

# Inciter à former les salariés en chômage partiel : les enseignements de la crise sanitaire

Sophie Dessen (Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail) et Coralie Perez  
(Centre d'Économie de la Sorbonne)

Conférence CEET "Trajectoires professionnelles et formations au temps du Covid-19"  
Cnam, 29/03/2022



# Contexte

## **Un recours inédit au chômage partiel en 2020 :**

- 6 / 10 établissements ont déposé une demande d'indemnisation de CP en avril 2020 (surtout <20 sal.) ;
- 8.4 millions de salarié.es concerné.es en avril 2020 (44% des salarié.es du secteur privé au pic de la crise sanitaire) ;
- 4 secteurs concentrent 62% des heures indemnisées entre mars et août 2020 : hébergement-restauration, commerce, activités scientifiques et techniques, construction.

## **Inciter à former les salarié.es au chômage partiel :**

- le « FNE-formation » :
  - Dispositif préexistant aux modalités entièrement revues face à la crise
  - Enveloppe de 340 millions d'euros pour 2020
- Pendant l'AP ou l'APLD

**Objectif :** Soutenir les entreprises dans le maintien des compétences de leurs salarié.es et les accompagner dans les changements organisationnels entraînés par la pandémie.

# Problématique

## **Lever les freins temporels et monétaires à la formation a t-il permis d'infléchir les comportements des entreprises en la matière (accès et finalités des formations) ?**

- Quelles entreprises se sont saisies de cette opportunité d'articuler chômage partiel et formation pour former leurs salarié.es ?
- Quels types de salarié.es ont bénéficié de ces formations ?
- Pour quelles finalités ? Quelles formations ont été financées ?
  - Des formations « occupationnelles » (Ministre du travail, décembre 2020) ?
  - La concrétisation de projets de formation « dormants » ?
  - L'accompagnement de projets de reconversions professionnelles des salarié.e.s ?

# Méthodes et terrains d'enquête

**Enquête à dominante qualitative avec près de 40 entretiens semi-directifs** (60 interlocutrices et interlocuteurs) conduits entre janvier et juin 2021 dans cadre APR PIC-COVID express :

- Acteurs institutionnels
  - **DGEFP**
  - **2 Direccte** (Ile-de-France / Hauts-de-France) : Pôle Etudes + Pôle 3E (Entreprises, Emploi, Economie)
  - **5 Opérateurs de compétences** (OPCO ATLAS, AKTO, OPCO2i, Opcommerce et AFDAS)
  - Deux fédérations professionnelles d'organismes de formation (**FFP** et **Synofdes**).
  - **CGT** (conseillères confédérales à la formation professionnelle)
  - **Carif-OREF Ile-de-France** (Centre animation ressources d'information sur la formation / Observatoire régional emploi formation)
- Acteurs de branche
  - **Bureaux d'études** : délégué régional d'ATLAS Occitanie, Conseillère technique ATLAS, représentant de SYNTEC, de CINOV, vice-président CFDT de la CPNE des bureaux d'études
  - **Hôtel-café-restauration (HCR)**: déléguée régionale d'AKTO, responsable de l'observatoire des métiers HCR, secrétaire fédérale CGT de la branche
  - **+ Analyse de 26 Accords de branche APLD (sur 48 en juin 2021)**
- **12 Entreprises** (secteurs des bureaux d'études (4), HCR (3), commerce, agroalimentaire...)

# Le chômage partiel : une opportunité de maintenir et développer les compétences des salarié.es ?

- **Pourquoi former pendant le chômage partiel ?**

- Soutenir l'investissement en formation, notamment pour les entreprises à gestion « court-termiste »;
- Inciter les entreprises qui forment pas ou peu (formations obligatoires) à envisager d'autres types de formation ou d'autres profils de salarié.es à former;
- Soutenir le secteur de la formation (y c les centres de formation des entreprises)

- **Des tentatives préalables à la crise sanitaire**

- Depuis la crise de 2008, plusieurs pays ont introduit ou renforcé une articulation entre chômage partiel et formation;
- En France : la formation comme engagement en contrepartie de l'activité partielle (2008 puis 2013);
- Peu de travaux empiriques sur cette articulation : les entreprises qui utilisent l'AP ont aussi plus de chance de former leurs salariés en 2010 que celles qui n'utilisent pas l'AP *ceteris paribus* (Beauvoir et al. 2015) ; un salarié d'une entreprise ayant eu recours à l'AP en 2010 avait plus de chance de suivre une formation (et le cas échéant plus longue) qu'un salarié travaillant dans une entreprise affectée (ou pas) par la crise et ayant mis en œuvre un autre mode d'ajustement (Guergoat-Larivière et Perez, 2017)

# Le chômage partiel : une opportunité de maintenir et développer les compétences des salarié.es ?

- **En 2020, une incitation qui repose sur un instrument financier : le FNE-Formation**
  - Un dispositif ancien totalement renouvelé;
    - 100% des coûts pédagogiques pris en charge pour les formations dispensées durant le chômage partiel du salarié
    - Tout type de formation (sauf formation sécurité relevant de l'obligation employeur, et l'alternance)
    - Accord de principe pour toute formation  $\leq 1500$  euros TTC/salarié
  - Déployé dans l'urgence au début de la crise sanitaire, d'abord par les Direccte puis par les Opérateurs de Compétences (OPCO);
  - Une mobilisation par les entreprises qui répond à un autre circuit que celui de la demande de chômage partiel;
  - Des modalités d'accès qui évoluent au cours de l'année 2020 (mais à nouveau profondément renouvelées en 2021)
  - Soutenir les demandes de formation... quoi qu'il en coûte ?

# I. A qui profite l'articulation chômage partiel / formation durant la crise sanitaire?

- **Une mobilisation modeste du FNE-Formation qui profite surtout aux grandes entreprises**

- En 2020 : 422.000 salarié.es formé.es soit 13% des salarié.es ayant connu un mois ou plus de chômage partiel en 2020;
- Les petites entreprises (<50 sal.) se sont moins saisies de l'opportunité en 2020;
- Des salarié.es formé.es globalement plus jeunes (que ceux placés en AP); les femmes légèrement sur-représentées, de même que les employé.es. Les cadres et ingénieurs sont également sur-représentés. A l'inverse, les ouvrier.es sont sous-représenté.es dans la formation pendant l'AP.

- **À relier à deux catégories de difficultés :**

- **Organisationnelles**, en partie liées à l'urgence de la crise sanitaire (télétravail, prise en charge du dispositif, « seuil » des 1500 euros, contenus de formation à adapter au distanciel, OPCO en réorganisation, etc.;
- Plus **structurelles**, d'accès à l'information/formation dans les TPE-PME

*« 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 Hôtel-Paris)

*« [contrairement aux 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)

## II. L'articulation chômage partiel / formation : pour quelles finalités ?

- **Trois grands types de formations financées**

### **1/ Des formations « classiques », courtes, non-certifiantes**

- Domaines : bureautique, langue, management, CACES/habilitations
- Financement de Plans de développement des compétences (PDC) élaborés en amont de la crise
- Plus loin que le PDC : financement de formations moins accessibles en temps ordinaire par manque de temps/d'argent.

*Ex: l'entreprise COSME - formation des managers à l'encadrement d'alternants*

### **2) Des formations en réponse à la gestion de crise**

- Domaines : gestion sanitaire (accueillir du public dans le respect des gestes barrières, rassurer les salariés, etc.), réponse à de nouveaux besoins économiques accentués par la crise (« click-and-collect », vente en ligne, etc.)
- Des formations « *en anticipation ou en défensif concernant la chute d'activité* » (Référént national d'OPCO)
- A pu permettre le développement de nouvelles compétences dans l'entreprise.

*Ex : l'entreprise EVENTS – Plateaux de streaming.*



## II. L'articulation chômage partiel / formation : pour quelles finalités ?

### 3/ Des formations plus substantielles/de longue durée/certifiantes

- Formations ouvrant la voie à des réorientations professionnelles ou à des repositionnements structurels
- Dans les secteurs d'activité en pleine réorganisation lorsque la crise sanitaire a démarré.  
Ex: la branche bureau d'études qui doit se former aux normes environnementales et énergies alternatives, et vise des secteurs en essor (génie civil, naval, etc.) afin de faire face au déclin d'autres secteurs (aéronautique notamment).  
*Ex: l'entreprise EXPERT - formations visant à « upskiller » (monter en compétences) ses salariés, d'une durée de 2 semaines en moyenne, certifiantes*
- Dans les secteurs où la crise s'enracine au fil des mois

### ➔ Ces trois types de formations sont en lien avec la temporalité de la crise

- Les formations 1/ et 2/ sont plus fréquentes en début de crise sanitaire
- Les formations 3/ sont plus fréquentes avec l'avancée dans l'année 2020 et l'enracinement de la crise dans certains secteurs

## II. L'articulation chômage partiel / formation : pour quelles finalités ?

- **Usages stratégiques du FNE et temporalité de la crise sanitaire**

### 1/ Premiers temps de la crise et difficultés de projection

- Absence de visibilité, espoir d'une reprise rapide de l'activité.
- Réorganisation forte de l'activité (chômage partiel, télétravail, etc.)
- Difficultés à projeter des parcours de formation à moyen-long terme
- Un recours aux formations courtes au regard de plusieurs finalités :
  - Maintien des liens sociaux avec les salariés
  - Diversion vis-à-vis d'un sentiment d'anxiété
    - Dans certaines entreprises, un usage spécifique du FNE est ainsi laissé aux mains des salariés. *Ex: l'entreprise ESPACE & SPORT : formations classiques (bureautique, langue, management, etc.) mais aussi à la permaculture, architecture d'intérieur, etc.*
  - Fidélisation des salariés. *Ex: dans le secteur de l'hôtellerie-café-restauration*

## II. L'articulation chômage partiel / formation : pour quelles finalités ?

### 2/ Face à une crise qui dure, des stratégies de repositionnement

- Dans les secteurs en restructuration avant la crise, ou durablement impactés par la crise
- Un recours au FNE pour financer des projets collectifs de développement des compétences, substantiels et certifiants, s'inscrivant dans une stratégie d'entreprise de plus long terme.
- Un recours au FNE plus souvent adossé à un accord d'Activité partielle de longue durée (APLD)
  - *Ex. L'établissement SNACK (chaîne de production de sandwich) – Formation d'opérateurs de production à un Certificat de qualification professionnelle (CQP) de l'industrie métallurgique*
  - *Ex. L'entreprise d'ingénierie industrielle EXPERT – Formation de « reskilling » (reconversion professionnelle) de certains ingénieurs (par ex: du domaine de l'automobile au domaine du digital)*

## Conclusion

Retour sur deux enjeux spécifiques soulevés par l'étude du recours à la formation durant le chômage partiel, à l'occasion de la crise sanitaire de 2020 :

- **La question des salariés bénéficiaires :**

- Selon qu'il soit plus ou moins encadré par l'entreprise, l'usage du dispositif FNE bénéficie à différents publics

- Fait écho à la question de l'individualisation de l'accès à la formation, et aux inégalités d'accès associées.

- **La question des futurs usages d'un tel dispositif :**

- En garantissant l'emploi (via le dispositif de l'activité partielle) et en facilitant l'accès à la formation dans le même temps, le FNE peut-il faciliter les reconversions professionnelles (individuelles ou collectives) ? Des pistes dans les usages du FNE-Rebond en 2021 ?

Pour aller plus loin : Dessein S. et Perez C. (2021) <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/role-de-la-formation-pendant-la-crise-sanitaire-quelle-articulation-avec-le-chomage>