Cet impact pourrait être estimé par les OPCO. Cela supposerait, à périmètre d'entreprises identiques en 2019 et 2020 (un périmètre percuté par la réforme), de faire la comparaison du nombre de dossiers de formation ouverts sur les deux périodes. Si nos interlocuteurs OPCO ont convenu avec nous que ces calculs seraient intéressants à réaliser, ils n'ont pas été effectués, à notre connaissance, au moment de la réalisation de cette étude.

Les données (DGEFP et Acemo-Covid) indiquent que les grandes entreprises sont sur-représentées dans la mobilisation du FNE-Formation en 2020, ce qui est peu étonnant. Notre travail de terrain montre en effet que leurs services supports, bien qu'en télétravail (voire en activité partielle), ont été rapidement informés de l'existence du dispositif et ont pu enclencher les démarches pour le mobiliser (cf. Fiche entreprises ESPACE&SPORT, RENOVA, SNACK, COSME, MANAGEHOTEL, EVENTS). Ce sont alors les entreprises (*via* leur RH, Responsable de formation, le plus souvent en lien avec des managers) qui ont sollicité les salariés. Il est intéressant de constater la **variété des démarches engagées** par les entreprises pour mobiliser le FNE-Formation dans le cadre de l'activité partielle, démarches qui ont des conséquences sur les profils de salariés formés.

- Un **usage très encadré** par le service RH peut conduire à engager des salariés peu qualifiés dans des **projets de formation collectifs** (cf. SNACK, EVENTS, HOTEL-PME), ou bien au contraire à réserver la formation aux managers (cf. COSME) ;
- Un **usage laissé volontairement très ouvert** par le service RH qui assure la communication sur le FNE-Formation et propose éventuellement un catalogue d'actions de formation. Cela conduit à ce que les cadres et, plus généralement, les salariés déjà les plus familiers de la

formation continue, mobilisent le dispositif pendant les périodes chômées. (cf. ESPACE&SPORTS, RENOVA). On retrouve alors les disparités constatées dans la mobilisation de dispositifs « à la main de l'individu » tel que le Compte personnel de formation.

Quant aux TPE, nos entretiens illustrent leurs difficultés à connaître et mobiliser les aides publiques, et particulièrement celles ayant trait à la formation (un champ jugé complexe et opaque par nos interlocuteurs – cf. BUREAU-TPE, CONCEPT-RESTAU, HOTEL-PARIS) :

« A moins d'être un gros cabinet, un gros groupe, avec des gens dédiés à ça, avec un service RH... le petit truc lambda qui est déjà noyé sous une administration complexe, sans parler des soucis [financiers], si le truc n'est pas bien expliqué, simple, en quelques lignes, on passe à côté. Si on nous avait apporté ça sur un plateau, oui, on aurait mis durant un mois les salariés en formation, ça aurait très bien pour tout le monde ! Mais il fallait aller chercher les informations et on avait d'autres soucis en tête, voilà ». (Dirigeante HOTEL-PARIS).

Dans la branche Bureaux d'études, l'information sur le FNE-Formation a bien circulé en 2020 *via* divers canaux (cf. supra). Mais pour les dirigeants de TPE, l'urgence était alors de faire face à l'impact de la baisse des activités sur leur trésorerie... et de trouver des masques et du gel hydro-alcoolique (cf. BUREAU-TPE). Contrairement aux plus grandes entreprises, les TPE ne sont pas dans la logique « d'optimiser les financements » ; « ce n'est pas le financement qui crée le besoin » (Délégué général CINOV).

Ainsi, si le FNE-Formation a eu un « effet levier », c'est sans doute davantage auprès de salariés (dans les PME et grandes entreprises qui ont financé des projets collectifs de formation ou fixé comme objectif que chaque salarié suive au moins une formation sur la période), qu'auprès d'entreprises (les TPE n'ont que peu saisi cette opportunité pour former leurs salariés).

3.3. Se former pendant l'activité partielle : pour quoi faire ?

Pour apprécier les contenus de formation, il faut considérer la période à laquelle on les observe. Celle-ci détermine en effet non seulement le niveau du recours mais aussi le profil des bénéficiaires (tant des entreprises que des salariés) et les types de formation financés. Ainsi, d'avril à septembre 2020, le FNE-Formation sert surtout à financer des formations courtes qui, pour une part, étaient probablement inscrites au Plan de développement des compétences (PDC) des entreprises ; des formations ciblées sur la gestion de la crise sanitaire et/ou la reprise compte tenu des précautions sanitaires sont également relevées. Il faudra attendre la fin de l'année 2020 pour que des projets de formation plus substantiels voient le jour, notamment dans les branches fortement impactées par la crise sanitaire (cf. Partie 4).

3.3.1. Des formations courtes, souvent déjà inscrites au Plan de développement des compétences (PDC)

Selon la DGEFP, au 31/12/2020, la durée moyenne de formation financée par le FNE-Formation par salarié était de 16h pour un coût moyen par salarié formé de 702€. Si l'on rapproche ces informations

de celles issues des déclarations fiscales 24.83 pour les entreprises de 10 salariés et plus en 2014, on observe que les formations financées par le FNE-Formation sont plus courtes (27h par stagiaire contre 16h pour le FNE-Formation) et corrélativement moins coûteuses (2074€ par stagiaire en 2014). Seul ATLAS présente un profil de formations plus longues et coûteuses que la moyenne (cf. annexe 4). Par ailleurs, 20% des formations financées par le FNE seraient certifiantes au 31/12/2020.

Chez **ATLAS**, les formations les plus fréquentes ont été la gestion de projet numérique, le marketing au sens large (y compris la mise à jour des outils de conquête des clients), les langages de développement informatique, et classiquement, la bureautique et les langues. Ces actions de formation ont pu aisément s'organiser à distance et être mobilisées par des salariés dont le profil type est ingénieur d'un bureau d'études.

Chez **AKTO**, les formations les plus suivies en 2020 ont été les formations au management (15% des dossiers de formation), l'anglais (près de 20% des formations notamment du fait des secteurs de l'aérien et de l'hôtellerie-restauration) et la bureautique, des formations pouvant aisément être déployées à distance.

Alors que le FNE-Formation pouvait financer des bilans de compétences et de la VAE, ces actions ont concerné très peu de dossiers en 2020 quel que soit l'OPCO. « *La période était trop inquiétante pour les gens. Ils n'étaient pas en capacité. Vous savez, quand vous faites un bilan de compétences, il faut que vous vous projetiez en ayant quand même des données fiables, un contexte [...]. Le bilan de compétences n'était pas une solution à l'époque* » (référénte nationale OPCO). En outre, le FNE-Formation « renforcé » était conçu comme un dispositif d'urgence n'ayant pas vocation à être prolongé dans le temps. « *Donc [avec le bilan de compétences et la VAE] on était un peu à côté de la cible, en tous cas des attendus par rapport au dispositif* » (réfèrent national OPCO).

Par ailleurs, le statut particulier des formations au coaching a été mis en exergue. Cela n'est pas uniquement lié à la période : ces formations, individuelles et souvent coûteuses, attirent l'attention des OPCO qui travaillent parfois en interne à la recherche de repères (certifications...) pour mieux discriminer entre ces formations selon leur qualité. Un OPCO nous a indiqué qu'en pratique ces formations n'étaient pas éligibles, tout au moins en Ile-de-France (« *on nous a demandé de virer le coaching* »).

Au final, les référents nationaux des OPCO sont d'accord pour dire que dans la première période du « FNE-renforcé », « *les formations qu'on finance d'habitude sur le plan ont juste basculé sur le FNE* » (Réfèrent OPCO).

« *Nous, on a eu à financer plutôt des plans de formation déjà faits, sans grand rapport avec la crise, ou en tout cas sans grand rapport avec une stratégie qu'il y aurait après, mais plutôt de l'occupationnel* ». (Référénte nationale OPCO).

Ceci concerne aussi les entreprises de plus de 50 salariés qui n'ont plus accès aux fonds mutualisés pour leur plan de formation, et qui ont su saisir cette opportunité de financement public. Mais tous s'accordent aussi sur le caractère légitime, à leurs yeux, de tenter d'alléger le coût des formations pour des entreprises qui traversent une mauvaise passe.

« *Il y a toujours la poignée d'entreprises qui va bien maîtriser tout ça et surfer sur une vague qui permet de prendre en charge à 100% des formations qu'elles auraient dû sortir de leur*

poche. Mais d'un autre côté, vu la situation de crise dans laquelle on était, je ne suis même pas sûre que financièrement cela les ait soulagés de quoi que ce soit. Au contraire, peut-être que s'il n'y avait pas eu le FNE, ces grandes entreprises auraient peut-être tout annulé, et parce qu'elles avaient cette solution financière, elles y ont été » (Référénte nationale OPCO).

« On voit bien qu'il y a un certain nombre de grandes entreprises qui ont fait du report là-dessus [sur le FNE]. Mais en même temps, elles étaient en activité partielle et en difficulté économique, ça ne paraissait pas idiot de les soutenir dans leur effort de formation sur cette période, même pour des personnes de haut niveau mais pour lesquelles l'enjeu des compétences est toujours fort » (Réfèrent national OPCO).

Si les formations ont été plutôt courtes dans cette première période, cela tient certainement aussi au signal envoyé par les « 1500€ » de l'instruction sur le FNE-Formation. Au départ (mai-juin, voire juillet 2020 selon un référent national OPCO), et selon les Direccte, « *le message a pu être brouillé* » avec l'idée que c'était un plafond. Cela a peut-être découragé des projets de formation plus substantiels et onéreux qui n'ont pas été déposés. En outre, entreprises et organismes de formation savaient qu'à partir de cette somme, les demandes de formation feraient l'objet d'une instruction plus poussée de la Direccte et/ou de l'OPCO. Cela a pu conduire certains employeurs à penser qu'en deçà de 1500€ « *c'était open bar, on pouvait y aller autant qu'on veut. Certains OF ont même fait du packaging en disant 'jusqu'à 1500€ c'est gratuit, allez-y !'* » (Réfèrent national OPCO). Les référents nationaux des OPCO ont tous relevé le rôle des organismes de formation dans la communication sur le dispositif parfois agressive et harcelante auprès des entreprises avec le discours « *tout est gratuit, tout est ouvert, l'accord est automatique [en deçà de 1500€]* ».

De fait, au-delà de l'éligibilité de la formation au FNE (peu contraignante), les OPCO ont été surtout vigilants avec les demandes de formation dont le coût était supérieur à 1500€. Mais là encore, « *la consigne était d'accueillir la demande des entreprises* » et l'examen consistait surtout à vérifier que le coût de la formation était cohérent par rapport au marché.

« On n'avait pas vraiment de restriction. On avait peu de formation longue. Alors, on en a eu une qui était sur la gestion de data, un truc assez pointu qui coûtait 15.000€. On a été un peu long à répondre, on a demandé un peu d'argumentaire à l'entreprise qui en plus s'était créée depuis pas très longtemps. Voilà, ça paraissait cohérent, elle voulait monter en gamme, on a financé. Mais c'est l'exception par rapport à la règle » (Réfèrent national OPCO)

« On était plutôt dans l'analyse de la cohérence par rapport au coût du marché et on était dans une approche très libre, c'était vraiment la demande de la DGEFP de fixer un minimum de contraintes sur le sujet et de faciliter par tous les moyens la mobilisation du FNE, que ce soit pour les entreprises ou les OF » (Réfèrent national OPCO).

Dans ce contexte de la première période, certains grands comptes font « *des packages : je te mets un peu de langue, un peu de bureautique et voilà* » (Réfèrent national OPCO) dans la limite des 1500€, dossiers de formation destinés à être proposés à des collectifs de collaborateurs.

Du côté des entreprises interrogées, on retrouve en partie cet usage du FNE-Formation en 2020, notamment pour celles qui ont réalisé un catalogue de formations (EVENTS, RENOVA, MANAGEHOTEL). Elles y ont alors inscrit les actions de formation traditionnellement présentes au Plan

de développement des compétences (bureautique, CACES et habilitations, quelques formations « métiers » ...) en veillant à rester en deçà des 1500€ perçus comme un montant maximum. Il y a donc eu clairement un effet d'aubaine pour nombre d'entreprises.

Toutefois, elles sont souvent allées au-delà en proposant des formations qu'elles n'auraient probablement pas financées (ni même co-financées dans le cadre du CPF) telles que des formations à « l'intelligence émotionnelle » ou la « psychologie positive » (cf. RENOVA), des « ateliers cuisine » (cf. MANAGEHOTEL) ; ou bien qui n'auraient pas pu être réalisées faute de temps (exemple : une formation technique de calcul de charges chez EVENTS, ou des formations au tutorat chez HOTEL-PME, une formation commerciale chez CONCEPT-RESTAU).

3.3.2. Des formations en réponse à la crise sanitaire

Nous avons identifié ici deux types de formation : celles qui concernent l'accueil et la sécurité du public permettant à l'activité de se poursuivre ou de reprendre dans les conditions sanitaires réglementaires, et celles qui visent à adapter le contenu de l'activité professionnelle à la gestion de la crise.

- Les formations à l'accueil et à la sécurité du public

Selon le cadre commun, les formations dites « obligatoires » étaient exclues du bénéfice du FNE-Formation (sauf renouvellement d'habilitations électriques ou CACES). Ainsi, en théorie, les formations aux mesures Covid auraient dû également l'être. Selon un référent d'OPCO, l'éligibilité de ces formations dépendait en réalité des Direccte. « *Il y a certaines Direccte, notamment en Ile-de-France, qui étaient très fermes et qui excluaient du bénéfice du FNE-Formation les formations à la sécurité liées aux mesures sanitaires Covid* ». Il semble ainsi qu'en pratique les formations « gestes et barrières » n'étaient pas éligibles au FNE-Formation... sauf quand les salariés travaillaient en contact avec le public. Ainsi, à l'AFDAS, une part conséquente des formations financées par le FNE a concerné le « MOOC reprise d'activité » (5000 personnes), qui explique notamment les conditions sanitaires à respecter, comment rassurer le public, etc.

En Ile-de-France, le préfet de région a fait appel à Défi Métier en tant que Carif Oref dès avril 2020 afin d'aider la Direccte et les OPCO à identifier les formations utiles aux entreprises dans la pandémie. L'objectif était de limiter les effets d'aubaine pour les entreprises tout en les aidant à orienter leurs demandes vers des formations adaptées à leurs besoins du moment. Ce travail a débouché sur un catalogue d'actions de formation, sur le site du Carif-Oref, validé par l'ANACT/ARACT. Ce catalogue proposait notamment des formations « gestes barrières » pour assurer l'accueil du public en sécurité, et plus largement des formations donnant la capacité aux entreprises à mettre en place une organisation du travail cohérente dans cette période. En pratique, ce catalogue apparaît peu connu des OPCO interrogés. À la Direccte Ile-de-France, on se souvient de ce catalogue construit lors du premier confinement. La situation était alors tendue dans certaines entreprises ou branches professionnelles, où certains salariés ne voulaient pas travailler par peur d'être contaminés. Ce catalogue sur la « *réorganisation du travail en lien avec les préconisations sanitaires* » répondait donc à cette thématique précise. Il s'agissait bien d'accompagner les entreprises à la reprise pendant le confinement, et aussi, à la même période, d'expérimenter la prestation conseil en RH (CRH) adaptée à la crise sanitaire (donc début juin 2020). Dans le même esprit, certaines branches (telle que la construction) avaient sorti leur propre guide du travail pendant la période Covid « Protéger les salariés contre les risques de contamination... », ou l'OPCOcommerce qui, en réponse à la demande des

commerces non-alimentaires, a créé un module de formation en ligne intitulé « Comment réintégrer les clients ? Faire respecter les gestes “barrière” » (environ 4500 dossiers).

Avec les formations en coaching, les formations « gestes barrières » ont « *donné du fil à retordre* » à la Direccte IDF : « *Ça a été un sujet difficile et ça l’est encore. On se tourne souvent vers la DGEFP (...). Clairement, la frontière entre ce qui est éligible et ce qui ne l’est pas est difficile à établir* » (Direccte Ile-de-France).

Aucune des entreprises interrogées n’a mentionné le financement, par le FNE-Formation, de formations de ce type. Le centre de formation de MANAGEHOTEL indique bien avoir construit une offre de formation spécifique à ce sujet, mais délivrée à titre gratuit aux établissements du groupe.

- Les formations d’adaptation au contexte de crise

Les formations communication, marketing de crise, et techniques commerciales, « *en anticipation ou en défensif concernant la chute d’activité* » ont représenté près de 12% des formations chez AKTO. À l’AFDAS, on rapporte des formations aux « *nouveaux modes de commercialisation* » afin de mieux utiliser les réseaux sociaux pour communiquer sur les spectacles, voire les commercialiser.

De la même manière, de nombreuses formations en management ont été financées en lien avec la réorganisation du travail dans les entreprises (télétravail, reprise d’activité en présentiel sur site...). Ainsi, à l’OPCOMmerce, un module spécifique “manager à distance” a été créé :

« On a mené une étude pendant le confinement où on a interrogé des TPE et les retours qu’on a eus, c’était [à propos de] la posture... le nouveau rôle du manager. Il y a beaucoup d’attentes, par exemple dans les magasins alimentaires où le manager prenait une place totalement différente, c’était le référent “règles hygiène” [...] Il fallait à la fois protéger les clients vis-à-vis de ça, protéger son équipe car il a un engagement vis-à-vis de ses collaborateurs, il devait les rassurer, les former... il faisait un peu tout. [...]. On est sur un nouveau rôle qui émerge chez nous, c’est ce qui ressort de cette crise, pour donner une place à ces collaborateurs qu’on n’avait pas identifié comme tel [...]. On essaie donc de voir sur de petits signaux faibles ce qu’on peut saisir, nous, et tirer des fils » (Référentes nationales, OPCOMmerce).

Pour l’OPCOMmerce, le FNE a ainsi permis de sensibiliser les entreprises à la formation : « *allez-y c’est 100%, c’est l’occasion de former vos salariés sur des sujets où vous ne seriez peut-être pas allés de toute façon* ».

Dans les entreprises interrogées, des formations au « management de crise » ont été rencontrées (par exemple une formation collective chez ESPACE&SPORT, des formations « anticiper et gérer l’après-covid » chez RENOVA). Mais au-delà, le FNE-Formation a aussi accompagné l’évolution d’activités sous la pression de la crise sanitaire : ainsi, l’entreprise EVENTS a initié le développement de plateaux de streaming et a financé des formations techniques en appui aux salariés concernés ; le centre de formation de MANAGEHOTEL a proposé des formations au « digital dans la reprise d’activité ».

3.3.3. Les autres usages

Nos entretiens avec les entreprises ont fait apparaître d'autres usages, *a priori* résiduels mais néanmoins très intéressants, du FNE-Formation dans le cadre de l'activité partielle. Nous les mentionnons ici mais les détaillons davantage dans les fiches entreprises présentes en annexe :

- **Une formation ciblée et sur-mesure pour une catégorie précise de salariés** (cf. fiche entreprise COSME) : une formation créée de toute pièce durant le premier confinement en avril 2020, sur-mesure et dédiée aux **binômes de responsables magasins** de cette grande entreprise de 4000 salariés commercialisant des produits de beauté et de parfumerie. Ainsi, **800 salariés** ont été formés en mai-juin 2020 (formation non-certifiante, d'une durée de 12h) afin de « professionnaliser » leur rôle de tuteur à l'égard des esthéticiennes et des conseillères vente en apprentissage durant un an dans leur magasin.
- **Des blocs de compétences d'un CQP de l'industrie métallurgique** (cf. fiche entreprise SNACK) : dans cette entreprise de production de sandwichs faisant face à une baisse durable d'activité, et dans le cadre d'un accord APLD signé en août 2020, l'entreprise décide de recourir au FNE pour développer la 'polycompétence' d'une part (pour mieux gérer l'activité partielle et le manque de personnel), et pour faire monter en compétences les salariés d'autre part. Sur proposition du conseiller OPCO, l'entreprise choisit de former les salariés volontaires à des CQP de l'industrie métallurgique (et non des CQP de l'industrie agroalimentaire) avec un tronc commun d'acquis similaires mais leur permettant de « rebondir ailleurs » si besoin, dans une optique de sécurisation de leur parcours professionnel. Pour chacun des 58 salariés concernés, entre un et deux blocs de compétences ont été financés grâce au FNE en 2020 (soit entre un quart et un tiers du CQP) mais n'ont pas pu être terminés en 2021, la convention pour le FNE-2021 ayant été signée trop tard (au printemps) au moment de la reprise d'activité pour l'entreprise.

Dans les deux cas, ces entreprises disposent d'un **service des ressources humaines structuré** et investi sur les questions de formation professionnelle. Plus largement, les entretiens menés auprès des 12 entreprises interrogées sur les différents usages du FNE (ou sur les raisons du non-recours à ce dispositif), suggèrent l'importance de disposer d'un service RH assez structuré, *a fortiori* doté d'un ou de plusieurs salarié(s) dédié(s) à la formation (la comparaison entre les cas des entreprises HOTELS-PME et HOTELS-PARIS est à ce titre très éclairante).

Par ailleurs, **la relation avec un conseiller OPCO** a pu se révéler déterminante dans l'usage du FNE, que les entreprises disposent ou non de cette organisation favorable aux enjeux de formation. À l'inverse, la contractualisation avec la Direccte et non avec l'OCPO, a pu constituer un frein à l'usage du FNE pour les entreprises ne disposant pas d'un personnel habitué à monter des dossiers formation (cf. fiche entreprise ESPACE&SPORT).

3.4. Des dynamiques sectorielles : les exemples de la branche Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR) et de la branche des Bureaux d'études

3.4.1. La branche HCR : la crise sanitaire comme fenêtre d'opportunité pour des formations courtes

Caractéristiques de la branche

La branche des Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR) regroupe les activités des hôtels et hébergements similaires, restauration traditionnelle, cafétérias et autres libre-service, services traiteurs, restauration collective et débits de boissons. Elle se compose en majorité de TPE (9 entreprises sur 10). Le secteur compte près de 1 million d'actifs, hors saisonniers (à hauteur de 300.000 en été, 100.000 en hiver). Le personnel y est globalement assez peu diplômé (22% sont sans diplôme, 22% ont un CAP, 14% un BEP), avec une surreprésentation des non-diplômés dans la restauration (traditionnelle et collective) d'une part et une qualification plus élevée dans le secteur de l'hôtellerie et des services traiteurs d'autre part (Source : Enquête emploi, 2010). Il s'agit également d'un secteur qui recrute davantage de salariés en CDD et pour des contrats saisonniers, que dans l'ensemble des secteurs. Il fait face à des difficultés de recrutement et de maintien dans l'emploi, avec des taux de rotation très élevés (deux à trois fois supérieurs que la moyenne des autres secteurs). La principale fédération patronale est l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (UMIH), et les organisations syndicales de salariés majoritaires à elles deux sont la Confédération générale du travail (CGT) et Force ouvrière (FO).

La formation professionnelle dans cette branche se heurte à la fois à la typologie des entreprises (des TPE qui peuvent difficilement se passer d'un salarié pour l'envoyer en formation), au turnover élevé de son personnel, et à la faible « culture » de la branche en la matière (à titre d'illustration, elle ne propose pas de versements conventionnels de branche). Le taux d'accès à la formation continue y est peu élevé, de l'ordre de 14% (contre 20% dans le commerce ou 27% dans le secteur des activités scientifiques et techniques, à titre d'exemple) (source : Insee Références, 2011⁴⁹).

« Souvent les entreprises attendent que notre intervention couvre la totalité du coût de l'intervention, et qu'on paye directement les coûts de la formation, leur évitant de faire l'avance de la somme concernée avec des trésoreries qui ont toujours été un peu dans le rouge pour certains établissements. » (Référént national HCR d'AKTO)

La branche concentre ses efforts sur l'apprentissage et beaucoup moins sur le développement des compétences, d'après plusieurs interlocuteurs de l'OPCO de la branche (AKTO). Ils soulignent néanmoins que ces dernières années sont marquées par une « *stratégie forte de branche visant à développer les CQP* » ainsi que par une évolution des formations suivies par les salariés, consacrées à de nouvelles compétences moins techniques et plus transverses (management, relation-client, numérique, anglais) visant à faire face aux évolutions du secteur.

⁴⁹ L'effort financier consenti par les entreprises de ces secteurs pour la formation continue s'échelonnant de 1.55% de la masse salariale dans le secteur de l'hébergement-restauration, 2.05% dans les activités scientifiques et techniques à 2.15% dans le commerce (pour une moyenne de 2.67% dans l'ensemble des secteurs ; source : Jaune budgétaire, 2019).

La branche HCR face à la crise sanitaire

Le secteur de l'hôtellerie-café-restauration est l'un des plus durement et longuement touchés par la crise du Covid-19. Dès le 15 mars 2020, les bars, cafés et restaurants ont l'obligation de fermer leurs portes, exception faite pour les services de livraison et de vente à emporter. Les hôtels peuvent, en théorie, rester ouverts, mais les mesures de confinement réduisent drastiquement leur fréquentation et un grand nombre d'entre eux décident de fermer (on note une baisse de la fréquentation des hôtels de l'ordre de 96% en avril 2020 en France métropolitaine⁵⁰). Le chiffre d'affaires dans les deux secteurs de l'hôtellerie et de la restauration chute drastiquement (-90% en avril 2020). Environ 7 salariés sur 10 y sont en activité partielle en avril 2020, contre 1 personne sur 4 tous secteurs confondus. La crise dans le secteur dure plus longtemps qu'ailleurs, puisque la réouverture des restaurants est décalée à juin 2020, et que l'ensemble du secteur subit toujours les effets des limitations de déplacements et de la réduction massive du tourisme ; en juin 2020, 31,5% des salariés du secteur sont toujours en activité partielle, contre 8% tous secteurs confondus. Malgré une reprise touristique durant l'été 2020, l'activité est en berne à la rentrée puis à nouveau très réduite du fait de la recrudescence du virus induisant la fermeture administrative des cafés et restaurants d'octobre 2020 à mai 2021.

Le recours au dispositif FNE-formation

Face à l'ampleur de l'activité partielle, le secteur HCR semble s'être emparé du dispositif du FNE-formation. On observe notamment qu'il est surreprésenté concernant l'usage du FNE parmi les différents secteurs ayant amplement recouru à l'activité partielle⁵¹. Le recours au FNE est cependant progressif avec, en septembre 2020, 25% des salariés de ce secteur travaillant dans une entreprise qui a mis en œuvre de la formation financée par le FNE, contre 17% en juillet (DARES, enquête ACEMO-Covid). *In fine*, le secteur HCR a consommé plus du tiers du budget FNE-formation 2020 de cet OPCO (environ 35 des 100 millions d'euros accordés à AKTO) avec un pic des dossiers en novembre-décembre 2020 d'après AKTO.

Au-delà d'une première « *phase d'attentisme* » liée à l'espoir d'une reprise rapide du service, le lent démarrage du dispositif FNE dans le secteur HCR peut également s'expliquer par une population d'employeurs découragée par le travail administratif exigé pour monter un dossier, mais aussi culturellement réticente à l'idée d'un contrôle étatique de son activité, d'après le référent national HCR d'AKTO :

« Les entreprises que nous représentons ne sont absolument pas fans de l'administratif, donc des demandes de subvention avec les logos de l'État partout qui font peur... il faut imaginer la complexité pour certaines entreprises qui ont pu se dire "oh là, c'est quand même très officiel cette affaire, AKTO je les connaissais ok, mais la Marianne de l'État, ça veut dire contrôle, sanction...". Donc pour la toute petite entreprise, la présence de l'État – sur laquelle on doit communiquer vu que les financements proviennent de l'État – n'est pas sans incidence sur l'envie de l'entreprise de faire ou de ne pas faire. » (Réfèrent national HCR d'AKTO)

⁵⁰ Les données ici présentées sont issues de « L'hébergement et la restauration particulièrement touchés en 2020 par la crise liée à la Covid-19 », Insee Analyses (Normandie), n°88, décembre 2020. Cet article compare la situation de la région Normandie à la situation pour la France métropolitaine.

⁵¹ Source : enquête flash ACEMO-covid 23/07/2020.

La crise qui se poursuit rend cependant propice le recours au FNE-formation, pour certes anticiper la reprise d'activité, mais également dans le but de fidéliser le personnel. Au-delà du turnover déjà très élevé en temps normal, certains salariés ont pu, durant l'activité partielle, choisir de travailler dans d'autres secteurs et faire l'expérience d'un mode de vie plus stable, incitant à quitter le secteur HCR⁵² :

« Une des études que nous menons démontre statistiquement qu'ils ont perdu énormément de salariés durant l'année qui vient de s'écouler. [...] Par exemple, des salariés qui sont partis travailler sur d'autres branches pendant la période d'activité partielle, notamment dans la grande distribution par exemple, qui ont découvert un autre métier, les facettes bonnes ou mauvaises, et peut-être se disent maintenant que "finalement, la branche HCR, c'est plus mon truc, j'ai une branche, là, qui correspond mieux à ma vie du moment". J'ai un exemple qui me vient en tête, c'est un très jeune, BTS en main, très compétent, qui est [désormais] chez Leclerc. Il allait de saison en saison avec sa copine à la mer et à la montagne, puis le covid est arrivé, il a trouvé une solution dans la grande distribution de son village, voilà. Sauf que maintenant, il a signé un contrat et peut-être que pour l'instant, ça va être un bout de sa vie. » (Réfèrent national HCR d'AKTO)

Même si cela n'a pas empêché une vague de départs plus massive, le recours au FNE aurait ainsi été un moyen utilisé par les employeurs pour fidéliser certains salariés qu'ils ne souhaitaient pas voir partir, comme nous l'explique également une déléguée régionale HCR d'AKTO :

« Sur les formations, moi ce que j'ai observé, c'est qu'on était sur des formations plutôt courtes, on n'allait pas forcément sur du qualifiant ou du certifiant, et les petites entreprises qui ont mobilisé le dispositif, c'était aussi dans le souci de garder mobilisés leurs salariés. [...] Il y a eu des entreprises qui avaient pleinement conscience qu'il fallait qu'elles gardent le lien avec leurs salariés, et donc elles ont voulu profiter de cette période de confinement pour les engager dans un projet d'entreprise, en mettant en place des formations qu'elles n'ont parfois pas le temps de faire, parce que l'activité les mobilise énormément. » (Déléguée régionale HCR d'AKTO)

A cela se sont ajoutés d'autres déterminants pour expliquer le recours au FNE. D'une part, les fédérations patronales, et notamment l'UMIH, y auraient contribué en communiquant assez largement sur ce dispositif auprès de leurs entreprises adhérentes. D'autre part, plusieurs interlocuteurs mentionnent la forte adhésion des salariés en recherche de liens sociaux et prompts à se former pour élargir leurs compétences durant cette longue année d'inactivité (cf. fiche entreprise HOTEL-PME).

Les différents usages du FNE-formation dans la branche HCR en 2020

D'après les premières données disponibles, le dispositif FNE aurait permis de financer plusieurs types de formation, plutôt courtes d'une part, et peu certifiantes d'autre part (moins de 10% de formations certifiantes en 2020, d'après la responsable d'ingénierie des compétences et des certifications d'AKTO,

⁵² Il est possible pour un salarié de travailler ailleurs que chez son employeur direct durant la période de chômage partiel, dès lors qu'il ne travaille pas pour un concurrent direct de l'employeur et que son temps de travail total n'excède pas la durée légale de 48h par semaine.

pour l'observatoire des métiers de l'hôtellerie-restauration). Les interlocuteurs de l'OPCO distinguent plusieurs usages du FNE :

- Des formations liées à la gestion de crise : en communication et en techniques commerciales notamment, visant à « *adapter son offre commerciale, vendre durant une période covid [...] en anticipation ou en "défensif" concernant la chute d'activité. Par exemple dans un hôtel : comment on fait face à des annulations, quelle approche client dans une logique de fortes contraintes sanitaires... tous ces sujets ont pu être utilisés puisqu'on était dans une réponse immédiate par rapport à la crise.* » (Réfèrent national AKTO)
- Des formations transverses : en gestion, en management en en langues (notamment l'anglais). La responsable ingénierie des compétences à AKTO, en charge des statistiques, note d'ailleurs que le FNE a financé davantage de formations en langues que de formations directement liées aux métiers de l'hôtellerie-restauration (ce qui se comprend aussi face à la difficulté à réaliser des formations métier en distanciel, comme le soulignent nos interlocuteurs).
- Des formations plus classiques liées au plan de développement des compétences (PDC) : face à un financement assez faible de la formation en temps normal, notamment pour les entreprises de plus de 50 salariés depuis la réforme de 2018, le FNE a été l'occasion de financer de nombreuses formations prévues au plan de développement des compétences des entreprises. Cet « *usage d'opportunité* » du FNE répondait ainsi à un « *besoin récurrent dans le PDC pour les entreprises* » dont elles se sont saisies (réfèrent national AKTO).
- Des formations métiers plus techniques visant la montée en compétence ont également été financées (cuisine, œnologie, etc.) mais de manière plus marginale.

Le fait d'avoir privilégié les formations en distanciel durant plusieurs périodes de l'année, ainsi que l'incertitude quant à la durée de la crise et la volonté en retour de pouvoir reprendre très vite l'activité dès la levée des restrictions, sont les raisons invoquées pour expliquer ce choix majoritairement porté sur les formations courtes. La logique récente de développement des CQP de branche n'a donc pas pu s'éprouver lors de l'activité partielle d'ampleur en 2020 :

« Il y a une stratégie très forte, notamment sur HCR, pour promouvoir et développer les CQP de branche. Là, ce sont des domaines assez longs puisqu'on est à plus de 300h de formation, ce qui se prêtait moins au FNE de 2020 car vu les changements de doctrines ou de contraintes, l'idée n'était pas de mobiliser sur des formations longues. La logique initiale était quand même la reprise d'activité et le chiffre d'affaires, donc ça a joué sur les durées moyennes de formation. Le côté "on bascule nos salariés sur des formations longues", ça a été plutôt l'exception. »
(Réfèrent national AKTO)

Surtout, nos interlocuteurs des OPCO comme les représentants syndicaux interrogés (CGT), se rejoignent pour souligner le fait que le FNE a d'abord bénéficié **aux grandes entreprises** du secteur. De façon similaire à ce qui a été entendu à plus large échelle concernant le dispositif FNE, les PME-TPE se seraient plus souvent découragées face aux difficultés administratives pour monter un dossier FNE, d'autant plus lorsqu'elles ne disposaient pas d'un service RH formalisé, *a fortiori* avec une personne

ou une équipe dédiée aux questions de formation (voir par exemple le cas de non-recours au FNE pour l'entreprise HOTELS-PARIS en annexe). Pour la CGT, ce dispositif s'est ainsi rajouté aux difficultés de compréhension des dispositifs existants et enjeux récents de la formation professionnelle, dont ne peuvent se saisir que ceux qui ont les moyens de s'y atteler. Les petites entreprises, non-formées à ces questions, et bien souvent dépourvues de représentants syndicaux, ont donc pu passer à côté du dispositif FNE pour ces raisons :

« Le FNE-formation ne profite malheureusement, aujourd'hui, qu'à ceux qui le comprennent et y sont initiés, à savoir les grands groupes, et ceux qui sont autour de la table de l'OPCO. [...] Malheureusement, ce ne sont pas les TPE-PME qui consomment le plus cette enveloppe, ils n'ont pas de personnel technique qui puisse, déjà, maîtriser ce sujet et aller chercher les fonds. Alors il y a l'accompagnement de l'OPCO mais il faut aussi vraiment que les TPE aient le temps, quelqu'un pour le faire, et le veulent. Donc ce n'est pas accessible à tout le monde. » (Secrétaire confédérale CGT en charge de la formation professionnelle)

Cette interlocutrice CGT déplore d'ailleurs n'avoir eu que très peu de retours concernant l'usage du FNE, les employeurs ayant eu « recours au dispositif via leur OPCO sans en rendre compte à leurs élus et mandatés » (quand ces derniers sont présents dans les entreprises).

Un point de vigilance a enfin également été soulevé par la CGT concernant un usage spécifique de la formation en lien avec l'activité partielle ; elle viserait à former les salariés à la « polycompétence » pour compenser le manque de personnel sur les divers postes de travail, phénomène qui toucherait particulièrement le secteur HCR :

« C'est l'effet pervers du dispositif puisqu'on met un maximum de salariés en activité partielle, et le peu qui reste, on leur fait endosser une multitude de tâches avec le risque que ce type de travail se pérennise dans le temps. Puisqu'on leur fait miroiter une formation, c'est : "je vais te former à quelque chose que tu ne sais pas faire" – bon moi je dis 'formater' –, "on va élargir ton éventail de compétences pour le même salaire", et comme ça, on fait compenser l'absence des salariés en activité partielle, on récupère les fonds de l'activité partielle et on a une productivité beaucoup plus élevée. [On les forme] à des tâches supplémentaires qui relèvent pas de leur fiche de fonctions, uniquement pour compenser l'absence d'une catégorie de salariés qu'ils auraient mis en activité partielle, et en l'occurrence ceux qui leur auraient coûté le plus cher, évidemment. Et les catégories qui restent, on leur fait une formation à la va-vite à des tâches qu'ils n'avaient pas l'habitude de faire jusqu'à maintenant, donc c'est des formations à l'arrache, qui n'ont aucune certification, aucune qualification, et là on glisse sournoisement vers de la polycompétence. » (Secrétaire confédérale CGT en charge de la formation professionnelle)

Le sujet de la « polycompétence » et des formations en ce sens, qui faisait déjà l'objet de vigilance de la part de l'organisation syndicale en amont de la crise sanitaire, est donc d'autant plus scruté face au maintien de la crise dans le secteur HCR.

Enfin, l'une des particularités du secteur HCR tient au nombre élevé de contrats courts et notamment de saisonniers pour faire face à l'activité durant les périodes d'afflux touristique. A ce titre, on peut soulever la question des contrats courts, en partie oubliés du dispositif FNE-formation. Au-delà du

secteur HCR mais dans un registre proche, cette question a notamment été mise sur le devant de la scène concernant les intermittents du spectacle, bien souvent embauchés sur des contrats de quelques jours non pérennes, et donc peu susceptibles de bénéficier du dispositif FNE. L'OPCO qui les représente, l'AFDAS, a cependant obtenu une enveloppe FNE dérogatoire pour pouvoir proposer des formations à cette catégorie spécifique de salariés. Certaines catégories précises de saisonniers ont également pu bénéficier de l'activité partielle durant l'hiver 2020-2021 (essentiellement des travailleurs des sports d'hiver) et ce même dispositif a été ouvert en avril 2021 à l'ensemble de saisonniers des secteurs du tourisme et de la montagne, mais sous des conditions d'éligibilité assez strictes⁵³. Ainsi, la question de l'accès à l'activité partielle et donc au FNE pour les saisonniers qui changent d'employeur d'une année sur l'autre, par exemple, reste d'actualité, qui plus est pour le secteur HCR. C'est une problématique plus large et qui concerne l'ensemble des travailleurs précaires, que soulève notamment la CGT :

« Il y a eu des discussions sur l'utilisation du FNE. Par exemple, moi qui viens de la branche du spectacle, évidemment il y a des gens en CDI qui ont bénéficié d'activité partielle, plutôt des personnels administratifs ou des techniciens permanents. Mais la durée moyenne d'un contrat d'un intermittent, c'est moins de deux jours, du coup le FNE était pas du tout fait pour... en tout cas l'activité partielle n'était pas du tout adaptée à cette population. Dans l'hôtellerie-café-restaurant, c'est pareil, en 2020, si vous n'aviez pas signé de contrat avant le 16 mars [2020], vous pouviez pas rentrer dans l'activité partielle. Donc il y a eu... après ça n'a pas empêché des branches d'en bénéficier, tout ça, mais c'est vrai qu'il y a eu des critères qui n'étaient pas forcément adaptés à l'emploi salarié. Et notamment, je pense que les branches qui ont été les plus touchées par l'arrêt d'activité sont les branches qui fonctionnent le plus avec des contrats précaires. Et du coup, bah pour ces salariés-là, ils sont vraiment passés à travers les mailles du filet. [...] Sur les privés d'emploi, il y a un vrai trou dans la raquette pour ces questions-là du chômage partiel et du FNE. » (Secrétaire confédérale CGT en charge de la formation professionnelle)

Accord APLD et perspectives pour l'année 2021

Durant le second semestre 2020, alors que les premiers accords d'activité partielle de longue durée (APLD) sont discutés et signés dans une diversité de branches touchées par la crise du Covid-19, dans le secteur de l'hôtellerie-café-restaurant, les négociations sont houleuses et n'aboutissent pas immédiatement à un accord. Le principal point de désaccord concerne les engagements de maintien en emploi. Les deux syndicats majoritaires, CGT et FO, souhaitent que ces engagements concernent l'ensemble des salariés, y compris ceux qui ne sont pas placés en activité partielle, tandis que les fédérations patronales proposent que les engagements ne concernent que les salariés au chômage partiel. Un accord est finalement obtenu en date du 25 mai 2021, signé par les quatre organisations patronales et trois organisations syndicales sur quatre (FO, CFE-CGC, CFDT, hormis la CGT), avec des engagements de maintien en emploi en faveur de l'ensemble des salariés. La CGT s'est cependant

⁵³ D'après les propos du 13/04/2021 de la Ministre du travail Elisabeth Borne, ce dispositif est ouvert aux personnes disposant "soit d'un contrat de travail renouvelé au titre de l'obligation de renouvellement prévue par une convention collective et/ou dans une clause de leur contrat de travail" et ayant travaillé pour le même employeur l'année dernière; "soit d'un renouvellement tacite d'un contrat saisonnier pour la même période, matérialisé par l'existence d'au moins deux contrats successifs".

abstenu de signer, souhaitant « que des efforts soient consentis par les cadres dirigeants et qu'aucune augmentation de leurs salaires ou versement de dividendes n'ait lieu pendant la période, ce qui n'a pas été accepté. », d'après les déclarations dans la presse de Arnaud Chemain, secrétaire fédéral de la branche hôtellerie-restauration de la CGT.

La signature tardive de l'APLD aurait eu comme conséquences, d'après nos interlocuteurs CGT, des processus d'éviction de salariés, notamment *via* des PSE, en amont du déploiement de l'APLD.

Concernant le contenu de l'APLD, s'il ne proposait pas jusqu'ici de meilleures indemnités que le dispositif d'activité partielle de droit commun pour les secteurs dits « protégés » dont HCR fait partie, il devient néanmoins plus avantageux en vue de la baisse d'indemnisation de l'AP de droit commun prévue pour juillet 2021. En termes d'activité partielle, l'accord propose une réduction d'horaires pouvant aller jusqu'à 40% du temps de travail du salarié (dérogation possible jusqu'à 50% sur décision de l'autorité administrative), et une indemnisation à hauteur de 70% du salaire brut pour le salarié. Les engagements de maintien en emploi prévoient l'impossibilité de licencier pour motifs économiques donc de recourir à un PSE (hormis si le seul volet du PSE est un plan de départs volontaires)⁵⁴. En matière de formation professionnelle, l'accord appelle à « accompagner au mieux la relance des activités CHR⁵⁵ » en utilisant en priorité le dispositif FNE-formation. Les formations visées sont celles inscrites au plan de développement des compétences, les « actions de formation certifiantes mises en œuvre dans le cadre du dispositif de promotion ou de reconversion par l'alternance PRO.A », et les « projets co-construits par le salarié, pouvant associer son employeur, dans le cadre de la mobilisation de son compte personnel de formation » (avec possibilité de faire financer le reste à charge par AKTO). Pour assurer le suivi de ces mesures, les signataires de l'accord proposent « la constitution d'un groupe de travail paritaire constitué de membres de la CPNE HCR ».

Fin juin 2021, il est difficile de percevoir des perspectives claires quant au recours à la formation pour les mois à venir. L'activité dans les cafés et restaurants a largement repris depuis la réouverture de ces derniers en juin 2021, mais n'a pas retrouvé son niveau antérieur à la crise (encore peu de déplacements professionnels et de tourisme étranger). La convention FNE 2021 signée par l'OPCO (d'un montant de 35 millions d'euros) est ainsi « à moitié potentiellement fléchée HCR, du fait de la situation » (référént national HCR d'AKTO). Les interlocuteurs d'AKTO ont plusieurs fois souligné les départs massifs de personnel du secteur du fait de la crise sanitaire, et craignent que les problèmes de recrutement soient de ce fait amplifiés dans les mois à venir. Ceci pourrait transformer la formation en véritable levier d'attractivité :

« Il y a là un véritable enjeu de formation puisqu'il faut savoir que les deux tiers des salariés d'hôtellerie-restauration, quand ils arrivent, ont une formation qui n'a rien à voir avec la formation d'origine. D'où justement l'enjeu de la formation pour les hôtels-café-restaurants, qui ont développé une politique de qualification assez conséquente avec toutes leurs certifications professionnelles. Et donc ils ont du titre, puisqu'ils l'ont rendu éligible à l'apprentissage, donc la formation c'est un énorme enjeu pour les hôtels-café-restaurants. »

⁵⁴ Notons que, comme pour de nombreux autres accords APLD, cela n'exclut pas de recourir à dispositifs tels que les plans de départs volontaires, ruptures conventionnelles collectives, accords de performance collective, etc.

⁵⁵ Pour Cafés-Hôtels-Restaurants-Discothèques.

Pour professionnaliser leurs salariés, et les fidéliser ». (Responsable ingénierie des compétences et des certifications, AKTO)

Ainsi, la branche se saisira-t-elle de l'opportunité du financement FNE 2021 pour former les salariés en activité partielle (y compris en APLD) aux CQP qu'elle a créés ces dernières années ?

3.4.2. *La branche Bureaux d'études : une crise conjoncturelle mais des besoins de formation plus structurels*

Caractéristiques de la branche

La branche regroupe les entreprises relevant des « Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils » (IDCCn°1486). Elle est principalement constituée de 4 secteurs d'activité : le conseil (35% des entreprises de la branche), le numérique (33%) l'ingénierie (30%) et l'évènementiel⁵⁶ (2%). Le secteur du numérique représente à lui seul plus de la moitié (55%) du chiffre d'affaires (CA) de la branche en 2018, suivi par l'ingénierie (25%)⁵⁷. Elle représente près de 82.000 entreprises soit 5% des entreprises nationales, et près de 1 million de salariés en France (4% des salariés).

La population salariée est majoritairement masculine (66%), ingénieurs et cadres (66%) et plutôt jeune (29% de moins de 30 ans contre 20% dans population salariée globale) ; 93% sont employés en CDI et 96% travaillent à temps plein.

Sur le plan de leur localisation, 43% des entreprises sont localisées en Ile-de-France, 11% en AURA et 7% en Occitanie où les activités sont intimement liées au secteur aéronautique. Avant la crise sanitaire, la dynamique de la branche est positive, tous les secteurs connaissant une croissance de leur chiffre d'affaires ; le nombre d'entreprises suit également une tendance à la hausse. 8 entreprises sur 10 comptent moins de 10 salariés. Du côté de la formation, l'Opérateur de compétences de la branche est ATLAS. Pour ATLAS, la branche Bureaux d'étude représente près de 70% des entreprises adhérentes. Dans son rapport annuel de 2019, la branche fait apparaître une baisse significative des stagiaires de la formation professionnelle (-14%) ainsi que des montants financiers engagés (-37%) entre 2017 et 2018. Ainsi, les plans d'accompagnement des TPE-PME ont subi une baisse des engagements financiers de 21% entre 2017 et 2018.

Deux fédérations représentent les employeurs de la branche : SYNTEC et CINOV. Du côté des salariés, la CFDT est en tête devant la CFE-CGC, la CGT puis CGT-FO.

La problématique souvent mise en avant par les acteurs de branche est celle de la tension dans le recrutement de profils qualifiés notamment dans le secteur du numérique, mais aussi dans certaines spécialités de l'ingénierie (structure bois, ...). L'enjeu est alors de gagner en attractivité pour fidéliser les salariés ayant les compétences recherchées et limiter le *turn over*.

⁵⁶ A noter qu'une part des entreprises de l'évènementiel sont rattachées à l'OPCO AFDAS (Culture) du fait de leur activité de soutien au spectacle vivant (code APE 9002 Z).

⁵⁷ Ces chiffres sont issus du rapport annuel de la branche (2019), disponible en ligne sur le site de SYNTEC.

La branche Bureaux d'études face à la crise sanitaire

La branche « bureaux d'études » a été frappée de plein fouet par la crise sanitaire, notamment en répercussion de la pandémie sur l'industrie aéronautique et automobile. L'activité du numérique aurait été relativement moins touchée que celle de l'ingénierie, l'évènementiel s'étant retrouvé pratiquement à l'arrêt en 2020 (les événements ayant été annulés – 50%- ou reportés – 25%-). **Près de la moitié des salariés de la branche étaient en AP en 2020** (40% dans le numérique, 45% dans l'ingénierie, 47% dans le conseil et les études et jusqu'à 74% dans l'évènementiel selon un sondage commandité par la branche auprès de ses adhérents en 2020⁵⁸). Et plus d'un tiers (37%) des entreprises de la branche auraient eu accès à un Prêt Garanti par l'État. En termes de perspective pour 2021, 8 entreprises sur 10 déclarent un manque de visibilité sur leur activité (9/10 dans l'évènementiel) et la moitié des entreprises anticipent un problème de trésorerie (8/10 dans l'évènementiel). Les TPE et les PME sont relativement plus nombreuses à anticiper ces problèmes que leurs homologues de grande taille.

Dès le début de la crise sanitaire, la branche a été très réactive en mettant en œuvre un dispositif spécifique « **BE-covid** », pour les salariés des entreprises en difficulté. Ce dispositif, financé par les fonds conventionnels, a été adapté dans ses modalités d'action au fur et à mesure du déploiement du FNE-Formation de manière à couvrir les entreprises qui ne pouvaient prétendre aux aides de l'État (notamment celles ne recourant pas à l'activité partielle). « *L'idée était d'avoir une bonne articulation avec le FNE de l'État et l'accompagnement de la branche. Ça a bien marché* » (CINOV).

« Donc à chaque fois, on s'est adapté aux propositions pour épouser les contours de la décision du gouvernement, finalement. De façon à ce qu'il n'y ait personne laissé au bord de la route. Donc quand une entreprise se trouvait en difficulté, on l'aidait... la branche l'aidait sur l'ensemble de ses salariés, soit en complétant, soit en accompagnant ceux qui n'étaient pas en activité partielle mais pour lesquels l'entreprise faisait l'effort de les garder à 100% alors que c'était peut-être pas si facile que ça, et dans ce cas il finançait non pas le salaire mais la formation à distance ». (Conseillère branche OPCO Atlas).

Au total, 9 millions d'euros (sur les 30 M d'€ annuels) ont servi à financer des formations pour près de 14.500 salariés (35h max par salarié), appartenant à 1200 entreprises, sur des thématiques telles que l'informatique (la moitié des formations), le management et les langues. Selon SYNTEC, les entreprises de moins de 50 salariés auraient consommé près du tiers (2.5 M d'€) de cette aide mise à disposition par la branche⁵⁹.

Activité partielle et FNE-formation pendant l'année 2020

Selon les données de l'observatoire de branche, **si 46% des entreprises de la branche ont eu recours à l'activité partielle en 2020, seules 11% ont mobilisé le FNE-Formation**⁶⁰. Et ce recours aux deux

⁵⁸ KYU pour l'Observatoire des métiers – OPIIEC- (2020), Covid 19 : quels impacts pour l'emploi et la formation dans les métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement. Analyse nationale. <https://www.opiiec.fr/> Enquête menée auprès de 1769 adhérents à l'automne 2020.

⁵⁹ Voir article de Centre-Inffo du 22/10/2020 « Succès de l'opération BeCovid menée par la branche Bureaux d'études et sociétés de conseil ».

⁶⁰ L'éclatement des activités de la branche (numérique, ingénierie, conseil, évènementiel) ne permet pas aisément de tirer parti de l'enquête Acemo-Covid. En effet, les « activités scientifiques et techniques » ne

dispositifs est d'autant plus élevé que la taille de l'entreprise est grande : ainsi, 43% des TPE (<10 sal.) auraient eu recours à l'AP et seulement 8% au FNE-Formation, contre respectivement 78% (AP) et 54% (FNE-Formation) pour les entreprises de 250 sal. et plus (OPIIEC, 2020, p.42).

Cet écart trouve plusieurs explications selon nos interlocuteurs. Pour Syntec, la population salariée est déjà très formée et la mise à jour des compétences s'effectue en fonction de la commande du client ; autrement dit, *« si ce client-là s'arrête, forcément on n'a plus de terrain de formation »*. Une autre explication avancée par la conseillère branche de l'OPCO est que les entreprises, particulièrement les plus petites, étaient avant tout préoccupées par leur trésorerie : *« après, effectivement, quand ils voyaient que ça s'éternisait et qu'ils ne pouvaient plus rien aller chercher pour soigner leur trésorerie ou leur chiffre d'affaires, ils avaient peut-être une vision plus prospective, en tout cas besoin d'anticiper la reprise, et donc de renouveler ou d'acquérir de nouvelles compétences »*.

Du point de vue de l'OPCO ATLAS, en 2020, les entreprises de la branche ont consommé à elles-seules la quasi-totalité de leur enveloppe FNE-Formation. Selon le référent FNE national de l'OPCO : *« il y avait donc une demande [de formation] parce que les collaborateurs de nos clients ont une certaine facilité, voire une expérience de la formation à distance »*.

Les formations les plus fréquentes ont été la gestion de projet numérique, le marketing au sens large (y compris la mise à jour des outils de conquête des clients), les langages de développement informatique, et classiquement, la bureautique et les langues. Ces actions de formation ont pu aisément s'organiser à distance et être mobilisées par des salariés plutôt jeunes et qualifiés.

Quelles sont les entreprises qui ont bénéficié du FNE-Formation ? Selon le délégué général du CINOV, ce sont les grandes entreprises qui, sans surprise, ont su tirer parti de ces financements :

« Du côté TPE, on accompagne mais on avait quelques doutes sur le fait que les entreprises se saisissent du dispositif. Parce que les difficultés et l'inconnu étaient tels que ce n'était pas forcément le premier réflexe que de se former (...). Mais plutôt : « quand les chantiers vont reprendre ? » « Comment trouver des masques ? » Un autre registre ! Les difficultés matérielles de fonctionnement des entreprises étaient telles que la formation n'étaient pas la priorité. On se doutait bien que le bénéficiaire final ne serait pas le salarié de la TPE ! »

Néanmoins, il considère que d'une manière indirecte les TPE en ont profité car, du fait du soutien de l'État et de celui de la branche, d'autres dispositifs ont été peu voire non mobilisés, *« ce qui a permis par un effet de vases communicants, de remettre des moyens sur d'autres dispositifs tel que le Plan de développement des compétences et les actions collectives nationales »*.

D'une manière générale, et dans les TPE-PME où il n'y a, le plus souvent, pas de responsable de formation : *« s'il n'y a pas de besoin immédiat, les gens ne le mobilisent pas. Il ne suffit pas de mettre des millions sur la table pour qu'il y ait une mobilisation qui se fasse. »* (Délégué général CINOV).

regroupent qu'une partie des activités de la branche, l'évènementiel étant rattaché aux « autres activités de service » et le numérique à l'« information communication ».

La branche BE a été une des premières à signer un accord APLD

La branche a été l'une des premières à signer un accord APLD en proposant de contribuer au financement des formations (le reste à charge) avec ses fonds conventionnels.

« On a signé un accord APLD le 10 septembre 2020, ce qui nous a valu des négociations en juillet-août. À l'époque, on voulait être réactif puisqu'on savait que début octobre, l'État se désengageait. Et au fur et à mesure qu'on avançait, tous les mois l'État continuait à laisser la perfusion donc notre accord APLD, bien que vertueux, innovant – et précurseur vu qu'on était l'une des rares branches à avoir signé un accord de branche sur l'activité partielle – n'a pas été appliqué parce que justement l'État ne s'est pas désengagé. Donc les entreprises ont préféré ne pas négocier autre chose que ce qu'ils pouvaient avoir de manière automatique avec les aides de l'État. C'est peut-être ce qui va changer maintenant, l'état d'urgence sanitaire s'arrête le 1^{er} juin [2021]⁶¹. » (SYNTEC)

Selon la fédération patronale, ce sont entre 10.000 et 60.000 emplois qui étaient alors menacés, ce qui justifiait de venir en aide aux entreprises de la branche. La logique des négociateurs de branche a donc été, selon SYNTEC, de co-financer tout projet éligible au FNE ou au CPF ; d'interdire les Plans de sauvegarde de l'emploi le temps d'application de l'accord, et de ne pas verser de dividendes pendant l'activité partielle. Concernant les formations visées, la branche a ciblé un ensemble de certifications prioritaires que ce soit sur des compétences transversales ou des compétences « métier ».

Lorsqu'on s'étonne que le CPF soit avancé comme le dispositif à mobiliser en priorité, les acteurs de la branche expliquent qu'au moment de la négociation, le financement de FNE n'était pas assuré pour les mois à venir. Et comme la branche s'était engagé à cofinancer les formations, elle a voulu compter sur un « dispositif pérenne », le CPF : *« on a souhaité qu'il y ait un dispositif fiable [le CPF], pour pouvoir mobiliser les fonds, puisqu'il était inenvisageable de payer 100% des actions prioritaires, il fallait qu'il y ait un dispositif légal mobilisé pour que les fonds conventionnels viennent en complément, et qu'on s'engage sur les 100% du reste à charge » (SYNTEC).*

Et en 2021 ?

L'enquête de l'observatoire de branche montre que les deux stratégies privilégiées par les entreprises de la branche, quelle que soit leur taille, en sortie de crise sont :

- 1/ le développement de nouvelles offres et de nouveaux services (solutions Cloud et offres associées, élargissement de l'offre technique au conseil – ex : développement logiciel - ...)
- 2/ la prospection de nouveaux clients. Ce dernier objectif est particulièrement plébiscité par les entreprises de l'ingénierie. Il s'agit ainsi de compenser la baisse de la demande émanant des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique par des clients de secteurs plus porteurs tels que le ferroviaire, le naval, l'éolien...

En effet, pour les ingénieurs « aéronautique », la reprise de l'activité n'est pas attendue avant 2023 ; et *« c'est pas parce que le trafic repart que l'activité d'ingénierie va repartir, il y a un décalage de*

⁶¹ L'Etat l'a en fait prolongé jusqu'au 1^{er} juillet 2021.

plusieurs années, et il est impossible de faire patienter des profils aussi spécialisés, des profils ingénieurs » (Conseiller OPCO).

Le « repositionnement » d'ingénieurs sur de nouvelles spécialités nécessite de passer par de la formation formelle pour des durées assez longues (800-900 heures)⁶². Ces programmes de formation dits de « reskilling » ont pu être amorcés dans le cadre de l'activité partielle de longue durée en partie grâce au financement du FNE-Formation (cf. Fiches EXPERT, TECHNO). Ils sont alors plutôt élaborés dans le cadre de grandes entreprises ayant un service de formation bien structuré (parfois même leur propre organisme de formation qui les épaulent pour l'ingénierie pédagogique) et les moyens de cofinancer ces parcours de formation. Ces entreprises ont alors « la masse critique » (10-20 salariés qui ont les mêmes fonctions et peuvent intégrer le même parcours de formation). « *Ce n'est pas le tout-venant. C'est compliqué à mettre en œuvre !* » témoigne un conseiller de OPCO ATLAS⁶³.

Ainsi, la crise sanitaire conjoncturelle a permis à de grandes entreprises du secteur d'amorcer ou d'approfondir des reconversions internes d'une partie de leurs salariés en les formant pendant l'activité partielle. Mais ces reconversions répondent à des évolutions structurelles de l'activité. Or, ce besoin se fait aussi sentir dans des TPE qui n'ont pas les mêmes ressources pour y faire face, et qui ont peu voire pas recouru à l'activité partielle dans le contexte de la crise sanitaire (cf. Fiche BUREAU). Comment parvenir à « repositionner » leurs ingénieurs en ayant recours à la formation, et donc sans avoir recours à un licenciement pour réembaucher une nouvelle personne ? Avec quel financement ?

⁶² Il faut noter que, pour les formations longues, le parcours doit démarrer pendant la période d'activité partielle (quel que soit la durée de l'APLD ou de la demande d'autorisation d'AP). Mais en cas de reprise d'activité, est-ce que l'entreprise accepterait que son salarié soit en formation 100h pendant le temps de travail ? Selon un conseiller OPCO, « ce verrou n'a pas sauté. Ça va dépendre des entreprises... ».

⁶³ On peut noter que les entreprises dont nous avons eu connaissance et qui s'engagent dans ce type de parcours, avaient également eu recours à un PSE.

4. Les formations de la « deuxième vague » : se former pendant l'activité partielle en 2021

4.1. Face à la crise sanitaire qui dure, une réorientation de la politique publique

4.1.1. Un changement de cap pour le FNE-Formation visant une « logique de parcours »

En 2021, le FNE-Formation connaît de nouvelles évolutions visant davantage de formations menées dans une « logique de parcours » afin « d'accompagner des parcours de formation mieux structurés et plus longs »⁶⁴. La Ministre du Travail, Elisabeth Borne, s'est en effet exprimée en date du 14 décembre 2020 à propos du dispositif FNE en 2020 qui aurait financé des formations « occupationnelles ». Il est ainsi prévu de « resserrer les critères d'accès au FNE-Formation pour s'assurer qu'il est bien utilisé dans cet objectif de conforter les compétences des salariés pour qu'ils soient mieux armés pour affronter les transformations de l'emploi »⁶⁵. Le FNE, rebaptisé « FNE-rebond », répond aux modalités suivantes.

- Eligibilité : au-delà des entreprises en AP et en APLD, de nouvelles entreprises sont éligibles : les entreprises en difficulté au sens de l'article L. 1233-3 du code du travail (hors cas de cessation d'activité). L'ensemble des salariés de ces entreprises sont éligibles (y compris lorsqu'ils ne sont pas concernés par l'activité partielle), hormis les salariés en contrat d'alternance/apprentissage ou les salariés en passe de quitter l'entreprise (Plan de sauvegarde de l'emploi, rupture conventionnelle collective). Comme en 2020, l'employeur s'engage en contrepartie à maintenir en emploi les salariés durant le temps de la formation. La mixité des publics est à nouveau autorisée, permettant aux salariés n'étant pas placés en activité partielle de bénéficier du FNE-Formation si leur entreprise est éligible.

- Dossier et instruction : les institutions déployant ce dispositif sont les OPCO. Ces derniers signent une convention nationale avec le Ministère du Travail (DGEFP), et non plus des conventions régionales avec les Direccte comme ce fut le cas en 2020. Par ailleurs, il n'existe plus de seuil spécifique d'instruction différenciée des dossiers.

- Types de formations : comme en 2020, tout type de formation peut être éligible (actions de formation, bilans de compétences, VAE) excepté les formations à la sécurité relevant de l'obligation employeur, et les formations en alternance et apprentissage.

Néanmoins, ces formations doivent répondre à une nouvelle condition, celle de s'inscrire dans une « logique de parcours ». Cela répond à différents cas de figure d'après l'instruction du Ministère du Travail en date du 27 janvier 2021 :

« Les parcours peuvent prendre différentes formes :

– **parcours reconversion** permettant à un salarié de changer de métier, d'entreprise ou de secteur d'activité :

⁶⁴ Ministère du Travail, de l'emploi et de la formation, « Instruction du 27 janvier 2021 relative à la mobilisation du FNE-Formation dans le cadre de parcours de formation », p. 1.

⁶⁵ Des propos tenus lors de la rencontre avec l'Association des journalistes de l'information sociale, le 14 décembre 2020.

- changement de métier dans l'entreprise(en mobilisant le cas échéant des fonds de Pro A);- changement de métier dans une autre entreprise;
 - la mise en œuvre de ce type de parcours sera mobilisée dans le cadre du dispositif «Transitions collectives». Ce dispositif fait l'objet d'une instruction spécifique.
- **parcours certifiant** donnant accès à un diplôme, un titre professionnel, un certificat de qualification professionnelle, des compétences socles (CléA) et pouvant le cas échéant intégrer la VAE. Ces parcours ont pour objectif de formaliser et de valoriser l'acquisition de compétences et l'expérience professionnelle des salariés.
 - **parcours compétences spécifiques contexte Covid-19** devant permettre d'accompagner les différentes évolutions qui s'imposent à l'entreprise pour sa pérennité et son développement:
 - nouveaux marchés et nouveaux produits, nouveaux procédés de fabrication, nouvelles techniques de commercialisation et nouveaux services ;
 - nouveaux modes d'organisation et de gestion : travail collaboratif renforcé, travail à distance, connaissances pluridisciplinaires, nouveaux process au niveau des fonctions support.
 - **parcours anticipation des mutations** : thématiques stratégiques pour le secteur et accompagnement des salariés indispensables pour leur montée en compétences et leur appropriation des outils et méthodes de travail dans le cas des transitions numérique et écologique. »⁶⁶

Les OPCO doivent instruire les dossiers en tenant compte de cette logique de parcours. La formation ne peut excéder une durée de 12 mois et doit être déployée durant la période de la convention FNE. Elle peut être suivie hors temps de travail (avec l'accord du salarié le cas échéant) ou pendant le temps de travail.

- Financement des frais de formation : le taux de prise en charge des frais pédagogiques varie selon la situation de l'entreprise (AP, APLD, en difficulté) et sa taille, comme l'indique le tableau ci-dessous « FNE-Formation - Prise en charge du coût des formations en 2021 ».

La rémunération est prise en charge par l'activité partielle pour les salariés en AP ou en APLD. Pour les salariés hors AP ou APLD (les salariés des entreprises en difficulté ou les salariés en activité dans une entreprise en AP ou en APLD), l'OPCO peut mobiliser ses ressources au titre du plan de développement des compétences pour les entreprises de moins de 50 salariés, et prendre en charge tout ou partie de la rémunération le temps de la formation.

Notons cependant qu'en 2021, les aides financières liées au FNE-Formation sont limitées pour les entreprises de grande taille, le FNE étant à nouveau considéré comme une aide d'État au sens des traités de l'Union Européenne. Or, la Commission Européenne a établi un plafond de cumul d'aides publiques (fonds de solidarité, garanties prêts, FNE-Formation, etc.) à hauteur de 1,8M d'€ euros, ce qui limite mécaniquement le recours au FNE pour les grandes entreprises ou celles appartenant à un grand groupe.

⁶⁶ « Instruction du 27 janvier 2021 relative à la mobilisation du FNE-Formation dans le cadre de parcours de formation », p. 3.

Tableau 2 : FNE-Formation - Prise en charge du coût des formations en 2021

Taille de l'entreprise	Activité Partielle (AP)	Activité Partielle de longue durée (APLD)	Entreprises en difficulté (covid) – article L. 1233-3 du code du travail
Moins de 300 salariés	100%	100%	100% *
De 300 à 1000 salariés	70%	80%	70%
Plus de 1000 salariés	70%	80%	40%

** Possibilité de prendre en charge la rémunération des stagiaires pour les entreprises de moins de 50 salariés par le Plan de Développement des Compétences de moins de 50 salariés.*

Source : Instruction du 27 janvier 2021 relative à la mobilisation du FNE-Formation dans le cadre de parcours de formation.

Ainsi, le changement de ton est donné pour réorienter le FNE vers une approche plus sélective des formations. Un interlocuteur OPCO évoque notamment une réorientation du FNE-2021 vers les stratégies de branche, en lieu et place d'une « *approche d'opportunité* » en 2020 :

« [En 2020] Le FNE n'était pas... n'avait pas vocation à être un outil d'appui, de déploiement des stratégies de formation des branches. [...] En 2021 ce n'est plus du tout la même chose parce qu'on est même plutôt à l'inverse : le FNE doit venir accompagner les orientations, les diagnostics d'évolution des compétences et des métiers des branches. En 2020, on était dans une approche d'opportunité et le sujet était plutôt "est-ce que les entreprises de ma branche ont un accès facilité au FNE ?" » (Réfèrent national OPCO AKTO)

A la date de rédaction du rapport (fin juin 2021), le déploiement du FNE en 2021 s'est cependant heurté, durant ces six premiers mois, à de nombreuses zones d'ombre concernant ses modalités d'éligibilité.

4.1.2. Le déploiement du FNE 2021 face à de nouveaux obstacles

Les OPCO et les entreprises ont rencontré plusieurs types d'obstacles, d'ordre administratif d'une part, et propres aux nouvelles consignes d'éligibilité d'autre part.

Une mise en œuvre jugée tardive

Les trois premiers mois de l'année 2021 sont marqués pour les OPCO et les entreprises par l'attente et l'incertitude, avant la signature de la convention FNE entre la DGEFP et les OPCO à la fin mars. Les questionnements portaient notamment sur les critères d'éligibilité des formations à la « logique de parcours », les quatre parcours proposés dans l'instruction ministérielle du 27 janvier 2021 ne contenant pas suffisamment d'informations à ce sujet, comme nous l'explique une conseillère régionale OPCO interrogée fin mars 2021 :

« La convention vient juste d'être signée donc rien n'a été engagé depuis janvier, alors que des entreprises nous ont sollicité, mais peut-être plus dans une logique 2020 [peu de restrictions]. [...] Là, on attend les informations pour qu'on soit bien en phase avec les attendus de l'État. On essaie d'éclaircir cette notion de parcours avec la DGEFP, parce qu'il n'y a pas de notion de durée [dans l'instruction ministérielle], notamment. » (Conseillère régionale Opcommerce)

Les OPCO attendent alors un « cadrage » de la part de la DGEFP pour savoir selon quels critères précis une formation pourra être acceptée ou refusée au regard de cette « logique de parcours », l'idée de parcours interrogeant sur des attentes en termes de durée.

Cette signature tardive a pu constituer une opportunité manquée pour certaines entreprises dont l'activité partielle a largement diminué voire s'est arrêtée vers mai-juin 2021, au moment même où le FNE a été rendu possible. C'est ce que nous explique un conseiller OPCO interrogé en mai 2021 et ayant géré le dossier FNE de l'entreprise SNACK (cf. Fiche entreprise en annexe). Cette entreprise d'agroalimentaire spécialisée dans la confection de sandwichs a financé, grâce au FNE 2020, pour chacun des 58 salariés concernés, un voire deux blocs de compétences propres à un CQP (en moyenne 120 h de formation par individu). Elle espérait poursuivre la montée en compétences des salariés début 2021 du fait d'une activité partielle élevée, avant la reprise d'activité prévue aux alentours de mai-juin avec l'arrivée des premiers longs weekends. Cela n'a cependant pas été possible :

« L'entreprise SNACK avait une autorisation de chômage partiel de 2020 jusque juin 2021, ce qui fait que l'autorisation qui nous arrive maintenant concernant le FNE 2021, j'ai envie de dire : c'est trop tard, il nous reste un mois... Donc monter des queues de parcours sur un délai aussi court, concrètement la difficulté, elle est là aujourd'hui. Alors on nous dit "c'est pas gênant, vous allez pouvoir re-signer une autre convention et partir sur des entreprises qui sont cette fois-ci "en difficulté" et pas seulement des entreprises en activité partielle". Sauf que là, la nuance est quand même importante puisque personne, aujourd'hui, n'est capable d'expliquer ce qu'est une entreprise en difficulté, au vu de la loi. Quand on demande les critères d'éligibilité, on nous dit de nous rapprocher de Direccte, et les Direccte sont bien en peine de nous répondre. [...] Une entreprise, elle ne le mettra pas en œuvre [le FNE 2021], elle veut que ce soit simple, avec un référent qui va l'accompagner dans la mise en œuvre, et qui a des réponses. Et là, moi, les réponses, pendant cinq mois je ne les ai pas eues, donc c'était un petit peu compliqué. » (Conseiller OCAPIAT)

L'entreprise réfléchit de ce fait à diverses solutions de financement des autres blocs de compétences pour espérer valider totalement les CQP entamés par les salariés. A ce titre, le conseiller soulève ici un autre point d'interrogation : en l'absence de chômage partiel, selon quels éléments une entreprise est-elle reconnue comme étant « en difficulté », ce qui lui permettrait de recourir au FNE ?

Des critères d'éligibilité peu formalisés

Les zones d'ombre autour de l'éligibilité au FNE-2021 touchent à deux éléments, la « logique de parcours » d'une part, et le critère d'entreprise « en difficulté » d'autre part. Plusieurs OPCO et entreprises se questionnent sur ce point au cours de nos entretiens, et obtiennent progressivement des compléments d'information. En date du 28 mai 2021, dans le document de questions-réponses

relatif au FNE-2021 et élaboré par le Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion⁶⁷, trois types de « difficultés » sont désormais indiqués : des difficultés économiques⁶⁸, des mutations technologiques, une réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité. Les entreprises craignent néanmoins qu'il faille pour cela monter un dossier complexe ; certaines pensent également que leur appartenance à un groupe peut jouer en leur défaveur, si ce dernier ne se trouve pas, lui, en difficulté, ou s'il a dépassé le plafond d'aides européennes.

Concernant la logique de parcours, le principal critère retenu par les OPCO semble être celui de la succession de formations (à partir de deux) pour un individu, portant sur un même domaine, comme nous l'explique la gestionnaire RH de l'une des entreprises interrogées ayant eu recours au FNE-2021 :

« À partir de deux formations pour la même personne, ça peut faire un parcours. On prend par exemple une personne en informatique qui devait faire une formation Microsoft, on cherche une formation en plus, soit le niveau supérieur, soit une formation autre mais qui va lui donner une compétence en plus. [...] Ça nous oblige à aller un peu plus loin, là où normalement, en temps normal, on se serait arrêté à la première formation. » (Gestionnaire RH de l'entreprise EVENT ; cf. Fiche entreprise en annexe)

Alors que cette entreprise d'évènementiel avait fait usage du FNE pour l'ensemble de ses salariés en 2020 (près de 200), la logique de parcours en 2021 rend le recours au FNE « *beaucoup plus compliqué* » d'après la gestionnaire RH. Seuls quatre parcours sont ainsi financés, alors même que l'activité partielle était toujours à un haut niveau dans cette entreprise en ce début d'année 2021, et non-susceptible de s'arrêter du jour au lendemain, la reprise d'activité étant nécessairement lente et progressive dans ce secteur. Néanmoins, la gestionnaire estime que cette contrainte « *leur servira* » pour l'avenir, ayant permis de former ces salariés à plusieurs formations relatives à l'informatique (deux formations Microsoft) ou à la paye (trois formations : paye niveau 2, paye niveau 3, parcours comptabilité-payé), les « *obligeant à aller un peu plus loin* » sans s'arrêter à la première formation.

Un autre exemple de parcours financé dans le cadre du FNE-2021 nous a été communiqué par l'entreprise ESPACE&SPORT. Cette entreprise de commercialisation de produits sportifs a eu recours au FNE-2021 afin de former les cadres à la gestion des équipes salariés, de retour au travail après une longue période de chômage partiel. C'est cependant l'unique parcours de formation financé par le FNE-2021, au vu d'un plus faible recours au chômage partiel d'une part (la mise en œuvre du « click-and-collect » a permis de réduire la perte d'activité lors du confinement du printemps 2021) et du reste à charge à payer pour cette entreprise de plus de 1000 salariés (30% des frais pédagogiques), selon la responsable formation interrogée.

« [En 2021] Il n'y a plus le choix, c'est l'entreprise qui a proposé et les salariés se sont inscrits. [...] C'est vrai qu'il y avait à gérer le delta de 30% aussi, donc on regarde beaucoup plus, il faut qu'il y ait un intérêt pour l'entreprise. [...] Il s'agit de gérer les équipes, le retour des équipes après l'activité partielle. Parce que ce qu'il s'est passé au mois de mai l'année dernière en 2020,

⁶⁷ « FNE-formation. Questions-réponses », Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion (version du 28 mai 2021).

⁶⁸ Par exemple, une baisse de commande ou du chiffre d'affaires, parmi d'autres critères. Les différents éléments faisant valoir les difficultés varient également selon la taille de l'entreprise.

c'est que l'afflux de clients a été tellement important, que les équipes n'étaient pas prêtes et ça a été un peu la panique. Donc justement, c'est pour préparer à ce retour du client en magasin, comment s'organiser, comment gérer... C'est à destination d'un public de cadres, donc c'est aussi comment gérer le retour des salariés, parce que bizarrement, il y en a qui étaient en activité partielle et ils étaient bien chez eux, ils touchaient un salaire qui est pas non plus trop faible, donc il y en a, il faut les remettre au travail ! [Rires]. Donc c'est ça qui a été proposé dans le dernier dispositif [FNE-2021], pour l'ensemble des cadres régionaux.»
(Responsable formation, cf. Fiche entreprise ESPACE&SPORT)

Si la responsable formation insiste sur le fait que le choix est désormais restreint, c'est notamment eu égard à l'usage du FNE-2020 dans cette entreprise, ouvert de façon totalement libre aux *desiderata* des salariés et ayant financé des formations assez classiques (bureautique, langue, management, etc.) ainsi que plus « *exotiques* » comme le mentionne la responsable interrogée (permaculture, œnologie, architecture d'intérieur). Ainsi, les utilisations du FNE en 2020 et en 2021 sont pour cette entreprise opposées, entre logique d'ouverture à tout type de formation dans un premier temps, et logique ciblée sur un seul parcours de formation pour une catégorie précise de salariés dans un second temps.

Le FNE-2021 se veut ainsi globalement plus restrictif, mais aussi plus facile à mettre en œuvre pour les entreprises qui ne gèrent plus qu'avec leur OPCO. Pour certaines entreprises interrogées qui étaient dans l'obligation de contracter avec la Direccte en 2020, le retour de leur collaboration avec l'OPCO est un soulagement en ce qu'il constitue le signe d'une reprise en main par ce dernier du volet administratif du FNE, notamment auprès des organismes de formation.

4.2. Les accords APLD (ou Activité partielle de longue durée) : d'autres opportunités de construire une articulation entre chômage partiel et formation.

La possibilité de signer des accords APLD, au niveau des branches et des entreprises, ouvre d'autres opportunités de construire une articulation entre chômage partiel et formation.

4.2.1. Un dispositif d'aide publique qui prévoit la négociation de contrepartie en matière d'emploi et de formation

L'APLD (ou Activité partielle de longue durée) est un dispositif de soutien à l'activité économique qui offre la possibilité à une entreprise, confrontée à une réduction durable de son activité, de diminuer l'horaire de travail de ses salariés, et de recevoir pour les heures non travaillées une allocation en contrepartie d'engagements, notamment en matière de maintien en emploi (site du Ministère du travail). Ce dispositif a été institué par la Loi du n° 2020-734 du 17 juin 2020 relative aux dispositions liées à la crise sanitaire (article 53). Ses modalités d'application ont été définies par une succession de décrets entre le 28 juillet 2020 et le 28 mai 2021.

Le dispositif est mis en œuvre par la voie de la négociation : soit à l'issue d'un accord collectif d'établissement, d'entreprise ou de groupe ; soit, en application d'un accord de branche étendu (et par un document définissant les engagements en matière d'emploi et de formation professionnelle). L'employeur peut aussi établir un document unilatéral en application d'un accord de branche étendu sans être tenu d'engager des négociations sur l'APLD. Cet accord ou document est soumis à la

validation/homologation de l'autorité administrative. Il couvre au plus une période de vingt-quatre mois, consécutifs ou non, sur une période de référence de trente-six mois consécutifs.

Les accords APLD doivent respecter un certain nombre de traits communs quant à leur contenu (cf. encadré ci-dessous).

Le contenu des accords APLD (source : extrait du Questions-Réponses mis à jour le 30/03/2021)

L'accord collectif doit comporter un préambule présentant un diagnostic sur la situation économique et les perspectives d'activité de l'établissement, de l'entreprise, du groupe ou de la branche. (...)

Outre le diagnostic, l'accord doit obligatoirement mentionner :

- La date de début et la durée d'application du dispositif ;
- Les activités et salariés auxquels s'applique le dispositif ;
- La réduction maximale de l'horaire de travail en deçà de la durée légale, qui ne peut pas être supérieure à 40 % (sauf dérogation)⁶⁹ ;
- Les engagements en matière d'emploi⁷⁰ et de formation professionnelle ;
- Les modalités d'information des organisations syndicales de salariés signataires et des institutions représentatives du personnel sur la mise en œuvre de l'accord. Cette information a lieu au moins tous les trois mois.

Il peut également prévoir, sans que cette liste soit limitative :

- Les conditions dans lesquelles les dirigeants salariés exerçant dans le périmètre de l'accord, les mandataires sociaux et les actionnaires, dans le respect des compétences des organes d'administration et de surveillance, fournissent des efforts proportionnés à ceux demandés aux salariés pendant la durée de recours au dispositif ;
- Les conditions dans lesquelles les salariés prennent leurs congés payés et utilisent leur compte personnel de formation, avant ou pendant la mise en œuvre du dispositif ;
- Les moyens de suivi de l'accord par les organisations syndicales.

Par rapport à l'AP « classique », l'ALPD n'a pas été plus favorable en matière d'indemnité horaire pour les employeurs jusqu'en juin 2021, ce qui a pu ne pas inciter ces derniers à privilégier ce dispositif⁷¹.

Par contre, la prise en charge des coûts pédagogiques de formation par le FNE est égale à 80% en cas d'APLD (contre 70% pour les entreprises en AP), pour les accords transmis entre novembre et

⁶⁹ Le décret n°2020-1316 du 30 octobre 2020 ajoute des précisions au dispositif d'activité partielle de longue durée créé fin juin 2020.

⁷⁰ Ces engagements en matière de maintien de l'emploi doivent porter sur l'intégralité des emplois de l'établissement ou de l'entreprise, sauf si l'accord collectif prévoit un champ d'application plus restreint. Ainsi, il est possible d'exclure de l'obligation de maintien des emplois un ou plusieurs établissements de l'entreprise ou certaines catégories de salariés, qui seront par conséquent susceptibles d'être licenciés pour motif économique.

⁷¹ À partir de juillet 2021, l'APLD devient plus intéressante pour les secteurs « classiques ». Les secteurs « protégés » voient leur taux d'indemnisation diminuer jusqu'à égaler ceux de l'APLD, tandis que les secteurs en fermeture administrative, eux, gardent de meilleurs taux d'indemnisation que l'APLD.

décembre 2020. À partir de janvier 2021, la prise en charge des frais de formation par le FNE va dépendre de la taille de l'entreprise, pour les salariés en AP comme en APLD (et notamment 100% pris en charge pour les entreprises de moins de 300 salariés). La loi prévoit que le reste à charge ne peut faire l'objet d'un co-financement public (régional par exemple). En outre, et pour les entreprises en APLD, le financement de la formation est limité à 6000 euros par salarié et par année.

S'agissant des engagements en matière de formation, ils doivent être indiqués, comme ceux concernant l'emploi, dans le document élaboré par l'employeur. Ceci résulte de la concertation entre les partenaires sociaux en mai-juin 2020 qui a dessiné les contours du dispositif. Le document de cadrage élaboré par le Ministère indique : « Il est recommandé que les périodes chômées puissent être mises à profit pour conduire des actions de formation ou de validation des acquis de l'expérience, et pour maintenir et développer les compétences des salariés. Il est possible de mobiliser notamment les OPCO, le FNE formation et le FSE pour le financement des coûts de formation engagés pour faire face aux difficultés économiques conjoncturelles, d'abonder le CPF, de renforcer le plan de développement des compétences, etc. ».

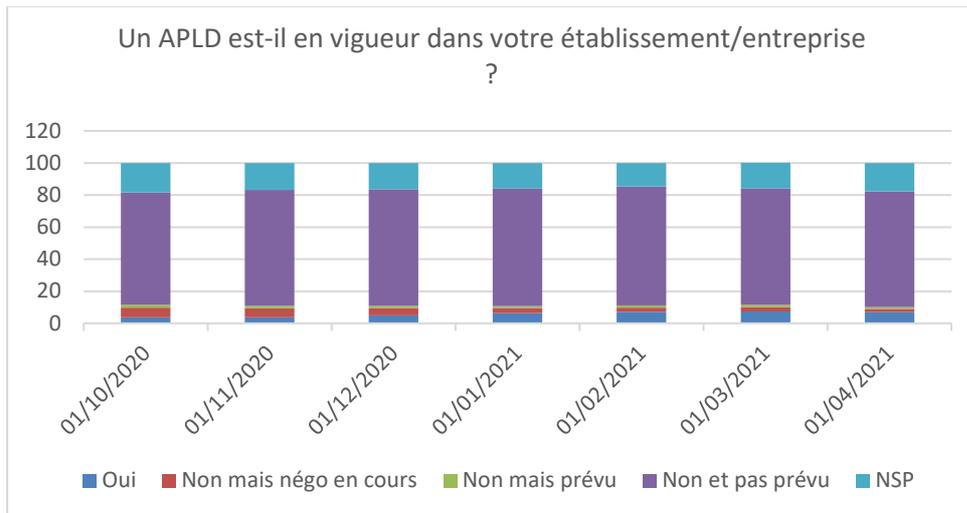
Alors que le non-respect des engagements en matière d'emploi expose l'employeur à des sanctions (le remboursement de l'allocation perçue), rien n'est indiqué concernant les engagements en matière de formation. Du point de vue de l'État, l'esprit est de favoriser le dialogue social sur ces questions, d'inciter les entreprises et les salariés – *via* leurs représentants - à s'engager dans cette voie du dialogue autour du développement des compétences.

4.2.2. *Le déploiement des accords APLD*

Du côté des branches, au 2 juin 2021, 48 accords APLD de branche ont été signés et étendus (sur plus de 700 branches). Le tout premier accord APLD a été signé par la branche de la métallurgie le 30 juillet 2020 soit quelques jours seulement après la publication du décret d'application. Mais c'est à l'automne 2020 que se déroulent la plupart des négociations dans les branches. Il a fallu en effet que les branches s'emparent du sujet, notamment pour éclaircir la question des engagements et contreparties de l'aide publique (cf. supra). Dès l'été 2020, de nombreuses réunions ont alors été organisées avec la DGEFP « *pour les sensibiliser aux engagements à prendre en contrepartie du soutien public* » (entretien DGEFP). En outre, lorsque les services de l'État ont travaillé sur ce dispositif en mai 2020, l'hypothèse était que la plupart des secteurs auraient repris leur activité à l'automne et que seuls certains secteurs, les plus durablement impactés par la crise sanitaire (aéronautique, transport aérien, tourisme international...), auraient besoin de prolonger le chômage partiel de leurs salariés. Il s'avère que l'évolution de la situation sanitaire n'a pas permis la réalisation de ce scénario ; l'activité partielle « classique » a donc été maintenue (aux mêmes taux d'indemnisation) plus longtemps que prévu (i.e. jusqu'au 1^{er} juillet 2021). Ceci a donc pu désinciter certaines branches (et entreprises) à négocier un accord APLD.

Selon l'enquête Acemo-Covid, fin avril 2021, 9% des salariés travaillent dans une entreprise qui a signé un accord APLD ou dont les négociations sont en cours ; 5.1% travaillent dans des TPE (moins de 20 sal.) et 11.1% dans de grandes entreprises (500 et +). Comme le montre le graphique suivant, peu d'accords ont été signés depuis octobre 2020. Les premiers ont été signés dans les secteurs industriels (fabrication de machines, de matériel de transport...) suivis par le secteur de l'hôtellerie-restauration et des autres activités de service. Fin 2020, ils sont rejoints par le secteur des activités scientifiques et techniques.

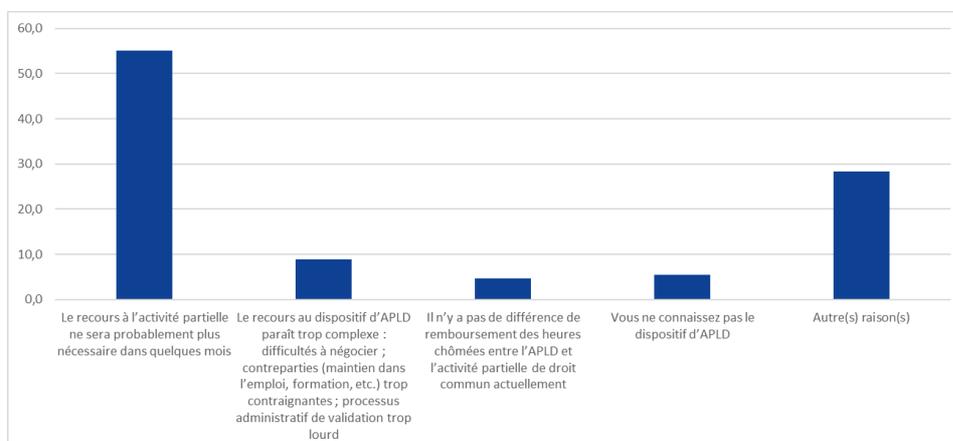
Figure 6 : Un APLD est-il en vigueur dans votre établissement/entreprise ?



Source : Dares, enquête Acemo Covid. Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

À partir de mars 2021, les entreprises (de 10 sal. et plus) n'ayant pas engagé d'accord APLD sont interrogées sur leurs raisons. Plus de la moitié des salariés travaillent dans une entreprise n'ayant pas eu recours à un APLD car elle anticipe que cela ne sera bientôt plus nécessaire. Près d'un salarié sur dix travaille dans une entreprise qui s'est heurtée à la complexité du dispositif (difficultés à négocier ; contreparties - maintien dans l'emploi, formation, etc.- trop contraignantes ; processus administratif de validation trop lourd) ; cela concerne relativement plus les entreprises de moins de 50 salariés. Mais 28% des salariés travaillent dans une entreprise qui n'y a pas eu recours pour d'autres raisons, non précisées dans l'enquête. Singulièrement, 38% des salariés travaillent dans des entreprises de 500 salariés et plus et seulement 15% dans des TPE qui évoquent ces « autres raisons ». Alors que les grandes entreprises sont encore sur-représentées dans le chômage partiel en avril 2021, on peut alors imaginer qu'elles se sont ajustées à la baisse de leur activité par des suppressions d'emploi (au moins dans un premier temps) plutôt que par d'autres mesures de flexibilité interne.

Figure 7 : Raisons de non recours à l'APLD



Source : Dares, enquête Acemo Covid, mai 2021. Champ : salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

4.2.3. Les engagements formations dans les accords APLD

4.2.3.1. Des engagements difficiles à objectiver

Comme nous l'avons mentionné, l'État a demandé aux branches ainsi qu'aux entreprises de prendre des engagements en matière d'emploi et de formation, en contrepartie de l'aide accordée. Les engagements en matière de formation ont particulièrement suscité des questions au niveau des branches, ces dernières pouvant recouvrir des activités très variées. Du point de vue de l'État, « l'objectif poursuivi était de se dire qu'en APLD, on peut avoir des durées d'inactivité très longues et donc, cela ouvre la possibilité de pouvoir former des salariés qui le souhaitent, et notamment ceux positionnés sur des métiers on va dire peu porteurs, de pouvoir avoir des formations de reconversion, un projet construit de formation. C'est le message qui a été porté aux branches » (entretien DGEFP).

Les accords résultant de négociations au niveau de la branche, de l'entreprise ou de l'établissement, on pourrait s'attendre à ce que les représentants des salariés soient particulièrement attentifs aux engagements pris par les employeurs en matière de formation. Selon la secrétaire confédérale de la fédération du Commerce CGT (en charge notamment de la formation, et administratrice dans 3 OPCO) :

« Les accords APLD, ça a été très sportif pour nous. Au début, personne ne maîtrisait le sujet, chacun commençait ensuite à maîtriser un peu et à comprendre les enjeux. Les paragraphes qui concernent la formation professionnelle étaient relativement creux, l'engagement n'était que celui de recourir aux dispositifs qui existent auprès de l'OPCO, sans aller plus loin. Donc il n'y a aucun engagement vraiment chiffré, précis, détaillé, de quel genre de formation ils pourraient mettre en place pour permettre aux salariés de se former pendant l'activité partielle. Ils s'engagent uniquement à aller chercher l'information, ça ne va pas au-delà ».

Selon elle, au moins trois raisons expliquent que les engagements formation n'aient pas été globalement plus détaillés et exigeants à l'issue des négociations. Premièrement, « la formation professionnelle a toujours été le parent pauvre dans les revendications syndicales » ; c'est un sujet complexe et mouvant qui tend à n'être pas assez investi au niveau local par les représentants du personnel. Deuxièmement, l'urgence dans laquelle les acteurs sociaux ont dû négocier, sous la menace de destructions d'emploi :

« Donc leur discours [patronal] c'était, "si on ne signe pas avant fin décembre, ou fin janvier, vous allez voir que... – c'était du chantage ! – vous allez voir que les salariés vont voir leur allocation diminuer" ... mais en vérité c'est eux qui étaient les plus perdants. Donc on était dans un climat pas du tout serein pour pouvoir négocier de vraies choses pour les salariés. On est dans l'urgence, dans l'urgence et dans l'urgence ! (...) On s'est focalisé surtout sur le maintien des emplois, et non pas sur l'opportunité pour les salariés de profiter de ce temps d'activité partielle pour se former ».

Enfin, selon cette interlocutrice de la CGT, « ce ne sont pas les mêmes protagonistes – que ce soit côté employeurs ou côté salariés – qui négocient et dans la formation et dans la branche (...). Une seule personne par organisation ne peut pas et gérer la formation, et gérer la branche, et gérer les

licenciements. Donc je pense qu'ils ont manqué de temps pour pouvoir faire correspondre, corrélés leurs intérêts, et chacun a négocié de son côté. ». Les accords de branche APLD les plus nourris sur le plan des engagements formation seraient ceux où les négociateurs étaient très informés du sujet de la formation professionnelle (tel l'accord de la branche Commerce de gros).

Lors des demandes d'extension des accords de branche⁷², la DGEFP a travaillé à faire préciser « *par voie d'appel à l'attention de la branche* », les engagements de formation. Dès l'étape de diagnostic de la situation économique de la branche justifiant le maintien de la réduction d'activité, les branches sont invitées à indiquer des éléments sur les besoins en compétences à court et moyen terme, les profils de salariés concernés et les actions de formation nécessaires. Si les engagements ne peuvent être plus détaillés à ce niveau, les entreprises sont enjointes à prévoir, dans leur document unilatéral, des engagements plus précis à apprécier selon la durée de l'accord, les activités et les catégories de salariés concernées (qualification, âge...). « *Autant sur le maintien en emploi c'est quelque chose que l'on peut calibrer sur le périmètre, la durée, des choses comme ça, autant sur la formation professionnelle, ça va dépendre de facteurs multiples qui vont nécessiter des discussions préalables.* » (entretien DGEFP)

Afin de faciliter l'instruction des conventions APLD par les Direccte, un document de cadrage a été rédigé par la DGEFP précisant les attendus de ces engagements (dans les accords de branche et d'entreprise). Ce document rappelle dans son préambule que, dans ce cadre de l'APLD, les actions de formation envisagées doivent prendre la forme d'un parcours structuré pour le salarié, afin d'acquérir des compétences spécifiques en lien avec le contexte Covid-19 (hors formations obligatoires), une certification ou un diplôme, ou des compétences permettant d'accompagner ou anticiper les mutations économiques. Ce document *recommande* aux accords d'entreprise de prévoir le public bénéficiaire des actions de formation en précisant « *catégorie professionnelle, qualification et compétences* » ; de préciser les actions de formation concernées si besoin dans un avenant à l'accord. Il faut noter à ce stade que le FNE-Formation ne constitue pas le seul canal de financement de ces formations ; le document indique ainsi : « *Si une co-construction des formations dans le cadre du CPF est prévue, l'entreprise doit spécifier dans son texte la nécessité de l'accord exprès du salarié pour l'utilisation de son compte* ».

4.2.3.2. Les engagements formation au prisme d'une vingtaine d'accords de branche

Du côté des branches, au 2 juin 2021, 48 accords APLD de branche ont été signés et étendus (sur plus de 700 branches). Nous en avons dépouillé 26 étendus au plus tard début mai 2021.

Il semble que l'accord de branche de la métallurgie, le premier à avoir été signé, ait donné le « *la* », en termes de contenu, pour nombre d'accords à venir (tels ceux du Transport routier inter-urbain de voyageurs ; Distributeurs-conseils de boissons...). Il est en effet assez peu spécifique dans l'énoncé de ses engagements en matière de formation (cf. article 2.6), laissant ouverts à la fois les types d'action de formation (certifiantes ou non, modalités pédagogiques variées...) et les modes de financement, le FNE-Formation étant un financement parmi d'autres, comme le CPF pour un projet co-construit avec l'employeur.

⁷² C'est la Direction générale du travail qui prend les arrêts d'extension des accords de branche. La DGEFP n'émet qu'un avis de légalité.

Accord de branche APLD de la métallurgie (30/07/2020)

Article 2.6 Engagements de l'établissement ou de l'entreprise en matière de formation professionnelle

Les signataires conviennent de l'importance cruciale de continuer à former massivement les salariés afin d'accompagner au mieux la relance de l'activité dans les entreprises industrielles. Il s'agit, notamment, de former les salariés aux compétences de demain afin de sécuriser leur parcours professionnel et de permettre aux entreprises industrielles de continuer à innover pour répondre, en particulier, aux défis technologiques et environnementaux.

À ce titre, les signataires sensibilisent les entreprises sur l'opportunité de mettre en particulier à profit les périodes chômées au titre de l'activité réduite pour maintenir et développer les compétences des salariés. Sont visées, notamment, des actions de formation ou de validation des acquis de l'expérience inscrites dans le plan de développement des compétences, des actions de formation certifiantes mises en œuvre dans le cadre du dispositif de promotion ou de reconversion par l'alternance en vue de former des salariés aux métiers en tension, en forte mutation ou en risque d'obsolescence des compétences, de projets co-construits entre le salarié et son employeur, dans le cadre de la mobilisation de son compte personnel de formation pour tout type d'action éligible dans les conditions prévues à l'article L. 6323-6 du code du travail, quelles que soient leurs modalités de mise en œuvre (pendant l'activité réduite, en présentiel, à distance, en situation de travail).

Une attention particulière sera portée aux formations nécessaires à la relance, avec une priorité aux formations conduisant aux métiers porteurs d'avenir, tels que les métiers de la robotisation, de la digitalisation, de la transition écologique et énergétique.

A ces fins, les signataires réaffirment leur demande à l'État de pouvoir mobiliser, dans un cadre de gestion simplifié, les ressources disponibles de l'opérateur de compétences interindustriel (Opco 2i) et des subventions publiques dédiées à la formation (FNE- formation, FSE, autres...), pour le financement des coûts de formation engagés par les entreprises, en particulier les TPE et PME, afin de faire face aux graves difficultés économiques conjoncturelles visées à l'article L. 6332-1-3, 3° du code du travail.

À l'aune de cet accord pris comme référence, nous avons cherché ce qui distinguaient les autres accords dans les engagements formulés en matière de formation uniquement. Nous organisons ces différences en 7 thèmes :

1. Un volume de salariés à former

Très peu d'accords (ici 2 sur 26) formulent un engagement sur un volume de salariés à former. Ainsi, l'accord de la branche Commerce d'articles de sport et de loisir énonce que « les entreprises devront faire en sorte que chaque salarié bénéficiaire de l'indemnisation au titre du dispositif d'APLD puisse bénéficier d'au moins une mesure en matière de formation parmi celles après énumérées ». Une seule autre branche formule un objectif de 10% des effectifs à former « en lieu et place de licenciements conjoncturels » auquel peut concourir l'application d'un accord APLD (avenant du 27/10/20 à l'accord de la branche de la Bijouterie, horlogerie).

2. Une incitation financière à s'engager en formation

Six accords (sur 26) proposent une incitation financière aux salariés qui s'engagent en formation pendant les périodes chômées. Il s'agit, sous des modalités parfois différentes, de maintenir le niveau de salaire à hauteur de ce que le salarié aurait perçu en travaillant (Industrie de l'ameublement,

Plasturgie, Cartonnage, Commerce de détails habillement textile, Réseau de transport public urbain de voyageurs, Industrie textile).

3. La mention de l'entretien professionnel comme étape de recueil des besoins/souhaits de formation

Cinq accords relient l'engagement en matière de formation à la tenue de l'entretien professionnel. Ainsi, dans l'accord de la branche du Commerce de détail non alimentaire, il est indiqué que : « les entreprises s'engagent à donner suite à toute demande d'entretien professionnel et de formation ». Ou qu'un entretien professionnel dédié aux questions de formation sera effectué avant l'entrée en APLD (Commerce de gros ; Commerce d'articles de sport), ou encore que l'entretien professionnel est le lieu de définition des besoins de formation (Industrie nautique, Distribution de boissons).

4. Donner la priorité aux formations certifiantes

Six accords de branche poussent au financement de formations certifiantes pendant l'APLD, et notamment des CQP de branche. C'est notamment le cas de l'Imprimerie, du Commerce de détail non alimentaire, de la Chaussure ou encore de la branche des Industrie de récupération. Cela va parfois plus loin que ce simple énoncé ; ainsi, la branche du Commerce de gros indique prendre en charge intégralement les formations certifiantes, et notamment les 8 CQP de la branche ; tout comme la branche de l'Industrie textile.

5. Des thèmes de formation à définir et prioriser au niveau de la branche

Un tiers des accords renvoient la définition des actions de formation prioritaires au travail de la CPNE et/ou de l'observatoire des métiers de la branche (Commerce de gros, Industrie de l'habillement, Bureaux d'études...). Ces travaux sont parfois déjà en cours (dans le cadre d'un Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences -EDEC⁷³- dans la branche des Exploitants de cinéma ; dans l'industrie de la récupération, la Quincaillerie, l'Imprimerie).

6. Développer la polyvalence

De façon intéressante, deux accords partagent l'idée que l'APLD est l'occasion de « placer la polyvalence au cœur du maintien dans l'emploi » (Imprimerie, Industrie nautique). L'accord de l'Imprimerie mentionne ainsi qu'« il s'agit avant tout de sécuriser les parcours professionnels des salariés afin de maintenir leur employabilité et d'accompagner la relance de l'activité des entreprises ». Quant à l'accord de l'industrie nautique, il mentionne que pourront être visés des dispositifs pédagogiques visant la transmission des savoirs et des compétences, par le développement du tutorat et de la polyvalence.

Cette polyvalence (ou 'polycompétence') est présente de façon récurrente dans les accords ; est-ce que son organisation n'est que ponctuelle et liée à la crise sanitaire (moins de salariés présents => des charges plus lourdes et variées pour ceux qui restent) ? Ou bien, a-t-elle vocation à perdurer au-delà de la crise sanitaire ? Est-elle, comme le craint la CGT, un « *effet pervers du dispositif APLD* » ? Ou une opportunité pour les salariés de « monter en compétences » en élargissant leur périmètre d'activité ?

⁷³ Voir <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/edec>

7. Encourager la mobilisation du CPF, co-construit (ou pas)

A quelques rares exceptions (Plasturgie, Cartonnage, Industrie nautique), tous les accords de branche mentionnent que les salariés en APLD *peuvent* mobiliser leur CPF, le plus souvent pour des projets co-construits (par exemple dans l'accord de la Métallurgie), mais pas seulement. Ainsi, certains accords (Commerce d'articles de sport, Commerce de détail reprographie et papeterie) laissent ouverte la possibilité que le CPF servant à financer la formation ne soit pas abondé : « Les projets de formations certifiantes, définis dans le cadre d'un entretien visé ci-dessus, et suivis durant la période de mobilisation de l'accord APLD sont financés par le biais des dispositifs existants, dont le CPF, abondé ou non, entre autres » (extrait de l'accord APLD de la branche du Commerce de détail reprographie).

La plupart des accords prévoient toutefois un abondement (par exemple Commerce de gros, Production et transformations de papiers et cartons...), le plus souvent formulé tel que :

« Dès lors qu'un salarié placé dans le dispositif d'activité réduite souhaite réaliser une ou plusieurs formations au cours de cette période, il peut mobiliser son CPF. Si les droits acquis à ce titre ne permettent pas la prise en charge intégrale du coût de la formation, une dotation supplémentaire directement sur le CPF du salarié ou un abondement du projet visé par le salarié pourra être possible, soit par la branche *via* les fonds mutualisés dits conventionnels, soit par l'entreprise *via* les fonds qui sont disponibles dont les versements volontaires ». (Accord du Commerce de détails non alimentaire)

La branche du tourisme impose cependant une participation minimale du salarié. Ainsi, en cas d'une dotation nécessaire, « l'abondement du CPF du salarié est d'au moins 50% du coût de la formation (frais pédagogique et les frais annexes) - après déduction de la prise en charge éventuelle du FNE-Formation ». (Accord de branche du Tourisme)

De façon singulière, deux accord de branche incitent de manière pédagogique les entreprises à abonder le CPF des salariés en activité partielle s'ils suivent une formation en leur expliquant la marche à suivre pour faire des dotations en ligne (accord du Commerce de détail de l'habillement) ou bien les étapes qu'un salarié doit suivre pour mobiliser son CPF : « le présent accord acte de la possibilité d'un abondement de branche sur le CPF du salarié pour des projets partagés ; en effet, tout salarié placé en DSAP peut recourir prioritairement à la plateforme *Où j'en suis* financée par la branche. Muni de ce diagnostic, le salarié placé en activité partielle peut identifier un ou des CQP, un ou des blocs de compétences relevant d'activités dont les compétences sont en tension dans la branche. Dans ce cadre, le recours à un *dispositif FNE-Formation* complété par le CPF abondé par la branche pourra être priorisé. » (Accord imprimerie et industries graphiques). On peut d'ailleurs remarquer que c'est le seul accord de notre panel qui évoque « La possibilité d'un abondement du CPF pour des projets partagés ou des projets personnels ».

Les accords de branche sont parfois plus incitatifs, voire plus directifs dans l'expression de leur souhait que les salariés mobilisent le CPF.

Ainsi, l'accord de la branche Industrie de l'ameublement propose, lorsqu'une action de formation s'engage avec un salarié concerné par le dispositif d'activité réduite pour le maintien en emploi pendant les périodes chômées et financée en partie par le CPF en co-construction avec l'employeur, d'alimenter le CPF du salarié à hauteur de 100 % de son temps de travail, périodes chômées incluses.

Les demandes de formation des salariés souhaitant mobiliser leur CPF seront examinées en priorité d'après l'accord de l'Industrie de la chaussure. Quant à la branche des Bureaux d'études, elle affiche que : « Dès lors qu'un salarié placé dans le DSAP souhaite réaliser une ou plusieurs formations au cours de cette période, il mobilise son CPF ». (Bureaux d'études).

Il faut noter que, contrairement à ce que préconise le document de cadrage de la DGEFP, tous les accords de branche ne mentionnent pas que la mobilisation du CPF ne peut se faire qu'avec l'accord du salarié.

4.2.3.3. Quelques illustrations d'accords APLD d'entreprise

Sur notre panel d'entreprises, 4 ont déjà conclu un accord ALPD (dont une qui ne l'a pas encore appliqué - CONCEPT-RESTAU), et une entreprise est en voie de rédaction de cet accord au moment de l'entretien (HOTEL-PME). Nous mobilisons donc ici les 3 accords APLD signés et déposés dont nous avons pris connaissance, les entretiens afférents (SNACK, TECHNO et EXPERT), ainsi que les informations, un peu moins précises, relatives aux deux autres. Ces accords illustrent la diversité de la mobilisation de la formation dans le contexte de la crise et du recours à l'activité partielle.

- *Le repositionnement stratégique des salariés dont l'activité est menacée* [EXPERT, TECHNO] :

Le cas emblématique de cet usage est illustré par EXPERT. Un des deux volets de l'accord APLD est explicitement dédié à la reconversion de salariés dont l'activité, liée à celles de l'aéronautique et de l'automobile, est durablement impactée par la crise. De manière tout aussi explicite, la formation est dans ce contexte présentée comme une alternative au licenciement économique pour les salariés concernés. Cependant, si l'accord APLD permet de réduire le nombre de licenciements économiques, il ne permet pas d'éviter un PSE pour l'entreprise.

Ces deux accords ont été négociés en parallèle aux négociations de l'accord de branche. Si l'un encourage à la mobilisation du CPF [TECHNO], l'autre indique explicitement ne pas exiger sa mobilisation pour les salariés placés en APLD [EXPERT].

En outre, si les engagements formation sont formulés de manière détaillée dans l'accord d'EXPERT (nombre de salariés concernés par métier), ils sont énoncés avec réserve dans le cas de TECHNO : si le plan prévisionnel de formation est chiffré, l'accord stipule que ces volumes sont indiqués « à titre informatif » et « n'ont pas valeur d'engagement ».

Enfin, tous les salariés sont concernés par les « engagements formation » de TECHNO qui couple une incitation financière (une meilleure indemnisation de l'AP) au suivi d'une formation dans ce cadre ; tandis que le ciblage des salariés à former ne concerne que ceux en AP, et occupant certains métiers dans le cas d'EXPERT, et l'entrée dans les parcours de formation fait suite à une évaluation réalisée par un prestataire externe.

- *L'élargissement des compétences des salariés en AP pour accompagner les orientations stratégiques de l'entreprise* [SNACK, HOTEL-PME] :

Si l'activité économique n'apparaît pas durablement menacée par la crise sanitaire, l'APLD est ici saisie comme une opportunité (compte tenu du temps d'inactivité forcée et des financements disponibles), de soutenir la stratégie de l'entreprise en développant les compétences des salariés.

C'est le cas pour HOTEL-PME qui envisage deux axes pour ses « engagements formation » : former à la « transmission des savoirs » (i.e. au tutorat) certains de ses salariés afin de favoriser l'intégration des saisonniers dans l'entreprise ; et former les salariés pour « accompagner la montée en gamme des prestations » envisagées par l'entreprise. Dans le cas de SNACK, et dans le prolongement des formations effectuées pendant l'AP « classique », l'idée est d'accompagner les salariés dans une « poly-compétences » souhaitée par l'entreprise. Toutefois, l'accord ne mentionne pas la nature des parcours de formation envisagés mais se contente d'afficher un objectif chiffré : former au moins 15% des salariés concernés par une réduction de leur durée de travail dans le cadre de l'application du dispositif d'activité partielle de longue durée.

Dans ces deux cas, l'accord APLD encourage à la mobilisation du CPF dans le cadre de projet co-construit : les deux entreprises proposent en effet que les formations financées par le CPF du salarié soient suivies sur le temps de travail.

- *Un « engagement formation » de pure « compliance » ?*

Il n'est pas toujours facile d'identifier si les engagements formation sont motivés par le souci de répondre aux critères d'habilitation de l'accord APLD afin de pouvoir bénéficier des conditions d'indemnisation de l'AP, ou bien résultent d'une véritable réflexion stratégique sur l'usage de la formation dans ce contexte. La formation serait ainsi « *la dernière roue du carrosse* » dans ces contextes, selon un délégué syndical de TECHNO. Les entreprises font en effet « feu de tout bois » pendant la crise en mobilisant les aides publiques (prêt garanti par l'État, AP, APLD, TRANSCO...) et les modalités d'ajustement disponibles (APC, RCC, RC, PSE...). La principale et seule motivation du recours à l'APLD pourrait être dans ce contexte de profiter de l'indemnité d'activité partielle. Ainsi, le dirigeant de BUREAU (qui n'y a pas eu recours) explique : « *pourquoi un chef d'entreprise va utiliser l'APLD et pas le licenciement ? Un, parce qu'il a des salariés qu'il veut garder parce qu'il se dit que quand ça va repartir je les veux absolument, et deux, pour bêtement économiser les indemnités de rupture conventionnelle qui peuvent se monter aujourd'hui, selon les derniers arrêts de la Cour de Cassation, à deux ans de salaire* ».

Ainsi, l'accord APLD de CONCEPT-RESTAU tel que motivé par son dirigeant a été conclu « *par précaution* » mais sans véritable projet de formation associé. D'une certaine manière, on aurait pu classer ici l'accord APLD de SNACK au vue de l'absence d'énoncé de parcours formation dans le corps même de l'accord. C'est l'échange avec la responsable de formation et la mise en perspective de cet accord avec la stratégie plus globale de l'entreprise et l'usage qui a été fait du FNE en 2020 qui permet d'interpréter que les « engagements formation » vont contribuer à l'élargissement des compétences des salariés concernés.

A contrario, les entreprises peuvent avoir des besoins de formation sans avoir la possibilité de mettre leurs salariés en AP de longue durée. C'est ce que nous explique le dirigeant de BUREAU. S'il n'a pas envisagé de recourir à l'APLD à ce stade, c'est qu'il lui paraît compliqué d'immobiliser un de ses ingénieurs pour le mettre en activité partielle de longue durée le temps de la formation. Pourtant,

structurellement, il sait qu'il est confronté à une évolution du marché (moins de bâtiments à construire en béton et davantage en structure bois) à laquelle il doit répondre en termes de qualification de ses ingénieurs. Son souhait est pourtant de ne pas se séparer de ses salariés « *au détriment de la formation* ». Mais il ne voit pas comment financer ces formations nécessaires, et encore moins dans un marché dégradé par la crise sanitaire. « *On joue la survie de nos boîtes par le fait que l'on manque de personnel – ingénieur VRD, structure...- pas par manque d'activité. Moi j'ai quelqu'un qui part à la retraite dans deux ans, si je ne parviens pas à le remplacer, je perds mes qualifications, et si je perds mes qualifications, je ne pourrai plus travailler* ».

Conclusion

Face à cette crise sanitaire, le recours au chômage partiel a été inédit tant par son ampleur, sa durée, que par les secteurs d'activité concernés. L'incitation à former les salariés pendant les périodes chômées s'est incarnée, en 2020, dans le **FNE-Formation**, principal instrument de financement. Cet outil conventionnel d'accompagnement des mutations économiques a été complètement revu dans ses modalités de gestion et d'accès et ce, dès mars 2020. Il a ouvert le financement de formations à toute entreprise mobilisant l'activité partielle, dans un circuit de demande supposément simplifié.

Cependant, **son déploiement, initialement confié aux Direccte, a très vite reposé sur les OPCO** à qui l'État a délégué la gestion du FNE dès mai-juin 2020. Les OPCO ont dû déployer dans l'urgence un outil nouveau, dans un contexte organisationnel de télétravail (pour leurs équipes mais aussi, le plus souvent, pour leurs interlocuteurs des entreprises). De surcroît, lorsque débute la crise sanitaire, certains OPCO n'ont pas achevé leur mue suite à la réforme de 2018 ; en particulier, des réorganisations sont en cours qui affectent tant l'organisation du travail que les systèmes d'information. Ainsi, entre mars et juillet 2020, tous les acteurs (Direccte, OPCO, entreprises) ont dû trouver leurs marques pour *in fine* mettre en œuvre un dispositif avec des règles homogènes sur le territoire. Dans ce contexte, la coordination des OPCO (Inter-OPCO) dans la mise en œuvre du dispositif et sa régulation semble avoir joué un rôle important.

D'après l'enquête Acemo-Covid du Ministère du travail, **jusqu'à 21% des salariés ont travaillé dans une entreprise qui a eu recours à la formation pour ceux placés en activité partielle** (en septembre 2020), dont la moitié dans le cadre d'une subvention FNE-Formation (tous secteurs confondus). En effet, une part des entreprises interrogées ne connaît pas l'origine du financement de la formation, tandis que des financements alternatifs au FNE ont pu être mobilisés sur la période (fonds propres des entreprises, fonds conventionnels des OPCO...). Ce décalage avec le recours à l'activité partielle (le plus élevé en juin 2020) s'explique aisément à la fois par les difficultés du déploiement du dispositif FNE-Formation, et au-delà, par la forte incertitude qui régnait alors sur la durée de la pandémie, peu propice à élaborer des projets de formation.

A qui ont profité ces formations ? On aurait pu s'attendre à ce que les TPE-PME, notamment dans secteurs les plus touchés par la baisse d'activité (pour la branche hôtels-café-restaurants (HCR) notamment), se saisissent de cette opportunité (période chômée et coûts de formation pris en charge) pour former leurs salariés. Les remontées du terrain – et notamment des OPCO – tendent cependant à dire que ce sont les entreprises déjà les plus familiarisées avec la formation qui ont mobilisé le FNE-Formation. Même si plusieurs canaux d'information (OPCO, CCI, syndicats patronaux...) ont fait

connaître le dispositif aux TPE-PME, ces dernières ont été peu enclines à s'en saisir en 2020, dans une période où l'urgence était de s'ajuster au jour le jour face aux aléas de l'activité et de la trésorerie. Si on s'intéresse aux catégories de salariés formés pendant l'activité partielle, nos investigations montrent des pratiques variées avec deux pôles : d'une part un usage très encadré du FNE-Formation, pour des projets de formation collectifs, qui peuvent concerner prioritairement des ouvriers... ou bien des cadres et managers ; d'autre part, un usage très ouvert et laissé à la discrétion des salariés, qui tend ici à profiter plutôt à ceux ayant une « appétence » pour la formation ou, tout au moins, des idées sur des formations à suivre. Dans tous les cas rencontrés, la mobilisation de la formation dans ce contexte a nécessité l'engagement d'un service RH et une volonté forte d'investir ce sujet.

Quelles finalités ont poursuivi ces formations réalisées pendant l'activité partielle en 2020 ? Les entreprises ont pu profiter du FNE-Formation pour financer **des formations qui étaient inscrites au plan de développement des compétences (PDC)**. Cela a été notamment le cas de grandes entreprises qui ne peuvent plus émarger aux financements mutualisés pour leur PDC depuis la réforme de la formation professionnelle de 2014. Ces formations étaient souvent courtes, de nature réglementaire (CACES, habilitations...). On note aussi de nombreuses formations à la bureautique et à l'anglais.

Au-delà de cet effet d'aubaine (qui a eu pour effet corollaire de soutenir l'activité des organismes de formation), les entreprises ont aussi mobilisé la formation pendant l'activité partielle pour **faire face à la crise sanitaire** : des formations dédiées aux salariés qui travaillent en contact avec le public, des formations pour ceux dont les activités de travail ont dû être adaptées (management à distance, marketing de crise...), des formations pour accompagner la création – ou le développement – de nouvelles activités (digitalisation d'une offre de service, marketing digital, formation technique pour plateau de streaming...).

Former pendant les périodes chômées a aussi permis à certaines entreprises de **concrétiser des projets plus ambitieux** qui n'avaient pas vu le jour faute de temps – et, de façon secondaire, par manque de moyens financiers – . Ces formations ont pu répondre à des objectifs tels que : se perfectionner dans la maîtrise d'une technique (calcul de charges chez EVENTS, démarche commerciale chez CONCEPT-RESTAU), formaliser une démarche de transfert de connaissances (HOTEL-PME), monter en compétences sur la conduite de lignes de production (SNACK).

Des entreprises ont aussi relayé des demandes de formation – voire les ont encouragées *via* des catalogues de formation réalisés en 2020 – qu'elles n'auraient probablement pas financées (ni même co-financées dans le cadre du CPF), telles que des formations à « l'intelligence émotionnelle » ou à la « psychologie positive » (cf. RENOVA), des « ateliers cuisine » (cf. MANAGEHOTEL) ...

Au total, nos investigations nous conduisent à nuancer l'idée que les formations suivies pendant l'activité partielle en 2020 auraient été « occupationnelles ». Si une minorité a été certifiante (20% des formations financées par le FNE-Formation en 2020), elles ont permis à des entreprises de maintenir un effort de formation dans un contexte très déprimé, de réaliser des projets collectifs mais « dormants » de formation, mais aussi **de « garder le lien pour faciliter la reprise du travail »**. Cette motivation a été souvent citée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration où la main d'œuvre est jugée volatile.

Notre travail souligne également les **dynamiques sectorielles** qui président à la mobilisation et aux usages des formations pendant l'activité partielle. Le **secteur des Hôtels-Cafés-Restaurants (HCR)** a

tardé à mobiliser le FNE-Formation, dans l'attente d'une reprise de son activité. Si les usages relevés dans la branche diffèrent peu de ceux mis en évidence en moyenne (voir plus haut), des problématiques spécifiques nous ont été rapportées : comment protéger les salariés en contrat court, voire saisonniers alors que l'activité baisse drastiquement ? Si l'entreprise considère qu'ils font partie de son collectif de travail, comment peut-elle les associer aux projets collectifs de formation mis en œuvre pour son personnel permanent ? La 'polycompétence' encouragée par l'activité partielle (et parfois accompagnée par la formation) est-elle amenée à perdurer dans les organisations au-delà de la crise sanitaire ? Dans la branche **Bureaux d'études**, les entreprises ont saisi très tôt la possibilité de se former pendant l'activité partielle. Notre étude a révélé que la formation pendant les périodes chômées a servi à accompagner des mouvements plus structurels de repositionnement de compétences. Des parcours de formation, longs et certifiants, ont été engagés pour des collectifs de salariés d'une même entreprise ou d'un groupe, dans le cadre de l'activité partielle de longue durée. Cette problématique de « reskilling » se pose aussi à de petites entités qui n'ont pas mobilisé l'activité partielle, ou de manière résiduelle. Comment pourront-elles financer ces formations nécessaires au maintien de leur activité ?

Les **accords d'activité partielle de longue durée (APLD)** ont pu constituer une opportunité de construire des parcours de formation longs et structurés. Etaient-ils ainsi prévus dans les engagements pris par les acteurs sociaux en contrepartie de l'aide publique, et consignés dans les accords ? Pour le savoir, nous avons dépouillé une vingtaine d'accords APLD de branche. Globalement, les engagements formation sont formulés de façon peu précise ; très peu s'engagent sur un nombre de salariés à former, proposent une incitation monétaire à la formation, donnent la priorité aux formations certifiantes. Un tiers d'entre eux énoncent toutefois des actions prioritaires pour la branche, et pratiquement tous encouragent à la mobilisation du CPF dans le (co-)financement des formations. Certains des accords APLD que nous avons eus à connaître ont organisé le repositionnement stratégique des compétences d'ingénieurs spécialisés dans l'aéronautique ou l'automobile en finançant des parcours de formation structurés. Si cela semble bien répondre à la vocation du FNE utilisé dans le cadre de l'APLD, qu'en sera-t-il de ces parcours de formation (et de leur financement) lors de la reprise de l'activité ? Comment organiser l'activité de travail de façon à dégager le temps nécessaire pour le suivi d'une formation collective ? Les accords prévoient que les directions rendent compte auprès des instances représentatives du personnel, et de la Direccte, de leurs réalisations. Dans tous les cas, il serait intéressant de confronter les engagements énoncés dans les accords à leur réalisation pendant la période de l'APLD.

En 2021, les règles de mobilisation du FNE-Formation ont changé de manière à favoriser la construction de « parcours ». Le FNE n'est plus la seule source de financement de la formation pendant l'activité partielle – notamment de l'activité partielle de longue durée – et les entreprises « en difficulté » mais qui ne recourent pas au chômage partiel sont aussi éligibles aux financements publics. Toutefois, la mise en œuvre de ces parcours est encore balbutiante au moment de la rédaction de ce rapport, et elle soulève surtout des questions : qu'est-ce qu'un « parcours de formation » ? Comment motiver des difficultés rencontrées par l'entreprise pour être éligible au financement public ?

Cette étude réalisée entre janvier et juin 2021 a brossé à grands traits l'articulation chômage partiel/formation pendant la crise sanitaire. Cette dernière a débuté en mars 2020 et a connu depuis des soubresauts qui ont déstabilisé les acteurs sociaux et affecté durablement l'activité de nombreuses

entreprises. Des travaux complémentaires seraient nécessaires pour mieux caractériser le profil des salariés formés pendant l'activité partielle, saisir dans quelle mesure le FNE-Formation a permis à des entreprises non formatrices de le devenir dans ce contexte, et pour repérer les articulations éventuelles entre activité partielle/APLD, formations et suppressions d'emplois (dans le cadre de PSE, Plans de départs volontaires, ruptures conventionnelles collectives...), mais aussi entre dispositifs publics (par exemple APLD/formation et le dispositif Transitions collectives -TRANSCO⁷⁴-).

⁷⁴ <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance/profils/entreprises/transitions-collectives-transco>

ANNEXES

Annexe 1 : L'évolution de la réglementation autour de l'activité partielle depuis mars 2020

Face à la crise sanitaire du Covid-19, la réglementation liée au dispositif de l'activité partielle a été modifiée. De nouveaux bénéficiaires ont pu y prétendre, tels que les particuliers employeurs ou les salariés de droit privé d'employeurs de droit public. Aussi, l'allocation versée aux employeurs a été revalorisée afin de limiter les répercussions économiques de la crise. Les salariés, eux, bénéficient depuis le début de la crise d'une indemnisation à hauteur de 70% du salaire brut (soit 84% de leur salaire net ; seuls les salariés au Smic touchent 100% de leur salaire net) pour les heures chômées. Du côté des employeurs, on peut distinguer deux grandes périodes depuis le début de la crise en mars 2020, durant lesquelles les modalités d'indemnisation ont pu varier (une troisième période doit être entamée au 1^{er} juillet 2021, sous réserve de l'évolution de la situation)⁷⁵ :

- Du 1^{er} mars au 31 mai 2020 : l'allocation fournie aux employeurs s'élève à 70% du salaire horaire brut des salariés. Ainsi, cette allocation compense totalement l'indemnisation qu'ils doivent verser aux salariés.
- Du 1^{er} juin 2020 au 1^{er} juillet 2021 :
 - o Cas général : l'allocation fournie aux employeurs s'élève à 60% du salaire horaire brut. Les employeurs reçoivent donc une allocation leur permettant d'indemniser partiellement les salariés, et doivent compléter l'indemnisation à hauteur de 10% (reste à charge) pour atteindre le taux de 70% prévu pour les salariés.
 - o Cas particuliers : cette nouvelle réglementation ne s'applique pas aux cas particuliers 1/ des entreprises affiliées aux secteurs dits « protégés » (soit les secteurs les plus affectés par la crise dont la liste a été établie par décret et qui comprend notamment les secteurs du tourisme, de la culture, du transport, du sport, de l'événementiel, etc.) et 2/ des entreprises subissant une fermeture administrative (pour cause de circulation de covid-19). Pour ces deux cas particuliers, les employeurs continuent de bénéficier d'une allocation à hauteur de 70% du salaire horaire brut, de la même façon qu'en mars-avril-mai 2020 ;
- À partir du 1^{er} juillet 2021 (réglementation prévue en date du 18 juin 2021, sous réserve d'évolution)⁷⁶ :
 - o Cas général (ni en secteur protégé, ni en fermeture administrative) : en l'absence d'APLD, l'indemnité versée aux salariés diminue en passant de 70% à 60% du salaire horaire brut, et l'allocation fournie aux employeurs est réduite à 36% du salaire horaire brut (avec un seuil minimum de 7,23€ contre 8,03€ auparavant).
 - o Secteurs « protégés » : l'indemnité versée au salarié reste de 70% du salaire horaire brut ; l'allocation versée à l'employeur s'élève à 60% du salaire horaire brut (10% de reste à charge).

⁷⁵ Dans l'ensemble des cas pour ces trois périodes, l'allocation versée aux employeurs est au minimum de 8,03€/heure chômée (sauf à partir du 1^{er} mai 2021 pour le cas général où ce seuil passe à 7,23€/heure chômée) et elle est limitée à 4,5 Smic. Le salarié, lui, perçoit une indemnisation minimale de 8,03€/heure chômée, dans la limite de 4,5 Smic.

⁷⁶ Cette date n'a cessé d'être repoussée (ces nouvelles modalités étaient prévues initialement pour le 1^{er} novembre 2020).

- Fermeture administrative : l'indemnité versée au salarié reste de 70% du salaire horaire brut ; l'allocation versée à l'employeur est elle aussi de 70% du salaire horaire brut (pas de reste à charge).

Annexe 2 : Les entretiens réalisés entre janvier et juin 2021

Tableau 1 – Liste des entretiens réalisés au niveau institutionnel

Institution	Interlocuteur(s)	Poste
DGEFP	Stéphane Rémy	Sous-directeur des politiques de formation et du contrôle
	Guillaume Jaspard	Chef de projet « réforme de la collecte », sous dir. formation et contrôle
	Guillaume Villemot	Chef de la Mission Anticipation et droit des restructurations, reclassement des salariés et revitalisation (MFNE) et Adjointe au chef de Mission du Fonds national de l'emploi (FNE)
	Sophie Fleurance	
	Bastien Espinassous Morad Ben Mezian	Chef du Département Stratégie Adjoint au Chef du Département Stratégie
DARES	Alexandra Louvet	Cheffe du département Formation
Directe Ile-de-France – Pôle études	Anne-Lise Aucouturier	Directrice du service études Statistiques Evaluation
	Mathieu Malaquin	Chargé d'études
Directe Ile-de-France – Pôle 3E (Entreprises, Emploi, Economie)	Isabelle Guenneau Célia Pinçon	Chargées de mission (service Mutations de l'emploi et des compétences).
Directe Hauts-de-France – Pôle 3E (Entreprises, Emploi, Economie)	Virginie Berquet	Adjointe Chef de service
	Peter Fardel Jean-Pierre Charny	Chargés de mission
OPCO AKTO		
- Également interrogé au titre de chef de file de l'inter-OPCO	Jean-Marie Glowacki	Directeur adjoint du Développement
- Réseau HCR (hôtellerie-café-restauration)	Cyril Georges	Référent national HCR
	Peggy Jouanne	Déléguée régionale HCR
- Réseau HCR Direction Développement et branches.	Alice Clot-Mondragon	Responsable ingénierie des compétences et des certifications
OPCO ATLAS	Nicolas Rivier	Directeur de la Transformation
	Isabelle Fleury	Conseillère technique de la branche bureaux d'études
	Jérôme Penso	Délégué régional (Occitanie)
OPCOzi	Juliette Pechade	Responsable pôle projets et partenariats

OPCO AFDAS	Jack Aubert	Directeur des partenariats et des relations institutionnelles
OPCOmmerce	Emilie Marchand	Directrice Offre de services et Innovation/Marketing
	Marie-Eve Gauzins	Cheffe de projets
	Sophie Hocde	Chef de projet – région (Bretagne)
OPCO Ocapiat	Marc Paquet	Conseiller entreprises
FFP (Fédération de la formation professionnelle)	Isabelle Rivière	Directrice Qualité et Relation Adhérents
Synofdes	Elodie Salin	Secrétaire générale
	Catherine Nasser	Chargée de mission
Carif-Oref	Bernard Barbier	Directeur
CGT	Angeline Barth	Secrétaire confédérale en charge de la formation professionnelle
	Corinne Savart-Debergue	Conseillère confédérale - formation professionnelle
	Aurélie Mahout	Conseillère confédérale – emploi et garanties collectives
CGT – Branche HCR	Amel Kefti	Secrétaire fédérale – Commerce et services Administratrice dans OPCOcommerce, OPCO EP et AKTO
	Mohamed Rochdi	Délégué syndical groupe hôtelier (siège à AKTO et Opco-FIMO Président de la CPNE-Industrie-Hotelière (CGT))
CPNEFP - Bureau d'études	Pascal Pradot	Président – CFDT Et secrétaire général adjoint de Betor-Pub (syndicat CFDT Ile de France de « la nouvelle économie »)
Fédération Syntec	Sylvain Julhes	Chef de projets emploi-formation
Fédération Cinov	Dominique Tissot	Délégué général adjoint en charge de la formation professionnelle et des affaires sociales

Tableau 2 – Liste des entretiens réalisés dans les entreprises entre mars et juin 2021

Branche	Cas	Convention	FNE 2020	APLD	Commentaires
Bureaux d'études	TECHNO	OPCO	Non	Oui (12/2020)	
	CONCEPT-RESTAU	OPCO	Oui	Oui (05/2021)	APLD non appliqué
	BE-BTP	Non	Non	Non	A formé hors FNE-F
	EXPERT	OPCO	Oui	Oui	A formé aussi avec FNE 2021 hors APLD
HCR	HOTEL-PME	OPCO	Oui	Oui en cours	
	HOTEL-Paris	Non	Non	Non	
	MANAGE-HOTEL	OPCO	Oui	Non	PSE en cours
Autres branches	EVENTS	OPCO	Oui	Non	Formations en 2021 (FNE)
	RENOVA	Direccte	Oui	Non	
	COSME	Direccte	Oui	Non	
	ESPACE&SPORT	Direccte	Oui	Non	Formations en 2021 (FNE)
	SNACK	Direccte	Oui	Oui	Formations en 2021 (FNE)

Annexe 3 : Les Fiches « Entreprises »

TECHNO :	une entreprise de conseil en ingénierie aéronautique
CONCEPT-RESTAU :	une TPE de conception de restaurants
BE-BTP :	une TPE, bureau d'études techniques du BTP
EXPERT :	une grande entreprise d'ingénierie industrielle
HOTEL-PME :	un petit groupe hôtelier occitan
HOTEL-PARIS :	un groupe familial de 5 hôtels parisiens
MANAGE-HOTEL :	un grand groupe hôtelier
EVENTS :	une entreprise de prestations techniques et évènementielles
RENOVA :	une grande enseigne de produits de bricolage
COSME :	une entreprise de distribution de cosmétiques
ESPACE&SPORT :	une entreprise d'équipements sportifs
SNACK :	un site de production de l'industrie agro-alimentaire

Cas TECHNO : une entreprise de conseil en ingénierie aéronautique⁷⁷

TECHNO est une entreprise du secteur de l'ingénierie et des études techniques située en Occitanie. Elle comporte environ 2500 salariés, pour la majorité d'entre eux ingénieurs en aéronautique. Elle appartient à un groupe français implanté mondialement. L'entreprise embauche des jeunes sortants du système éducatif qui restent en moyenne 3 ans ; le turn over est élevé (de l'ordre de 30%). D'après la description que fait notre interlocuteur, le modèle économique de l'Entreprise de Service du Numérique consiste à prendre des jeunes « *pas chers* » qui sont ensuite vendus chez le client avec une marge confortable. Avec l'expérience, les consultants sont mieux rémunérés et il devient peu intéressant pour l'entreprise de les conserver. Ainsi, « *le métier principal chez nous, c'est gérer les entrées-sorties* ». En règle générale, les formations réalisées sont, pour un tiers des formations « légales » (habilitations...), plus d'un tiers de formations demandées par le client et payées par lui, enfin, de manière résiduelle, les formations financées par l'entreprise (y compris les formations internes lors de changement de logiciel, formations adaptation et évolution du métier, notamment pour les fonctions supports). L'investissement du groupe sur le cœur de métier de l'entreprise est jugé très faible par notre interlocuteur.

L'impact de la crise

Son activité étant fortement liée au secteur aéronautique, l'entreprise fait face à une « *crise sans précédent* » et voit son activité chuter de 50% en 2020 (avec un taux d'utilisation qui tombe à environ 40-45% en 2020). Le niveau en 2021 n'est pas très différent (taux d'utilisation encore à 49% prévu au second quadrimestre 2021). En effet, la plupart des missions de R&D chez les donneurs d'ordre comme Airbus ont été reportées ou annulées. Entre mars et décembre 2020, le chômage partiel a été déployé dans l'entreprise. La baisse d'activité étant jugée durable dans cette entreprise, du fait du lien de ses activités avec le secteur aéronautique, de « *nouvelles solutions* » doivent alors être trouvées. La Direction de l'entreprise a souhaité signé un accord de performance collective (pas de PSE contre baisse des salaires de + de 10%, et clause de mobilité internationale) mais la négociation n'a pas abouti (les organisations syndicales étaient opposées à cet accord).

Un Accord APLD est signé fin 2020. « Ses enjeux sont de préserver les emplois et de conserver son savoir-faire en élargissant sa base de clients internes et en assurant la diversification de ses activités, dans la perspective d'une reprise d'activité envisagée à un horizon de 3 à 5 ans. » (Accord APLD). Il concerne 2000 salariés, pratiquement que des ingénieurs-consultants (les fonctions supports et commerciales ont été écartées de ce plan). Quand les négociations ont commencé, en juillet 2020, l'accord de branche n'avait pas encore été signé (septembre 2020). Mais c'est l'accord de branche qui a « donné le la » sur les questions d'indemnisation et d'engagements formation.

La formation dans le cadre de l'accord APLD

Dans leur contexte, la principale revendication est de maintenir les emplois localement. Ce qui a pu être négocié par rapport à la branche : de meilleures conditions d'indemnisation (pour les salaires en deçà de 3500€). La formation a été « *la dernière roue du carrosse* ». Aucun engagement chiffré n'a été pris. Seules des déclarations d'intention ont été inscrites sur l'accord en termes de volume de formation. Selon notre interlocuteur, la formation ne constitue pas non plus un « *enjeu majeur* » pour

⁷⁷ Sources : Délégué syndical central CFDT pour la France (syndicat majoritaire) (04/06/21). Accord APLD.

les syndicats car la population salariée de l'entreprise est en grande partie composée de jeunes ingénieurs dont c'est le premier emploi. Formés et très adaptables, « *la formation n'est pas un enjeu pour eux* ». Cela rejoint la description du modèle économique énoncé plus haut. Ainsi, l'APLD a servi en premier lieu à protéger les salariés d'un licenciement (uniquement dans le cadre d'un PSE) que la baisse d'activité allait rendre inévitable.

Dans l'accord APLD, les engagements formation concernent tous les salariés, pas seulement ceux mis en activité partielle. Il prévoit la mobilisation du FNE (pour les salariés subissant ou non une réduction horaire en application de l'APLD), et encourage à celle du CPF des salariés et au recours à la VAE. La direction prévoit un plan de formation prévisionnel des consultants (volume et domaines/métiers), actualisé chaque trimestre (en fonction de l'évolution du marché, de la stratégie de l'entreprise et des résultats obtenus lors de sessions de formation antérieures). Ce plan a été établi par les RH à l'issue d'un travail de terrain afin de remonter les besoins et souhaits de formation des salariés.

Si le plan prévisionnel est chiffré, l'accord stipule que ces volumes sont indiqués « à titre informatif » et « n'ont pas valeur d'engagement ».

S'agissant du suivi de l'accord APLD, chaque trimestre, la Direction s'engage à faire remonter aux organisations syndicales signataires les indicateurs suivants notamment : le nombre de salariés ayant bénéficié d'heures de formation pendant les périodes chômées et le nombre d'actions de formation suivies sur la période. Une commission de suivi de l'accord aura lieu une fois par an.

D'après le document de suivi de l'accord au 1^{er} semestre 2021, un quart des salariés en activité partielle ont suivi une formation sur la période considérée. Les actions de formation (19) correspondent à des formations de « reskilling » financées par le FNE.

Cas CONCEPT-RESTAU : Une TPE de conception de restaurants [branche Bureaux d'études]⁷⁸

Principales caractéristiques de l'entreprise

CONCEPT-RESTAU est une petite entreprise de 20 personnes dont l'activité consiste à créer, pour le compte d'un client, un restaurant « clef en main » (architecture intérieure, équipement technique, "fonds de carte"). Les clients sont de grandes enseignes implantées sur le territoire national dont les activités de restauration ont été frappées de plein fouet par la crise sanitaire (et les fermetures administratives). Créée dans les années 1990, cette entreprise est organisée en deux agences : la première (environ 18 personnes) est dédiée à la conception des restaurants tandis que la seconde (2 personnes), plus récente, est positionnée sur le conseil aux restaurateurs, les audits techniques et les démarches commerciales.

Le dirigeant est le fondateur de l'entreprise et, bien qu'ayant confié la gestion de la première agence à une salariée, il reste très présent dans sa gestion (stratégique et opérationnelle). Avant de créer sa structure, il travaillait dans une grande entreprise du secteur de la distribution. En outre, il est adhérent et mandataire au CINOV (Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du Conseil, de l'Ingénierie et du Numérique). En particulier, au titre de son syndicat, il est membre de la section paritaire professionnelle de l'OPCO ATLAS.

Les salarié.e.s sont des personnes diplômées, titulaires de Bac+2 à 5 (ingénieur qualité, architecte, diplômés d'école hôtelière...). Plusieurs ont été stagiaires pendant leurs études dans cette entreprise. Il faut noter que cette formation de « restau-concepteur » n'existe pas en formation initiale, mais s'acquiert par l'apprentissage sur le terrain guidé par un professionnel. Elle combine en effet à la fois des connaissances techniques (ventilation, froid, cuisson) et celles d'un « programmiste hôtelier ».

L'impact de la crise

L'activité de l'entreprise a été affectée par la crise sanitaire avec une baisse du volume d'activité de 10% en 2020. Toutefois, le dirigeant enregistre une forte croissance de l'activité depuis le printemps 2021. En 2020, l'activité s'est arrêtée quelques mois pour la première entité. Les salariés sont donc passés par chômage partiel entre mars et décembre 2020, pour des durées qui dépendaient « *du plan de charge de l'activité* ». Dans la seconde, la salariée a été 2 mois au chômage partiel en 2020 ; l'autre salariée était alternante.

FNE en 2020

En 2020, 8 salariés de la première agence et la salariée de la seconde ont suivi une formation pendant la période chômée, financée par le FNE-Formation.

Le dirigeant a été « *informé à la source* » par le biais de son mandat auprès de l'OPCO ATLAS. Il souligne que pour les TPE de la branche, c'est le CINOV qui a été le principal vecteur d'information sur le FNE en 2020 : « *on a fait des web-conférences tout au début de la période crise pour informer les petits entrepreneurs des possibilités qui s'offraient à eux* ». Il n'a pas rencontré de difficulté pour le montage de son dossier qui a été pris en charge par l'OPCO.

⁷⁸ Source : entretien avec le dirigeant-fondateur le 4/06/2021.

Les formations suivies, toutes « *professionnelles* », n'ont pas été puisées dans le catalogue des « *Actions collectives nationales* » qui ne répondent pas nécessairement à leurs besoins, très spécifiques. Les formations financées par le FNE ont concerné la prise en main ou le perfectionnement pour des logiciels de graphiste, d'infographie et d'architecte (Revit@, InDesign@...). Ces formations ont été courtes (2-3 jours maximum) et d'un coût inférieur à 1500€. Elles étaient en grande partie dispensées par la Cegos, un prestataire de formation habituel pour l'entreprise. Cette offre existait à distance et selon lui, ce mode de formation n'a posé aucun problème pour ce type de contenu technique. Aucune formation n'avait de lien avec la gestion de la crise sanitaire. Une formation au management à distance a été évoquée (pour un cadre qui dirige 2-3 employés) mais elle n'a pas été réalisée. Il semble que d'une part la priorité ait été donnée aux formations « *métiers* », et d'autre part, que la perspective de reprise de l'activité soit intervenue. En effet, la sortie de crise signifiera un « *retour à la normale* », en présence dans l'entreprise pour tous les salariés.

Les salariés auraient-ils été formés (et à ces formations) dans un autre contexte ? « *Oui pour la personne [de la seconde agence], non pour les salariés de [la première]. On les aurait faites de toute façon ; là, on a utilisé le chômage partiel parce que c'était autorisé. Autrement, les gens seraient partis en formation* ». Pour la salariée de la seconde agence, « *j'ai vraiment profité du FNE pour qu'elle fasse une formation, une formation de type commercial* ». En effet, dans la première entité, l'effectif permet d'organiser un départ en formation, tour à tour, et durant plusieurs jours, sans impact sur l'organisation. Pour la seconde entité : « *nous avons un seul salarié, et son absence a des répercussions directes sur les délais de rendu des projets* ».

Selon le dirigeant, son passé de salarié de grande entreprise et son mandat au CINOV le sensibilisent particulièrement au sujet de la formation, « *un investissement comme un autre* ». « *On a toujours eu une politique de formation, même en étant tout petit ; je ne suis pas sûr que mes confrères qui n'ont pas ce vécu aient les mêmes réflexes* ». Il fait réaliser des entretiens annuels au cours desquels le sujet de la formation est abordé, et des entretiens informels mensuels où sont ajustés les objectifs (du « *micro-management* »). Un plan de formation est réalisé chaque année, qui concerne pratiquement tous les salariés. Mais les besoins de formation sont davantage tirés par les demandes des clients que par ceux des salariés. Pour répondre à ces demandes, la formation (notamment aux nouveaux logiciels) est impérative. Et en tant que dirigeant, si les fonds mutualisés se réduisent ou sont trop compliqués à mobiliser, il devra mobiliser les deniers de l'entreprise.

Et en 2021 ?

Un accord APLD a été conclu à l'issue d'un référendum d'entreprise (pas de représentant élu du personnel du fait de carence aux dernières élections professionnelles), au printemps 2021. Cet accord a été conclu « *par précaution* » mais n'est pas appliqué pour le moment. Le dirigeant indique que si cela est toujours autorisé, il fera alors partir en formation les salariés en activité partielle. Pour lui, la reprise est d'actualité. Il mentionne toutefois ses confrères, dirigeants de TPE-PME, qui devront reconverter une part de leurs salariés dans les années qui viennent. Selon lui, « *les budgets de formations ont été réduits de manière drastique depuis la réforme de 2018 ; (...)* et il y a un vrai trou dans les financements publics. On a bien compris qu'on allait réorienter des fonds pour la formation vers les demandeurs d'emploi non qualifiés... ». De quels fonds pourront-ils alors bénéficier pour financer les formations nécessaires ?

Cas BE-BTP : une TPE, bureau d'études techniques du BTP⁷⁹

BUREAU est une TPE de l'ingénierie du bâtiment, fondée en 1991 en région bordelaise, qui compte outre son dirigeant, 9 salariés (dont une apprentie, élève ingénieure des Mines). Leur activité consiste à faire des calculs et produire des plans pour le compte de maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, et d'entreprises du gros œuvre. Leur marché est régional. En termes de métiers, les salariés sont : 3 ingénieurs – spécialité béton -, 2 projeteurs et 3 dessinateurs. Le chef d'entreprise indique d'emblée que la formation constitue pour lui un « *maquis opaque* », fait de sigles et de dispositifs complexes, dans lequel il est difficile de naviguer. Il se dit pourtant « *attentif à la formation* » (notamment aux nouvelles normes), est un des administrateurs de son OPCO, et est actuellement expert pour la branche du déploiement d'une nouvelle certification.

L'impact de la crise

L'activité de l'entreprise n'a pas trop pâti de la crise sanitaire (elle n'a pas été arrêtée). Elle est tributaire des informations données par les maîtres d'œuvre et autres parties prenantes lui permettant de concevoir, dessiner et calculer leurs plans. À l'annonce du confinement, ils ont pu continuer à travailler (à distance) encore 3 semaines avant de ressentir un fort ralentissement de l'activité. Le chiffre d'affaires a ainsi diminué de 15% en 2020 (par rapport à 2019). Certains salariés ont continué à travailler tandis que d'autres ont été mis en chômage partiel sur l'année 2020. Toutefois, aucun salarié n'a été en chômage partiel pour 100% de son temps (au plus 1-2j par semaine).

Le FNE 2020

Le dirigeant estime avoir été enseveli sous une montagne d'informations émanant de la CCI, de la branche, de l'OPCO, de son syndicat... et parmi toutes ces informations, celles concernant le FNE. Mais « *ma priorité était de choper des masques et du gel hydro-alcoolique* ». Une seule formation a été effectuée pendant cette période (une formation à REVIT en distanciel pour un dessinateur) ; toutefois, elle a été financée *via* les ACN (Actions collectives nationales) de la branche. Le FNE n'a pas été évoqué par l'OPCO et l'ACN lui apparaissait comme le canal de financement le plus naturel pour cette formation. Il note par ailleurs que l'OPCO était « *noyé* », en pleine fusion-réforme, donc pas en meilleure posture pour répondre à ses attentes. Les salariés étant globalement occupés, la formation n'a en aucun cas été jugée prioritaire, ni une opportunité à saisir dans le contexte. Le dirigeant insiste sur les coûts du départ en formation d'un salarié dans une petite structure : « *le coût de la formation, le coût du salarié qui ne va pas produire pendant 2 à 5j, et le coût pour rattraper le retard* ». Il juge donc très compliqué pour lui d'organiser des formations et en temps normal, les actions de formation sont souvent annulées faute de disponibilité des salariés le moment venu. Une formation « *amiante* » (3j) prévue avant le confinement et devant se dérouler en partie à Paris a été stoppée. Si son activité avait été arrêtée pendant cette période, il aurait sûrement saisi cette opportunité pour « *transformer* » ses salariés selon les besoins stratégiques qu'il anticipe pour l'avenir.

Et en 2021 ?

La principale problématique du dirigeant est de repositionner plusieurs de ses ingénieurs ayant une spécialité béton sur le bois. Cette dernière spécialité est plutôt rare (deux centres de formation en France, l'un dans les Vosges et l'autre à Nantes), et les passerelles à construire entre les connaissances

⁷⁹ Source : entretien avec son fondateur et dirigeant le 14/06/2021.

de ses ingénieurs et celles requises pour construire en bois ne sont pas clairement identifiées, ni par lui, ni par l'OPCO. Il est, dit-il, confronté à 2 options : a) licencier un ingénieur béton pour en embaucher un autre ayant une spécialité bois ; b) « *muter un ingénieur béton en bois* » ce qui implique 4 à 6 mois de formation. Dans ce dernier cas, qui paie (salaire, coût de la formation) ? Il n'a à ce jour aucune réponse ni proposition de son OPCO où, dit-il, les personnes ne sont pas d'accord entre elles sur ce qu'il convient de faire. Ce sont pourtant les mêmes bases dans les deux spécialités (mathématiques, physiques), les ingénieurs ont également acquis « *les bases du chantier* » de par leur expérience, et ils ont l'expérience de la conception. Son personnel a donc les bases suffisantes, selon lui, « *pour basculer sur le bois* ». « *Mais combien de temps ça prend, combien ça coûte et comment faire ? Je ne sais pas.* » « *C'est trop complexe ! C'est trop complexe ! On ne peut plus continuer à avoir l'ACN, le PDC, le FNE, le CPF ! Imaginez pour un chef d'entreprise... ! Et pour quelqu'un qui s'y connaît un peu puisque je suis administrateur de l'OPCO. Mais, même moi, je suis paumé.* » Son souhait est pourtant de ne pas se séparer de ses salariés « *au détriment de la formation* ».

Il a pris l'initiative d'inscrire ses trois ingénieurs béton à l'Eurocode 5, une formation « *de base* », 3j en téléformation. La formation (non certifiante) coûte au total 1500€ par salarié et la branche ne finance qu'à hauteur de 800€. Il a entièrement financé le reste à charge à hauteur de 3700€. Il regrette que, depuis la dernière réforme de la formation, les structures comme la sienne (moins de 20 sal.) n'aient plus les moyens de former sur le PDC⁸⁰. Il déplore le manque de soutien financier à ce projet de repositionnement de ses salariés qui pourrait inciter les chefs d'entreprise à les licencier afin qu'ils soient formés « *gratuitement* » par Pôle Emploi. Il n'est pas véritablement informé des possibilités de faire financer cette formation dans le cadre du FNE 2021 : « *quand c'est trop compliqué, on abandonne* ».

L'APLD pourrait être une alternative, mais il ne l'a pas vraiment envisagée à ce stade et surtout, cela lui paraît compliqué de prendre un ingénieur et de le mettre en activité partielle de longue durée 6 mois le temps de la formation. Le marché est très tendu : « *on joue la survie de nos boîtes par le fait que l'on manque de personnel, pas par manque d'activité.* ».

Quant au CPF, il a évoqué cette possibilité avec ses salariés mais dit que « *personne n'y comprend rien* », « *on ne sait pas comment ça marche* ». Il redoute « *la paperasse* » et se demande dans quel cas il pourrait combiner le CPF et le Plan de développement des compétences.

Au total, une évolution structurelle est à l'œuvre avec de nouvelles normes et réglementations (notamment liées à l'utilisation de matériaux décarbonés, et celle de nouveaux matériaux), et ce « *basculement* » va s'opérer dans un marché en récession du fait de la pandémie. Le chef d'entreprise anticipe ainsi une activité durablement dégradée de ce fait (moins de conception de bureaux, d'hôtels, d'avions, etc.). Cela ne manquera pas, selon lui, d'affecter le recours à la formation de ses salariés. Ne vaudra-t-il pas mieux licencier pour réembaucher des personnes formées par Pôle Emploi ?

⁸⁰ Depuis la réforme de 2018, son enveloppe de formation est passée de 3000 à 4000€ par an de budget formation pour 10 salariés, à 800€. Comment former des gens diplômés quand « *la moindre journée de formation coûte 1500€* » ?

Cas EXPERT : une grande entreprise d'ingénierie industrielle⁸¹

EXPERT est une entreprise d'ingénierie dont les clients sont de grandes entreprises industrielles et de transport. Implantée en France sur différents sites (près de 5000 salariés au total), elle appartient à un groupe de dimension internationale. Son personnel est composé en majorité d'ingénieurs et de techniciens et, de façon marginale (<10%), de « cols bleus » (qui relèvent d'une autre convention collective et donc d'un autre OPCO) ; la tranche d'âge modale est 30-44 ans. Les formations le plus souvent dispensées tiennent à l'adaptation aux demandes des clients (« en termes techniques et technologiques »), l'enjeu étant de « *upskill* en continu pour rester en prise avec le marché ». Lors de la crise de 2008, l'entreprise avait déjà entrepris de repositionner des salariés (ingénieurs et techniciens) travaillant avec des constructeurs automobiles, sur d'autres secteurs (le nucléaire notamment) grâce à la formation.

L'impact de la crise et l'ampleur du chômage partiel

L'automobile et l'aéronautique représentent la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise ; elle est donc structurellement impactée par la crise sanitaire et la crise économique qui en découle. Dès la fin de l'année 2019, elle connaît une baisse de son activité due aux conséquences du ralentissement de la croissance économique mondiale et la mise en œuvre de nouvelles réglementations en Europe et en Chine, baisse aggravée par la chute des ventes de voitures au premier trimestre de l'année 2020 en raison de la pandémie de Covid-19 (particulièrement importante en Chine, premier pays touché par la pandémie, suite à la fermeture des usines et aux mesures de confinement strictes de la population). Ainsi, avant même le premier confinement en France, EXPERT avait mis en activité partielle près de 300 collaborateurs (6% de ses salariés en France).

Face aux conséquences de la pandémie en France pour ses activités, l'entreprise s'engage dans la négociation d'un accord APLD sur le périmètre de son Unité économique et sociale (UES) ; l'accord est signé à l'automne 2020. A ce moment, 30% des salariés sont en activité partielle (source : accord APLD). L'accord APLD comprend deux volets : l'un vise à former à « de nouvelles compétences », sur une longue durée, des salariés préalablement sélectionnés, en regroupant les périodes travaillées pour dégager un temps long – et consécutif - de formation. L'autre volet répondant à un partage du temps (60% travaillé/40% chôme) tel qu'initialement prévu par les textes. Un Plan social est lancé en parallèle à ces négociations. L'accord APLD mentionne explicitement que son application va permettre de réduire le nombre de personnes concernées par le PSE (réduction chiffrée dans l'accord). Enfin, les « cols bleus » dont l'activité est très liée à l'aéronautique, sont également concernés par l'activité partielle (de droit commun). Au moment de l'entretien avec la responsable formation, un programme de formation est en voie d'élaboration les concernant, susceptible d'être financé par le FNE 2021.

Il faut noter que l'accord de la branche Bureaux d'étude a été conclu fin septembre 2020. Si les négociations autour de l'accord APLD d'EXPERT ont débuté début septembre 2020 (celles autour du PSE en juillet 2020), il aurait été possible à l'entreprise d'appliquer cet accord. Néanmoins, l'accord de branche stipule l'interdiction de procéder à un PSE pendant la période de mise en œuvre de l'accord. Pour cette raison, l'entreprise a souhaité rédiger son propre accord (source : accord APLD). Elle doit prendre cependant l'engagement de ne procéder à aucun licenciement pour motif économique sur

⁸¹ Sources : Entretien avec la responsable de formation (18/06/2021). Accord APLD.

l'ensemble de la catégorie professionnelle d'un établissement dont des collaborateurs seront placés en APLD « *Temps partagé* », et ce, pendant toute la durée de l'Accord APLD.

Le FNE en 2020

Dès début 2020, l'entreprise a recours au FNE pour ses salariés en activité partielle (environ 300 collaborateurs). Il s'agit d'ingénieurs et de techniciens qui travaillaient avec des clients du secteur de l'automobile ; cette demande se tarissant, les formations visent à les « *upskiller* », c'est-à-dire à les « *monter en compétences* » sur de nouveaux outils, de nouvelles normes, nécessaires pour travailler avec d'autres secteurs (tel que le génie civil). Vingt parcours de formation, d'une durée moyenne par salarié de 2 semaines seront mis en œuvre en 2020. La moitié des salariés en AP en ont bénéficié (quelques abandons et reprises d'activité). 24 certifications (entières) ont été obtenues (sur 50 visées), notamment en relation avec le management de projet (Lean Six Sigma Green Belt, Scrum master...).

A la lumière de cette expérience, la responsable de formation identifie 5 points d'attention :

- Identifier les compétences et les profils cibles des parcours de formation. Cette tâche était celle des managers auxquels il était demandé de désigner les salariés en AP à contacter en fonction de leur périmètre d'activité et des difficultés rencontrées ;
- Veiller à l'engagement des participants par un dialogue préalable (« *donner du sens à l'action de formation* »). Elle confie en effet la difficulté à remobiliser les salariés quand ceux-ci sont en activité partielle (à 100%) depuis plusieurs mois. En outre, l'intérêt de la formation pour le salarié lui-même doit être bien compris afin qu'il s'engage réellement dans le processus sur la longueur : « *on avait établi une règle du jeu, c'est que quand on commence, on va jusqu'au bout !* ».
- Vérifier les prérequis techniques : la formation s'étant déroulée à distance (classes virtuelles etc.), plusieurs imprévus ont pu retarder ou entraver parfois le déroulement de la formation ; l'entreprise a dû équiper certains salariés (d'ordinateurs, ...) pour faciliter les choses ;
- Prévoir des périodes de mises en application et des cas réels (« *donner une réalité au métier* ») (ce qui relève de l'ingénierie de formation qui a dû être adaptée à la période de pandémie) ;
- Veiller à l'obtention de certifications reconnues dans la branche et au-delà (au RNCP), afin « *de valoriser l'entreprise et le salarié* ».

Les engagements « formation » de l'accord APLD

Sur le premier volet de l'accord APLD (voir infra), l'objectif est le repositionnement professionnel (reskilling) d'ingénieurs et de techniciens, de façon à les rendre « *plus attractifs* » pour le marché en constante évolution. Notamment, l'idée est de profiter de la période de chômage partiel (ici condensée sur 6 à 9 mois de façon à être en formation à temps plein) pour former 400 salariés aux métiers du digital : les ingénieurs techniciens sont invités à choisir deux parcours de formation sur 14 proposés. Six certifications sont concernées. Le plan prévoit le recours à un partenaire extérieur pour évaluer les participants et confirmer leur positionnement sur les parcours. Les parcours ont débuté au 1^{er} mars 2021 et concernent près de 200 salariés, tous volontaires. S'il n'y avait pas eu la crise sanitaire et donc une période longue d'AP, plus l'aide de l'État, l'entreprise aurait sans doute dû se séparer d'ingénieurs « *automobile* » pour embaucher de jeunes ingénieurs formés aux métiers du digital. Comme ces

formations impliquent un co-financement de l'entreprise - le reste à charge (compte tenu de la taille de l'entreprise) est de 20% - , « la société se réserve le droit d'appliquer une clause de dédit formation aux salariés qui rentreront dans le dispositif d'APLD formation (...), dès lors que le coût pédagogique individuel réellement supporté par EXPERT dépasse 4 000 euros HT » (extrait Accord APLD).

Sur le second volet, l'engagement formation est plus léger puisqu'il est prévu d'offrir 5 jours de formation par salarié en AP, formation à choisir dans le catalogue de l'entreprise (à l'exclusion des formations à l'exécution du contrat de travail). Au moment de l'entretien, la responsable formation ne sait pas encore combien de salariés en AP seront volontaires pour suivre ces formations.

L'accord APLD précise que, pendant la période de l'APLD, la société EXPERT n'exigera pas la mobilisation du CPF des salariés placés en APLD.

Le FNE en 2021

L'entreprise cherche à mobiliser le FNE en 2021 pour la formation de ses cols bleus (des inspecteurs qualité) en AP (qui relèvent de la branche métallurgie). Un plan de compétences sur deux ans a été réalisé pour développer leur « *polyvalence métiers* » et les adapter à la transformation digitale ; il est aussi prévu d'amener certains à une mobilité sectorielle (de l'aéronautique au ferroviaire). Le dossier est en cours avec une « *fiche parcours* » à réaliser pour l'OPCO2i afin que le financement puisse être éligible au FNE 2021. Ce travail de montage de dossier n'est pas que « *contrainte administrative* » mais permet de donner du sens à ces parcours formation.

En résumé, la responsable formation souligne l'intérêt du FNE pour soutenir l'effort « *compétences* » des entreprises. Le projet « *formation-reconversion* » aurait également permis de réduire le nombre de personnes concernées par le PSE.

Cas HOTEL-PME : un petit groupe hôtelier occitan⁸²

HOTEL-PME est un groupe familial indépendant dont l'activité principale est l'hôtellerie. Il compte près de 200 salariés permanents répartis sur 15 structures (dont 10 hôtels) et deux départements. Son activité est très saisonnière (clientèle de tourisme balnéaire) et son effectif double en haute saison. Le groupe compte une DRH qui, avec ses deux assistantes, gère l'ensemble du personnel des structures, dans une proximité avec les directeurs d'établissement et les managers locaux.

L'impact de la crise et l'ampleur du chômage partiel

De mi-mars 2020 à mai 2020, l'activité est brutalement stoppée ; la décision de mettre les salariés permanents en activité partielle est alors prise par la Direction du groupe. Très rapidement, la DRH est informée de l'existence du FNE Formation et prend contact avec son OPCO pour construire un plan de formation. D'emblée, tous les salariés des établissements sont visés, quel que soit leur métier et leur niveau de qualification. L'offre est en partie construite avec les directeurs d'établissement et les managers. Trois axes sont retenus :

- Favoriser la reprise de l'activité : il s'agissait alors de rassurer les salariés dans le contexte de crise ; les organismes de formation ont assez vite proposé une offre sur cette thématique ;
- Développer la relation commerciale : comment vendre mieux et plus ?
- Mieux maîtriser les outils numériques et informatiques ; gagner en efficacité sur les outils déjà utilisés et mieux savoir traiter les données des clients. Sur ce dernier axe, il s'agit de saisir une opportunité de « *faire des choses qu'on n'a pas le temps de faire d'habitude* ».

Dans cette première phase de la crise sanitaire, les formations effectuées sont courtes (des modules de 1 à 2 jours maximum) et ont concerné 130 personnes (soit un peu plus de la moitié de l'effectif). Au total, 90 formations ont été suivies pour un budget d'environ 100.000€ en 2020. La DRH reconnaît qu'elle a été assez « *directive* » dans l'orientation des salariés vers les formations mais qu'elle a rencontré peu de refus. Elle dit même avoir été surprise par « *l'adhésion* », les collaborateurs étant « *en attente de lien* ». Faute de reprise, la formation constituait l'opportunité de recréer du lien. Elle relève que plusieurs personnes n'ont pas participé à la formation parce qu'elles ne disposaient pas de l'équipement (ordinateur, connexion) leur permettant de se former à distance.

Après la saison estivale, arrive le nouveau confinement à l'automne 2020. Cette fois, la Direction envisage d'avoir recours à un accord APLD. Alors que la branche de l'hôtellerie-restauration n'est pas parvenue à signer un accord sur lequel prendre appui, la DRH s'engage dans des négociations dans 10 des établissements... et avec les deux Directeurs dont dépendent ses établissements. Elle négocie avec l'une la possibilité de mettre ses salariés à 50% en activité partielle (le taux de droit commun s'élevant à 40%), possibilité qui lui est refusée par l'autre. De même, après avoir soumis son accord APLD en avril 2021, l'une l'accepte tel que tandis que l'autre lui demande de préciser ses engagements en matière de formation. Au moment de l'entretien, la DRH rédige l'avenant à cet accord APLD et travaille à l'énoncé de ces engagements formation, avec difficulté. Il lui semble en effet bien délicat de prendre des engagements certes ambitieux mais qui ne pourront être tenus que si l'activité partielle perdure... Elle aurait souhaité pouvoir inclure les travailleurs saisonniers dans l'accord APLD mais cela n'a pas été

⁸² Source : entretien avec la directrice des ressources humaines du groupe (11/06/2021).

possible. Les établissements n'ont pas de délégués syndicaux. Elle a donc négocié ces accords dans les 6 CSE existants, ainsi que directement avec des salariés dans les autres établissements. Les accords ont ensuite été signés par référendum. Selon elle, ces discussions ont été très constructives, les salariés étant très intéressés par le sujet de la formation, « *sans doute parce qu'on n'a pas beaucoup de marges de manœuvre sur les salaires* ».

Ses engagements formation reposent sur deux axes :

- La transmission des savoirs (ou formation au tutorat) : le canal principal de recrutement étant l'embauche en CDI de travailleurs saisonniers, l'intérêt est ici de formaliser la phase de transmission des savoirs des salariés anciens vers les nouvelles recrues.
- La montée en gamme dans les prestations doit s'accompagner de formations au « *changement d'attitude* » (personnel des hôtels) et équiper les fonctions supports (comment mettre le client au cœur, gagner du temps...).

A ces deux axes, s'ajoutent des formations professionnelles, certifiantes ou qualifiantes, à la demande (par exemple un chef de rang qui veut être formé à l'œnologie...).

Selon elle, la dynamique insufflée par le FNE 2020 (et les programmes de formation initiés dans ce cadre), a rendu les salariés en quelque sorte plus « *appétents* ». Ils ont été plus nombreux à exprimer le souhait d'aller plus loin, à faire des propositions de formation. De son point de vue, et alors qu'en entretien professionnel, les salariés sont dans l'attente des propositions de l'entreprise en matière de formation, dans cette période les salariés « *se sont pris en main, mais sans se projeter dans un changement de parcours* ». Elle s'avoue d'ailleurs surprise de constater que les salariés ont privilégié le fait d'élargir leurs compétences (par exemple une femme de chambre qui demande une formation en couture, une thalassothérapeute qui souhaite se former à la sophrologie...) plutôt que des changements plus radicaux d'activité.

Le moment est propice à envisager d'autres financements que le plan de formation de l'entreprise. Ainsi, la DRH a inscrit dans l'accord APLD que la formation pourrait être prise sur le temps de travail si le salarié mobilisait son CPF. Elle pense que désormais les salariés sont murs pour construire des projets de formation, avec l'entreprise ou même individuels. Plusieurs l'auraient déjà fait, à sa connaissance, ces derniers mois.

Cas HOTEL-PARIS: un groupe familial de 5 hôtels parisiens⁸³

Hôtels-Paris est un groupe familial qui gère la commercialisation de cinq hôtels parisiens. Chaque hôtel est indépendant en termes de ressources humaines, dont la gestion relève d'un directeur d'hôtel. Avant la crise sanitaire, une soixantaine de salariés fixes travaillent en totalité dans ces cinq hôtels, soit une dizaine de salariés par établissement. Ainsi, même si « *chacun se connaît, les directeurs se connaissent et sont proches les uns des autres* », ce groupe d'hôtels ne dispose pas d'un service RH commun, chaque hôtel est « *très différent* », et au sein de chacun d'eux, « *tout le monde est hyper polyvalent* », d'après l'une des dirigeantes du groupe.

L'impact de la crise

Du fait de leur clientèle à dominante étrangère, le groupe a été touché de plein fouet par la crise sanitaire dès mars 2020. Il a cependant fait le choix de maintenir l'ensemble de ses hôtels ouverts, en établissant un roulement pour les salariés qui ont quasiment tous été en activité partielle, à hauteur d'environ 1 jour travaillé par semaine. Le taux d'occupation de leurs hôtels, oscillant en temps normal entre 70 et 90%, a été considérablement réduit depuis le début de la crise sanitaire (30% au mieux). Les directeurs d'hôtels, eux aussi en grande partie au chômage partiel, ont géré le planning des salariés et ont remplacé certains d'entre eux quand il le fallait (réception, étages, etc.). Au fur et à mesure des consignes gouvernementales, il a fallu opérer des aménagements dans l'hôtel pour pouvoir accueillir le public dans le respect des consignes sanitaires, et parfois gérer des cas de covid avérés et la fermeture temporaire des hôtels en conséquence. Ce « *quotidien complexe* » est une des raisons qui explique, selon la dirigeante interrogée, « *qu'on ne s'est pas penché sur le sujet du FNE* ». Face aux difficultés économiques rencontrées, les salariés en contrat à durée déterminée ou en période d'essai au moment du premier confinement n'ont pas été reconduits, et l'effectif salarié a été réduit à une quarantaine de salariés fixes (contre une soixantaine avant la crise).

Les causes du non-recours au FNE

La dirigeante interrogée était vaguement au courant du dispositif du FNE-formation et a donc, en vue de notre entretien, demandé à ses directeurs d'hôtels s'ils en avaient eux-mêmes fait usage pour eux et leur équipe. A part un directeur d'hôtel qui a monté lui-même son dossier pour se financer une formation, les équipes n'y ont *a priori* pas eu recours, et ce pour plusieurs raisons.

La première raison tient au fait que les directeurs pensaient que le FNE était conditionné au maintien en emploi des salariés plusieurs mois après la fin de la formation (et non uniquement pendant le temps de la convention, comme ce fut le cas en réalité). Anticipant les difficultés économiques pour leurs hôtels dans les prochains mois, ils ne souhaitaient pas s'obliger à cela :

« Ce que les directeurs m'ont dit, c'est que ces formations étaient nécessairement affectées à des salariés qu'on s'engageait à conserver pendant et après la formation. A priori, il y avait beaucoup de contrôles pour s'assurer qu'on gardait bien les salariés. Or, dans notre situation, on n'est pas très sûr de pouvoir garder des salariés, avec un taux d'occupation de 30% dans le meilleur des cas depuis un an et demi, on a quand même fait beaucoup d'efforts pour conserver

⁸³ Sources : entretien avec l'une des dirigeantes du groupe (09/06/2021).

les hôtels ouverts et maintenir les salariés un peu en mouvement mais s'il y en a un qui veut partir, on va pas le retenir hein. [Nous lui expliquons que cette obligation n'avait court que le temps de la convention FNE] Ah, alors si c'était juste la durée de la formation, c'est vrai que c'est pas très gênant, effectivement. Moi je sais pas, en tout cas ça ne semble pas être ce qu'ils [les responsables d'hôtel] avaient compris. Si c'est ça, c'est vrai que c'est dommage que vous ne m'ayez pas appelé avant ! [rires] Je pense qu'on est un peu passé à côté, oui ».

Il semble donc que le non-recours au FNE s'explique ainsi en partie par une défaillance informationnelle. Par ailleurs, comme de nombreuses autres entreprises, la dirigeante souligne que tous avaient d'autres choses à penser en cette période, notamment pour appliquer l'activité partielle selon des règles évolutives de mois en mois. A ce titre, elle souligne la variable de la taille de son entreprise pour expliquer qu'ils soient « passés à côté » du FNE :

« A moins d'être un gros cabinet, un gros groupe, avec des gens dédiés à ça, avec un service RH... le petit truc lambda qui est déjà noyé sous une administration complexe, sans parler des soucis [financiers], si le truc n'est pas bien expliqué, simple, en quelques lignes, on passe à côté. Si on nous avait apporté ça sur un plateau, oui, on aurait mis durant un mois les salariés en formation, ça aurait été très bien pour tout le monde ! Mais il fallait aller chercher les informations et on avait d'autres soucis en tête, voilà. La crise était tellement grave qu'on ne pouvait pas penser à... on pensait à sauver sa peau, en fait. [...] Peut-être aussi qu'on est à la fois trop petit, et peut-être trop grand. Parce qu'un petit hôtel qui n'aurait pas trop de souci et qui est proche de ses salariés... alors il avait bien sûr les mêmes inquiétudes que tout le monde, mais c'est sûr que gérer tous les soucis pour un seul établissement, c'est plus facile que pour six établissements. »

Elle estime *a posteriori* que si l'information avait été bien communiquée, le groupe aurait pu faire usage du FNE pour financer des formations « *qui ne sont pas toujours accessibles étant donné que notre budget de formation est léger, on ne peut pas se les offrir* ». Elle soulève par ailleurs une autre motivation à mobiliser des formations en temps de chômage partiel, dans une optique de mobilisation des salariés :

« Je pense que c'est quand même toujours utile d'avoir des formations dans des périodes où les gens ne font rien, parce que ça leur permet de rester... d'aller à un lieu à l'heure, de reprendre des gestes du travail, de garder en mémoire leurs automatismes. [...] Après, ça aurait pu être utile parce que ça les aurait maintenus dans un espèce d'éveil, parce que là les femmes de chambre qui doivent revenir travailler, même si on a essayé de maintenir un petit roulement, entre travailler un jour et revenir cinq jours par semaine, tout le monde a pris du poids, tout le monde a mal au dos, c'est plus compliqué. Ça aurait pu avoir cet effet positif. »

Elle évoque à vue d'œil d'autres besoins en formation, notamment en comptabilité ou concernant les nouvelles approches commerciales, qui auraient ainsi pu être financées par le biais du FNE-formation.

Cas MANAGE-HOTEL : un grand groupe hôtelier⁸⁴

MANAGEHOTEL est un groupe de dimension mondiale qui a deux activités principales : la gestion et l'animation d'un réseau de franchisés et le management hôtelier. Les salariés de MANAGEHOTEL ne sont donc pas directement ceux des hôtels. Ils exercent plutôt des fonctions-supports au sens large du terme, c'est-à-dire commerciales, marketing, de management stratégique et financier, et de formation. C'est à cette dernière fonction que nous nous intéressons particulièrement.

Au niveau de la tête de groupe et de son département RH, des services ont en charge de construire et proposer des parcours de formation aux différents métiers des hôtels. Ainsi, « *moi je suis sur des parcours très experts, et donc je construis avec des experts des régions et du central tous les parcours des gens des hôtels pour leur permettre d'atteindre le niveau requis pour exercer bien leur travail* » (VP L&D). Ces parcours de formation sont ensuite transmis aux Centres de formation du groupe (ci-après OFC) qui les vendent aux hôtels et gèrent le déploiement (recrutement de formateurs, gestion des salles...).

L'impact de la crise

L'impact de la crise a commencé à se faire sentir via l'Italie début mars, où les activités hôtelières ont été suspendues. Puis : « *mi-mars, on a eu le coup d'arrêt par le gouvernement et il a fallu qu'on stoppe toutes nos activités. Ce qu'il s'est produit, c'est que de mi-mars à quasiment mi-mai, nous n'avons eu quasiment plus aucune activité. Les hôtels étaient fermés, donc 80% de notre réseau qui était fermé dans le monde.* » (Directeur de l'OFC). Plus des deux-tiers des personnels des hôtels passent au chômage partiel, comme une part des salariés de MANAGEHOTEL – à l'exception des cadres dirigeants - . Ainsi, la VP *Learning et Development* a été pendant un an au chômage partiel à 50% et son volume d'activité remontait à 60% seulement en juin 2021. Le groupe a lancé un PSE qui prend effet à l'été 2021 avec de nombreux départs programmés (au « *central* », comme dans les hôtels). Nos interlocuteurs n'avaient pas connaissance de la signature d'un accord APLD au moment de nos entretiens alors que la presse en mentionne l'existence. Par ailleurs, le groupe a bénéficié d'un prêt garanti par l'État dès le début de la crise sanitaire.

Le FNE en 2020

Le groupe entretient des liens étroits avec son OPCO dont il est un « *grand compte* ». Dès le début de la crise, contact est pris avec lui pour savoir quels moyens peuvent être mis à disposition. D'après le Directeur de l'OFC, le FNE est un outil qui a déjà été utilisé lors d'une autre crise qu'a traversé le secteur notamment en Ile-de-France, celle liée aux attentats de 2015. Début mai 2020, les équipes formation ont connaissance des modalités de financement offertes par le FNE-Formation et se mettent au travail pour construire une offre à destination des personnels des hôtels. Du côté de l'organisme de formation du groupe : « *j'ai mis toutes mes équipes sur la transformation puisque transformer un contenu présentiel en distanciel, ce n'est pas uniquement supprimer des slides, il faut vraiment pédagogiquement repenser tous les contenus, et trouver les bons outils pour animer les sessions puisque c'était pas non plus une expertise chez nous. Donc on a eu trois semaines, un mois de travaux intenses pour pouvoir dégainer une offre rapidement à nos établissements* ». Des partenariats ont été

⁸⁴ Sources : entretiens avec une VP Learning and Development (une filière métier) du siège du groupe (02/06/21), et avec un directeur Learning and Development, responsable de l'organisme de formation du groupe pour la France et une partie de l'Europe (04/06/21). Articles de presse.

noués avec des prestataires pour des formations en langue. En parallèle, l'OFC travaille à des e-learning par métiers, sur les procédures d'hygiène liées au coronavirus, à mettre gratuitement à disposition des hôtels ; de même, un module est créé pour accompagner les hôtels sur la gestion des émotions face à la situation.

Une autre dimension de leur activité consiste alors à informer les directeurs d'hôtel de l'existence du FNE et des démarches administratives à entreprendre pour financer des formations dans ce cadre, jugées complexes du fait de la « *paperasserie* » et de la difficulté à contacter les salariés en activité partielle (pas toujours équipés d'adresse mail et pas non plus censés se connecter pendant les périodes chômées). Cette « *mise en route* » a duré environ 3 mois, soit jusqu'en août 2020. Le dernier quadrimestre de 2020 a vu l'essor des demandes de formation. Au total, selon le Directeur de l'OFC, l'opération FNE 2020 a été « *un succès* » : « *On a quand même bon nombre d'hôtels qui se sont saisis du dispositif puisqu'ils ont compris que c'était la seule manière qu'ils avaient de former leurs collaborateurs, et que c'était aussi une opportunité de se former sans limite, il y avait des limites mais ils pouvaient en tout cas beaucoup plus se former [qu'en temps normal]* ». Selon lui, le FNE 2020 a permis de soutenir une demande de formation qui, en l'absence du FNE, se serait repliée sur les formations obligatoires. Le FNE a donc permis à cet OFC de limiter la chute de son chiffre d'affaires.

Les formations éligibles au FNE et proposées aux personnels des hôtels par l'OFC ont été les suivantes :

- Mieux vendre en restauration
- Mieux vendre en hébergement
- Former aux gestes professionnels
- Hygiène alimentaire – découverte
- L'entretien de performance et de développement (destinée aux chefs de service et directeurs)
- Compte d'exploitation – initiation (pour les chefs de service)
- Compte d'exploitation – perfectionnement
- Techniques de vente – initiation
- Formation au modèle de communication du groupe
- Les fondamentaux du revenue management et du pricing
- Le digital en période de reprise d'activité
- Techniques de base en cuisine

Les formations étaient donc en moyenne courtes (2j max), organisées en e-learning avec, dans certains cas, une journée de formation en distanciel (ou des classes virtuelles) ; le coût moyen était de 300 euros environ. Selon le directeur de l'OFC, « *Parce que notre objectif, là, ce n'était pas de gagner de l'argent, c'était vraiment de pouvoir faire que ce FNE soit un vrai levier de développement des collaborateurs, notre objectif il n'a pas été du tout de marger sur ces thématiques-là* ». La durée correspond à la durée moyenne des formations en temps ordinaire.

Les personnes formées pendant cette période étaient, selon le directeur de l'OFC, plutôt celles ayant déjà une bonne maîtrise de l'outil informatique ; autrement dit, « *c'est souvent celles qu'on forme déjà... je ne vais pas dire en priorité, mais qu'on a tendance à développer sur des compétences plus larges... parce que c'est... c'est... ouais, ça se passe comme ça. Donc c'est une population qui a déjà l'envie de se développer, qui aime ça, et qui est aussi peut-être plus à l'aise pour le faire. Parce que... il y a quand même des populations qui... et sans être stigmatisant, mais c'est vrai que quand je parle de ma... de la population des étages, avec qui... fin' j'ai travaillé longtemps dans mes hôtels, ce sont des*

personnes qui ont souvent des charges de famille importantes, et donc clairement le jour où elles se retrouvaient en activité partielle, le lien a été un peu coupé avec les hôtels, parce qu'elles se retrouvaient confinées avec leurs enfants, (...) plus difficile pour ces personnes pour se projeter dans la formation. Donc je ne suis pas sûr que ça ait créé un engouement pour les personnes qui étaient pas souvent formées ».

Et en 2021 ?

Selon le Directeur du centre de formation, beaucoup de ses clients ne sont plus éligibles au FNE 2021 (du fait de l'appartenance à un groupe et du plafond des 1.8 millions d'€). En outre, la construction de « parcours de formation » constitue un frein dans un secteur qui a une « vision très court-termiste » : « Il y a effectivement tout ce qui est lié à la reprise, au calendrier de réouverture ; il y a les hôtels qui sortent de plans sociaux donc avec des équipes extrêmement réduites, et qui ont conscience que lorsque l'activité va revenir, ils n'auront pas le temps de mettre leurs collaborateurs en formation, parce qu'ils risquent d'être un peu sous pression. Donc vous voyez, il y a plein de choses qui répondent pas, malheureusement, à notre réalité. »

La réduction des budgets de formation (depuis la réforme de 2018) conjuguée à la période crise ne lui paraît pas favorable à la formation dans les mois voire les années qui viennent :

« Et c'est vrai que c'est... ça s'inscrit dans un moment où le financement de la formation pour les entreprises de plus de 50 a complètement disparu, dans notre branche. Et il y a deux types d'entreprise dans les plus de 50, il y a ceux qui ont les moyens de mettre en place des versements volontaires ou d'allouer vraiment un budget à la formation, et ça, ce sont nos grands groupes, mais qui en sortie de crise comme c'est le cas aujourd'hui, ont divisé par quatre ou cinq leur enveloppe de formation, donc ne font plus que du réglementaire. Et puis il y a les plus petits groupes qui ne faisaient pas de versements volontaires car la formation était déjà devenue une variable d'ajustement, et qui faisaient le minimum du réglementaire on va dire, et donc cette année, même le réglementaire, c'était vraiment... s'il pouvait être décalé en recyclage, ils le faisaient, quoi, vous voyez. Donc c'est vrai que l'engouement que j'ai pu vous partager sur le FNE-2020, malheureusement sur 2021 je ne peux pas... c'est vraiment, pour nous, dramatique, parce qu'on a le sentiment... même si on a conscience qu'il y a eu beaucoup d'aide de faite dans notre branche, beaucoup de choses de mises en place, on a le sentiment qu'on oublie quand même un peu nos collaborateurs qui auraient eu besoin d'un accompagnement pour reprendre leur boulot, revenir dans leurs unités après un an d'arrêt pour certains. Donc il va falloir accompagner, et pas que sur de la technique mais aussi sur de la gestion de stress, des émotions, tout ça, et je ne suis pas sûr qu'on ait les moyens de le faire, qu'on puisse se le permettre en tout cas dans le contexte actuel. »

Cas EVENTS: une entreprise de prestations techniques et évènementielles⁸⁵

Principales caractéristiques de l'entreprise

EVENTS est une entreprise de prestations techniques et évènementielles (salons, congrès, défilés, etc.), spécialisée en son, lumière, vidéo et structure. Elle fait partie d'un groupe avec deux autres entreprises d'évènementiel. Elle comptait avant la crise sanitaire autour de 250 salariés permanents, et embauchait entre 300 et 400 intermittents par mois. Les salariés sont en grande majorité des salariés « *chantier* » (techniciens, ingénieurs du son/vidéo, chefs de chantier, etc.), suivis par du personnel logistique (gestion des stocks, etc.), puis par du personnel commercial et de gestion des ressources humaines. L'entreprise estime être en temps normal assez formatrice, prêtant une attention accrue à faire monter en compétences ses salariés. Néanmoins, le service RH se structure autour de trois pôles (paye, gestion quotidienne, recrutement) sans salarié dédié spécifiquement à la formation. Face à la crise sanitaire ayant entraîné une absence totale de recrutements et le déploiement du FNE, la gestionnaire RH en charge du recrutement a pris en charge la mission de formation.

L'impact de la crise sanitaire et l'ampleur du chômage partiel

Le confinement à la mi-mars 2020 entraîne l'arrêt total de l'activité de l'entreprise, « à 99% durant le premier mois ». C'est un grand choc pour l'entreprise qui était alors en pleine expansion, préparant les Jeux Olympiques de Paris en 2024 et embauchant entre 10 à 30 salariés permanents par mois durant cette période. En juin 2020, le déconfinement ne change pas grand-chose à leur activité et seuls quelques salariés sont d'astreinte pour gérer les activités essentielles (gestion RH, matériel à entretenir, etc.). La seule nouveauté mise en œuvre est un pôle dédié à des plateaux de streaming, en réponse à la crise, afin de pouvoir proposer certaines prestations aux clients. Ainsi, à l'été 2020, une dizaine de salariés travaillent. L'activité reprend quelque peu en septembre mais s'arrête brusquement à nouveau lors du second confinement fin octobre 2020, et commence à peine à reprendre à l'aube de l'été 2021. Entre-temps, l'effectif salarié est passé de 250 à environ 170 permanents en juin 2021, suite notamment à un Plan de sauvegarde de l'emploi ayant concerné une vingtaine de personnes, les autres départs étant liés à des fins de CDD non-renouvelés, des départs volontaires, ou à la retraite. En tant que secteur protégé, ils ont toujours bénéficié de l'activité partielle totalement prise en charge et n'ont pas opté pour l'APLD.

Le FNE en 2020

Dès l'arrêt de l'activité en mars 2020, le directeur des ressources humaines parle du dispositif du FNE à ses équipes et ils réfléchissent ensemble aux formations à mettre en œuvre. Ils décident d'orienter les formations proposées à leurs salariés selon leur profil, en leur fournissant une liste de formations envisageables sous le seuil des 1500 euros. C'est leur conseiller OPCO (Afdas) qui les accompagne pour le déploiement du FNE, avec lequel la relation est très bonne, et qui les conseille en amont du dépôt de dossier afin que celui-ci ne soit pas refusé.

⁸⁵ Source : entretien avec la gestionnaire RH en charge de la formation (10/06/21). Tableau récapitulatif des formations financées en 2020 dans le cadre du FNE.

Lors de cette « *première vague* » de FNE pour l'entreprise, 90% des salariés se forment, en général durant l'été 2020. Les formations sont différenciées selon le type de poste. Ainsi, le personnel « *chantier* » suit par exemple des formations techniques (consoles ; nouvelles technologiques) ainsi que les formations réglementaires (CACES, prévention des risques, sécurité, etc.) et quelques formations Excel ou à la relation-client. Le personnel logistique suit lui aussi des formations réglementaires ainsi que des formations transverses (gestion du temps, anglais, etc.). Ainsi, si certaines formations étaient initialement prévues (car réglementaires), d'autres n'étaient pas inscrites au plan de développement des compétences (les formations transverses, notamment). Les refus des autres salariés à suivre une formation sont imputés à plusieurs raisons par la gestionnaire RH, des difficultés de connexion à internet pour certains, et de l'anxiété pour d'autres : « *c'est aussi toute cette angoisse, cette anxiété, qui a beaucoup joué, je pense ; ne pas savoir, ne pas voir l'avenir de son secteur, ça en a démotivé quelques-uns qui se disaient "cette formation, pour quoi faire ?" »* ».

Ils sollicitent à nouveau le dispositif FNE en septembre 2020, bien avant le deuxième confinement étant donné que l'activité dans l'évènementiel y est durablement réduite. Ils proposent alors le même type de formations que pour le premier FNE aux salariés qui n'avaient pas pu en bénéficier, tout en proposant des formations plus techniques à d'autres salariés (même s'ils avaient déjà bénéficié d'une formation), dont « *[l'entreprise] parlait depuis plusieurs années, donc là c'était l'occasion de les faire. [...] On l'aurait fait quoi qu'il arrive, mais ça a plus été l'activité partielle, le temps que ça dégageait [qui a permis de les faire]* ». Il s'agissait de formations techniques pour les personnels de chantier, mais aussi de formations assez spécifiques pour les personnels du siège (calcul de charges, etc.) qui souhaitaient les faire depuis longtemps sans trouver le temps pour trouver la formation et l'organisme adéquats.

En tout, sur ces deux premières vagues, tout le personnel (plus de 200 personnes) est formé à au moins une (mais rarement deux) des 28 types de formations proposées par l'entreprise et financées par le FNE. Les formations durent entre deux et cinq jours (durée moyenne de 19h).

S'en suit un « *brainstorming avec les responsables techniques* » afin de préparer une troisième vague de FNE, signée le 31 décembre 2020 et mise en œuvre en 2021, « *pour être à jour au niveau technologique, puisque nous sommes dans un domaine qui évolue énormément ; on avait commencé à voir sur quels points on devait s'améliorer et sur quelles formations on allait se concentrer* ». Ce troisième FNE a financé essentiellement 18 formations (pour 117 personnes), plutôt techniques liées au streaming d'une part (ce qui constitue un nouveau domaine d'activité pour l'entreprise) ainsi que des formations plus classiques pour les techniciens d'autre part. Les formations durent un peu plus longtemps que pour les deux premiers FNE, en moyenne 24h. La gestionnaire interrogée note pour ce troisième FNE de plus grandes réticences de la part des salariés qui, pour certains, refusent toutes les formations proposées, ce qu'elle relie à la durée d'inactivité qui commence à se faire longue :

« *Il y a des personnes qui ont été en activité partielle totale depuis un an, donc se remettre dans une formation, qui n'est pas quelque chose de concret pour eux, avant même d'avoir travaillé, c'est compliqué* ».

Elle leur demande dès lors s'ils ont eux-mêmes repéré des formations. Les salariés du bureau d'études proposent ainsi des formations à de nouveaux logiciels informatiques, auxquelles l'entreprise n'avait pas pensé :

« Ça faisait longtemps qu'ils y pensaient mais ne pensaient pas que ça pouvait rentrer dedans. Ça reste très intéressant, je pense que plus tard on sera amené à utiliser ces compétences, donc ce sera un plus pour l'entreprise ».

Le FNE en 2021

Un quatrième FNE est élaboré puis mis en œuvre au cours du premier semestre 2021, selon les nouvelles réglementations en vigueur, notamment l'obligation d'opter pour des formations suivant une « logique de parcours ». De l'aveu de la gestionnaire RH, c'était dès lors *« beaucoup plus compliqué »* et seuls quatre parcours de formations sont financés. C'est l'OPCO qui les renseigne sur les critères de parcours :

« À partir de deux formations pour la même personne, ça peut faire un parcours. On prend par exemple une personne en informatique qui devait faire une formation Microsoft, on cherche une formation en plus, soit le niveau supérieur, soit une formation autre mais qui va lui donner une compétence en plus. »

Ainsi, les quatre parcours financés en 2021 sont les suivants :

- parcours Microsoft : deux formations, durée 42h par individu (3 personnes);
- parcours Paie : trois formations (paye niveau I, paye niveau II et processus entre comptabilité et paye), durée 14h par individu (1 personne)
- parcours Poids lourds et super poids lourds : durée 25h par individu (6 salariés)
- parcours Reprise d'études en ressources humaines: durée 730h par individu (1 personne)

Cette dernière formation, la plus longue et la seule certifiante, n'a été acceptée qu'à la condition qu'elle puisse se dérouler hors temps de travail : *« on ne peut pas se permettre de bloquer pendant trois ou six mois des personnes sachant qu'il y a une reprise d'activité ».*

Néanmoins, la possibilité de mettre en œuvre des parcours plus longs et denses (car sans limite de coût), ainsi que la logique de parcours, sont *in fine* plutôt vécues de manière positive par le service des ressources humaines :

« Ça nous oblige à aller un peu plus loin, là où normalement, en temps normal, on se serait arrêté à la première formation. [...] Le nouvel FNE est vraiment ciblé au vu de la crise, quelles formations on peut mettre en place pour pouvoir proposer des choses qui puissent nous sortir de cette crise. Ou un poste qui a été fortement impacté par la crise, comment le former pour conserver son employabilité. Donc cette contrainte, au final, nous servira, ça ne peut être que bénéfique. »

Cas RENOVA : une grande enseigne de produits de bricolage⁸⁶

RENOVA est une grande entreprise de plus de 10.000 salariés, appartenant à un groupe européen de bricolage. Elle gère une centaine de magasins de produits de bricolage et de décoration en France. La très grande majorité de ses salariés (98%) travaillent dans les magasins, le reste au siège. Selon le responsable formation interrogé, la politique de l'entreprise en matière de formation est, en temps normal, assez développée, avec un taux de participation financière autour de 3-4%.

L'impact de la crise

Le confinement à la mi-mars 2020 entraîne la fermeture de l'ensemble des magasins de l'entreprise. Néanmoins, conformément à la distinction entre commerce « essentiels » et « non-essentiels », le gouvernement décide quelques jours plus tard d'autoriser l'ouverture des commerces ayant trait aux activités de bricolage, pour les achats de première nécessité. Ainsi, l'activité de l'entreprise reprend mais de manière disparate. Au-delà du fait que certains produits ne pouvaient être vendus (par exemple, le papier-peint, les éléments de cuisine, etc.), l'entreprise décide de rouvrir certains magasins avec certains rayons fermés, d'en ouvrir certains uniquement aux professionnels, de ne proposer que le *drive* automobile dans d'autres magasins, voire d'en laisser quelques-uns totalement fermés. Ainsi, l'activité partielle est activée pour un grand nombre de salariés, dans les magasins comme au siège, surtout durant le premier confinement où les magasins ouverts tournent en moyenne avec 20% des effectifs salariés. À partir de la mi-mai 2020 et du déconfinement, l'activité reprend à un rythme plus classique et a même été accentuée par l'attrait pour les travaux, suscité par le confinement, ce qui a entraîné l'embauche de 2000 salariés durant l'été 2020. L'activité partielle a cependant duré plus longtemps au siège (quasiment trois mois) que dans les magasins (autour de deux mois, le temps du premier confinement).

À l'automne 2020 ainsi qu'au printemps 2021, lors des deuxième et troisième confinements, l'ensemble des magasins sont restés ouverts malgré quelques rayons fermés, et l'activité partielle y a très peu été mise en œuvre. Le FNE n'a ainsi été mis en œuvre que lors du premier confinement.

In fine, le responsable formation estime que l'entreprise ressort plutôt « gagnante » de cette crise, du fait de cette appétence renouvelée des français pour le bricolage.

Le FNE en 2020

Dès le début du confinement en mars 2020, le responsable formation de l'entreprise entend rapidement parler du dispositif FNE-formation, par voie de presse ainsi qu'auprès de la branche du bricolage. Il souhaite en faire usage mais se heurte dans les premiers jours au fait que son OPCO ne peut le renseigner et l'accompagner, ne s'étant pas encore saisi du dispositif. Il se tourne alors vers la Direccte de la région dans laquelle est localisée le siège de l'entreprise. L'entreprise est parmi les premières à s'emparer du FNE auprès de la Direccte qui deviendra son interlocuteur dans le cadre de la signature de la convention et du déploiement du FNE, au travers d'une relation de confiance soulignée des deux côtés. Pour autant, l'OPCO est un « excellent partenaire » pour l'entreprise, qu'elle sollicite en premier lieu en temps normal.

⁸⁶ Source : entretien avec le responsable formation et avec la gestionnaire du service formation (25/05/21).
Tableau récapitulatif des formations financées en 2020 dans le cadre du FNE.

Adeptes de l'idée de « *se former pour la vie* » et non spécifiquement dans le cadre d'un métier, le responsable formation de l'entreprise estime que la politique gouvernementale à ce moment précis est salutaire et qu'il faut dès lors s'en saisir. Pour communiquer auprès des salariés de l'entreprise, il met en ligne sur une plateforme numérique de l'entreprise une vidéo dans laquelle il explique le dispositif et ce qu'il est possible de financer par le biais du FNE. Il y explique que le service formation va leur proposer un catalogue de formations mais qu'il laisse ouvert la possibilité d'opter pour tout type de formation autre, à deux conditions, respecter un budget inférieur à 1500 euros par personne et opter pour une formation en distanciel qui pourra être suivie durant le temps de l'activité partielle. Au travers de ce recours au FNE, il s'agit aussi pour lui, « *un peu par orgueil* », de prouver que son équipe et plus largement son service formation font partie des éléments « *essentiels* » à l'entreprise contrairement à ce que laisse penser leur mise au chômage partiel.

Le service formation étant structuré autour de personnes référentes « *sécurité* », « *commerce* », « *produits* » ou « *management* », chacun d'entre eux a proposé une série de formations dans le catalogue en ligne, sous forme d'un unique fichier Excel avec l'intitulé, la durée, et un lien vers davantage d'informations sur la formation le cas échéant. Dans la perspective de soutenir économiquement leurs organismes de formation partenaires, ils leur proposent de leur fournir des formations en distanciel sur leurs thématiques habituelles :

« [Ce sont nos] partenaires tout au long de l'année et ils se retrouvent sans rien, donc on se doit [à ce moment-là] d'expliquer le dispositif à nos partenaires qui ne sont pas informés. Moi j'ai passé des heures au téléphone [...] à expliquer : "là, si vous êtes capables de proposer un truc sur des thèmes que vous faites d'habitude, vous proposez un programme, dans cette jauge des 1500 euros et vous êtes capables de l'animer en distanciel, je vous recrée du business, c'est-à-dire que je vais proposer, sponsoriser vos contenus. Vous, ça vous fait vivre, moi ça me permet de proposer vos contenus aux salariés et ça permet à mes salariés de se former". Donc on a fait un catalogue d'à peu près 200 offres de formation »

Au final, ce sont environ 250 salariés qui ont été formés *via* le dispositif FNE, en grande majorité durant le mois de mai 2020. La convention FNE d'un peu plus de 100.000 euros a financé des formations courtes, en moyenne 14h par individu. Les salariés ont uniquement puisé dans le catalogue de formations proposé, ce qui fut une « *grande surprise* » pour le responsable formation. Ce sont en grande majorité des formations en langue, bureautique (Word, Excel) et management/communication (« *communication verbale et non-verbale* », « *cultiver son intelligence émotionnelle* », « *manager une équipe et développer son leadership* », etc.). On note plus rarement quelques formations liées au métier (« *dynamiser son rayon* », « *savoir conclure une vente* »), à la gestion de crise (« *managers : anticiper et gérer l'après-covid* », « *intégrer les principes de précaution indispensables* », etc.) ou à la décoration d'intérieur, ainsi qu'un bilan de compétences. Cette diversité des formations fait dire au responsable que « *ce sont des formations qui, très clairement, n'ont pas été prévues dans le plan de développement des compétences* » et qui n'auraient selon lui pas été suivies en dehors de l'activité partielle :

« C'était très touchant, le nombre de gens qui vous disent "merci, ça fait deux-trois ans que je veux la faire cette formation et que j'en parle en entretien, là je le fais sur mon temps libre mais je suis content, je le fais". Donc oui, très clairement ça a été un vecteur. [...] Là, les gens se sont un peu lâchés, quoi. La psychologie positive, il y en a plein qui n'auraient pas dit "moi j'aime

bien la communication positive, et les bienfaits de la psychologie positive, ça m'intéresse'', ils auraient pas osé dans le cadre pro. Là ça sortait du truc, ce n'est pas la boîte qui payait, donc c'était "allez, je tente quand même''. »

Néanmoins, il est à noter que ce dispositif « a été très en faveur du siège » avec une surreprésentation de salariés du siège, ce que le responsable relie en partie au fait qu'ils ont été plus longtemps en activité partielle que les salariés des magasins.

Du côté des questions administratives, les responsable et gestionnaire formation soulignent les nombreuses difficultés rencontrées, comme la plupart des entreprises, tant pour le déploiement des formations (recueillir la signature du représentant légal de l'entreprise en temps de confinement, par exemple) que durant l'année d'après pour solder le dossier (obtenir le tampon « facture acquittée » pour l'ensemble des factures ; détailler auprès de la Direccte les numéros de virement bancaire, etc.) :

« Si vous voulez, on a fait [environ 3000] heures de formations mais il y a au moins une centaine d'heures de suivi administratif. Le ratio nombre de formation/investissement de temps, il n'est pas terrible. Même si ce n'est pas ce que je cherchais au départ ».

Malgré ces déboires administratifs, le responsable formation se dit *in fine* satisfait du dispositif.

Cas COSME: une entreprise de distribution de cosmétiques⁸⁷

COSME est une entreprise de distribution de produits cosmétiques composée d'environ 4000 salariés en France, et 500 enseignes (auxquelles se rajoute une centaine d'enseignes franchisées, dont il ne sera pas question ici). Elle appartient à un grand groupe européen. Elle se définit comme ayant une culture de la formation très développée, avec de nombreux parcours de formations diplômants proposés à ses salariés depuis une dizaine d'années, dont sept titres RNCP (de niveau IV à niveau I) d'une durée allant de 40h à 260h, ayant permis de former plus de 2000 personnes de 2012 à 2021. D'après le service RH interrogé, cette culture a largement facilité le recours au FNE et orienté l'usage spécifique qui en a été fait.

L'impact de la crise

Lors du premier confinement entre mars et mai 2020, les magasins ont été complètement fermés et l'ensemble des salariés du réseau étaient donc en activité partielle (totale). Au siège, moins de la moitié de salariés étaient maintenus en activité, idem pour l'entrepôt logistique qui gérait les quelques commandes liées au e-commerce. L'activité partielle a été beaucoup moins prégnante par la suite, y compris lors des deuxième et troisième confinements, à l'automne 2020 et au printemps 2021, puisque la réorganisation du travail autour du « click-and-collect » a permis de maintenir un certain niveau d'activité. Dans ce cadre, le FNE n'a été utilisé que lors du premier confinement.

Le FNE en 2020

Lors du premier confinement, lorsqu'ils découvrent le dispositif FNE, les DRH et RRH font le choix de cibler une seule formation mais à très large échelle, pour un type de salariés précis. Le service RH justifie ce choix pour plusieurs raisons : fidèle à la « culture de l'entreprise en matière de formation », refusant l'idée de « former pour dire de former » et habitué à proposer des parcours de formation denses, « pratico-pratiques », « utiles », il a été décidé de déployer une formation qui était envisagée depuis un moment mais qui n'avait pas encore été élaborée par les équipes d'ingénierie formation de l'entreprise. Etant donné le travail à réaliser pour créer une formation « de toute pièce », il s'agissait donc de proposer « un parcours qui emmène suffisamment de personnes d'un coup » d'où l'idée de « cibler une formation qui concernerait une population, un métier bien représenté dans l'entreprise » et qui « en plus, répondrait à un besoin proche dans l'entreprise ».

La formation créée et financée dans le cadre du FNE est une formation à destination du responsable de chaque magasin et de son adjoint, soit le binôme de managers des magasins. Il s'agit de les former à endosser le rôle de tuteur/encadrant pour les nouvelles salariées des magasins (en large majorité des femmes), conseillères de vente et esthéticiennes, embauchées dans le cadre d'un contrat d'apprentissage. Si cet accompagnement était déjà réalisé dans le cadre de leurs missions en tant que managers, il s'agissait ici grâce à cette formation de « professionnaliser la démarche d'intégration », de « l'uniformiser ». Dès lors, l'entreprise fait appel à l'organisme de formation qui accompagne déjà ces salariées en apprentissage sur les métiers d'esthéticienne et de conseillère, afin d'élaborer en lien avec l'équipe d'ingénierie de formation de l'entreprise, le contenu de cette formation prévue pour être dispensée aux managers durant le premier confinement. Faire appel à cet organisme de formation

⁸⁷ Sources : entretien avec la DRH et l'une des RRH de l'entreprise (08/06/2021).

permettait aux managers de prendre connaissance des documents et du « *package* » de formation fourni par cet organisme aux conseillères et esthéticiennes durant les huit mois de leur intégration. Les managers ont donc été formés au rôle de tuteur, pour accompagner au mieux ces deux types de salariées durant les différentes étapes de montée en compétences tout au long de leurs huit mois d'apprentissage dans les magasins.

Cette formation a été imaginée et créée durant le mois d'avril 2020, puis déployée en mai-juin 2020. Elle dure 12h, se compose d'une vidéo de présentation en e-learning, de trois classes virtuelles (2h chacune), de travaux d'inter-sessions, et d'un module de validation (pour autant, il ne s'agit pas d'une formation certifiante). Si le service RH estime avoir élaboré le contenu tel qu'il l'avait souhaité, il fait également mention de ce « *facteur temps* » l'ayant peut-être freiné dans l'élaboration de contenus plus longs et denses, étant donné que la formation devait avoir lieu lors de l'activité partielle, dont personne ne savait projeter la durée à cette période.

Le service RH a communiqué autour de cette formation auprès des directeurs régionaux, qui ont eux-mêmes proposé la formation aux responsables de magasin et adjoints. Cette proposition a rencontré un franc succès puisque la quasi-totalité du public ciblé a répondu présent, soit environ 800 salariés ayant suivi la formation, pour un coût total de plus de 250.000 euros. D'après le service formation, ce succès peut s'expliquer, au-delà du contenu de la formation, par le fait que ce dispositif était le bienvenu à ce moment précis de la crise sanitaire (le confinement) pour des salariés en quête de lien social et ayant la volonté de se montrer actif. Le FNE a donc également permis « *de fédérer* », ce qui a été vécu très positivement par l'entreprise. Surtout, il a permis de créer et de déployer cette formation qui n'existait qu'à l'état de projet, et qui, de l'aveu des services RH, aurait sans doute été créée un jour mais « *sous un format différent, peut-être en mode un peu dégradé, car pris par le temps* ».

Le FNE a permis par ailleurs de financer d'autres formations mais de manière très ponctuelle et marginale, avec cinq salariés des services RH formés en droit du travail (formation d'une durée de 16h), trois salariés formés aux techniques et pédagogiques de conception de classes virtuelles (8h) et un salarié formé à un logiciel informatique (21h). L'ensemble des formations ne sont pas certifiantes.

Le service RH a préféré se focaliser sur cette unique formation déployée à large échelle, et n'a pas réitéré l'expérience dans les mois qui ont suivi, du fait de la reprise d'activité et du faible recours à l'activité partielle.

Cas Espace&Sport: une entreprise d'équipements sportifs⁸⁸

Espace&Sport est une entreprise de création et de commercialisation d'équipements sportifs vendus dans plus de 300 magasins en France. Elle compte autour de 20.000 salariés en France, répartis entre les magasins, le siège et plusieurs entrepôts.

L'entreprise se distingue par une politique de formation assez développée (3% de participation financière en 2015), notamment *via* des écoles de formation interne (80% des formations suivies par les salariés) et un plan de formation élaboré dès l'arrivée du salarié en poste. Cela a également trait à l'organisation et au management particuliers de l'entreprise, dans laquelle les salariés peuvent rapidement se voir confier des responsabilités multiples et non réductibles à l'intitulé de leur poste, et une certaine autonomie décisionnelle. La formation est ainsi présentée comme l'une des clés de cette évolution rapide au sein de l'entreprise. Néanmoins, il n'existe pas de service ni de personne entièrement dédiés aux questions de formation : « *chez Espace&Sport, à part l'équipe projet, on a aucune équipe dédiée à 100% sur la formation, c'est à chaque fois un rôle, une mission, une responsabilité.* ». Ainsi, ce sont les services des ressources humaines au niveau national qui sont en lien avec les directeurs régionaux, qui eux-mêmes animent la formation pour leur région en s'appuyant sur des responsables magasin dont ce n'est pas, non plus, l'unique mission. On verra que cette organisation constitue un élément important pour appréhender l'usage du FNE dans cette entreprise.

L'impact de la crise

Lors du premier confinement de mars à mai 2020, les magasins ont été complètement fermés et l'activité partielle a été très largement mise en œuvre. Quelques salariés des magasins ont été mobilisés dans le cadre du e-commerce mais la majorité d'entre eux ont été au chômage partiel à hauteur de 100% de leur temps d'activité. L'activité partielle était plus modérée au niveau du siège qui a conservé une petite activité (juridique, paye, formation). L'activité a repris très rapidement dès le déconfinement, pour tous les salariés, à un rythme très soutenu jusqu'en octobre. Elle s'est réduite à nouveau lors du deuxième et du troisième confinement à l'automne 2020 et au printemps 2021 mais dans une moindre mesure par rapport au premier, grâce à la réorganisation autour du « click-and-collect » et de certains ateliers de réparation maintenus ouverts. Les salariés étaient alors en activité partielle à hauteur de 30% (70% chôme) dans les magasins, et entre 20 et 40% au niveau des services.

Le FNE en 2020

Dès le début du confinement, la responsable formation a rapidement été sollicitée par la direction de l'entreprise pour réfléchir à l'usage du FNE en période d'activité partielle, sans réelle visée stratégique pour l'entreprise mais plutôt à visée occupationnelle :

« Tous les salariés étaient, au mois de mars-avril [2020], vraiment très inquiets. Donc la réaction de la direction, ça a vraiment été de dire : regardons ce qu'il est possible de faire, si

⁸⁸ Sources : entretien avec la responsable formation de l'entreprise (21/05/21). Tableau récapitulatif des formations financées en 2020 dans le cadre du FNE.

c'est possible de leur ouvrir une perspective, de leur donner la possibilité de... donc il n'y a pas du tout de liens qui ont été faits avec l'emploi dans l'entreprise. Parce que les premières communications sur le FNE, elles étaient vraiment très ouvertes, la seule contrainte c'était qu'il fallait être en activité partielle et avec formation à distance. Donc ça a été : proposons au plus grand nombre mais sans mettre le frein sur le choix des formations, [...] si ça peut donner une bouffée d'oxygène aux salariés, si ça peut leur permettre de les rassurer, allons-y et ouvrons au plus grand nombre. »

La responsable formation et son équipe ont alors contacté chaque responsable RH de région pour évoquer cette possibilité de formation. Ils se sont néanmoins heurtés à l'impossibilité de joindre la majorité des salariés des magasins qui avaient pour consigne stricte de ne pas se connecter à leur messagerie professionnelle, étant en activité partielle. Concernant ce type de salariés, seuls ceux se connectant aux sessions de questions-réponses organisées une fois par semaine par leur responsable pouvaient ainsi être informés de cette possibilité. En revanche, il était plus aisé de toucher les salariés des services qui, pour la plupart, n'étaient pas en chômage partiel total.

Le choix des formations était donc laissé complètement libre aux salariés, tant qu'elle avait lieu durant l'activité partielle et à distance.

« On n'a vraiment pas mis de contraintes de type "ça doit être en lien avec votre métier", pas du tout, c'était complètement ouvert, comme on n'avait pas de contraintes au niveau du décret. L'objectif, c'était vraiment de permettre au salarié de continuer à monter en compétences, mais également peut-être sur des hobbies, des activités personnelles, etc. Et nous, on a retiré aucun dossier, on a tout accepté à partir du moment où on avait l'ensemble des documents administratifs. »

Les salariés étaient invités à déposer leur demande sur un *drive* ouvert durant trois semaines fin avril-début mai 2020, mais aussi tous les documents nécessaires au dossier FNE (devis, accord du salarié, convention de formation, etc.). Le dossier a ainsi été déposé courant mai 2020 auprès de la Direccte. A ce titre, comme de nombreuses autres entreprises, Espace&Sport souligne les difficultés administratives rencontrées pour monter le dossier dans cette région où les très grandes entreprises ont eu obligation de contracter avec la Direccte plutôt qu'avec leur OPCO avec lequel ils sont bien davantage habitués à travailler. La responsable formation souligne notamment la difficulté à monter un dossier tel que le dossier FNE et aurait aimé obtenir l'aide de l'OPCO à ce sujet (notons qu'à cette période, l'OPCO est de toute façon dans une période de rodage qui ne lui aurait sans doute pas permis d'accompagner les entreprises à hauteur de leurs espérances). Ce sont surtout les informations non stabilisées autour des conditions d'usage du FNE qui ont freiné la mise en œuvre du dossier, par exemple autour de la question du financement de la formation en cas de fin d'activité partielle et de reprise d'activité :

« Il y avait trop de zones d'ombre, au début. Trop de questions sur lesquelles on n'avait pas les réponses. On les a eues au fur et à mesure, mais je me souviens, j'assistais à des visios et c'était "ça, on ne sait pas encore", "ah ça on a posé la question". Donc c'est pour ça qu'on a dû attendre un petit peu. »

Au final, le dispositif FNE a concerné un peu plus de 80 personnes (sur environ 20.000 salariés) pour quelques 2000 heures de formation en totalité, soit des formations de 25h par individu en moyenne. Deux formations ont réuni 16 et 20 personnes, autour de thématiques liées au management :

- « manager en période de crise » d'une durée de 24h
- « développer son leadership » d'une durée de 20h.

Hormis ces deux promotions, il s'agissait de formations uniques par salarié, très diversifiées en termes de thématiques, entre domaines de formation classiques (langue, informatique, management, communication) et formations plus « *exotiques* » d'après le terme emprunté par la responsable formation (permaculture, spiritueux, architecture d'intérieur). La grande majorité de ces formations ont été suivies en mai-juin 2020.

La responsable formation estime, comme c'est le cas dans bien d'autres entreprises, ne pas avoir voulu faire de la formation « *pour dire de faire de la formation* » ; à ce titre, le fait que les salariés aient à monter leur propre dossier de formation a pu être considéré comme un signe de leur volonté et de leur motivation à se former. Elle reconnaît néanmoins à demi-mots que ce système d'organisation a ses défauts, n'ayant touché qu'une minorité de salariés *in fine*, sans doute les plus agiles face à la paperasserie administrative :

« Je pense qu'effectivement, avec du recul, ce qui marche, c'est de cibler les organismes de formation, de proposer des formations et les gens ont juste à s'inscrire et non pas à gérer toute cette partie administrative. Là, le fait de leur déléguer tout ça, bon on s'est dit que c'était aussi une opportunité pour eux, il faut qu'ils s'impliquent. Mais le fait de leur déléguer toute la partie administrative, bah on a perdu la plupart des équipes en route parce qu'ils n'avaient pas envie de le faire. »

Ainsi, parmi les personnes formées, 80% sont des cadres et 20% des employés. Par ailleurs, la responsable formation estime que la moitié relève des magasins et l'autre moitié des services, un ratio cependant biaisé par le fait qu'un responsable régional a particulièrement été « *moteur* », réunissant les deux promotions de salariés sur les deux formations à visée managériale citées plus-haut (36 personnes en tout), qu'il avait repéré en lien avec un organisme de formation, puis qu'il a proposé à l'ensemble de ses équipes magasin.

Le faible nombre de personnes formées au regard des effectifs de l'entreprise semble ainsi imputable à plusieurs logiques. La responsable formation souligne en premier lieu le fait que les grandes entreprises aient été obligées, dans cette région, de contracter le FNE avec la Direccte plutôt qu'avec l'OPCO. Or, étant eux-mêmes au chômage partiel à hauteur d'un jour travaillé par semaine, les salariés des ressources humaines de l'entreprise ont eu beaucoup de mal à comprendre et à déployer le dispositif. La responsable formation estime ainsi que « *si l'OPCO avait pris en main, je pense que ça aurait été beaucoup plus facile et qu'on aurait eu beaucoup plus de dossiers.* ». Aussi, depuis la réforme de la formation datant de 2014, l'entreprise s'est restructurée et ne dispose plus, comme c'était le cas auparavant, de responsables formation en région qui s'occupaient de monter des dossiers et de gérer l'administratif pour obtenir des aides financières. Sans cette équipe administrative dédiée à la formation, au moment de la crise sanitaire, ce sont donc les services nationaux des ressources humaines qui ont élaboré le dossier sans pouvoir s'appuyer sur ce type d'expertise ni auprès de l'OPCO,

ni en interne (le salarié le plus souvent dédié à l'élaboration de ce type de dossiers depuis la restructuration était le gestionnaire de paye, alors entièrement dédiée à la gestion de l'activité partielle).

Aussi, le type d'organisation interne de l'entreprise, valorisant un type de management responsabilisant, a pu être un frein à la communication et aux demandes individuelles de formation :

« On fonctionne beaucoup en écosystème maintenant. L'objectif, c'est d'être le plus réactif possible en local, et laisser l'autonomie suffisante aux acteurs locaux pour prendre des décisions et pour agir. Parce que d'une ville à l'autre, les choses à faire sont différentes, et on ne veut pas être descendant, au contraire, on veut faire en sorte qu'en local, ils aient toute la manœuvre possible pour pouvoir agir le plus rapidement possible. C'est en lien avec le FNE hein, c'est pour ça qu'on n'a pas fait de FNE descendant et qu'on a laissé le local décider. »

Sans responsable formation dédiée à cette fonction au niveau local, en période d'activité partielle où l'information peut être difficile à diffuser, l'autonomie laissée aux salariés a sans doute joué en leur défaveur pour saisir l'opportunité du FNE. On peut noter à ce titre que, dénués d'informations, quelques salariés ont ainsi monté leur propre dossier FNE de leur côté auprès de la Direccte de leur région, alors que les demandes devaient être nationalisées. Ce « couac » a pu être rattrapé en les réintégrant au dernier moment dans l'enveloppe nationale, en remplacement de certains désistements.

Lors du deuxième confinement en octobre, étant donné les nouvelles modalités de financement du FNE qui impliquaient un reste à charge de l'ordre de 30% pour l'entreprise, Espace&Sport a contraint le choix des formations à des propositions en lien avec l'emploi des salariés. *In fine*, très peu de demandes de la part des salariés leur ont été adressées et l'entreprise n'a pas recouru au FNE.

Le FNE en 2021

Un dossier FNE a été mis en œuvre en 2021, dans un contexte plus contraignant eu égard aux nouvelles directives de financement du FNE-formation. L'entreprise a donc ciblé des formations liées à la gestion de crise, visant l'accompagnement des salariés au retour du chômage partiel, pour les salariés vis-à-vis des clients, et pour les cadres vis-à-vis des salariés. Contrairement à la démarche menée en 2020, l'entreprise a cette année proposé un choix réduit de formations, autour de ces thématiques. Cela s'explique aussi du fait que l'entreprise doit payer un reste à charge à hauteur de 30%, ce qui l'a incité à proposer ce choix réduit de formation.

Cas SNACK : un site de production de l'industrie agro-alimentaire⁸⁹

Principales caractéristiques de l'entreprise

SNACK est un établissement d'environ 250 salariés (ETP), appartenant à une entreprise agro-alimentaire, elle-même filiale d'un groupe français. Cet établissement est l'une des quatre usines de l'entreprise qui fabrique des sandwichs et salades vendus en grandes et moyennes surfaces, sur les aires d'autoroute... Créé dans les années 90, l'établissement bénéficiait d'une croissance de son activité dans les années précédant la crise sanitaire (près de 100 embauches en CDI en 2016). L'entreprise est qualifiée par le conseiller de l'OPCO comme « *apprenante* » au sens où : « *ils ont toujours fait de la formation, ils ont toujours accompagné leurs salariés et fait du développement de compétences* » (OPCO).

L'impact de la crise sanitaire et chômage partiel

La crise sanitaire réduit drastiquement la demande adressée à l'entreprise dès mars 2020 (-70% du volume de production mi-avril 2020). La quasi-totalité des salariés est alors concernée par l'activité partielle avec la volonté, affichée par la direction, de répartir les réductions d'activité de manière équitable entre les salariés afin de « *ne pas couper le lien social, ne pas couper les habitudes et les bonnes pratiques de production préserver le lien social* » (OPCO). La demande de chômage partiel est effectuée pour une période de 18 mois, à compter d'avril 2020. À l'été 2020, l'entreprise signe un accord APLD pour faire face à la baisse d'activité à venir. L'accord est appliqué jusqu'à la mi-mai 2021 où l'activité repart (en lien avec son assez forte saisonnalité). Outre l'engagement à maintenir l'emploi (pas de PSE sur la période), l'entreprise prend des engagements en matière de formation : former au moins 15% des salariés concernés par une réduction de leur durée de travail dans le cadre de l'application du dispositif d'activité partielle de longue durée.

Le FNE en 2020

La mise en œuvre du chômage partiel conduit à une nouvelle organisation du travail qui nécessite une plus grande polyvalence du personnel⁹⁰ ; la responsable de formation de SNACK fait alors part de son besoin d'accompagnement à l'unité territoriale (UT) de la Direccte. Dans un second temps, l'UT et l'entreprise contactent l'OPCO afin qu'il accompagne la démarche en mobilisant le FNE-Formation. La première étape est celle de la définition du besoin de l'entreprise afin d'établir un plan prévisionnel de formation : selon le conseiller OPCO, « *le besoin premier de l'entreprise, c'était de développer cette polyvalence et polycompétence sur l'ensemble des chaînes, mais également un souhait de développement de compétences à plus long terme, notamment vers des formations certifiantes, pour des agents de production et de conduite de ligne* ». Pour le conseiller entreprise de l'OPCO, le choix de formation certifiante répond à un besoin de sécurisation des parcours professionnels des salariés sur le bassin d'emploi. D'après le devis effectué par le prestataire de formation, l'entreprise envisage de

⁸⁹ Sources : entretiens avec : la DRH du site SNACK (09/06/21); le conseiller entreprise de l'OCAPAT de la région concernée (OPCO ; 19/05/21) ; la Direccte ; tableaux récapitulatifs des formations financées par le FNE.

⁹⁰ L'accord APLD stipule même, dans son article sur les « engagements en termes de mobilisation des compétences », « qu'afin de limiter le recours à l'activité partielle, le principe de polyvalence interservices est instauré ».

« monter en compétences » ses agents de production et de maintenance en robotisation (modernisation de l'outil de production) et en automatismes (internalisation de cette compétence jusqu'ici sous-traitée).

Pour concilier ces deux objectifs (montée en compétences dans l'industrie agro-alimentaire et sécurisation sur le bassin d'emplois, à dominante industriel), le conseiller entreprise a proposé des formations CQP – CQPI, de l'industrie métallurgique : « on a décidé, effectivement, d'amener au personnel la sécurisation par la certification, avec une certification plus large industrielle et pas seulement industrie agroéconomique. Parce que, dans l'avenir, si par malheur le chômage partiel devait perdurer, que ces personnes puissent rebondir... ». Ces formations portent sur des blocs de compétences, ce qui fait dire au conseiller qu'elles sont « à volonté certifiante » : « je dis bien "à volonté" parce que finalement, ce n'est pas certifiant, pour que ça le soit, il faut qu'on continue en 2021 ! »

Les « parcours de formation » sont destinés aux opérateurs de production (la principale catégorie de salariés dans l'entreprise) ; sous la houlette de la DRH, ils ont été en partie co-construits avec les managers et avec l'organisme de formation. Les formations n'ont débuté qu'en septembre 2020, du fait du temps de montage du dossier de financement et de l'ingénierie pédagogique et financière. Au total, les « parcours de formation » financés par le FNE-Formation ont été les suivants :

- « technicien maintenance » : 12 salariés (dont 6 ONQ et 4 en CDD) ; 3 modules de formation (selon la situation de départ du salarié), entre 50 et 80h.

- « Chef de ligne » : 11 salarié.es (dont 6 ONQ et 1 CDD) ; durée de la formation : >100h.

- « conducteur de machine » : 14 salarié.e.s (dont 13 ONQ et 4 en CDD) ; durée de la formation : >100h.

- « chef d'atelier » : 23 salarié.es (dont 15 ONQ et 3 CDD) ; 2 modules de formation (>100h), et 11 actions débouchant sur une certification enregistrée à l'inventaire de la CNCP (les autres : une attestation de présence).

« Sur tous les groupes, donc conducteur de machine, chef de ligne, technicien de maintenance, chef d'atelier, tout ça, ce sont des CQP. Donc ce sont des blocs de compétences de CQP qui sont acquis aujourd'hui » (OPCO). Sur les 58 salariés concernés, tous ont au moins obtenu un bloc de compétences dans sa totalité, certains deux. Aucun n'a pu, dans les délais et les financements impartis sur 2020, compléter le CQP (en moyenne 425h). Au total, 7000 heures de formation ont été réalisées (ce qui représente en gros 28% des 24.650 h nécessaires pour obtenir les 58 CQP).

L'entreprise a communiqué auprès des salariés sur ses propositions de formation pendant l'activité partielle (à raison de 2 j par semaine - 14h de formation -). Cela n'allait pas de soi, selon la DRH, d'attirer des volontaires (essentiellement des opérateurs de production au SMIC). En outre, certains salariés en AP ont travaillé pour d'autres employeurs (maraichers par exemple) pendant cette période. Toutefois, la Direction n'a pas annoncé, à ce stade, d'incitation monétaire, afin « de ne pas attirer des personnes pour de mauvaises raisons ». L'accord APLD stipule pourtant que « les salariés bénéficiant d'une formation FNE à l'initiative de l'entreprise durant une période d'activité partielle, se verront octroyer, en sus de l'indemnité due au titre de l'activité partielle, une indemnité complémentaire correspondant

à une somme équivalente à 15% du de leur salaire net par heure de formation » (source : Accord APLD).

A ces parcours, s'ajoutent deux autres formations financées par le FNE en 2020 : une formation « outils de GTA – Gestion des temps et des activités- » pour 5 salariées (toutes employées, dont 4 CDD) d'une durée de 21h, et une formation à l'anglais pour un ingénieur-cadre, d'une durée de 30h.

Au total, c'est près de la moitié des salariés de l'établissement qui ont suivi une formation financée par le FNE pendant l'activité partielle en 2020.

Du point de vue de la DRH, le FNE-Formation a constitué une véritable opportunité de financer des formations certifiantes à des salariés en majorité peu voire pas diplômés, et qui accèdent peu à la formation (hormis la formation obligatoire). Pour elle, cette démarche initiée par l'employeur est aussi cohérente avec la responsabilité sociale de l'entreprise de maintenir l'employabilité des salariés. Ce financement FNE a aussi permis de faire un effort de formation en 2020 qui n'aurait pas pu être maintenu compte tenu de la baisse d'activité et de la contraction du budget dédié à la formation.

Par ailleurs, l'accord APLD mentionne qu'« afin de favoriser la formation des salariés concernés par l'application du présent accord, les parties au présent accord conviennent qu'une priorité sera donnée aux formations cofinancées dans le cadre du CPF, pendant le temps de travail ».

Un avantage des formations financées par le FNE, avancé par le conseiller entreprise de l'OPCO, est le maintien du lien social : « *Je rappelle qu'on était confiné, et seules les personnes qui pouvaient aller en formation ou travailler pouvaient sortir de chez elles, et c'était une suffisante motivation pour ne pas rester à domicile et péter les plombs, beaucoup l'ont dit. (...) Même si c'était avec un formateur, ils ont retrouvé un semblant de vie normale, au-delà des compétences qu'ils ont pu développer* ».

Et en 2021 ? Des parcours de formation inachevés...

L'engagement en formation sur des parcours longs s'est heurté au calendrier du financement du FNE mais également à la reprise de l'activité ; selon l'OPCO, fin 2020, 7 parcours sur 10 n'ont pas été achevés (avec un taux de réalisation entre 62 à 87%), et 7 formations n'ont pas démarré en 2020 (dont une formation longue de +112h). Le principal problème auquel s'est heurté l'OPCO est la signature tardive de sa convention avec l'État, ce qui ne lui a pas permis d'engager le financement des « *queues de parcours* » début 2021. « *L'autorisation* » de l'État arrive un mois avant l'expiration de la demande d'activité partielle de l'entreprise ; « *c'est trop tard* » indique le conseiller formation.

Pour compléter les CQP, l'OPCO pourrait tenter de financer le reste des heures de formation en arguant que l'entreprise SNACK est « en difficulté » : « *mais là, la nuance est quand même importante puisque personne, aujourd'hui, n'est capable d'expliquer ce qu'est une entreprise en difficulté, au vu de la loi. Quand on demande les critères d'éligibilité, on nous dit de nous rapprocher de Direccte, et les Direccte sont bien en peine de nous répondre* » (OPCO). Ainsi, l'entreprise SNACK ne remplit a priori pas les critères puisqu'elle appartient à un groupe, et qu'elle embauche des intérimaires depuis le printemps 2021 pour accompagner la reprise d'activité, comme chaque année. Pourtant, selon la DRH, l'entreprise est toujours en difficulté car elle n'a pas retrouvé son niveau de production de 2019. La DRH redoute également la lourdeur du dossier administratif à monter pour accéder à ces financements. Par ailleurs, et pour l'APLD, elle invoque les critères plus restrictifs (80% de formations certifiantes, un financement plafonné à 6000 € par personne).

Le conseiller OPCO déplore qu'il n'ait pas les moyens d'accompagner les entreprises en « *sortie de crise, le moment où elles sont le plus fragiles* » ; et qu'il ne dispose pas, en 2021, de la souplesse nécessaire dans les financements pour mener ces actions avec la même qualité qu'en 2020.

Les parcours de formation entamés seront-ils achevés ? « *Là on a été sur du court et moyen terme, on a effectivement utilisé une opportunité pour permettre à des gens de se former plutôt que de chômer. Maintenant, on est sur une démarche de développement des compétences et de maintien de ces compétences à plus long terme, donc on va essayer de le travailler de cette manière-là* » (OPCO). L'entreprise acceptera-t-elle de participer au financement des blocs de compétences restant *via* son plan de développement des compétences ? Les salariés mobiliseront-ils leur CPF (sachant que tous les CQP ne sont pas enregistrés auprès de la CNCP) ? L'accord APLD les y encourage puisque l'entreprise propose que les formations financées par le CPF du salarié soient suivies sur le temps de travail. Les financements publics éligibles pour les « entreprises en difficulté » pourront-ils être mobilisés ? Toutes ces questions restent ouvertes à ce jour.

Annexe 4 : Caractéristiques de mobilisation du FNE-Formation en 2020 dans les OPCO de l'étude

	AKTO	ATLAS	OPCOMmerce	AFDAS	OPCO2i
Budget FNE-Formation (Md€)					
Conventionné	94.7	66.6	10.8	22	75.1
Réalisé	81.3	64	8.6	21.4	63
Nb d'entreprises	8918	4411	975	2510	4171
Nb de dossiers validés	42441	23440	4590	10173	89622
Tx refus	4%	7.4%	2.7%	<1%	?
Nb de salariés	140.181	58.761	12.232	28.920	89.622
Nb d'heures (million)	2.19	1.51	0.27	0.57	1.544
Durée moyenne (en h)					
Par dossier	51h	64h	59h	56h	
Par salarié	16h	26h	22h	20h	17h
Coût moyen (€)					
Par dossier	1915	2730	1873	2103	702
Par salarié	580	1089	703	739	702
Par heure de formation	37	42	32	37	41

Source : DGEFP (données au 31/12/2020).

