

**L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES ENTREPRISES ET LEURS ORGANISMES DE FORMATION**  
**Résultats d'une enquête auprès d'acteurs de terrain fin 2020**  
**SYNTHESE**

La crise sanitaire a impacté les entreprises, les marchés de l'emploi et de la formation. De quelle façon les agents économiques y ont-ils fait face, notamment en recourant aux dispositifs publics de soutien et en faisant évoluer leurs pratiques professionnelles ? Cette question est au cœur d'une enquête réalisée fin 2020 par le Céreq. 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 en charge de l'évaluation du Plan d'Investissement dans les compétences (PIC).

Cette enquête a donné lieu à une cinquantaine d'entretiens semi directifs avec des responsables de vingt entreprises, choisies pour avoir créé leur propre organisme de formation. Un tel choix a permis de recueillir simultanément des points de vue d'entrepreneurs et d'offres de formation sur les transformations à l'œuvre dans leur sphère respective. Ce document en présente les principaux résultats.

L'impact de la crise sur l'activité des 20 entreprises n'a pas été le même pour toutes. Être une grande entreprise, être en position monopolistique, être implantée dans un district industriel ou une économie locale dynamiques, ou encore avoir une clientèle diversifiée sont autant de facteurs leur ayant permis de mieux affronter la conjoncture. Si certaines entreprises enquêtées ont donc été protégées de la récession, d'autres l'ont subi de plein fouet et ont recouru pour la première fois au chômage partiel afin d'éviter des licenciements. Les plus en difficulté ont aussi mis fin de manière anticipée à leurs contrats d'intérim ou CDD et ont bloqué l'embauche d'apprentis. Les TPE/PME enquêtées ont exprimé leur difficulté d'accès aux dispositifs en raison de procédures jugées complexes et d'un manque d'accompagnement dans leurs démarches administratives. Dans ce cas, le rôle de l'expert-comptable ou du service comptabilité a été décisif pour leur accès aux mesures. La distanciation sociale a bouleversé l'organisation du travail. Le recours au télétravail s'est généralisé mais certaines activités à la production ou métiers artisanaux s'en sont guère accommodées, la relation-client également. Sans alternative au chômage partiel, les commerciaux d'entreprise ont été une catégorie professionnelle particulièrement touchée. En revanche, les fonctions support et les services après-vente se sont facilement adaptés au travail à distance, ce qui leur a permis une continuité d'action qui a contribué à renforcer leur rôle stratégique au sein de l'entreprise.

Si maintenir l'activité et l'emploi a été la priorité des entreprises enquêtées, la formation continue ne l'a pas été. Dans une majorité de cas, elles ont gelé leur plan annuel de formation, tel que défini fin 2019 ou début 2020. Par ailleurs, elles n'ont que rarement eu recours au FNE formation et n'ont pas incité leurs salariés à mobiliser le CPF ou le CEP. La mise à l'arrêt de la formation continue par ces entreprises au plus fort de la crise peut s'expliquer par le fait qu'elles ont la possibilité de la faire redémarrer à la demande, grâce à leur propre organisme de formation. Le binôme qu'ils forment leur a offert des avantages réciproques pour affronter les effets de la récession. Du côté des entreprises, celles-ci ont souligné le bénéfice de pouvoir compter sur la réactivité de leur organisme pour former les personnels ou les nouvelles recrues lorsque la sortie de crise sera en vue. Les habitudes de travail du binôme étant rôdées, la formation des salariés y sera rapidement opérationnelle au moment de la relance. Du côté des organismes, ces derniers sont des écosystèmes de formation profilés pour résister aux aléas de la conjoncture. Positionnés sur des niches, ils sont le plus souvent en situation de quasi-monopole. Recevant des commandes régulières de la part de leur entreprise d'origine, ils sont en général peu dépendants d'autres opérateurs extérieurs. Ni sous-traitants ni donneurs d'ordre, ils forment pour leur propre compte avec leurs propres formateurs. Comme pour d'autres organismes, la crise sanitaire a eu pour effet d'accélérer la digitalisation de leurs formations. Leurs formateurs, aussi professionnels salariés de l'entreprise, ont bénéficié d'une protection de leur emploi car lorsque la crise s'est déclarée ils y ont été réintégrés sur leur poste de travail. Ils ont donc connu une situation

plus enviable que celle des formateurs de métier d'autres organismes privés. Parfois sous-estimés dans leurs capacités pédagogiques ou leur rôle au sein des jurys, ces professionnels formateurs peinaient jusqu'alors à conquérir une parité d'estime avec leurs homologues formateurs de profession. Contre toute attente, cette conjoncture de crise sanitaire semble avoir créé des conditions favorables pour cette fois en faire les gagnants.

Enfin, entreprises comme organismes de formation ont été confrontés en 2020 à l'incertitude radicale. Celle-ci a remis brutalement en cause leur capacité d'anticipation et leur démarche de gestion prévisionnelle de l'activité, des emplois et de la formation. Ils ont alors expérimenté d'autres façons d'agir lorsque la crise sanitaire a réduit l'avenir à une succession de présents. Que leur laissera une telle expérience inédite en héritage, notamment en termes de management et d'élaboration de nouveaux outils de gestion ?