RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Céreq
ÉTUDES
36
2021

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

Claudine ROMANI

Synthèse

La crise sanitaire liée à la Covid 19 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 de l'enquête réalisée fin 2020 pour le compte de la DARES du ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion dans le cadre d'un appel à projets de recherche soutenu par le Plan d'investissement dans les compétences. 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'offreurs 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 entreprises n'a pas été le même pour toutes. L'effet secteur explique cette différenciation mais aussi d'autres facteurs. 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 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 compte personnel de formation (CPF) ou le conseil en évolution professionnelle (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 coté 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 coté 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.

En 2020, entreprises comme organismes de formation ont été confrontés à l'incertitude radicale, annihilant leur capacité d'anticipation. Ils ont alors expérimenté d'autres façons d'agir lorsque leur horizon temporel s'est rétréci et quand l'avenir est devenu une succession de présents. Que leur laissera une telle expérience en héritage ? De même, quels apprentissages retireront-ils du recours à de nouveaux modes de travail, le travail ou la formation à distance, ou à de nouvelles possibilités de réguler l'emploi ? Sur ce point, on peut se demander si en France le chômage partiel rejoindra de manière pérenne la panoplie des dispositifs outillant la politique publique de l'emploi à l'instar d'autres pays européens.

Sommaire

Introduction 4

1. L'enquête, son but et sa mise en oeuvre 4
1.1. Le questionnement, cerner l'évolution des pratiques 5
1.2. Le champ, des entreprises aussi organismes de formation 5
1.2.1. Au départ, un échantillon de 120 entreprises contactées 6
1.2.2. Qui sont les 20 entreprises répondantes ? 7
1.2.3. Le guide d'entretien 8
1.3. Les conditions de réalisation des entretiens 9

2. L'impact sur l'activité des entreprises : une crise aux multiples facettes 10
2.1. Des perdants et des gagnants, selon les secteurs 10
2.1.1. Cas 1 : la mise à l'arrêt de l'activité 10
2.1.2. Cas 2 : l'effet domino de la récession 13
2.1.3. Cas 3 : dans la tempête, les affaires prospèrent 15
2.2. L'entreprise monopolistique ne connait pas la crise 17
2.3. Des territoires qui protègent 19
2.4. Avoir une clientèle diversifiée, un bouclier anti crise 22
2.5. Le poids des protocoles sanitaires sur l'activité et les pratiques professionnelles 23
2.5.1. Des mesures sanitaires, routinières pour les uns… 24
2.5.2. …Une découverte pour d'autres 25
2.6. Distanciation sociale, une relation au client et au travail dégradée 26

3. Protéger l'emploi par le recours au chômage partiel 27
3.1. En baisse d'activité, deux tiers des entreprises y ont eu recours 27
3.1.1. Sans possibilité de télétravailler, l'activité partielle devient la panacée 29
3.1.2. Quand le télétravail se substitue au chômage partiel du début de crise 29
3.2. Pour un tiers d'entre elles, pas d'impact sur l'emploi car l'activité continue 30
3.2.1. Tout au plus une mesure transitoire 30
3.2.2. À plus long terme, des licenciements ? 31
3.3. D'autres leviers, la fin anticipée de contrats et la non embauche d'apprentis 32
3.3.1. Agir ou pas sur l'intérim 32
3.3.2. En première ligne, les CDD 33
3.3.3. Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, autres variables d'ajustement 34
3.4. Des difficultés exprimées pour accéder aux dispositifs 35
3.4.1. Un accompagnement institutionnel jugé insuffisant 35
3.4.2. Face à l'urgence, des griefs envers les procédures 37
3.4.3. L'expert-comptable des TPE-PME, figure clé pour l'accès aux mesures 38

4. Travailler à distance, enjeu conjoncturel à effets durables ? 40
4.1. En préalable, quelques acquis de connaissance sur le télétravail 40
4.2. Des activités sectorielles plus ou moins adaptées à son expérimentation 41
4.2.1. Pour les travaux publics, ressenti peu naturel 41
4.2.2. Dans les gènes de la High Tech 42
4.2.3. Dans l'agroalimentaire, estimé marginal 43
4.3. Des métiers peu compatibles pourraient le devenir 45
4.3.1. Les commerciaux, au défi de susciter à distance l'intérêt d'acheter 45
4.3.2. Le cas des métiers de la production et de l'artisanat 46
4.3.3. Utilisé pour les fonctions support, il renforce le rôle du SAV 46
4.4. Des interrogations soulevées par le travail à distance 49
4.4.1. L'expérimenter, à quels coûts ? 49
4.4.2. Conjuguer vie au travail et vie de famille, plus difficile que jamais ? 50
4.4.3. Aggrave-t-il le sentiment d'inégalité entre salariés ? 51
4.4.4. Télétravailler pendant la pandémie, et après ? 52

5. La formation continue, le plus souvent à l'arrêt 53
5.1. Pour les trois quarts des entreprises, un gel du plan annuel de formation 53
5.1.1. Quand l'activité croit, la formation perdure par la FEST 53
5.1.2. Quand l'activité chute, reste parfois l'autoformation digitale 54
5.2. Pour le quart restant, le plan de formation se déroule comme prévu 56
5.3. Pour les entreprises, pas de recours au FNE Formation et peu d'incitation au CPF ou CEP ... 56

6. L'impact de la crise sanitaire sur leur organisme de formation 58
6.1. L'enquête auprès des 20 organismes de formation 58
6.1.1. Quelles sont leurs caractéristiques ? 59
6.1.2. Un guide d'entretien dédié 59
6.1.3. Les conditions de réalisation des entretiens 60
6.2. Des organismes pas tout à fait comme les autres 61
6.2.1. Ouverts à tous les publics, ils forment à tous types de certification 61
6.2.2. Les atouts de leurs formations sur le marché du travail 62
6.3. En arrière-plan de leur création, trois logiques d'investissements en compétences 62
6.3.1. La logique métier 63
6.3.2. La logique produit 63
6.3.3. La logique qualification adaptée 63
6.4. Des écosystèmes de formation profilés pour résister 64
6.4.1. Des stratégies de niche 64
6.4.2. Ni sous-traitants, ni donneurs d'ordre, ils forment avec leurs propres formateurs 65
6.4.3. Des relations inchangées aux prescripteurs, sauf avec l'OPCO mais à cause de sa réforme 68
6.4.4. Des démarches qualité mises entre parenthèses 71

6.5. Des modèles économiques mis sous tension 73
6.5.1. Un équilibre conservé en position de monopole 73
6.5.2. En forte concurrence, touchés mais pas coulés 76
6.6. L'expansion des apprentissages en ligne, malgré les contraintes techniques 77
6.6.1. Pour un tiers des organismes, la digitalisation des formations s'accélère 77
6.6.2. Expérimenter le distanciel dans des formations axées sur la pratique professionnelle 78
6.6.3. Le plafond de verre des apprentissages en situation de travail 78
6.6.4. La prise de conscience de l'utilité d'apprentissages mixtes 79
6.6.5. S'autoformer en ligne, un enjeu de négociation à contre-courant d'une culture d'entreprise 80
6.6.6. L'obstacle de la protection des informations stratégiques 81
6.7. Être formateur et professionnel de l'entreprise, un double statut gagnant 82
6.8. Le lien à l'entreprise a été une condition de survie 85

7. Vers une rupture des stratégies temporelles des acteurs ? 88

Conclusion 89

Bibliographie 91

Annexe 1. Caractéristiques des 120 entreprises de l'échantillon initial 93

Annexe 2. Caractéristiques des 120 organismes de formation d'entreprise 96

Introduction

La crise sanitaire a eu un retentissement de grande ampleur dans tous les domaines de l'économie dès le début de 2020. La mise à l'arrêt de pans entiers de l'activité suivie d'épisodes de reprise a affecté les marchés, l'emploi et le monde du travail. La formation professionnelle a été un secteur également touché par les mesures de restrictions sanitaires, les offreurs en ayant pâti dès le départ en tant que lieux accueillant des publics. Face à cette conjoncture inédite, de quelle façon les agents économiques et de la formation y ont-ils fait face, notamment en recourant aux dispositifs publics de soutien et en faisant évoluer leurs pratiques professionnelles ?

Éclairant ces questions, ce rapport d'étude présente les résultats d'une enquête auprès de vingt entreprises de divers secteurs, tailles ou localisations en France métropolitaine, choisies pour avoir créé leurs propres organismes de formation. Un tel choix a été motivé par le fait de pouvoir disposer d'une double entrée d'observation des effets de la pandémie, simultanément sur des entités productives et sur des offreurs de formation. Conclue en six mois, cette étude a bénéficié de la participation financière de la DARES du ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion dans le cadre d'un appel à projets de recherche PIC[1] « L'impact de la crise sanitaire sur les compétences et la formation professionnelle », organisé par la DARES.

L'enquête proprement dite s'est déroulée sur les mois d'octobre et novembre 2020. Elle offre une photographie – un instantané historiquement daté – des évolutions en cours au sein des entreprises et de leurs centres de formation. Une cinquantaine d'entretiens a permis d'avoir un échange approfondi avec des responsables d'entreprise à la direction et dans les services RH, ou en charge de la formation, ainsi qu'avec ceux de l'organisme de formation. Que soit ici chaleureusement remercié l'ensemble de ces personnes répondantes pour leur adhésion spontanée à la démarche et leur grande disponibilité en dépit des contingences et du mode distanciel des entretiens.

La restitution de ces résultats d'enquête constitue le noyau central de ce présent rapport qui est organisé de la manière suivante. Après un bref rappel du questionnement, sont évoqués les aspects de méthode et les modalités de réalisation de l'enquête elle-même auprès des entreprises (section 1).

À la suite, les résultats illustrés par les matériaux monographiques sont exposés selon divers thèmes : les facteurs de différenciation de l'impact de la crise sanitaire sur l'activité des entreprises (section 2) ; la façon dont celles-ci ont protégé leurs emplois en recourant à l'activité partielle (section 3) et au développement du travail à distance (section 4) ; la gestion de la formation continue de leurs salariés durant la période de crise (section 5). L'enquête auprès des organismes de formation de ces entreprises permet d'analyser en détail l'impact de la crise sur ces structures et sur leurs pratiques professionnelles, en mettant en exergue les avantages procurés par les liens qui les unissent pour mieux résister à la récession (section 6).

Ouvrant une réflexion conclusive, l'attention est portée sur le fait que la crise sanitaire a été un vecteur de rupture des stratégies temporelles des agents économiques, entreprises comme organismes de formation (section 7). Enfin, la conclusion rassemble les principales tendances d'évolution observées.

1. L'enquête, son but et sa mise en oeuvre

L'enquête réalisée fin 2020 a eu pour but de cerner les évolutions générées par la crise sanitaire au sein des entreprises, de leur organisme de formation et de saisir les changements de pratiques professionnelles qui y ont été à l'œuvre. Pour se faire, un échantillon d'entreprises a dû être constitué, ce qui a représenté un travail préalable relativement ardu. En effet, les entreprises ayant créé un organisme n'ont pas de code spécifique les rendant identifiables dans les bases de données disponibles. Les autres éléments de méthode présentés dans cette section renvoient à l'attrition de l'échantillon de départ, à la mise au point du guide d'entretien et aux conditions de réalisation de l'enquête auprès des responsables d'entreprises.

[1] Plan d'investissement dans les compétences.

1.1. Le questionnement, cerner l'évolution des pratiques

Basé sur une approche empirique, ce travail vise donc à observer les conséquences de la crise sanitaire sur les pratiques des entreprises en matière de gestion de l'emploi, du renouvellement des qualifications et des compétences, des modes de travail et de la formation professionnelle continue. Les responsables interviewés ont été invités à donner leurs points de vue sur les conditions de mise en place des mesures anti crise et sur l'évolution de leurs pratiques telles qu'ils ont pu les percevoir en 2020, année marquée par une succession d'épisodes de confinement de la société et des activités économiques. Déclinaison de ce questionnement, le guide d'entretien a été conçu volontairement ouvert afin de permettre une libre expression des acteurs et de favoriser l'émergence d'autres dimensions d'analyse, non prévues au départ.

Comme indiqué en introduction, le choix de concentrer l'observation sur les entreprises possédant un organisme de formation a pour mérite une appréhension des effets de la crise tels que perçus par des agents économiques opérant à la fois sur le marché des produits et sur le marché de la formation. Cela permet en outre d'apprécier la synergie entre l'entreprise et son centre de formation, en interrogeant l'efficacité qu'a pu avoir ce binôme pour amortir l'impact de la récession sur les deux entités. On interroge aussi leurs liens de proximité afin de comprendre s'ils ont offert à chacune des avantages croisés, en particulier en termes de protection de leur niveau respectif d'activité et d'emploi.

Du côté de l'entreprise, l'interrogation a été portée sur le changement de ses pratiques de gestion des ressources humaines, de GPEC, en lien avec le recours au chômage partiel, au télétravail et à la formation continue. Portant un regard rétrospectif sur leurs propres stratégies, les acteurs de l'entreprise sont aussi invités à s'exprimer sur la façon dont ils ont fait usage (ou pas) des dispositifs publics existants (chômage partiel, FNE formation), sur leurs éventuelles difficultés à les agencer et à les mettre en œuvre.

Du côté de l'organisme de formation, celui-ci a dû absorber le choc frontal d'une fermeture administrative lors du premier confinement. Quelle répercussion une telle mesure a-t-elle eu sur la gestion de l'emploi des formateurs ? Le fait d'être organisme de formation lié à une entreprise a-t-il changé la donne pour sa gestion de crise ? Sur le registre de l'ingénierie, la généralisation du télétravail lors du confinement a ouvert un champ des possibles et de nouvelles façons de faire, notamment par l'essor des apprentissages en ligne et des supports numérisés. De quelle façon cette évolution contrainte a-t-elle été vécue par les organismes répondants ? Est-elle de nature à transformer en profondeur le métier de formateur, le contenu des formations dont la qualité peut être appelée à évoluer à son tour ?

Au-delà de ces lignes directrices, la mise en œuvre de l'enquête proprement dite renvoie à plusieurs aspects de méthode qu'il convient d'expliciter.

1.2. Le champ, des entreprises aussi organismes de formation

Tout d'abord a été établi un échantillon de 120 entreprises dont la spécificité est d'avoir créé, à un moment de leur histoire, leur propre organisme de formation, qui le plus souvent reste intégré en son sein. Lorsque cela est le cas, le pilotage de l'organisme s'effectue par le service de la formation ou la DRH de l'entreprise quand celle-ci est de taille suffisante pour une telle organisation. Dans le cas contraire, la gestion de l'organisme est portée par un service administratif ou comptable en charge des dépenses de formation, ou encore par le chef d'entreprise lui-même qui est polyvalent sur les tâches de direction des deux entités.

L'offre de formation que développe l'organisme contribue à la diversification des activités de l'entreprise. Dans une majorité de cas, cette activité formative revêt pour elle un caractère stratégique mais ne représente qu'une part modeste de son chiffre d'affaires. Dans d'autres cas où l'organisme de formation a été créé par une firme ou une multinationale, sa taille et ses capacités formatives devenant de grande envergure, il se transforme. Il acquiert une autonomie juridique et devient centre de profit à part entière.

Une fois l'échantillon constitué, les 120 entreprises ont été contactées pour participer à l'enquête. Vingt d'entre elles, soit 1/6ème, y ont répondu favorablement. Les paragraphes suivants décrivent les caractéristiques de l'échantillon de départ puis celui des entreprises effectivement enquêtées.

1.2.1. Au départ, un échantillon de 120 entreprises contactées

Les 120 entreprises de l'échantillon initial ont été repérées *via* leur organisme de formation[2] à partir d'un traitement des données administratives de la base des bilans pédagogiques et financiers (BPF) du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, mis à disposition du Céreq par la DARES dans le cadre d'un chantier en cours[3]. La sélection s'est opérée dans le but avant tout d'obtenir une diversité de situations, sans ambition particulière de bâtir une représentativité statistique. Le lecteur se reportera à l'annexe 1 de ce rapport pour prendre connaissance en détail des caractéristiques de ces 120 entreprises sélectionnées au départ.

On peut en résumer brièvement les grandes lignes. Ces 120 entreprises recouvrent une large gamme de secteurs d'activité, de types de produit, d'organisations du travail, de tailles, de localisations géographiques, de publics formés, de situations formatives. En effet, la grande entreprise n'est pas la seule à s'être dotée d'un organisme de formation. Sont aussi concernées des petites entreprises artisanales ou des entreprises de taille moyenne.

Ces 120 entreprises de l'échantillon initial ont toutes été contactées téléphoniquement. Une sur six a accepté la proposition d'un entretien. Il en a été de même pour leur OF. La centaine d'entreprises non répondantes ont invoqué diverses raisons pour ne pas vouloir y participer :

- pour certaines, le fait que cette enquête n'ait pas eu un caractère obligatoire a été un motif immédiat de refus, compte tenu de leurs urgences et du manque de temps ;
- d'autres ont précisé avoir été déjà interrogées à plusieurs reprises, notamment dans le cadre d'enquêtes de conjoncture « Covid » ou d'autres enquêtes administratives menées par les services déconcentrés de l'Etat, en lien avec l'attribution d'aides financières. Elles exprimaient donc avoir atteint en quelque sorte un certain degré de saturation en tant que répondant ;
- dans le contexte d'urgence qui était le leur à cette époque, certains responsables pensaient avoir en ligne un interlocuteur du ministère du Travail au sujet de leur demande d'aides financières. Ils ont alors exprimé leur déception d'être contactés pour une « *enquête de chercheurs* » dont ils ne percevaient pas vraiment l'utilité ;
- enfin, d'autres entreprises étaient fermées au moment du contact. D'autres encore avaient généralisé le télétravail, les coordonnées téléphoniques fournies par la base BPF renvoyant à un standard externe, non autorisé à communiquer les numéros de portable des collaborateurs. Sur ce même registre de sécurité, certaines entreprises de secteurs tels que la banque et assurance avaient mis en place des mesures de défense de leur intelligence économique afin de se prémunir de cyber-attaques, rendant le contact téléphonique infructueux.

Malgré ces refus et une attrition notable de l'échantillon de départ, la diversité de situations observables a été préservée. Il convient cependant de noter que les entreprises des secteurs industriel ou agroalimentaire dont la production exige une présence physique sur site ont été plus facilement joignables. Elles ont donc été plus fréquemment répondantes que les entreprises du secteur tertiaire ayant opté en général pour des activités télétravaillées sécurisées.

Il importe enfin de souligner que les répondants – responsables des entreprises ou de leurs organismes de formation – ont démontré une excellente adhésion à la démarche d'enquête une fois celle-ci acquise. Ils ont accepté de bon gré de s'entretenir longuement au téléphone ou en visioconférence, en dépit parfois de conditions de travail peu adéquates, comme par exemple pour les personnes interviewées

[2] Il est utile de rappeler qu'au-delà de leurs propres salariés, ces centres d'entreprise forment différents types de publics – des jeunes en alternance, des adultes en formation continue, en VAE, des personnes peu qualifiées et éloignées de l'emploi relevant des actions du PIC dont les demandeurs d'emploi et, depuis peu, des apprentis. En outre, ils forment à une large gamme de certifications enregistrées au RNCP dans de multiples spécialités – diplômes de l'Éducation nationale, titres professionnels du ministère du Travail, certificats de qualification professionnelle (CQP) portés par les branches.

[3] Étude Céreq pour le compte de la DARES, « L'offre de formation des personnes en recherche d'emploi » (OFPIC -DARES), date d'achèvement juin 2022.

travaillant dans des bureaux *open space* ou dans des environnants bruyants. Par ailleurs, l'ensemble des interlocuteurs a accepté d'être réinterrogé si nécessaire, en complément d'enquête ou pour une extension de celle-ci.

1.2.2. Qui sont les 20 entreprises répondantes ?

La variété des situations couverte par les 20 entreprises ayant participé à l'enquête n'est pas altérée par rapport à celle observée pour les 120 de l'échantillon initial. Si l'on considère le critère de la taille, on retrouve bien la présence d'entreprises de toutes dimensions avec toutefois davantage d'entreprises de 10 à 50 salariés, qui représentent 40 % de l'échantillon enquêté contre 20 % dans l'échantillon initial. Les entreprises de taille moyenne (de 50 à 99 salariés) y sont en proportions presque identiques : 15 % dans l'échantillon initial contre 20 % dans l'échantillon enquêté. Les grandes entreprises au-delà de 250 salariés se retrouvent en proportion identique (40 %) dans l'échantillon enquêté et initial.

Pour ce qui est de leur secteur d'activité d'appartenance, 14 secteurs sont représentés dans l'enquête, soit un quart des secteurs présents dans l'échantillon initial des 120 entreprises qui en comporte 43. Cela constitue un important resserrement de l'éventail sectoriel, avec cependant le maintien pour l'un et l'autre de la prédominance des secteurs du commerce de gros et de l'édition structurée par l'édition des logiciels.

Tableau 1 • Répartition des 20 entreprises enquêtées selon leur taille

Nb de salariés	En %	En valeur absolue
<20	10	2
De 20 à 49	30	6
De 50 à 99	20	4
De 250 à 500	15	3
De 4 000 à 5 000	10	2
De 15 000 à 16 000	5	1
De 20 000 à 30 000	5	1
>160 000	5	1
Total	100	20

Sources : site Société (recherches web), consulté en février 2021.

Tableau 2 • Répartition des 20 entreprises enquêtées selon leur secteur d'activité d'appartenance

Secteurs (code Naf)	En valeur absolue
10 Industries alimentaires	2
20 Industrie chimiques	1
22 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	1
25 Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et équipements	1
37 Collecte et traitement des eaux usées	1
43 Travaux de construction spécialisés	1
46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et motocycles (4675Z, 4669B,4617A)	4
47 Commerce de détail, à l'exception des automobiles et motocycles	1
56 Restauration	1
58 Edition (de livres et de logiciels) (5829C, 5811Z)	3
59 Production de films cinématographiques, vidéos	1
71 Activités d'architecture et d'ingénierie ; activités de contrôle et d'analyses techniques	1
74 Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques	1
96 Autres services personnels (coiffure 9602A)	1
Total	**20**

Source : BPF 2018 et recherches internet site « Société ».

Si l'on considère leur localisation, les entreprises ayant participé à l'enquête sont implantées sur l'ensemble du territoire national. Elles sont installées dans 8 régions sur les 10 présentes dans l'échantillon initial, avec une prédominance d'installation en Île-de-France et en région Aura (Auvergne Rhône-Alpes). On note davantage d'entreprises répondantes de la région Centre Val de Loire par rapport à l'échantillon initial et une absence d'entreprises des régions de Nouvelle Aquitaine et d'Occitanie. Plus généralement, les entreprises de l'ouest de la France ont été moins répondantes comparativement à leur présence dans l'échantillon initial, celles de la région Sud demeurant peu répondantes et peu présentes.

Les entreprises répondantes à l'enquête ont une ancienneté variée. Comme pour l'échantillon initial des 120, on y retrouve la prééminence des entreprises créées au XIX^{e} siècle ou durant les années 1980-90. Les entreprises répondantes créées au XIX^{e} siècle appartiennent essentiellement à des secteurs traditionnels ou artisanaux comme par exemple l'édition de livres, l'agroalimentaire, la fabrication d'explosifs, les travaux publics ou le bâtiment et l'outillage. Les entreprises fondées dans les années 1980 et 1990 sont plutôt tournées vers la fabrication de machines-outils, de matériaux composites, les télécommunications, l'industrie de la défense, la pharmacie ou encore la gestion des ressources. Les entreprises répondantes créées dans les années 2000 font partie de la « nouvelle vague », renvoyant aux secteurs de l'information, de la communication, de l'édition de logiciels, des équipements pour l'aéronautique ou de l'électronique.

Tableau 3 • Répartition des 20 entreprises enquêtées selon leur date de création

Date	En %	En valeur absolue
XIX siècle	20	4
Entre 1900 et 1945	15	3
Années 1960	10	2
Années 1970	5	1
Années 1980	30	6
Années 1990	15	3
Années 2010	5	1
Total	100	20

Source : divers sites (recherches web) dont celui de l'entreprise lorsqu'il existe. Consultations : février 2021.

1.2.3. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien mis au point est constitué de deux modules, l'un destiné aux responsables des vingt entreprises, l'autre à ceux des vingt organismes de formation. Ce dernier module sera présenté à la section 6 traitant de l'enquête auprès de ces centres de formation des entreprises.

Examinons ici le guide d'entretien en direction des responsables d'entreprises. En introduction, est rappelé l'objectif de l'enquête**.** Le guide se poursuit de la façon suivante.

En préambule, on invite le responsable d'entreprise à retracer rapidement l'histoire de celle-ci et à en décrire la production, l'état de la concurrence dans son secteur, la structure des emplois et des qualifications, la politique des RH, le processus de création de son propre organisme de formation et les liens actuels avec celui-ci.

• Les effets de la crise sur l'activité de l'entreprise : *« Quel est le niveau d'activité de votre entreprise depuis le début de la crise (en baisse ou pas, risque de fermeture, perspectives de reprise, recours au chômage partiel) » ?*

• Le recours aux dispositifs amortisseurs : *« De quelle façon avez-vous géré les emplois et le chômage partiel ? Quels sont les autres dispositifs publics ou les aides de l'État auxquels vous avez eu recours (les lister) au-delà du chômage partiel ? (FNE formation, mobilisation du CPF, du CEP, etc.), Comment ont-ils été mis en place et à quel type de difficulté avez-vous été confrontés pour ce faire ? Avez-vous été accompagnés dans vos démarches de constitution des dossiers et si oui par quels services de l'État, de la branche ? Quel rôle a joué la branche professionnelle pour vous accompagner dans la crise ? Les acteurs de la Région ? Quels ont été vos liens de travail avec Pole emploi durant cette période ? Avec la Direccte ? »*

• L'évolution du marché **:** *« Que diriez des évolutions du marché ? Durant cette période "Covid", avez-vous perçu des changements notables du marché des produits dans lequel vous vous situez, ou du marché du travail pour le maintien de vos compétences ? La concurrence s'est-elle accentuée sur le marché de vos produits ? Y-a-t-il eu davantage de cas de « fusion ? »*
• La gestion de la crise : *« La crise a-t-elle engendré des licenciements ? ou de non-renouvellement/rupture de CDD ? Comment le chômage partiel a -t-il été absorbé par l'organisation du travail de votre entreprise ? Quelles conséquences cela a-t-il eu sur vos pratiques de gestion des ressources humaines ? Votre plan de formation initial pour l'année en cours a-t-il été impacté et si oui comment : par une suspension des formations ou au contraire par une formation accrue de vos salariés*[4] *? Cette période a-t-elle fait émerger de nouveaux besoins, de nouveaux projets de formation pour votre personnel ? Si oui pouvez-vous les décrire ? Quel a été votre politique de télétravail ? »*
• Les liens avec son organisme de formation durant la crise : *« Le fait de disposer d'un centre de formation a-t-il joué un rôle particulier pour affronter les effets de la récession, pour maintenir le développement des compétences ? Vos commandes de formation ont-elles changé à son égard ? En lien avec la mise en place du chômage ? En lien avec des licenciements ou des ruptures de CDD ? »*
• Les regards rétrospectifs **:** *« Si c'était à refaire, auriez-vous géré les difficultés liées à la crise de la même façon ? Auriez-vous entrepris d'autres actions pour l'emploi, pour la formation, pour les compétences de vos collaborateurs ? Avec le recul, quelles mesures qui n'ont pas été prises dans ces domaines vous auraient semblé pertinentes ? Quelle vision avez-vous des prochains mois pour l'activité de votre secteur, pour votre propre activité, pour vos niveaux d'emploi et votre formation ? Quels sont les difficultés majeures que vous anticipez pour l'année 2021 ? »*

1.3. Les conditions de réalisation des entretiens

Au total, une cinquantaine de responsables des 20 entreprises et de leur organisme de formation a été interviewée en entretien semi directif, dont quarante-cinq effectivement exploitables. La durée moyenne de chacun a été d'une heure et quart environ. L'ensemble des entretiens s'est déroulé sur deux mois, de début octobre à fin novembre 2020, à cheval sur un épisode de « stop and go » sanitaire, un premier confinement ayant eu lieu du 17 mars au 11 mai 2020, suivi d'une reprise d'activité puis d'un second confinement du 30 octobre 2020 au 15 décembre 2020.

Pour ce qui est du volet d'enquête auprès des entreprises, les personnes interviewées occupent des fonctions de dirigeant, de responsable des ressources humaines et/ou de la formation dans l'entreprise, parfois également responsables de l'organisme de formation. Effectivement, dans le cas des PME ou TPE enquêtées, ces fonctions sont confondues, le chef d'entreprise répondant également en tant que responsable du centre de formation. Dans certains cas, le comptable de l'entreprise a répondu en tant que responsable des RH ou des démarches d'accès aux dispositifs de soutien financier mis en place par les pouvoirs publics.

Avant tout individuels, quelques-uns collectifs, ces entretiens ont été passés par voie téléphonique ou par visioconférence pour respecter les mesures de restriction des déplacements et des rencontres en face à face. Cette conduite d'entretien à distance n'a pas été sans conséquence sur la dynamique de l'échange lui-même, contraint par le temps. En effet, il a été difficile de mobiliser les personnes en ligne plus de 1h45 pour les interviews les plus longues. Par ailleurs, comparativement aux visites sur site pratiquées d'ordinaire pour ce type d'enquête, le mode distanciel a limité de manière substantielle la compréhension du contexte de l'entreprise – son environnement, ses modes de production, son organisation du travail, etc. Les informations de contexte recueillies lors de l'entretien ont été sommaires dans la plupart des cas. Elles ont dû être complétées *a minima* par d'autres sources d'informations, par le biais de recherches sur internet. Compte tenu de la dispersion sur l'ensemble du territoire national des entreprises répondantes, il n'a pas été envisageable d'interroger comme prévu quelques acteurs

[4] Pour obtenir plus de détails de la part de l'interviewé, ou pour relancer la question, la formulation est : *« Vos salariés vous ont-ils demandé de suivre davantage de formations et si oui comment avez-vous répondu à leur sollicitation (négativement (démarches trop compliquées par ex), recours au FNE-formation, au CPF ? Si oui, ces formations ont-elles une relation directe avec l'activité de l'entreprise ? Avez-vous incité vos salariés à suivre des formations (ou facilité cela à leur demande) pour les préparer à trouver un nouvel emploi, à se reconvertir ? Avez-vous profité de cette période pour organiser des formations en vue d'une réorientation de votre activité, /pour préparer la reprise ? »*

ou décideurs régionaux dont les services déconcentrés de l'emploi, très sollicités d'ailleurs au cours de cette période.

Enfin, dans le cadre de ces interviews, il a été garanti aux répondants d'une part un anonymat de leurs propos dans le respect des règles déontologiques en vigueur et d'autre part la restitution des résultats en retour de leur adhésion au processus d'enquête. Ce rapport final tient compte de ce double engagement à leur égard.

Quelles ont été les transformations conjoncturelles ou durables à l'œuvre dans ces mondes du travail ? Les entretiens ont été une occasion de faire un point avec leurs responsables sur ces questions. Comme pour toute enquête qualitative, les données ainsi collectées se basent sur le déclaratif des acteurs enquêtés. Le contenu de ces entretiens constitue donc le matériau de base exploité. Une analyse transversale des monographies a permis selon les aspects abordés la mise en évidence de typologies d'effets différenciés de la crise sur les entreprises et leurs organismes de formation. Les sections suivantes présentent de manière synthétique les résultats de cette démarche.

2. L'impact sur l'activité des entreprises : une crise aux multiples facettes

Un premier constat est que la crise sanitaire n'a pas eu les mêmes effets pour toutes les entreprises. Leurs situations divergent en fonction de plusieurs critères. Comme on pouvait s'y attendre, l'influence du secteur d'activité est prédominante, l'impact des restrictions sanitaires ayant été disparate selon les segments de l'économie.

Hormis le secteur, les observations montrent que quatre autres facteurs agissent sur la façon dont les entreprises traversent la crise de 2020, en les différenciant dans leur capacité de résistance. Le premier est leur position sur le marché, la firme monopolistique étant mieux armée semble-il que les entreprises soumises à la pression d'une forte concurrence. Le deuxième facteur renvoie à leur implantation, certains territoires procurant davantage d'externalités positives que d'autres. Le troisième facteur est la structure de la clientèle de l'entreprise, une diversification des clients appelant une moindre exposition à la conjoncture. Enfin, le quatrième facteur est celui du poids des coûts des protocoles sanitaires qui a pesé diversement sur l'équilibre des entreprises selon qu'elles y étaient préparées ou non de par la nature de leurs activités. Cette section analyse tour à tour l'influence de ces cinq facteurs.

2.1. Des perdants et des gagnants, selon les secteurs

Si certaines entreprises ne connaissent pas la crise et embauchent même pour faire face à une recrudescence d'activité, d'autres en revanche subissent la récession liée aux restrictions sanitaires. Ici, l'effet-secteur joue à plein. Selon ce critère, les monographies montrent l'hétérogénéité de l'impact de la crise sur la vie de l'entreprise. Trois cas de figure émergent mais le plus fréquent est celui des entreprises ayant subi une mise à l'arrêt ou une baisse de leur activité.

2.1.1. Cas 1 : la mise à l'arrêt de l'activité

Ce premier cas rassemble les quelques entreprises les plus impactées, à cause, entre autres, de leur fermeture administrative, temporaire ou prolongée, les mettant à l'arrêt. Elles appartiennent à divers secteurs : coiffure, restauration, commerce de détail, production cinématographique ou encore édition de livres.

Lors des entretiens, les responsables de ces entreprises concernées témoignent de ce que fut le choc d'une fermeture contrainte pour raison sanitaire, décidée soudainement. Il leur a fallu réagir rapidement, s'organiser pour suspendre leur production de biens ou de services et stopper le travail sur sites en recherchant des solutions pour leurs personnels. Sans chiffre d'affaires pendant des mois, et en dépit des aides financières mises en place par l'État qui ont parfois tardé, ces entreprises ont dû affronter de sévères difficultés de trésorerie jugées longues à surmonter dans le temps.

Premier exemple illustrant ce cas de figure, celui de DELTACOM[5]. Créée en 1962, cette entreprise est spécialisée dans le commerce de détail de matériels de télécommunication. L'entreprise proprement dite est constituée de 14 magasins implantés en région Grand Est. Hervé[6], le dirigeant, en décrit les activités : *« [...] on ne fabrique pas, on ne fait que de la vente on est les espaces pour l'opérateur X et on est son sous-traitant ; nous sommes franchisés c'est-à-dire que nous faisons de la vente en téléphonie mobile, internet, accessoires en quelque sorte nous sommes des indépendants qui avons l'enseigne de X* ». En 2019, cette entreprise comptait 85 salariés, avec un chiffre d'affaires de 21 millions d'euros pour cette même année. Aux premières mesures sanitaires, mi-mars 2020, est déclarée la fermeture de ses espaces de vente. Ce dirigeant souligne le fait que l'obligation de fermeture a pris tout le monde de court : « *On travaille dans une région très touchée dès le départ par le Covid on a été les premiers impactés ; mais l'arrêt de l'activité, on y était pas préparés […] d'un jour à l'autre, plus aucune recette et des factures qui doivent être payées... dire le dimanche soir "demain c'est fini", tu laisses tes équipes à la maison, tu les préviens tous, par contre on n'est pas en mesure de leur dire quoi faire, est-ce que ce sera du chômage partiel est-ce que ce sera de la garde d'enfants* ? ».

Un autre exemple, l'entreprise ALCOR, qui est confrontée à ces mêmes contraintes de fermeture. Fondée en 1960 par un maitre coiffeur français, il s'agit d'une PME de coiffure de renommée internationale possédant un salon installé dans la capitale. Elle est perçue comme une entreprise à l'ambiance familiale. Elle employait plus de 70 salariés pour un chiffre d'affaires de 7,3 millions d'euros en 2018. Au début des années 2000, elle crée son propre centre pour dispenser des formations spécialisées dans ce domaine. En dehors d'un volant de clientèle nationale et étrangère en séjour touristique, ses clients sont aussi les marques de haute couture pour la préparation des mannequins lors de leurs défilés ou bien encore les productions de films.

Au milieu des années 1990, ALCOR se diversifie et lance une gamme étendue d'accessoires ou d'outillages pour la coiffure, de produits cosmétiques et d'hygiène aussi, destinés surtout à l'export en Asie mais qu'elle ne diffuse pas directement. Après deux décennies d'un rythme de croisière, la crise sanitaire va impacter fortement sa structure. Elle subit les fermetures administratives par le fait d'être lieu d'accueil du public ; par la suite, à la réouverture, les règles de distanciation et gestes barrières la maintiennent en sous-régime. Odile, une gestionnaire témoigne mi-octobre 2020 de la rudesse de l'impact : *« [...] on n'avait pas de chiffre d'affaires sur plusieurs mois, c'est aussi simple que cela… la reprise s'est faite, au début il y a eu un certain engouement de la clientèle mais d'autres aspects sont demeurés au point mort, notre travail au showroom mode ou sur les tournages… la situation a été très anxiogène ; il y a trois semaines on a eu une réunion, on a dit on va faire ceci, on va cela ; c'est-à-dire que ce qui était programmé, envisagé et qui se mettait gentiment en route pour la mi-novembre (2020), ça passe à la trappe et donc on verra en décembre ce que la direction décidera ; les fêtes de fin d'année, c'est vital pour la coiffure »*. Bien que située sur une niche protectrice, cette PME est affectée par la récession car l'effet-secteur – par les mesures ciblées de confinement strict – neutralise les bienfaits de sa spécialisation.

Problématique semblable pour le groupe d'édition français LIBERCELI, fondé en 1911, confronté à une fermeture *ex abrupto* en mars 2020 en lien avec celle des librairies qui diffusent leurs publications. Employant environ 400 personnes, ce groupe compte dans le milieu de l'édition. Après une forte expansion dans l'immédiat après-guerre, cet éditeur spécialisé à ses débuts dans la littérature du XX^{e} siècle étend son domaine aux écrits pour la jeunesse au cours des années 1970. À partir des années 1980, le groupe absorbe d'autres enseignes éditoriales et s'ouvre au livre numérique en association avec d'autres partenaires éditeurs. La santé financière du groupe est assurée et stable, notamment grâce à l'entrée dans son actionnariat d'un groupe mondial de produits de haute qualité au début des années 2010.

Pour cet éditeur, la crise a signifié une chute à pic de son activité, impactée par la suppression de commandes de certains clients atteints par la crise eux aussi. Cela a été le cas en particulier pour son département « Voyages » produisant les guides touristiques ou encore d'un magazine régulier qu'elle confectionne pour le compte d'une compagnie aérienne. Arrêté depuis mars, ce magasine ne sera

[5] Dans ce rapport, les noms d'entreprises ont été changés pour garantir l'anonymat.
[6] Les prénoms des personnes sont également fictifs.

relancé qu'en octobre 2020 avec un premier numéro. Mais la crise sanitaire a été surtout synonyme d'un blocage complet de son circuit de distribution. Odile, une responsable formation du groupe, se remémore ce qu'a été la période de mars 2020 pour la filière de production, en particulier pour les imprimeurs, puis les conditions d'une lente reprise : *« Pour les imprimeurs, ça a été une mise à l'arrêt. Pour eux, je pense que du jour au lendemain il n'y a eu plus rien puisque nous nos livres n'ont plus été distribués parce que les librairies étaient fermées ; les librairies étant fermées ; au bout d'un moment, il y a très peu de libraires qui ont fait ce qu'on appelle le "click and collect". Et puis nous, dans nos entrepôts de distribution, il y a quelque chose comme 300 personnes et au moment du confinement, ils étaient 25. C'était absolument impossible de faire ça* [le clic and collect]*, les règles sanitaires empêchaient de travailler correctement sur la distribution du livre. Et puis, de toute façon pour les distribuer où ? Et ça a été long ; la reprise aussi. Quand les commerces ont rouvert, ça a été long parce qu'il a eu un travail énorme de manutention car il a fallu réapprovisionner. Il se trouve que la vente de livres est repartie très, très fort à la sortie du confinement. Pour les imprimeurs, il a fallu un petit temps ; au début, on était tout de même un peu frileux pour relancer des réimpressions mais ça s'est fait quand même, je pense que dès juin (2020) les réimpressions ont été envoyées ».*

La situation de MARSIC SECURITE, une TPE familiale, s'est également fortement dégradée durant la période comme l'indique Madeleine, de l'équipe de direction, qui pose un regard critique sur les événements[7] : *« On ne fabrique pas des serrures, on les ouvre ou on apprend à les ouvrir [...] sur ces deux volets de notre activité, c'est dramatique, tout a été à l'arrêt pendant plus de quatre mois ; l'année dernière, il y avait des gilets jaunes, il y a deux ans cette grève SNCF, je suis désolée les petits commerçants je commence à comprendre pourquoi ils commencent à hurler. Ce sont toujours les dindons de la farce ».* Les activités de l'entreprise dont parle Madeleine se situent sur un créneau spécifique, celle de la vente d'outillages pour ouverture des portes. Créée en 1988, cette TPE employant une vingtaine de salariés, inclus son personnel dirigeant, déploie à côté de cette activité commerciale une activité de formation en serrurerie et conception d'outils pour les professionnels du dépannage justifiés d'un code NAF, ou les personnes souhaitant le devenir.

Ces deux versants d'activité ont été fortement touchés par les mesures de restrictions liées à la pandémie. Les problèmes de gestion auxquels la TPE est confrontée sont de taille, Madeleine, indiquant : *« [...] nous n'avons pas la trésorerie nécessaire pour faire face, nous ne pouvons plus investir ; les loyers sont toujours les mêmes avec quatre mois voire plus avant que l'activité reprenne au moins dans les recettes ; les charges, ok, il y en a un peu moins mais ça ce n'est pas tout ; l'argent ne rentre pas »*. Comme cela sera analysé ultérieurement, cela a signifié la mise au chômage partiel de tout le personnel pendant plusieurs mois.

Enfin, la dernière illustration de ce cas – le plus défavorable – concerne aussi une TPE, mais cette fois du secteur des arts et spectacle, fermée depuis des mois. Fondée en 2015, ZANIA PROD est une petite structure de trois salariés fixes : son dirigeant et créateur, Jérôme, un des enfants d'un célèbre réalisateur de films des années soixante-dix et deux employées polyvalentes sur des tâches administratives, comptables. L'ambiance y est celle *d'une grande famille* selon les propos de Jérôme qui se présente dès le début de l'entretien en tant que « fils de… ». Au départ, cette TPE située dans un quartier parisien « branché » est centrée sur la production de films pour le cinéma.

Rapidement, Jérôme décide d'en diversifier les activités pour augmenter les recettes. C'est ainsi qu'il créée un centre de formation en art dramatique de théâtre et cinéma, basé sur des méthodes intégrant la caméra comme support pédagogique et s'adressant à tous types de public ; des cours de coaching pour acteurs en complètent l'offre. Jérôme évoque les difficultés liées à la crise sanitaire : *« Ça s'est résumé à l'annulation de tous les cours et de toutes nos activités ; on a mis des mois à comprendre comment marchaient les aides de l'État, comment remplir les formulaires qui nous étaient demandés, avec aucune aide de personne, on a essayé de téléphoner à la Direccte mais personne ne répondait… n'avons pas de grande trésorerie ; j'ai signé un PGE*[8] *mais cela ne réglera rien, les pertes de chiffre*

[7] Madeleine a été interviewée le lendemain du démarrage du second confinement.
[8] Prêt garanti par l'État.

d'affaires ne se rattraperont pas... on espère reprendre dès que possible[9]*, peut-être pour la fin d'année ».*

Si les autres entreprises de l'échantillon n'ont pas connu la situation extrême d'une fermeture administrative, elles n'en ont pas moins enregistré une baisse sensible de leurs ventes et de leur production par ricochet de l'impact de la crise sur leur propre clientèle.

2.1.2. Cas 2 : l'effet domino de la récession

Ce deuxième cas regroupe les trois quarts des entreprises enquêtées pour lesquelles l'activité a stagné ou a baissé, de modérément à fortement durant la période. Pour la plupart d'entre elles, cette activité en berne est due aux effets en cascade de la crise, atteignant en amont leurs clients. Cela est par exemple le cas des entreprises des industries alimentaires (traiteur pour les compagnies aériennes), de la construction, du commerce de gros alimentaire ou de la fabrication de produits métalliques (serrures et systèmes de sécurité). Plusieurs monographies laissent entrevoir la force exercée par cet effet domino de la récession sur les entreprises.

TERRAM est une firme française de revêtements de sols souples opérant de ce fait dans le secteur de la fabrication d'éléments en matières plastiques pour la construction. Créée en 1937 à l'apparition des premiers sols en vinyle homogènes, elle possède aujourd'hui une trentaine de filiales dans le monde et y employait plus de quatre mille salariés en 2018, dont près de 900 en France pour un chiffre d'affaires de 920 millions d'euros. Elle est un acteur important de l'histoire industrielle et technique du territoire rhônalpin qui l'a vu naître et est un employeur de poids pour la dynamique économique de la région AURA. Après la Seconde Guerre mondiale, la firme acquiert des lettres de noblesse et une reconnaissance internationale en brevetant le premier sol vinyle adapté aux besoins de l'industrie aéronautique. Par la suite, dans les années soixante, elle lance de nouveaux produits destinés au revêtement des salles de sport. Les années 80 marquent le début de l'ère du bricolage pour le grand public, l'entreprise innove en proposant les dalles de vinyle autocollantes en prêt à poser. À côté de ses activités de production, elle fonde en 2005 son propre organisme de formation organisant les formations de solier moquettiste à des niveaux supérieurs.

Lors de la crise sanitaire, la fermeture des frontières décidée par certains pays et la limitation des déplacements entrainent une récession de grande ampleur pour les compagnies aériennes clientes de la firme qui, à son tour, en est impactée. Techniquement, la moquette ne pouvant pas être posée dans un avion, les sols PVC équipent les espaces « galley » (entrée de l'avion, espace des stewards pour la préparation des repas, les toilettes, etc.). André, responsable RH du site historique de l'entreprise, explique le caractère stratégique de ce marché et décrit les effets de cette crise par ricochet : *« [...] pour nous, ça va être compliqué puisque on fabrique des revêtements pour les avions ; il y avait une nouvelle machine qui avait été conçue et qui allait être prête justement au mois de mars, avril (2020), parce qu'il y a beaucoup de travail pour ce secteur ; c'est un très gros marché mondial et là tout s'est écroulé. Nous sommes très bien positionnés sur ce marché par rapport à nos concurrents mondiaux. On a pris position chez beaucoup de compagnies nationales, américaines et européennes. Ça va être un impact important pour TERRAM car ce sont des revêtements avec une valeur ajoutée, à fort chiffre d'affaires. Ce n'est pas un grand volume quantitatif en métrages carrés pour nous, mais comme ce sont des matériaux très particuliers fabriqués avec des quantitatifs très peu importants par fabrication, c'est un produit qui nous permet d'avoir de la marge, contrairement à d'autres produits comme dans le bâtiment où il y a très, très peu de marge ; donc il y aura un impact pour nous qui sera important jusqu'à 2024 puisqu'on sait très bien que les avions, ça ne reprendra pas avant 2024 ».*

Autre entreprise à pâtir d'un ralentissement d'activité en raison de celui subi par ses clients, FULU France. Filiale d'un groupe industriel italien de machines automatiques fondé en 1961, cette PME d'une vingtaine de salariés conçoit et fabrique des machines de conditionnement flexible (emballage vertical, horizontal, peseuses associatives et lignes automatiques) pour conditionner les produits pharmaceutiques et surtout de l'agroalimentaire qui reste son domaine de prédilection. Cette filiale réalise des machines « cousu main » pour ses clients effectuant eux-mêmes le conditionnement, en les

[9] L'interview de Jérôme a eu lieu le 29/10/2020. Les règles de distanciation et les gestes barrières étant difficilement applicables lors des cours de théâtre et d'expression, le centre de formation est resté longtemps fermé.

adaptant à leurs besoins spécifiques en termes de formes, de scellage ou de remplissage. Elle développe également un service après-vente qui s'accompagne de formations dispensées par son propre centre afin de donner comme le rappelle Sophie, une responsable RH et comptabilité, *« un paquet complet au client ; on lui vend des machines et les formations, aussi un service après-vente au cas où il y aurait des pannes »*.

Durant la crise sanitaire, ce service après-vente a eu une activité quasi normale, essentiellement en raison des livraisons de machine chez leurs clients de l'agroalimentaire dont l'activité s'est accrue durant la crise. En revanche, pour ce qui est de la partie fabrication, la crainte en 2020 était d'avoir à faire face à une récession à retardement. En effet, l'entreprise dépend des décisions d'investissement de sa clientèle et de leur anticipation de la conjoncture, clients dont certains travaillent à leur tour pour des restaurants d'entreprise fermés pendant de longs mois. Sophie entrevoit les difficultés à venir : « *[...] où on voit que c'est compliqué, à la limite, ce n'est pas maintenant* [octobre 2020] *[...] nous avons un délai de fabrication de quatre à six mois, donc forcément, l'impact se fera plus tard ; sur les commandes de pièces détachées, là il y a un vrai creux dès maintenant ; on sent que les gens limitent les budgets et investissent moins, ça c'est clair [...] ; par exemple, des clients qui vendent des pains au chocolat, de la brioche, etc., s'ils ont eu une perte de 20, 30 ou 40 % du chiffre d'affaires forcément dans leurs investissements et dans leur quotidien [...] là on sent que ça commence à être un peu plus difficile. Alors avec un deuxième confinement qui vient d'arriver, je ne sais pas trop ce que ça va donner les six prochains mois, c'est très difficile de faire des prévisions ».*

Cette perception de l'avenir est cependant à relativiser car si certains de ses clients de l'agroalimentaire enregistrent une baisse d'activité, d'autres ont connu un certain dynamisme. La plupart d'entre eux fabrique une large gamme de produits (pizzas, brioches, salades, plats cuisinés, etc.) destinés aussi à la grande distribution. Ils ont ainsi des circuits de vente diversifiés, en dehors des restaurants et des restaurants d'entreprise, ce qui a permis à FULU France de connaitre une diminution modérée de son volume d'activité ; Sophie précise : *« [...] nos clients ne s'en sortent pas trop mal pour l'instant, ce qui n'est peut-être pas le cas dans d'autres milieux industriels ; nous, avec l'agroalimentaire, on a cette chance là, c'est que quoiqu'il arrive on continue à faire ses courses et à manger, on est obligé on n'a pas le choix ».*

Pour PANIFEX, autre société du secteur agroalimentaire, la tendance a été *grosso modo* la même, en légère diminution. Située en région Centre, cette entreprise est un producteur de farines employant actuellement environ 800 salariés. Fondée au début des années 1980 par une dizaine de meuniers, ces derniers ont souhaité par la suite établir un réseau d'artisans boulangers, au nombre de 3 000 aujourd'hui répartis sur l'ensemble du territoire. La production du pain est au cœur du métier de ces artisans, moins celle des viennoiseries, pâtisseries, etc. Les relations entre la société et les boulangers sont avant tout guidées par un engagement contraignant pour ces derniers de se fournir exclusivement en farines auprès de la société qui sécurise de cette façon ses débouchés et son chiffre d'affaires.

Lorsqu'elle est abordée, cette réalité est présentée par Jacqueline, une responsable des RH et de la formation, qui insiste sur l'aspect de *grande communauté professionnelle* formée par le réseau des boulangers et la maison mère ; elle indique que ce qui est en jeu n'est pas une stratégie de marque motivée par la seule gestion de sa notoriété : « *[...] on n'est pas une franchise, pour nous c'est un gros mot, on ne fonctionne pas du tout comme ça, nos boulangers travaillent en partenariat avec nous, sans payer* de droits *d'entrée et des redevances ; ceux qui veulent travailler en partenariat doivent avant tout respecter un cahier des charges pour l'approvisionnement des farines et pour les recettes du pain ; les boulangers sont indépendants, on ne met pas notre nez dans leur gestion* ».

Dans ce système d'association non franchisée, les boulangers peuvent ainsi développer des gammes de pain qui leur sont propres à côté des produits PANIFEX qu'ils s'engagent à confectionner. Au-delà de son système de production, de son réseau de diffusion des boulangers, cette société s'est au fil du temps dotée d'un laboratoire d'analyses. Elle a également fondé au début des années 2000 son organisme de formation, son école, pour apprendre à devenir en six mois un artisan boulanger. Le laboratoire emploie une quarantaine de salariés en 2018. La baisse d'activité qu'il a enregistrée durant la crise découle essentiellement de l'amont de la production, c'est-à-dire de la dizaine de moulins ayant connu des difficultés d'approvisionnement en matières premières en raison de la forte augmentation de

la demande mondiale sur le marché des céréales. Jacqueline décrit l'impact en amont s'étant exercé sur les meuniers et qui les a touchés en suivant : *« [...] nous avons eu une baisse d'activité et notamment en ce qui concerne la centrale d'achat des meuniers [...] ; nos laboratoires ont eu une légère baisse mais on continuait à travailler puisque nos clients directs, ce sont les meuniers pour les laboratoires, donc là les analyses de farine, de blé ».*

Dernier exemple d'entreprise relevant de cette catégorie, GIMEL IDF créée en 1990. Cette PME francilienne du secteur de la restauration collective sous contrat est un acteur de la restauration scolaire, de la santé et de la restauration d'entreprise de la région. Elle emploie environ une soixantaine de salariés et son chiffre d'affaires est aux alentours de 4 millions d'euros en 2019. Elle est également reconnue en tant qu'organisme de formation agréé. Elle organise notamment des formations intra et interentreprises, ouvertes à tous types de public, dont les personnes sous contrat de professionnalisation, centrées sur les métiers d'employé de restaurant, caissier, gérant, responsable d'exploitation, etc.

La crise sanitaire subie par ses clients l'a directement impactée en retour. La fermeture des écoles et des cantines scolaires lors du premier confinement, la diminution du nombre de couverts des cantines d'entreprise en ont été principalement la cause. En revanche, le maintien de son chiffre d'affaires généré par la restauration servie en milieu hospitalier lui a permis un certain rééquilibrage de ses recettes. Sandrine s'exprime sur ce point : *« [...] sur les cantines d'entreprise, notre activité a diminué pour certaines par exemple de 250 couverts on passait à 20 couverts ; c'est la mise en place du télétravail chez nos clients, le fait que les gens n'étaient plus sur place en entreprise qui a provoqué cette diminution. L'autre secteur, c'était tout ce qui était restauration en milieu médical, où là on a pu garder à peu près une certaine constance, mais tout ce qui était scolaire, on a été forcément impacté et en entreprise aussi suite au télétravail ».*

2.1.3. Cas 3 : dans la tempête, les affaires prospèrent

Enfin, dernier cas de figure où, à l'inverse des précédents, les entreprises ont prospéré pendant la pandémie. Cela concerne trois entreprises répondantes. Ce paradoxe d'être en croissance en pleine récession s'explique par leur secteur d'appartenance : l'édition de logiciels, de l'industrie chimique (produits désinfectants), les activités d'engineering, de la distribution des équipements de manutention pour le bâtiment ou la logistique.

Pas de récession pour l'entreprise POLARIS FRANCE qui, au contraire, a vu son chiffre d'affaires augmenter en 2020. Elle est la filiale française du groupe autrichien du même nom qui est constructeur de grues auxiliaires pour camion et matériels mobiles. Le groupe est un cas assez emblématique d'une réussite industrielle enracinée dans un territoire rural autrichien. Il démarre en 1936 en tant qu'entreprise familiale et atelier de réparation de remorques agricoles. Son rayon reste local durant la Seconde Guerre mondiale. Au cours des années 1960, le fils du créateur, dirigeant à son tour, spécialise l'entreprise dans la construction de grues hydrauliques pour le chargement. Dix ans plus tard, il brevète un système de bras rabattable à l'origine du succès commercial, de la nouvelle notoriété et de l'expansion à l'international de l'entreprise. Celle-ci change d'échelle. Employant plusieurs milliers de salariés dans le monde, ce groupe industriel installe ses lignes de montage en Autriche, dans les pays de l'est de l'Europe et quelques-unes en France, Italie et Allemagne, et au début des années 2000 en Chine.

De taille moyenne, sa filiale française a acquis depuis quarante ans une position de leader du marché du matériel de manutention dans ce pays. Ses activités y sont de fabriquer, commercialiser, louer et effectuer la maintenance de grues, plateaux, nacelles de la marque. À côté de cela, elle forme à l'utilisation de ses engins et plus largement à leur conduite par le biais de son propre centre. En mars 2020, la filiale est donc une entité solide et en situation de monopole sur le marché. La récession ne l'a pas impactée ; elle est même un exemple d'excellents résultats. Charles, responsable formation à la DRH, décrit cette situation favorable : *« C'est un peu paradoxal chez nous puisque nos carnets de commandes étant pleins, ils étaient pleins avant le Covid, et les clients ne se sont pas désistés pour autant ; il est vrai que l'on a perdu deux mois du chiffre d'affaires du fait du confinement durant la première vague, il n'en est pas moins vrai que c'est une très bonne année. Sans le Covid, on aurait fait une année exceptionnelle* ». D'ailleurs, la santé de sa société est à ce point reluisante que ce

responsable avoue ne pas très bien saisir l'émotion que suscite le contexte pandémique, pour d'autres et dans d'autres secteurs : *« [...] vu l'état de nos finances, non, on n'a pas subi la crise sanitaire mais on n'est pas représentatif ; c'est pour ça, on a du mal à comprendre, ça ne correspond pas à ce qu'on entend à la télé, ce qu'on entend tous les jours. On est un petit peu décalé et personnellement j'ai du mal à comprendre… ».*

Bonne année également pour cette société de l'agroalimentaire, CIBUS TRAITEUR qui emploie plus de 300 salariés. Elle fait partie de la firme CIBUS fondée au milieu du XIX^{e} siècle par deux amis qui se lancent dans la distillerie de betteraves et de grains dans le nord de la France. Dans les années Trente, ils séparent leurs affaires, l'un d'eux créant sa propre entreprise de mise en conserve des petits pois. Ce nouveau mode de conservation, unique en son genre, rencontre vite l'engouement des consommateurs de l'époque.

La transformation et la conservation des légumes devient le cœur du métier de CIBUS, avec par la suite l'arrivée du surgelé et le contrôle en amont des activités agricoles pour l'approvisionnement en légumes et en aval pour la diffusion des produits. Elle connaît depuis l'après-guerre une constante progression. À partir des années 1950, le développement du frais élaboré va constituer une nouvelle branche pour la firme et cette partie traiteur va diversifier ses produits et ses métiers.

Durant la crise sanitaire, la société CIBUS TRAITEUR a connu une hausse d'activité en lien avec celle de la demande des supermarchés en produits frais et salades composées. Anouk, la responsable des RH décrit la situation : « *[...] nous on a continué à travailler, on est resté ouvert, on a même continué à embaucher pendant la crise ; on n'a pas été obligé de fermer le site ; on s'est organisé autrement mais on a continué le fonctionnement et la production ».*

Enfin, troisième et dernier exemple d'entreprise en croissance durant la crise : la PME de production de farines d'une vingtaine de salariés, avec un chiffre d'affaires de 4,5 milllions d'euros en 2018. Créée en 1989 et implantée en région Centre, FAFNIR – qui est un concurrent de PANIFEX – s'est également constituée à partir d'un regroupement d'une trentaine de meuniers, en partenariat avec les agriculteurs locaux pour une sélection de blés destinés aux artisans boulangers.

Misant sur l'innovation et l'élaboration de nouvelles recettes selon les tendances des comportements alimentaires, cette entreprise consacre chaque année une part assez conséquente à l'effort de recherche de son chiffre d'affaires. Elle mise aussi sur une association avec les grands noms de la profession dont les meilleurs ouvriers de France et sur l'obtention de labels (Label rouge ou « Saveurs de l'année »). L'activité de l'entreprise est restée soutenue comme l'indique Céline, responsable administrative : *« [...] cette période a mis le doigt sur des boulangers qui ont bien marché et pour d'autres pour qui ça a été plus compliqué. Dans l'ensemble, les boulangers ont tiré leur épingle du jeu beaucoup plus qu'il ne le faisait d'habitude [...] ils ont dû se réinventer, ont eu pour ne pas fermer à trouver des astuces, à communiquer plus ; il y en a qui ont proposé des tournées, qui ont regroupé les commandes et fait de la livraison [...]. Certains moulins ont eu une recrudescence de demandes ; il y a eu des demandes de farine assez abondantes, il y a même des moulins qui ont développé une activité de vente aux particuliers puisqu'on ne trouvait plus de farine dans les grandes surfaces ».*

Pour ces entreprises n'ayant pas subi la crise, l'effet secteur a joué un rôle important. Appartenir à un secteur porteur ou dit « essentiel » (l'agroalimentaire par exemple) peut expliquer leurs bons résultats en 2020. D'autres entreprises ont aussi connu de bons résultats mais en raison de leur positionnement sur le marché. Celles en situation de monopole semblent avoir été relativement épargnées comparées à celles exposées à une forte concurrence.

2.2. L'entreprise monopolistique ne connait pas la crise

Partageant la caractéristique d'être des monopoles ou quasi-monopoles, des entreprises répondantes ont eu aussi pour point commun d'avoir connu des affaires florissantes durant la crise sanitaire.

Être un monopole protègerait-il mieux de la récession ? Trois cas monographiques mettent en évidence que ce type de position dominante sur le marché a certainement été un atout pour contrecarrer les effets négatifs d'une conjoncture déprimée. Cette constatation n'est pas sans faire écho à quelques théories économiques – allant des synthèses néoclassiques aux thèses marxistes – qui considèrent que le monopole est une forme du capitalisme intrinsèquement résistante aux dépressions (Hicks, 1950 ; Lénine, 2001).

Le premier cas est celui de la firme GAMA. En fonction depuis 1992, cette PME francilienne d'une trentaine de salariés est spécialisée dans le négoce du chlore gazeux et du matériel associé. Ce type de chlore permet une dilution plus homogène et une désinfection de l'eau plus précise. Cette entreprise a été rachetée en 2009 par un groupe industriel français de 500 salariés auquel elle est depuis rattachée. Bien que de taille modeste, l'entreprise a pour ambition d'investir dans la recherche et développement (R & D), l'équivalent de 20 % de son chiffre d'affaires qui a été supérieur à un million d'euros environ en 2018. L'une de ses réussites en la matière a été le développement du premier module de stockage de chlore gazeux clé en main, conforme à la réglementation d'un stockage soumis à déclaration des ICPE[10].

Les clients de cette PME sont essentiellement des professionnels, aux statuts divers : industriels, piscines municipales, syndicats intercommunaux, régies des eaux, communes, etc. Étienne, un responsable polyvalent dans le domaine technique, administratif et de la formation, décrit le marché dans lequel son entreprise intervient : *« [...] c'est une petite structure mais à forte valeur ajoutée. Nous sommes deux en France à proposer ce type de gaz, c'est un produit très spécifique. On travaille dans la désinfection donc on propose du chlore gazeux qui est utilisé pour le traitement de l'eau. Nos clients à 90 % ce sont les collectivités soit pour le traitement eau potable soit pour le traitement des piscines ; les 10 % restants, ça va être les industriels dans l'agroalimentaire, on ne travaille pas du tout avec des particuliers [...] ».*

De par le type de produit qu'elle commercialise, les activités de la PME n'ont pas été impactées par la crise, celles du groupe l'ont été davantage sur sa partie matériaux composites destinée aux secteurs automobile et aéronautique. Le secteur du gaz chloreux a certes subi les à-coups des fermetures des piscines municipales ou publiques mais qui ont été largement compensées par la croissance du segment gaz chloreux à destination de l'eau potable, en plus forte teneur durant la période Covid, Étienne précisant : *« [...] comme pour l'eau potable, pareil dans l'agroalimentaire, l'agroalimentaire a du coup plus chloré, plus désinfecté, plus nettoyé, etc. »*. Les investissements décidés fin 2019 ont été maintenus et même accentués en 2020 pour faire face à la demande. La politique d'investissement, comme le rappelle Étienne, « *s'est jouée le dernier trimestre 2019, sur la mise en place d'une méthode de désinfection ; en agroalimentaire par exemple on a énormément développé ce secteur-là où avant ils n'avaient pas vraiment de quoi ; c'était soit par javel sans vraiment un vrai dosage, et là on a mis un vrai système de mesure de quantité. En interne on a recruté un commercial en plus et au niveau du groupe, pour notre société on a recruté un technicien de plus ».* La seule ombre au tableau a été que la demande soudaine de gaz chloreux a eu pour effet de mettre en quasi-rupture les stocks.

Sur ce registre, les contraintes techniques sont fortes puisque le gaz chloreux ne permet pas de constituer des réserves en raison des risques d'explosion. Le conditionnement de ce gaz s'effectue dans des bouteilles spéciales. Lors du premier confinement, la PME s'est donc retrouvée confrontée à un manque d'approvisionnement de ces bouteilles. Dans l'attente de nouvelles livraisons, une solution a consisté à accélérer la rotation des bouteilles chez les clients en allégeant leur maintenance, Étienne précisant : « *Elles* [les bouteilles] *sont en train de revenir, on est en train de réaugmenter notre stock aussi, c'est-à-dire qu'on ne fait plus du tout d'entretien sur nos bouteilles pour qu'elles tournent. Donc on s'est préparé [...], on ne se plaint pas on n'est pas une société impactée, nos clients sont contents,*

[10] ICPE : installation classée pour la protection de l'environnement.

c'est ce qu'ils nous ont tous dits, qu'on avait réussi à être présent ». En dépit de cette gestion à flux tendu, toutes les missions envers les publics ont pu être remplies par une sorte de rééquilibrage des besoins entre les clients, Étienne poursuivant : *« [...] et puis il n'y a pas eu de coupure dans l'approvisionnement du gaz, pour nous c'est aussi très important parce qu'on ne veut pas être dans une ville où il n'y a plus d'eau potable. Les piscines ont joué le jeu aussi parce que même quand elles étaient en sous-effectif donc elles ne vidangent pas donc elles ont encore besoin de chlore, mais le moment où on arrivait plus à fournir parce qu'on n'avait plus de bouteilles toutes les piscines nous ont dit, c'est bon moi j'arrête mettez-le pour l'eau potable ; donc c'est aussi bien ».*

Aussi monopole, cette autre société européenne créée début des années 1980, SPICA SYSTEMES, est un éditeur de logiciels applicatifs en 3D pour qui la crise sanitaire n'a pas eu d'impact direct. Elle fait partie d'un groupe de l'aéronautique qui emploie plus de quinze mille salariés dans le monde. Elle a en charge de développer ces logiciels en recherche de solutions complexes pour ses clients qui sont principalement des entreprises dites des grands comptes, privées ou publiques, comme par exemple EDF, la SNCF, Peugeot PSA, CEA, etc.

L'aspect sécurité des données confidentielles et des solutions est un point important du processus qui en conditionne le déroulement. Compte tenu de l'assise financière du constructeur aéronautique, de la diversité et la taille de ses marchés, ses affaires ont continué à se développer. Comme l'indique Benjamin, responsable formation, : *« [...]* on *est un des leaders mondiaux sur le sujet. Nos logiciels sont plutôt orientés dans le domaine industriel, tous secteurs d'activité mais domaine industriel surtout, et ce sont des logiciels de numérisation d'objets. Donc c'est aussi bien de la modélisation 3D que de la modélisation de processus métier. Très basiquement, si je fais un parallèle, Microsoft avec les outils Office ce sont des logiciels qui ont permis de numériser les traitements de texte, Excel, le fait de faire des tableaux à la main, le fait d'écrire du texte sur du papier. La logique, c'est la numérisation. Microsoft a numérisé l'écriture. Et nous, notre cœur de métier, est de numériser des objets, [...] par exemple une voiture avant d'être fabriquée en usine est représentée en trois dimensions à travers un logiciel. C'est comme un dessin en trois dimensions qui est fait par un ordinateur avant même de prendre corps physiquement on a aussi modélisé tout son processus de fabrication ; donc on a dessiné des robots, on a dessiné les mouvements qu'allaient faire les robots pour assembler la voiture, etc. On numérise aussi bien une voiture, une usine, l'infrastructure d'une route, d'une ville, on va numériser aussi dans le domaine du médical. Aujourd'hui justement dans le cadre du Covid, il y a beaucoup de recherches qui sont faites pour découvrir de nouvelles molécules, on a des solutions informatiques qui permettent de les modéliser et de les simuler avant même que de pouvoir faire des essais en laboratoire ; pour des projets dans des hôpitaux en Chine, on a modélisé la dispersion des particules dans l'air à travers les systèmes de ventilation, etc. ».*

Le troisième et dernier exemple est celui de VEGA, une multinationale française créée au milieu du XIX^{e} siècle. Elle opère sur le marché de la gestion des ressources et la valorisation des déchets. Sur période récente, celui-ci est devenu plus concurrentiel, sous la pression notamment des nouvelles règles d'attribution des marchés publics prévoyant une mise en compétition de plusieurs opérateurs afin d'empêcher les attentes préalables. Cependant, Véronique, une responsable formation, précise que la multinationale conserve une position de quasi-monopole dans les domaines qui sont son cœur de métier : *« [...] on a une partie moins concurrentielle qui est notre cœur de métier sur l'eau et la propreté ».* La multinationale est un gros employeur, avec environ 150 000 salariés dans le monde et un chiffre d'affaires de plus de 25 milliards d'euros en 2019. Elle promeut de longue date une offre étendue de formations professionnelles, à travers ses organismes de formation intégrant un grand nombre de filières et préparant à une large gamme de métiers. Ces centres de formation – ces campus – sont des partenaires historiques de l'Éducation nationale pour la promotion de l'alternance et de l'apprentissage, mais aussi des centres de formation continue pour adultes et de préparation à la VAE. Véronique est une ancienne dans les effectifs, elle se remémore les évolutions et donne son point de vue sur la structure : *« [...] on est comme un gros mastodonte qui semblait tout puissant, qui avait eu plein de contrats parce qu'avant il y avait du politique et que les gens se connaissent mais ce temps-là est révolu parce qu'il y a des plus petites entreprises qui se sont dit, moi aussi je vais sur le marché et je vais casser les prix ».* La récession de 2020 survient donc à un moment de doute en interne : *« c'est beaucoup plus tendu socialement, au départ des personnes elles ne sont remplacées »* ajoute-t-elle. Toutefois, les résultats économiques se maintiennent, en dépit de la perte de certains marchés

et de ces problèmes de cohésion du collectif. Ces difficultés, déjà présentes avant la pandémie, viennent néanmoins assombrir l'image d'une firme ayant voulu être jadis un fer de lance des idées progressistes dans le monde du travail. En période de crise, la diversification de ses marchés et la préservation de son monopole sur l'eau – dans une moindre mesure sur la gestion des déchets – l'ont maintenu à l'abri de conséquences sévères. Comme le souligne Véronique, *« [...] on a quand même des activités archi nécessaires, on va dire l'eau vous en avez besoin, ramasser les poubelles, vous en avez besoin, ce sont quand même nos principaux métiers qui nous ont tenus pendant le Covid19 ».*

Le secteur d'activité des entreprises ainsi que leur position sur le marché expliquent la différence d'ampleur de l'impact de la crise sanitaire pour les unes et les autres. Cependant, ces deux facteurs – secteur et état de la concurrence – ne sont pas les seuls à agir. Deux autres ont eu également une influence importante : le territoire d'implantation et la structure de la clientèle.

2.3. Des territoires qui protègent

Pour certaines entreprises, leur ancrage dans un territoire aux caractéristiques particulières – districts industriels à forte spécialisation productive et espaces de coopération interfirmes – a pu jouer un rôle protecteur de leur activité et de leurs emplois. Trois monographies d'entreprise donnent à voir en quoi cette dynamique territoriale a été un avantage pour traverser les temps agités de la pandémie. Elles mettent en lumière cet effet territoire et illustrent les particularités de l'environnement de l'entreprise qui ont concouru à la soutenir par le jeu de solidarités économiques territoriales.

Le premier cas est celui de la filiale française du groupe ENIF, fabricant d'explosifs en posture de monopole dans ce domaine. Il est l'un des principaux acteurs indépendants dans le domaine des explosifs à usage civil et du forage-minage dans la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique. Sa filiale emploie une centaine de personnes et son siège est situé dans un territoire du sud de la France, de longue date pôle de compétences pyrotechniques reconnu internationalement. Ce lieu regroupe une usine de fabrication d'émulsions haut de gamme, l'unité de recherche et développement d'explosifs, un Hub logistique Europe-Bassin méditerranéen et son organisme de formation. Celui-ci accueille divers publics dont des demandeurs d'emploi grâce notamment à un partenariat actif avec la mission locale et Pole emploi au niveau local.

Par son berceau historique, la culture des mines imprègne ses façons de faire, son organisation et ses savoirs. Jadis, le territoire lui a fourni la main-d'œuvre qualifiée dont elle avait besoin, surtout des techniciens et agents de maitrise. Aujourd'hui, l'évolution des technologies fait que les compétences sont puisées dans un rayon plus large et dans des filières de formation plus variées, sauf pour l'encadrement. Comme le souligne Cédric, responsable formation, les profils restent marqués par le poids de la tradition, ce qui n'est pas sans soulever des difficultés, notamment celle d'être un frein à l'innovation sociale : *« [...] on est un peu une société du XIX^{e} siècle encore. Ce n'est pas une start-up, on est très pyramidale, très lourd à gérer [...]. C'est une chasse gardée de l'école des Mines d'Alès. C'est très corporatiste ; hélas ça a été une société familiale mais ça ne l'est plus ; j'ai connu cette époque-là, et c'est fini. Parce qu'au moins les gens étaient sociaux, les patrons étaient sociaux, ils savaient récompenser leur personnel [...] ce n'est pas le fait de la concurrence, il n'y en a pas chez nous, nous sommes deux fournisseurs d'explosifs en France, donc on n'est pas soumis à de ce type de contraintes [...] ».*

La filiale n'a qu'un seul concurrent direct. Pendant la crise, cette position va lui garantir la stabilité de ses marchés et de ses commandes. Cet avantage est renforcé par les liens qu'elle entretient depuis sa création en 1893 avec son territoire d'origine, en particulier le bassin minier d'Alès. La production avec sa seule usine et son siège y sont implantés, ses douze dépôts d'explosifs étant répartis sur l'hexagone. Elle fait partie des employeurs structurants et écoutés de cette économie locale. Par définition, les produits de la filiale ne sont pas grand public. Ils sont destinés à une clientèle qui peut être des carrières, des chantiers de travaux publics ou encore des stations de ski pour le déclenchement des avalanches. Ses entrepôts ont donc été localisés près des sites de leurs clients, pour simplifier les contraintes de sécurité et de transports, même si Cédric, non sans humour, rappelle que *« [...] les explosifs sont stables aujourd'hui ; c'est plus dangereux d'habiter à côté d'une station d'essence que d'un entrepôt d'explosifs, sous réserve qu'on respecte les règles et les procédures ; il y a eu pas mal d'accidents en*

station de ski, mais dans les domaines des carrières ou des TP, ça fait plus de vingt ans qu'il n' y a pas eu d'accident direct lié aux explosifs ». Les dépôts d'explosifs ont donc été situés à proximité géographique des clients, dont la dynamique est stable et les commandes régulières. À cela s'ajoute le fait que le travail réalisé par l'entreprise s'effectue essentiellement en extérieur, ce qui a contribué également au maintien de l'activité durant la période de la pandémie, notamment auprès des carrières et des chantiers de travaux publics. Au final, la crise a eu peu d'impact sur la trajectoire de l'entreprise. Sa position monopolistique sur la niche du marché des explosifs, conjuguée à l'ancrage territorial de son activité, explique le développement sans rupture durant la crise.

La deuxième illustration renvoie au cas de la PME O'MICRON**.** Créée en 1989, elle est devenue dans le milieu le mythe savoyard à l'origine d'une micro *Silicon Valley* locale. Son histoire est celle de deux copains d'université, originaires d'une vallée entre Chamonix et Sallanches, qui dans leur garage (eux aussi) se lancent dans le développement de logiciels applicatifs adaptés à la gestion des caisses des magasins de sport de leur territoire.

Début des années 2000, les affaires prennent de l'ampleur comme le retrace Luc, un responsable administratif en parlant de l'histoire de son entreprise : *« [...] on est spécialisé là-dessus, quasi que des magasins de sport… les chaines Y et Z, aussi des indépendants, etc. ; au début les deux fondateurs avaient fait un logiciel, je n'étais pas là, c'était déjà de la gestion. Et puis après ça s'est développé, ils ont eu une demande à Chamonix par des gens qui faisaient de la location de ski, et c'est parti un peu comme ça. Ils ont commencé auprès du magasin de ski et puis après il y a des gens qui étaient ouverts toute l'année* [les magasins de ski ne sont pas ouverts toute l'année] *qui ont été demandeurs ; donc ça* a grandi *comme ça. Et puis là il y a six ans on a signé avec les magasins F. et on a eu 500 magasins ouverts toute l'année ; plus Z. qu'on avait déjà, etc. ».* C'est aussi à cette période qu'intervient le rachat de la PME par un groupe rassemblant plus d'une dizaine d'éditeurs de logiciels de secteurs divers (mutuelle, immobilier, santé et sport). Ce rachat a signifié le départ du directeur en place, lui-même ayant succédé aux fondateurs.

L'entreprise paternaliste des origines mute en une composante d'un groupe informatique côté en bourse mais son siège social reste néanmoins en Rhône-Alpes. Luc retrace les diverses successions : *« [...] les copains informaticiens, vous savez les startupers du début qui ont créé le logiciel ont [...] vendu à un DG qui était lui aussi paternaliste et qui a rétabli la boite en développant le logiciel et en le vendant ailleurs qu'aux équipes de skis, en allant voir un peu plus loin un peu plus large [...] ce qui nous a permis de nous développer plus vite* ». De nos jours, la politique du groupe est de maintenir sa société O'MICRON indépendante afin de pouvoir *« vendre à la découpe, vendre séparément ses sociétés au cas où…* » précise Luc qui indique aussi que la PME reste un acteur de l'emploi du territoire. Elle recrute encore au plan local ou régional, en privilégiant l'embauche de jeunes diplômés sortant d'un lycée du territoire spécialisé en informatique ou *via* les réseaux locaux avec des familles dont les enfants souhaitent rester vivre et travailler au pays. Ses activités n'ont pas vraiment pâti de la récession de 2020. Le fait d'avoir été rachetée par un groupe lui a assuré une robustesse financière pour faire face aux aléas et n'a pas entamé son mode de fonctionnement, resté dans l'esprit de petite structure à culture familiale. Par ailleurs, ses clients magasins de sport devant souscrire des abonnements annuels, son chiffre d'affaires n'a pas été vraiment impacté grâce à cela. Lors des deux périodes de confinement, les fermetures de magasins ont donc eu des effets limités comme le précise Luc : *« [...] parce qu'en plus on fonctionne par abonnement. C'est comme le téléphone, tous les mois les gens payent l'abonnement. Donc on avait décidé juste de décaler, d'attendre qu'ils rouvrent, en fait pendant deux mois ils n'ont pas payé ils ont payé après. Mais quelque part, on est obligé de faire comme en informatique, les magasins s'arrêtent mais le système informatique reste actif, on ne peut pas le couper, on le coupe lorsque le magasin ferme définitivement. Et puis même si le magasin est fermé, les gérants du magasin il y en a qui en ont profité pour faire leurs stocks, il y en a pour mettre à jour aussi ou pour faire des statistiques des choses comme ça ;* [notre activité] *ça n'a pas bougé ».* La seule limitation qu'a connu l'entreprise semble avoir été l'approvisionnement en équipements informatiques dépendant des échanges avec la Chine, qui pendant la période ont été stoppés.

L'attractivité touristique de la montagne lors de la reprise post premier confinement, le besoin d'air et de grands espaces ont boosté l'économie locale et ses clients, les magasins de sport, Luc précisant : *« [...] ça a été un peu le rush à la montagne à l'été 2020 et dans les magasins du coup ça compensait*

un peu et au final ils [les magasins de sport] *sont quasi dans ce qu'ils avaient prévu. Je ne dis pas qu'il n'y en a pas dans le lot qui ne seraient pas impactés, il y en a qui vont fermer fatalement mais ce sera plutôt des indépendants, des gens qui sont tout seuls. Mais toutes les grosses sociétés comme X, etc. eux a priori ça ne les a pas beaucoup impactés ».* Enfin, en profitant de ce moment de ralentissement des affaires pendant la pandémie, la PME en a profité *pour se mettre à jour* et pour cela a même embauché de nouveaux informaticiens qui ont pu aisément travailler de chez eux. Luc conclut que : *« [...] cette période du Covid 19 a été une occasion de rattraper les retards que l'on avait pris pour faire face à l'urgence des demandes de ces derniers temps ; [...] ça nous a permis de lever un peu le nez du guidon ».* Ayant démarré avec deux salariés, l'entreprise en emploie actuellement 75, pour un chiffre d'affaires de 7,9 millions d'euros en 2018, dont 30 % sont consacrés à la R&D. Pour accompagner la prise en main des logiciels, la PME a créé il y a une dizaine d'années son propre centre de formation, ouvert par la suite à des publics autres que les salariés de leurs clients.

Autre territoire, autre entreprise à en être l'acteur. Le troisième et dernier exemple d'entreprise soutenue par le territoire est celui de la société PERNA. Créée en 1905, il s'agit d'une firme française de l'agroalimentaire employant environ 4 000 salariés avec un chiffre d'affaires de 785 millions d'euros en 2018. Elle se qualifie elle-même d'entreprise indépendante et familiale. Elle est spécialisée dans la transformation charcutière destinée à une clientèle diversifiée. Durant la pandémie, en dépit de l'arrêt de ses activités de *catering* pour des compagnies aériennes, les effets de la récession ont été neutralisés, à la fois grâce à la demande accrue des supermarchés – ses clients les plus importants – mais aussi au contexte particulièrement dynamique dans lequel elle évolue.

Martine, une responsable de l'emploi et de la formation, rappelle d'emblée en début d'entretien cette dimension fondatrice et met en avant l'importance de l'identité vendéenne de la firme, attachée à l'espace rural qui l'a vu naître : *« [...] c'est une entreprise familiale, elle appartient toujours à la même famille même si c'est une société cotée en bourse ; au départ c'est est une petite charcuterie à X…, qui est devenue une société ».* En effet, à la fin du XIX^{e} siècle, ses deux co-fondateurs, beaux-frères, étaient originaires du territoire, l'un installé comme éleveur de porcs, l'autre dans le commerce de la viande. Ce n'est qu'après la guerre de 14-18 que l'entreprise prend véritablement son essor, en intégrant progressivement les principales étapes de la filière (abatage, découpe et transformation de la viande).

De cette croissance, cette société en tire la mise en place d'un modèle social d'entreprise, paternaliste et d'avant-garde pour l'époque, permettant de négocier des conditions inédites de participation et d'intéressement de ses salariés aux bénéfices, en instaurant un treizième mois (1937) et une mutuelle de santé pour son personnel (1942). Influencée par la culture catholique prégnante dans ce territoire vendéen, l'entreprise restera par la suite un précurseur des réformes des années 1990 en matière de congé parental et de réduction du temps de travail, déjà présents dans ses pratiques et qui inspireront le législateur notamment pour le volet du congé parental. Martine évoque la tradition de dialogue et de consensus au sein de l'entreprise : *« [...] il y a une approche partenariale qui est assez présente chez nous, ça fait partie des valeurs d'entreprise qu'on a depuis longtemps. Quand je vous dis que c'est une entreprise qui a toujours eu un esprit familial malgré la taille qu'on est, c'est géré par un patron qui habite toujours ici, à côté de l'entreprise ; il y a cet attachement qui est toujours là et d'énormes valeurs sociales. Les valeurs sociales se ressentent toujours ».* Au cours du temps, l'image du territoire se superpose à celle de l'entreprise. Il faut reconnaitre que ses effectifs font masse dans le panorama, Martine précisant : *« Le gros de la société est en Vendée, nous sommes 3 000 sur un rayon de 50 kms ».* De plus, l'entreprise fait vivre autour d'elle un important réseau de TPE/PME de sa filière de production ou de sous-traitants. L'ensemble constitue un ensemble soudé et solidaire, qui échange par exemple sur la gestion des espaces de stockage, sur les évolutions du bassin d'emploi ou les recrutements.

Durant la pandémie, l'entreprise s'est appuyée sur ce tissu économique de proximité comme l'indique Thierry un de ses cadres du service RH : *« [...] on a privilégié les choses qu'on pouvait faire en interentreprises, dont on avait l'habitude étant dans ce territoire où on est tous interdépendants, plutôt que les gens se déplacent ; ça a été le cas de la formation des salariés qui a continué presque comme si de rien n'était par exemple ».*

Un lien est fait entre la constitution de ce tissu territorial d'entreprises et l'identité locale, Martine poursuivant : *« [...] nous, on ne se retrouve pas beaucoup dans la préfecture nantaise qui est notre préfecture de région. On a cette spécificité, cette identité vendéenne, on en parle souvent sous le nom de Vendée et beaucoup ne savent même pas qu'on est dans les Pays de la Loire en fait. Effectivement, la Vendée a connu une histoire, une histoire tragique aussi et qui a encré une certaine mentalité, une certaine fidélité, et nous dans le tissu industriel ce qui est particulier c'est qu'on a beaucoup de belles entreprises qui tournent qui sont familiales, essentiellement familiales ; du coup il y a une solidarité entre entreprises qui existe dans le secteur et ça c'est important et qui facilite justement ces échanges économiques pendant le Covid mais aussi en dehors de l'épidémie ; quand une tire la langue, l'autre vient aider. Et cette solidarité-là ne se voit pas beaucoup dans d'autres secteurs en France ».* Elle décrit aussi d'autres aspects attractifs du territoire, ses bonnes connections autoroutières et ferroviaires permettant de se projeter vers Nantes ou Paris, la qualité de vie appréciée des salariés et un marché du travail très dynamique avec un taux de chômage parmi les plus faibles de l'Hexagone, constat souligné d'ailleurs par bon nombre d'analystes. Vincent Grimault (2020) a étudié en détail la dynamique territoriale animant cette *« campagne productive* » de Vendée qui brise les idées reçues en n'étant pas seulement *« agricolo-agricoles ou résidentialo-touristiques ».* Durant la crise de 2020, la bonne résistance à la récession des entreprises qui y sont implantées dont PERNA témoigne de la performance que peut avoir ce modèle de cohésion territorial en termes de protection de la croissance, de l'emploi et de la formation.

2.4. Avoir une clientèle diversifiée, un bouclier anti crise

Outre l'effet du territoire, la structure de la clientèle des entreprises répondantes semble aussi avoir joué un rôle dans la façon dont elles ont fait face à la crise sanitaire. Deux entreprises peuvent être données en exemple à propos de l'incidence d'avoir une structure de clientèle diversifiée pour amortir des effets de récession.

Le premier est celui de l'entreprise NAOS SERVICES qui durant la période échappe au pire en conservant un niveau d'activité stable. Créée en 1986, cette PME francilienne d'une trentaine de salariés est un fabricant de carrosseries, remorques et d'une gamme variée d'éleveurs à nacelles à monter sur véhicules légers. Cette activité a dégagé en 2018 un chiffre d'affaires d'environ 6 millions d'euros. La PME a une double activité autour de ces produits : celle de la vente et celle de la réparation et entretien des nacelles. Ses clients appartiennent essentiellement au secteur du BTP, aussi au secteur des services et des arts et spectacle fortement touché par les restrictions sanitaires. La diversité de sa clientèle et les commandes régulières du BTP ont permis de maintenir à flot son volume d'affaires durant la crise. Jean-Michel, un responsable en charge des RH et de la formation, souligne des bienfaits d'une telle diversification : *« [...] de tous secteurs, BTP, services, etc., l'essentiel c'est quand même le BTP qui nous a tenu en activité ; on travaille avec les collectivités locales ; on travaille avec le monde du spectacle… Ceux qui souffrent le plus, c'est le monde du spectacle. Nous, on travaille avec les intermittents, avec les salles de spectacles sur la région parisienne [...] ; on travaille beaucoup avec l'opéra de Paris, le théâtre de Chaillot, comme La Villette. C'est la diversité de nos clients qui nous a fait tenir ».*

Le second exemple est celui de SYGMA ENERGIE, filiale employant en France environ 250 salariés, spécialisée dans le génie électrique, industriel et climatique. Elle a été fondée en 2018 dans le but de diversifier les activités du groupe français de construction et travaux publics SYGMA regroupant plus de 70 000 collaborateurs dans une centaine de pays. Adrien, le directeur France, décrit leur aire d'intervention : *« [...] je peux lister un panel de clientèle important mais on travaille à la fois dans l'alimentaire, l'agroalimentaire, l'automobile, la production d'énergie, les papeteries. On a un spectre large de clients qui est très important [...] On leur fournit des prestations d'installations électriques, de l'automatisme, des arbres électriques et des études et puis après la mise en service et des installations sur site. On a des monteurs câbleurs sur site ».* De la nature de ces prestations découle une structure hautement qualifiée des emplois et des qualifications. Plus de la moitié sont des ingénieurs et techniciens travaillant sur la conception et au développement des automatismes au sein des bureaux d'études, un quart étant des ouvriers et agents de maitrise.

Ce large éventail de clientèle a permis à cette filiale de limiter l'impact de la crise, notamment lors du premier confinement avec l'arrêt des chantiers de construction ou de la commercialisation automobile. À cette période, le dynamisme du secteur agroalimentaire, devant faire face à une recrudescence de la demande des consommateurs, a eu un effet salvateur. Adrien précise : *« [...] nous, la crise a eu pour effet une baisse d'activité mais bien moindre que si nous avions été dépendant de deux ou trois clients [...] et l'impact a été surtout économique pendant deux ou trois mois ; on a eu la crise en cascade, notre spectre large de clients fait que peut-être il y a des pans d'activité qui diminuent mais d'autres qui continuent à tourner, et ça a été le cas pendant la crise, même si c'était compliqué. L'agroalimentaire n'est pas très impacté [11]sauf quelques cas particuliers, prenez Y... Ils ont été impactés fortement bien que ce soit de gros producteurs de frites, etc. ils ont été très impactés parce qu'ils étaient tributaires des restaurants et autres qui eux ont fermé. En fait on ne peut pas généraliser pour un secteur ; l'automobile, certains pans d'activité ont continué à tourner d'autres beaucoup moins. On a effectivement eu des pans d'activités qui ont baissé fortement voire profit zéro et d'autres qui ont continué à marcher voire à croitre ».* La crise sanitaire a donc eu des effets disparates, certes selon les secteurs, mais aussi entre entités infrasectorielles.

Si l'activité de la filiale a pu être maintenue grâce à cette structure clientèle diversifiée, la politique de ressources humaines et la cohésion sociale en interne ont eu aussi leur importance pour une régulation sans à-coups de l'emploi. La filiale affiche le facteur humain comme une donnée essentielle à son équilibre. Comme le souligne Adrien : *« [...] notre idée première a été de continuer pour préserver l'emploi parce qu'on a un fort attachement à notre personnel d'abord, on a très peu de turnover, on aime les gens et on conserve une culture très famille ».* En dépit d'être un groupe international de grande envergure, cette culture d'entreprise encore prégnante renvoie à son origine modeste. Au milieu du XIX^{e} siècle, un maçon du centre de la France lance sa propre affaire de travaux publics, au démarrage avec quelques salariés. Les chantiers se succèdent dont celui du canal du Nivernais et le tunnel ferroviaire du Saint Gothard, etc. Jusqu'à la veille de la Première Guerre mondiale, cette entreprise familiale impulse un mouvement d'agglomération d'autres entreprises, l'ampleur des chantiers appelant de fortes concentrations capitalistiques en main-d'œuvre et une diversité de spécialités industrielles. L'entreprise agrège les alliances avec d'autres sociétés du bâtiment, de la construction métallique et avec des électriciens. De son effort de guerre en 14-18 à la reconstruction des ponts et des ports d'après-guerre de 39-45, son expansion devient internationale. Elle s'accentue au cours des années 1990 avec de nouvelles fusions qui donneront le jour au groupe SYGMA attaché à une certaine gestion paternaliste, héritage de la philosophie prônée par son fondateur creusois.

2.5. Le poids des protocoles sanitaires sur l'activité et les pratiques professionnelles

Lorsque les vingt entreprises s'expriment sur ce qu'ont été les effets de l'année 2020 sur leurs résultats économiques, près de la moitié d'entre elles évoque les conséquences de la mise en place des gestes barrières. Force est de constater cependant que la charge financière et les difficultés logistiques que cela a pu représenter n'ont pas été les mêmes selon leur secteur et leur type d'activité. Pour les entreprises du secteur de l'agroalimentaire par exemple, les règles d'hygiène strictes à respecter font partie intégrante de leur processus de production, d'une obligation à observer dans leur quotidien de travail. Pour d'autres, l'application de ces règles a représenté un investissement à part entière, pour le secteur du commerce en particulier.

Un autre impact de la mise en place des gestes barrière sur sites concerne l'organisation du travail. Nombreux ont été les témoignages décrivant les conséquences d'une prévention sanitaire renforcée sur les façons de travailler. Ici aussi, les situations sont disparates selon les secteurs auxquels appartiennent les entreprises. Celles de l'agroalimentaire par exemple en ont l'habitude. Pour d'autres, les protocoles de prévention et la mise en œuvre de la distanciation sociale sont une découverte. La soudaineté de la pandémie a nécessité de leur part une adaptation dans l'urgence à ce nouveau contexte, ce qui n'a pas été sans poser des difficultés.

[11] L'entretien avec Adrien s'est déroulé le 22/10/2020.

2.5.1. Des mesures sanitaires, routinières pour les uns…

Chez PANIFEX, le regroupement de meuniers et son réseau de boulangers, *« [...] la technologie de l'hygiène et de la sécurité c'est une partie importante du métier et aussi des apprentissages dans les formations »,* comme l'indique Jacques. Bien qu'ayant entrainé un surcoût en 2020, les couts liés aux mesures de protection sanitaire supplémentaires semblent être restés circonscrits et assumés sans problème majeur.

Chez CIBUS TRAITEUR, autre société de l'agroalimentaire, les normes d'hygiène y sont bien rodées. Le problème rencontré a été davantage dans la réactivité à avoir par rapport à des informations changeantes. Comme le souligne Anouk, responsable RH : « *[...] les infos tombaient au fur et à mesure, on n'avait pas de visibilité sur ce qui était demandé. On est dans l'agroalimentaire, les masques, gel hydroalcoolique, ce sont des produits qu'on utilise hors Covid, donc on a juste renforcé nos niveaux de commandes pour pouvoir élargir et renforcer leur utilisation* ; *ça ne nous a pas changé grand-chose après il y avait des règles de distanciation, des mesures de passage de sens de circulation mais ce n'est pas comme si c'était inconnu pour nous ce genre d'outils en fait*. *Parce que pour nous, les mesures d'hygiène c'est toute l'année ».*

Pour GIMEL IDF, la PME de restauration collective, les gestes barrières ont représenté une charge plus importante qu'à l'ordinaire. Dans le quotidien, la société pratique la méthode HACCP[12], reconnue aux plans national et européen, pour l'hygiène des cuisines, pour la congélation ; son personnel y est déjà bien préparé. En revanche, c'est la mise en conformité des lieux de restauration aux nouveaux protocoles de protection qui a généré une activité nouvelle durant la crise. Alors que le nombre de repas servis était en diminution, ces nouveaux protocoles d'installation des salles a créé davantage d'activités, ce qui a permis de justifier vis-à-vis des clients le maintien des prix des prestations et de tous les personnels en emploi. Toutefois, ce coût en main-d'œuvre lié à l'application des mesures sanitaires pourrait être remis en question par les clients si la situation devait durer, comme l'explique l'un des responsables de la PME : *« [...] avec les gestes barrières et le nettoyage des tables systématique, les gens sont occupés de la même manière. Pour moins de couverts on a toujours la même masse salariale qui intervient. Après si le télétravail se généralise, il y a certaines entreprises qui vont nous demander de revoir la masse salariale, peut-être que là on sera obligé d'envisager des licenciements, mais pour l'instant il n'y a rien de tel* ».

Dernier exemple dans le secteur agroalimentaire : l'entreprise FAFNIR, producteur de farines. Elle intervient dans un secteur en tension pour les recrutements de personnels qualifiés. Parmi les critères d'embauche, le respect des règles d'hygiène est important mais la profession déplore que les candidats y soient peu préparés, comme le pointe une de ses responsable RH : *« [...] et puis il y a aussi les règles d'hygiène ça malheureusement il y en a beaucoup qui les oublient. On les forme à ça en priorité mais aussi à des nouvelles choses, réseaux sociaux, comment communiquer, comment promouvoir sa boulangerie pour professionnaliser le métier. La profession, c'est un métier en tension ».* Durant la crise sanitaire, les exigences en matière d'hygiène ont été renforcées, ce qui a mis davantage en exergue l'aspect problématique du recrutement de nouveaux boulangers en CDD pour arriver à satisfaire la forte demande des ménages durant la période.

Enfin, pour GAMA, fabricant et distributeur de produits désinfectants pour l'eau, l'hygiène est son domaine et ses salariés y sont aguerris. En revanche, la nouveauté durant la pandémie a été de garantir leur distanciation physique, ce qui a débouché sur une modification de l'organisation du travail avec l'introduction du travail posté. Le responsable formation s'exprime à ce sujet : *« [...] nous, sur la partie gaz, quand le montage en atelier a repris, ils* [les salariés] *ont rééquipé les ateliers avec du plexi pour bien les séparer et ils ont mis en place les 2/8 qu'ils n'avaient pas avant ; ils ont fait une équipe du matin qui prenait à 6h00 qui finissait très tôt et une équipe d'après-midi, parce qu'on avait des demandes pressantes et qu'il fallait qu'on travaille mais en sécurité pour les techniciens ».*

Ces exemples éclairent ce qu'a pu être la mise en place des protocoles sanitaires pour des entreprises déjà familières des normes d'hygiène renforcées. Pour d'autres, dont le processus de production ne les

[12] La méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) est un outil de travail permettant d'identifier, d'évaluer et de maitriser les dangers significatifs au regard de la sécurité alimentaire.

prévoyait pas spécialement dans le monde d'avant, le coût d'entrée en la matière s'est révélé parfois élevé et synonyme de brusques changements des pratiques et des comportements.

2.5.2. …Une découverte pour d'autres

Quelques cas illustrent ce que l'introduction des gestes barrières a pu signifier pour certaines entreprises de secteurs éloignés de ce type de pratiques de prévention. POLARIS France, la filiale du constructeur autrichien de grues hydrauliques, a pris le sujet à bras le corps en créant en son sein une cellule Covid chargée de décliner le protocole sanitaire et de trouver les solutions techniques adaptées pour le rendre opérationnel. Certes, la filiale est concernée en permanence par la question de sécurité sur chantier mais celle-ci est d'une autre nature que le sanitaire. Soutenue par son groupe, et elle-même en croissance pendant la pandémie, elle a pu financièrement mettre les moyens pour relever le défi comme l'évoque l'un de ses dirigeants : *« Ce que l'on a engagé pour la protection de nos personnels était au top mais ça a couté »*. En outre, les mesures prises ont conduit à modifier la gestion du personnel en fonction de la distanciation sociale, ce qui a impliqué un réaménagement des lieux de travail, la cellule Covid ayant piloté l'ensemble.

Du côté de la filiale du groupe SYGMA, spécialisée dans le génie électrique, industriel et climatique, celle-ci a dû s'adapter rapidement aux nécessités de protection pour ses personnels. Son activité a été en légère baisse durant la période à cause notamment du désengagement de certains de ses clients. La productivité y a chuté en raison des contraintes liées à l'instauration des gestes barrières auxquels personne n'était vraiment prêt. L'obligation de distanciation sociale a été ressentie par certains personnels comme une nouvelle obligation agissant négativement sur leurs conditions de travail, comme le souligne un de ses responsables : *« [...] la productivité n'est pas bonne non plus parce qu'avec toutes les mesures de protection et de limitation que l'on met en face, ça impacte fortement notre productivité et ça crée du stress auprès de nos monteurs [...] »*.

Dans le cas de la PME NAOS SERVICES, le fabricant de remorques et d'élévateurs à nacelles pour le bâtiment et les travaux publics, les mesures de protection sanitaire ont été prises semble-t-il sur la base du minimum requis. L'entreprise semble avoir enregistré sur la période de nombreux cas de contamination parmi ses salariés en dépit du fait que la plupart des tâches s'effectue en plein air. L'absentéisme au sein de ses effectifs a donc augmenté et à ce déficit de main-d'œuvre s'est surajoutée une augmentation de la demande de ses clients du bâtiment lorsque ces derniers ont repris leur activité après le premier confinement de 2020. La conjugaison de ces deux facteurs a conduit la PME à embaucher en urgence des intérimaires et des personnels en CDD. Cependant, le problème d'une (trop) faible prévention semble n'avoir pas été complétement réglé comme le concède un responsable du service formation : *« [...] on reconnaît qu'on aurait pu faire mieux [...] qu'on pourrait mieux faire ; les ajustements que l'on aurait dû faire sont au niveau de la gestion des cas contacts du Covid pour notre personnel, mais ça on l'a découvert au fur et à mesure. On avait peu de moyens de tests, pas de barnum pour tester massivement à proximité, dans la zone industrielle où l'on se trouve, après on arrive à gérer [...] on a des stagiaires et des intérimaires, au dernier moment on nous dit ce monsieur est cas contact, là il y a suspicion de Covid ; on lui dit "restez chez vous" ; c'est plutôt ça au niveau de l'organisation aujourd'hui ; ça arrive toutes les semaines qu'on ait des annulations pour cas contact, suspicion de Covid. Moi, j'essaie de garder le contact avec eux, de les informer, de leur transmettre un certain nombre d'informations sur la continuité de l'activité, et puis ne pas les laisser trop dans le flou pendant toute cette période ».*

Enfin, pour DELTACOM, la chaine de magasins commercialisant les produits d'un opérateur de téléphonie, la notion de protection sanitaire a fait éruption dans son quotidien, accompagnée d'une conscience brutale de ce que cela pouvait signifier en termes de contraintes et de coûts. Cela n'était pas un sujet auquel les responsables étaient sensibilisés avant que n'éclate la pandémie, en quelque sorte un domaine situé hors champ du travail. Le directeur évoque le fait d'avoir été pris au dépourvu collectivement et d'avoir eu à affronter le début de la crise dans le dénuement des équipements nécessaires. Il précise le prix des mesures barrières pour l'entreprise : *« [...] c'est que se protéger de la pandémie nous a couté 30 000 euros de frais voire de produits de protection, de produits de désinfection ; je penche déjà qu'on sera mieux armés pour l'avenir. Les masques on en aura jusqu'à Noël (2020) pour l'instant, ce qu'on ne nous a pas donné il y a six mois ».*

Cette même entreprise n'a pas été au bout de ses peines. Au-delà du coût des nouveaux protocoles, elle a subi d'autres dommages. Comme pour la plupart des activités de commerce, à la réouverture des boutiques, la distanciation sociale et les gestes barrières ont bouleversé en profondeur sa relation client et la nature même de l'acte de vente. D'autres entreprises ont été aussi dans ce cas.

2.6. Distanciation sociale, une relation au client et au travail dégradée

Pour certaines entreprises de l'échantillon, les mesures de distanciation sociale ont donc eu un impact important sur la relation commerciale, sur les conditions de travail de leurs salariés et la gestion des emplois et des compétences.

Sur ce registre, l'exemple de DELTACOM est assez parlant. En mars 2020, cette chaine de magasins de téléphonie suit les obligations administratives et ferme ses boutiques. Celles-ci sont toutes situées dans la région Grand Est, à l'époque l'épicentre de la pandémie. Ses personnels se sont donc retrouvés en premier ligne, au début sans matériel de protection, à gérer dans l'urgence la fermeture puis la reprise en mai 2020 suivie à l'automne d'un nouvel épisode de « stop and go » de l'activité, jugé « usant » par les personnes interviewées. Dans ce contexte et avec l'instauration des gestes barrières, comment reprendre une relation sereine en face à face avec le client ? Un membre de la direction précise qu'à la réouverture des magasins en mai 2020 : *« [...] on va dire que 80 % des personnes sont revenues. Il y avait une dizaine de personnes pour lesquelles il y avait l'aspect maladie qui faisait peur et également des gens qui sont arrêtés parce que tout bonnement les huit semaines ont fait du mal à ce niveau-là donc ils ne se sentaient pas prêts de revenir, d'être en contact journalier avec des personnes ».* Pour certains de ces salariés, le contact avec la clientèle était devenu synonyme de contamination. Des démissions se sont succédé au sein de la société, des vendeurs préférant en partir et se reconvertir professionnellement plutôt que de retourner « au front ».

À la reprise, le problème pour DELTACOM a donc été de conserver son personnel et de trouver des candidats qualifiés à embaucher pour remplacer les départs. Pourtant, la direction n'avait pas hésité, dès le déclenchement de la crise sanitaire, à mettre en place une politique d'intéressement afin de retenir ses salariés mais l'aspect monétaire n'a pas été le seul à peser dans la balance. Hervé, l'un des cadres de la société décrit les tensions en présence et l'altération de la relation client qu'il observe : *« [...] clairement aujourd'hui c'est l'aspect hantise d'aller au boulot qui préoccupe. Vous ne pouvez pas vous imaginer des demandes de rupture conventionnelle où les gens en face me disent j'ai 28 ans, deux gosses, j'ai peur ; et lorsque vous avez ça, j'ai 50 ans mes filles sont grandes mais je n'ai jamais connu ça, en 30 ans de métier je n'ai jamais connu ça [...] ; il y a vraisemblablement une notion de stress liée au contact clientèle, il ne faut pas se leurrer ; j'ai une compagne qui bosse dans la distribution et on est dans les mêmes niveaux de stress [...]. Les gens avec le Covid ne pardonnent pas grand-chose, donc ils ont une demande aujourd'hui qui est telle que c'est "je paye donc c'est moi qui décide". Je pense que les comportements sont de plus en plus durs dans le cadre de ce type de transaction ou d'échange ».* Pour parer au manque de personnel également dans les services d'appui, Hervé s'est mis à la polyvalence des tâches ; il assume désormais la partie comptabilité, la paye de la société en plus de l'aspect commercial ; lui-même constate que les relations clients ne sont pas revenues comme avant et il demeure perplexe : « *J'y suis confronté tous les jours, j'ai du public de tout genre, l'agressivité des clients est réelle ; le jour où on met des contraintes aux personnes ça réagit autrement. C'est comme ça ».*

Ces tensions autour de la relation client en magasin ont été aussi ressenties dans ce salon de coiffure parisien, ALCOR. Comme l'indique la responsable du service du personnel : *« [...] à la réouverture, les coiffeurs avaient peur du contact avec la clientèle ; et les conditions d'exercice de leur métier n'ont pas été facilitées par tout le matériel de protection* ».

Par ce dernier exemple, se conclut le tour d'horizon des situations d'entreprise dont l'activité a été diversement impactée par la crise sanitaire. Cela a été l'occasion d'introduire les cas des vingt entreprises, d'en présenter brièvement pour chacune les caractéristiques et les origines. En effet, les spécificités productives, l'histoire et la constitution de l'identité des entreprises répondantes ont été aussi

des éléments intéressants à considérer pour comprendre l'hétérogénéité de leurs capacités de résistance aux aléas de la conjoncture.

Il ressort des monographies que la crise n'a pas eu les mêmes conséquences pour toutes les entreprises enquêtées. Ses effets ont été variables selon leur secteur d'appartenance, leur position sur le marché, leur ancrage au territoire, leur structure de clientèle ou l'évolution de leurs pratiques professionnelles en fonction des contraintes sanitaires. Au-delà de ces évolutions, d'autres ont été observées découlant de leur recours aux dispositifs publics visant à protéger l'emploi (section 3), essentiellement l'activité partielle et l'usage du télétravail (section 4).

3. Protéger l'emploi par le recours au chômage partiel

Durant la période, la préoccupation des pouvoirs publics a été d'éviter que la crise ne provoque une réaction en chaine sur les entreprises, pouvant les conduire au dépôt de bilan ou au licenciement de leurs personnels. Des mesures spécifiques ont donc été déployées afin d'en soutenir l'activité, l'emploi et les actions de formation. Parmi les mesures adoptées nationalement, figure au premier plan le dispositif d'activité partielle avec la possibilité pour l'entreprise de demander une allocation d'activité à hauteur de 70 % du salaire brut pour plusieurs de ses collaborateurs empêchés de travailler, au motif notamment de garde d'enfants lorsque le système scolaire a été obligé de fermer ses classes. Adossées au Fond de solidarité, d'autres mesures ont été prises afin de remonter les finances des entreprises, par exemple l'exonération ou le report des cotisations sociales, le prêt garanti par l'État (PGE) en soutien à leur trésorerie ou encore des aides spécifiques ciblant les TPE/PME. Dans le même temps, des dispositifs préexistants de formation professionnelle continue évoluent en étant ajustés aux circonstances, par exemple le FNE formation visant à faciliter la continuité formative des entreprises envers leurs salariés en chômage partiel. Enfin, dans le cadre du respect des principes de prévention, de protection de la santé et de la sécurité de ses salariés, l'entreprise a eu obligation d'instaurer le télétravail pour les activités qui l'autorisent.

Les responsables d'entreprises ont donc été interrogés sur la façon dont leur entité a eu recours, ou pas, à ces diverses mesures pour faire face aux conséquences de la crise sanitaire. Leurs réponses soulignent la diversité des pratiques du recours depuis mars 2020. En revanche, leurs propos convergent sur deux points. Le premier est d'avoir eu en ligne de mire l'objectif de maintenir l'emploi. Cet objectif partagé par les entreprises enquêtées est perçu plus impérieux encore par les quatorze d'entre elles affectées par une baisse d'activité durant la période. Pour celles en croissance, l'enjeu a été davantage le développement du télétravail pour contrecarrer les restrictions de mobilité de leurs personnels. Le second point de convergence renvoie aux difficultés pour accéder aux dispositifs publics concernés. Les personnes interviewées ont mis en avant le manque d'aide et d'accompagnement institutionnels de leurs démarches administratives alors même que leur entreprise devait s'adapter dans l'urgence et trouver des solutions.

Pour toutes, la parade à la crise a été la résultante d'une combinatoire d'initiatives et de mobilisation de dispositifs que les différents cas monographiques illustreront par la suite. Le tableau synoptique ci-après (tableau 4) permet de porter un regard sur l'ensemble. Dans la plupart de ces cas, le recours au chômage partiel y a eu une place centrale pour les entreprises dont l'activité a été en baisse.

3.1. En baisse d'activité, deux tiers des entreprises y ont eu recours

Un premier constat est que les deux tiers des entreprises interrogées ont indiqué avoir eu recours au chômage partiel. Ce recours est d'une intensité variable selon les cas. Certaines y ont eu recours pour la totalité de leurs personnels ; d'autres seulement pour certaines catégories, le plus souvent les cadres, les personnels administratif ou comptable. Ce recours à l'activité partielle, le plus souvent conjugué au développement du télétravail, semble avoir abouti à une certaine sécurisation de l'emploi puisque toutes les entreprises répondantes ont déclaré n'avoir procédé à aucun licenciement. Ici, le « *quoi qu'il en coûte* » des mesures de soutien aurait donc eu un effet sur la préservation des niveaux d'emploi. Il convient toutefois de mettre un bémol à ce constat dans la mesure où un quart des entreprises

répondantes disent n'avoir pas renouvelé des CDD, avoir supprimé des emplois en intérim ou encore avoir suspendu l'embauche de jeunes apprentis. Par ailleurs, d'autres évoquent mi-novembre 2020 des prévisions pour l'emploi peu encourageantes si la crise était amenée à perdurer, n'excluant pas des licenciements à la suite d'une période d'activité partielle.

Tableau 4 • Tableau synoptique des effets de la crise sanitaire et du recours aux dispositifs pour les 20 entreprises

Variables / Entreprise (n° du secteur)	Activité	Chôm. partiel	Télé Travail	Licencie ments	Fin CDD	Recrute-ments	CPF CEP	FNE	Aides accès mesures	Plan de formation
GAMA (20)	↗	0	**	0	0	*	0	0	0	⊘
CIBUS Traiteur (10)	↘	*	0	0	**	0	0	0	0	⊘
FAFNIR (7120B)	↗	0	*	0	0	0	0	0	0	⊘
ENIF (20)	→	*	0	0	0	0	0	0	0	⊘
SIGMA ENERGIE (4321A)	↘	*	*	0	0	0	0	0	0	⊘
PANIFEX (4617A)	↘	*	*	0	0	0	0	0	0	⊘
O'MICRON (5829C)	→	0	***	0	0	*	0	0	0	→
LIBERCELI (5811Z)	⌂	***	**	0	0	0	0	0	0	⊘
PERNA (10)	→	*	*	0	*	0	oui	oui	0	👥
DELTACOM (4742Z)	⌂	**	**	0	0	0	0	0	0	⊘
TERRAM	↘	*	**	0	**	0	0	0	Opco	→
POLARIS France (46)	↗	0	*	0	0	0	0	0	0	→
MARSIC SECURITE (25)	↓	***	0	0	0	0	0	0	0	⊘
ZANIA FILM. (5911C)	⌂	***	*	0	*	0	0	0	0	⊘
FULU France (46)	↘	*	***	0	0	0	0	0	0	⊘
GIMEL IDF (56)	↘	**	*	0	0	0	0	0	0	⊘
NAOS SERVICES (43)	→	0	*	0	0	0	0	0	0	⊘
SPICA SYSTEMES (5829C)	↗	0	*	0	0	0	0	0	0	→
ALCOR (9602A)	⌂	***	0	0	0	0	0	0	Opco	⊘
VEGA (37)	→	**	*	0	0	0	oui	oui	0	→

Légende : ⌂ A l'arrêt - *Usage faible - ** Modéré **-** *** Généralisé - ⊘ Plan de formation à l'arrêt- 👥 FEST - ⊘ Plan de formation +autoformation - → Plan de formation s'étant déroulé comme prévu en 2020.

3.1.1. Sans possibilité de télétravailler, l'activité partielle devient la panacée

Lorsque leurs activités ne s'y prêtent pas, les entreprises en difficulté recourent massivement au chômage partiel pour l'ensemble de leur personnel. Cela a été le cas par exemple de la TPE familiale de dépannage et serrurerie. Pendant les épisodes de confinement, les clients de MARSIC SECURITE ont annulé leur commande d'outillages pour ouverture de portes et leurs demandes de formation pour la prise en main du matériel. En outre, les difficultés d'expédition à cette époque en limitaient la livraison aux rares clients ayant confirmé leurs achats. Dans l'impossibilité de télétravailler, la dizaine de salariés a été mise au chômage partiel. Comme une personne à la direction le souligne : *« [...] vous avez un magasinier ça me paraît un peu compliqué de ne pas le mettre au chômage partiel, il ne va pas faire du télétravail, nous c'est pareil et le travail est compliqué »*. C'est le cabinet comptable que la TPE emploie pour sa gestion courante qui a instruit le dossier administratif du recours à cette mesure d'activité partielle. La responsable administrative rappelle que la logique a été simple et radicale : *« [...] il n'y avait pas de travail il a fallu mettre tout le monde au chômage partiel sachant qu'on ne pouvait pas livrer, sachant qu'on ne pouvait pas faire du télétravail, sachant qu'il y avait plein de contraintes, si c'est pour se faire allumer parce qu'on vient travailler c'est compliqué. Donc la direction a fait chômage partiel pour tout le monde ».*

En réponse à la fermeture des cantines d'écoles, la PME francilienne de restauration collective a recouru aussi massivement au chômage partiel dès mars 2020, complété par la mise en télétravail de quelques personnes employées dans le service administratif et de formation pour lesquelles les tâches à effectuer s'y prêtaient. *A contrario*, la généralisation du télétravail chez ses entreprises clientes a fait chuter le nombre de couverts à préparer. Ces ajustements ont été effectués sans recourir à des licenciements de personnel, comme l'indique Sandrine, une administrative en charge des RH : *« [...] on a été obligé de réduire notre staff mais sans licenciement parce qu'on n'avait pas forcément besoin de tout l'effectif au complet sur nos sites puisqu'avec mise en place du télétravail chez nos clients les gens n'étaient plus sur place pour déjeuner* ».

Bien qu'ayant eu une activité en expansion sur l'ensemble de la période – de mars à novembre 2020 – la filiale du constructeur de grues hydrauliques a eu recours ponctuellement mais massivement au chômage partiel pour ses salariés lors du premier confinement qui a mis à l'arrêt ses activités. Pour préserver l'emploi, d'autres solutions ont été associées à la mesure comme par exemple la prise de congé obligatoire pour les personnes ne pouvant pas télétravailler au poste qu'elles occupent.

Pour le salon de coiffure parisien, les coiffeurs ont été mis ponctuellement en activité partielle, le personnel administratif en télétravail, le but ayant été de *« garder tout le monde pour la réouverture ».*

3.1.2. Quand le télétravail se substitue au chômage partiel du début de crise

Aussi fortement impacté par la mise à l'arrêt pendant des mois de son circuit de distribution, la maison d'édition LIBERCELI a souhaité maintenir l'emploi de tous. Lors des phases de confinement, la maison d'édition a mis 80 % de son personnel en activité partielle, les autres ayant télétravaillé. Durant le second confinement, enrichi d'une première expérience en mars 2020, le télétravail a été jugé plus facile à mettre en place d'autant que les investissements en matériel informatique qu'il nécessite ont pu être fait progressivement entre mai et novembre 2020. Le télétravail a donc fait l'objet d'une promotion en interne. Au fils du temps, il s'est *de facto* substitué au chômage partiel pour un plus grand nombre de catégories de personnels administratifs et de production, sauf pour le secteur de la production des guides touristiques durablement touché par la récession.

Dans l'ensemble, la gestion de l'emploi durant la crise s'est déroulée sans heurt au sein de cette entreprise, comme le souligne un responsable administratif : *« Ils (la direction) ont été extraordinaires, on est très gâtés, chez nous le télétravail s'est extrêmement généralisé et aujourd'hui l'entreprise nous pousse au télétravail, le chômage partiel s'impose moins. Pendant le* [premier] *confinement ils ont tout arrêté du jour au lendemain et puis les gens n'étaient pas forcément équipés pour télétravailler. Parce qu'on n'avait pas d'ordinateurs portables [...] ils sont en train maintenant de nous équiper les uns après les autres pour généraliser le télétravail, et puis on est tous revenus à plein temps dès le mois de mai* [2020] *; là* [novembre 2020] *ça s'est arrêté à part pour quelques services qui ont vraiment soufferts, par*

exemple les guides de voyage ça a été catastrophique. Mise à part pour des choses comme ça, sinon on est revenu travailler et puis maintenant il y a le télétravail, on est équipé ».

3.2. Pour un tiers d'entre elles, pas d'impact sur l'emploi car l'activité continue

Au contraire des précédentes, d'autres entreprises ont poursuivi leur activité, voire celle-ci a été en croissance durant la crise. Ces entreprises ont donc eu peu recours au chômage partiel, seulement pour une petite partie de leurs personnels ou en tant que mesure transitoire.

3.2.1. Tout au plus une mesure transitoire

Pour cette filiale spécialisée dans le génie électrique, industriel et climatique, l'intention a été avant tout de maintenir l'activité, en négociation avec ses clients, afin de maintenir l'emploi et les conditions d'emploi des personnels, les rémunérations y étant assez élevées. Filiale d'un géant des travaux publics, en situation de quasi-monopole dans des domaines de haute technicité, son marché interne du travail est une « bulle » protégée de la rudesse des aléas économiques et des conflits sociaux. Le climat y est placé sous le signe du progrès pour tous. La reconnaissance du bienfondé de l'autorité hiérarchique y est médiatisée et objectivée par le savoir et la maitrise technique. On y observe un faible turnover des personnels, donc une ancienneté élevée, des niveaux de salaire qui le sont aussi et une culture d'entreprise tournée vers la protection et la fidélisation de ses professionnels. Benoit, l'un de ses dirigeants explique la logique qui a présidé aux décisions pour l'emploi durant la crise : *« [...] bien sûr aucun licenciement* ; *l'idée première ça a été de continuer l'activité et même d'éviter le chômage partiel, de développer cette idée avec nos clients et d'adapter des mesures sanitaires afin de satisfaire tout le monde. Nous on se dit dans l'entreprise si on ne progresse pas on régresse et je pense que l'idée première c'est donc de préserver l'emploi parce qu'on a d'abord un attachement fort à notre personnel, on aime nos gens [...] ça fait 35 ans que je les connais, on a une moyenne d'âge qui est élevée, il y a des gens qui y font leur carrière naturellement. Donc l'idée première c'est vraiment de faire ce qu'il faut pour préserver l'emploi et pour continuer ».*

Chez PERNA, l'activité est restée dynamique pendant la pandémie. Pour cette entreprise charcutière, le chômage partiel a concerné environ 2 % de ses personnels sur son site de production en Vendée, lors des épisodes de confinement, davantage pour son entité parisienne en charge de la production des plateaux repas des compagnies aériennes pour lesquelles la situation est encore critique en novembre 2020. Cependant à l'échelle du groupe, cette entité regroupe une part très modeste des effectifs, tout au plus une cinquantaine de personnes sur des milliers. Les commerciaux de la société ont connu également une période d'activité partielle – pour la moitié ou trois quarts de leur temps – lors du premier confinement lorsque qu'ils n'étaient pas autorisés à entrer dans les magasins. Ces mesures de restrictions ont été par la suite supprimées et ils ont pu redevenir actifs. Il est à noter cependant que les périodes de confinement ont entrainé la mise au chômage partiel des commerciaux qui en ont profité pour se former.

Pour ce qui est de son site principal en Vendée, sont cités en cours d'entretien quelques cas de personnes contraintes à une activité partielle, soit pour des raisons médicales soit pour motif de garde d'enfants lors des fermetures de classes et en l'absence de possibilités de télétravailler. Comme le souligne Martine : « *[...] le chômage partiel a été très peu, ça a été pour des impératifs extérieurs à l'entreprise et non pas liés à l'activité non plus, parce que nous l'activité au contraire on en a eu beaucoup avec les GMS (grandes et moyennes surfaces), on avait besoin des gens sur leur poste ».*

Durant la période de crise sanitaire, cette société a donc eu à redoubler d'efforts pour faire face à une recrudescence de la demande, ce qui a éloigné définitivement la nécessité d'ajuster l'emploi à la baisse ou de licencier. Toutefois, le niveau d'emploi n'est pas resté étal dans la mesure où une dizaine de départs volontaires ont eu lieu du côté des services de production parisiens mais aussi des services d'appui et de la communication. Martine nuance le constat en précisant que « *c'était des départs que la crise a provoqués, a accélérés on va dire ».*

Pour la filiale du fabricant d'explosifs à usage civil, dont l'activité est restée stable entre mars et novembre 2020, les deux épisodes de confinement ont entrainé la mise au chômage partiel de certains techniciens intervenant dans les carrières d'extraction qui dans l'ensemble ont continué leurs activités. Le télétravail y a été autorisé uniquement pour quelques personnes du secteur administratif ou des ressources humaines. Comme l'indique Édouard, du service RH : *« [...] on n'est pas une activité qui s'est complètement arrêtée, on a continué quand même à travailler régulièrement, la livraison des explosifs, la mise en place des explosifs, les tirs, tout a continué ».* Il en a été de même pour cette société d'édition de logiciels applicatifs en 3D du constructeur aéronautique qui a fait très peu appel à l'activité partielle et au télétravail en raison d'affaires florissantes durant la crise.

Les entreprises enquêtées du secteur agroalimentaire qui ont été peu impactées par la récession, ont eu des usages variés des dispositifs pour l'emploi. Pour ce qui est de la société traiteur du groupe agroalimentaire CIBUS, les ajustements aux fluctuations de l'activité n'ont nécessité aucun licenciement ou fin anticipée de CDD ; tout au plus, le chômage partiel y a été mobilisé pour parer à l'urgence ou pour trouver une solution pour certains salariés en situation particulière, tels que les personnes souffrant d'une affection de longue durée ou ayant rencontré des difficultés de garde d'enfants. Cela a été complété pour d'autres collaborateurs par une prise des congés et des jours de récupération, comme le précise une responsable RH : *« [...] il nous est arrivé de proposer peut-être quand il y avait des semaines où il y avait un peu moins d'activité des congés supplémentaires aux collaborateurs s'ils le souhaitaient, c'était pour prendre des congés plutôt à cette période-là mais ce n'était pas coercitif »*. Pour des raisons techniques, le télétravail n'y a pas été développé outre mesure, les activités sur sites étant incontournables pour l'opérationnalité des lignes de transformation des légumes et de préparation des salades mélangées. Au final, seules quelques catégories d'administratifs ont télétravaillé, environ 3 à 5 % des effectifs globaux.

3.2.2. À plus long terme, des licenciements ?

Continuité des activités également chez les meuniers de la société PANIFEX. L'emploi y a été peu impacté par la crise sanitaire, d'où l'absence de licenciements. Le recours au chômage partiel y a été localisé au niveau du laboratoire d'analyse des farines. Sur la quarantaine de personnes y travaillant, trois ont connu une activité partielle totale sur la seule période du 16 mars à fin mai 2020, puis elles ont repris en juin leur travail à temps partiel. La situation de la société s'étant peu dégradée, la politique de la direction a pu y être en faveur du maintien de l'emploi pour tous. Ceci étant, compte tenu des incertitudes sur l'avenir au moment de l'entretien mi-octobre 2020, la responsable RH reste prudente et ne conclut pas définitivement : *« [...] en effet notre objectif a été de tenir l'emploi, et à plus long terme de limiter au maximum pour surtout ne pas aller au licenciement mais attention je vais être très claire c'est à l'instant T je pense qu'on fera les comptes à la fin d'année, après que tout le monde ait pris ses congés et au retour, après que le chômage partiel se soit achevé ».* On ne sait pas ce qu'il est advenu par la suite mais la question se pose avec acuité, surtout lorsque l'on sait la tournure prise par les évènements quatre mois plus tard avec un troisième confinement au printemps 2021.

En dépit d'avoir bénéficié de circonstances favorables à ses activités, cet exemple de la société PANIFEX laisse entrevoir la possibilité de licenciements après coup. Si une entreprise peu impactée par la crise peut l'envisager, que pourrait-il en être pour d'autres moins bien portantes ? Pour le cas de la société des meuniers, comme pour d'autres probablement, il y aurait nécessité de retourner sur le terrain afin de vérifier si les licenciements n'ont pas pris la suite du chômage partiel. Dans cette hypothèse, le recours à une activité partielle n'aurait été en définitive qu'une mesure temporaire – peut-être même la source d'effets d'aubaine pour certaines entreprises – pour reculer l'échéance inéluctable d'un dégraissage des effectifs.

3.3. D'autres leviers, la fin anticipée de contrats et la non embauche d'apprentis

Au-delà de la mise en place de l'activité partielle pour leurs personnels, une majorité des entreprises enquêtées a combiné cette mesure avec d'autres décisions visant à adapter leurs volumes d'emploi dès mars 2020.

3.3.1. Agir ou pas sur l'intérim

Ces initiatives ont été variées selon les entreprises, mais le plus souvent, cela a consisté à mettre fin de manière anticipée à des CDD dont elles sont plus ou moins utilisatrices. Elles ont aussi interrompu les contrats en intérim, plus ou moins nombreux dans les effectifs des entreprises concernées.

La gestion de l'emploi dans certaines entreprises enquêtées a donc eu des répercussions en cascade sur l'activité des sociétés d'intérim spécialisées dans leur approvisionnement en main-d'œuvre. Les marchés de l'intérim de certaines firmes représentent une part importante du chiffre d'affaires de ces sociétés qui ont été fragilisées lorsque les accords d'embauche d'intérimaires ou la suppression des contrats en cours ont été actés au déclenchement de la crise.

Cela a été en particulier le cas pour la société de génie électrique, industriel et climatique du groupe de travaux publics qui a eu un recours limité au chômage partiel ainsi qu'au télétravail pour des raisons techniques évidentes. Employant un nombre conséquent de personnes en intérim, cette société a recherché des marges de flexibilité tout d'abord en mettant fin à ces contrats d'intérim conclus avant mars 2020. D'autres marges de manœuvre ont été ensuite créées en ralentissant les embauches d'apprentis.

En dehors de toute considération d'impact de la crise sanitaire, la gestion de l'emploi intérimaire n'est pas simple pour cette société SYGMA ENERGIE car ses clients souhaitent en contrôler l'usage, arguant du fait que cela constitue pour eux un critère de qualité des prestations qu'elle leur fournit. L'un des dirigeants de cette société s'exprime sur ce point : « *Pour ne rien vous cacher, c'est compliqué. Nos clients finaux ne désirent pas avoir trop d'intérimaires. Ils préfèrent que ce soit notre personnel ou de la sous-traitance. Mais une sous-traitance qui soit contrôlée par vous, il faut toujours que l'on apporte cette notion de qualité. On prend des jeunes en apprentissage ici et honnêtement je ne vais pas vous dire que la crise n'a pas eu de conséquences ; on est plus sélectif c'est sûr. Parce qu'il faut un accompagnement. On ne peut pas prendre quelqu'un pour le laisser six mois sur une table à faire de la photocopie, etc. Il faut qu'on ait une vision et en ce moment c'est difficile d'avoir avoir une* ». Le contexte d'incertitudes généré par la pandémie a donc été peu favorable aux embauches d'apprentis qui, comme le souligne ce responsable, sont articulées à un besoin en compétences et à une organisation du travail.

Autre entreprise, autre politique à l'égard de l'intérim compte tenu de sa situation sur le marché. En temps ordinaire, la filiale française du fabricant de grues hydrauliques embauche sur CDD mais sa ligne de conduite est surtout de privilégier l'intérim, qui représente plus d'un tiers de ses effectifs. Durant la crise sanitaire, à l'opposé de ce qui s'est passé chez SYGMA, les contrats en intérim ont été protégés tout d'abord parce qu'ils constituent traditionnellement une voie de pré-recrutement pour des emplois pérennes disponibles, les intérimaires les plus appréciés se voyant proposer un poste durable au sein de l'entreprise : *« [...] c'est souvent un palier, une période d'essai qui est sous cette forme via l'intérim ; les gens dont on a eu besoin avant, on en a eu besoin après »* insiste sur ce point un membre de la direction interviewé. Ensuite, l'activité de la filiale s'étant intensifiée en 2020, le volume des contrats en intérim s'est révélé bien adapté aux besoins en main-d'œuvre sur la période. Dans ce cas, et compte tenu du regain d'activité enregistré par la filiale, les CDD et l'ensemble des contrats en intérim ont été maintenus, les uns n'ayant pas été diminués au profit des autres. Cela tient au rôle important de l'intérim dans la gestion des ressources humaines de la filiale, en particulier pour le renouvellement des qualifications. Toutefois, si son équilibre économique et financier s'était détérioré au cours de l'année 2020, aurait-elle persisté à maintenir l'intérim à des niveaux élevés pour assurer son approvisionnement en compétences en vue d'une sortie de crise ? Aurait-elle accepté les difficultés du présent pour ne pas menacer les recrutements dans le futur ? Là également, une réinterrogation de l'entreprise à moyen

terme serait intéressante afin de comprendre les arbitrages qu'elle a réalisés dans l'après-Covid qui n'est pas encore dessiné au printemps 2021.

Enfin, un exemple inverse aux précédents rappelle pour mémoire l'existence d'autres stratégies qui ont eu cours à l'égard des contrats d'intérim. Pour CIBUS TRAITEUR, la société de transformation de légumes et salades composées, Anouk de la GRH, rappelle : *« [...] qu'en temps normal, on a 220 CDI et pendant notre saison (d'été) on monte jusqu'à 300 collaborateurs en moyenne par l'intérim ou les CDD. L'impact de la crise, on a géré, on n'a mis ni fin de manière anticipée à des CDD ni licencié personne ».*

3.3.2. En première ligne, les CDD

Contrairement à ce qui a été pratiqué par l'entreprise CIBUS, d'autres entreprises ont associé au recours au chômage partiel l'interruption de contrats en CDD afin d'accroître leur marge de flexibilité pour l'emploi. Ici peuvent être développés trois exemples d'entreprises, opposés quant à l'impact de la crise sanitaire sur leurs activités, deux en ayant pâti, l'autre au contraire en ayant profité.

Pour DELTACOM, la chaine de magasins de téléphonie, les restrictions sanitaires ont signifié la fermeture de sa chaine de magasins. Afin d'alléger sa masse salariale, elle a mis fin aux trois CDD, les seuls qu'elle employait avant la crise sur ses quatre-vingt salariés ; la forme la plus courante d'emplois au sein de l'entreprise sont les CDI qu'elle peine d'ailleurs à pourvoir, le secteur étant peu attractif en raison notamment de l'amplitude des horaires de présence. Ces CDD ont été utilisés en « accordéon » dans le sens où à la fin du premier confinement ils ont été réembauchés toujours pour une durée déterminée, comme l'explique son directeur : *« [...] on a expliqué* [en mars 2020] *aux personnes qu'on ne pouvait pas les garder, l'État ne pouvait pas les prendre en charge ; mais ces trois personnes ont été réembauchées à compter du 11 ou du 15 mai dans ce cadre-là donc ils avaient un petit créneau, ça dépendait, entre deux et quatre semaines, où ils se sont peut-être retrouvés à monter un dossier chez Pôle emploi. Mais voilà, ils comprenaient parfaitement que dans une période comme celle-ci il n'y a pas possibilité de prolonger leur contrat ».* Ce cas témoigne de ce qu'a pu être la précarité des salariés employés en CDD dans certains secteurs particulièrement touchés par la crise. Bien que pouvant être bénéficiaires du chômage partiel, l'option retenue a été d'anticiper leur fin de contrat et de les réembaucher, en pilotant à vue, en fonction de la situation fin mai 2020 qui a changé plusieurs fois depuis lors.

Dans le cas de la société francilienne de restauration collective, l'emploi en CDI prédomine et les deux CDD existants n'ont pas été reconduits durant la période.

En croissance à la même période, la société charcutière vendéenne a embauché des salariés en CDD, et, le plus déroutant, non sans difficulté. Durant l'année 2020, cette société a eu en effet besoin de son personnel en poste pour satisfaire une demande croissante des consommateurs. Ayant une structure d'emplois stables à ancienneté élevée, elle a été amenée à recruter en CDD quelques opérateurs de ligne ou des gestionnaires de flux pour suppléer à la charge de travail des équipes sur les chaines ainsi que des préparateurs de commande en renfort du service de la logistique. Effectués en urgence, ces recrutements en CDD ont peiné à aboutir du fait d'un manque chronique d'attractivité de ce secteur notamment auprès des jeunes. Un responsable de la RH de cette société témoigne de cet aspect qui explique que certains métiers y soient en tension : *« [...] par méconnaissance, parce qu'il y a plein, plein de métiers qui sont très intéressants mais les gens ont une image négative de l'agroalimentaire… d'ailleurs c'est pour ça qu'on fait des visites en entreprise, on fait du tourisme industriel, on était les premiers quasiment en France à faire du tourisme industriel on peut visiter nos usines. On voulait rendre un peu plus d'honneur à nos métiers qui ont une mauvaise image à tort. Mais le problème numéro un chez nous c'est [...] qu'on manque de bras tout simplement. Et quand un jeune diplômé sort (du système éducatif), il a le choix entre différentes activités, entre l'aéronautique, l'automobile, la métallurgie de manière générale et l'agroalimentaire il a vite choisi et pourtant les challenges sont les mêmes. Nous aussi l'usine 4.0 c'est maintenant, il y a plein de métiers techniques qui sont là et en plus on est en Vendée qui n'est pas en zone urbaine non plus, donc c'est un cadre de vie que ne recherchent pas les jeunes ».*

3.3.3. Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, autres variables d'ajustement

En dépit de la récession, les chiffres de l'apprentissage en 2020 montrent que les contrats signés ont augmenté de manière significative, plus 40 % par rapport à 2019[13]. Soutenu durant la crise sanitaire par une exonération exceptionnelle des charges y afférant, l'action de l'État en la matière a conduit à stimuler l'offre des entreprises. Cependant, cette croissance de l'apprentissage a été variable selon les secteurs, plus importante dans le bâtiment et l'alimentaire, et selon la taille des entreprises, les plus concernées étant des TPE/PME de moins de 50 salariés.

Qu'en a-t-il été pour les entreprises qui ont été enquêtées ? Seules deux sur vingt ont indiqué avoir embauché des apprentis pour faire face à une hausse de l'activité. Cela est le cas par exemple de la filiale FULU France dont un responsable indique durant l'entretien que : *« [...] la crise sanitaire ne nous a pas bloqués pour recruter un apprenti en septembre* [2020] *; évidemment, on n'a pas recruté pendant la période de confinement mais les apprentis en général ça démarre en septembre un peu sur le rythme scolaire, donc ça n'a pas changé grand-chose ».*

Plus nombreuses ont donc été les entreprises enquêtées déclarant y avoir renoncé ; un quart d'entre elles a dit avoir réduit leur nombre de contrats en apprentissage durant l'année 2020. Dans ce cas, on remarque qu'il s'agit de firmes ou de filiales de groupe de grande taille. Ont-elles limité leurs embauches d'apprentis, par prudence, par optimisation de la masse salariale afin de préserver leurs résultats financiers ? Peu d'éléments sont fournis en explication de cette tendance.

Ces firmes ou filiales de groupe concernées par un ralentissement des embauches d'apprentis appartiennent aux secteurs des travaux publics, de l'agroalimentaire ou d'autres industries. Ce constat est d'autant plus notable qu'en dehors de l'aléa conjoncturel de 2020, elles sont en général engagées de longue date dans la formation en alternance et dans l'apprentissage. Cela est le cas par exemple de VEGA, la multinationale de traitement des eaux et des déchets, engagée de longue date dans le développement de l'alternance, qui a donc suspendu l'an dernier ses recrutements d'apprentis sur certains de ses sites, pourtant nombreux d'ordinaire dans ses effectifs.

Pour la filiale SYMA spécialisée dans le génie électrique, industriel et climatique, l'objectif a été d'éviter de licencier ses personnels à l'ancienneté élevée, jouant sur la flexibilité des emplois temporaires. Cela s'est traduit par une réduction des contrats d'intérim comme souligné précédemment et par une diminution significative des embauches d'apprentis. À cet égard, un responsable de la formation indique ce qu'ont été les priorités : *« [...] on a bien ralenti le recrutement de jeunes apprentis, chez nous c'est d'abord préserver l'emploi, on est plutôt dans une dynamique de préservation de l'emploi même si c'est difficile de l'appliquer ».* Le nombre d'apprentis recrutés par cette filiale varie, selon les années, entre cinq et huit pour la seule agence parisienne. Quelle que soit la conjoncture, celle-ci conserve néanmoins un volant incompressible d'apprentis*, a minima* deux ou trois contrats d'apprentissage pour les années moins fastes. Cet apport de l'apprentissage est jugé indispensable pour un renouvellement des savoirs et des compétences en lien avec l'évolution rapide des technologies utilisées dans le secteur. C'est pourquoi les recrutements d'apprentis s'effectuent habituellement à un niveau bac+2 ainsi qu'en cycle d'ingénieurs ou autres grandes écoles. Sous cet angle, la société n'a offert en 2020 qu'un seul contrat d'apprentissage pour lequel un engagement avait été pris avant le déclenchement de la crise.

Autre exemple : la firme TERRAM fabricant de revêtements de sols souples employant près de mille salariés a sensiblement diminué ses recrutements sous contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation ; un responsable de la formation résumant ainsi la situation telle qu'elle se présente dès mars 2020 : *« [...] on a minimisé au maximum le nombre d'apprentis ou de contrats de professionnalisation ; la crise a eu un impact sur ce plan c'est certain ; on avait un jeune qui était en contrat de professionnalisation sur notre entreprise et qui faisait la formation de solier en même temps ; on pensait bien pouvoir le prendre à la fin de la formation qui était en septembre* [2020] *et finalement à cause du Covid et du manque de travail pour certains de nos techniciens on n'a pas pu le prendre. Donc oui ça a eu un impact ».*

[13] Ministère du travail (2021) *« Les chiffres de l'apprentissage en 2020, des emplois pour les jeunes des compétences pour les entreprises »* (données collectées au 29 janvier 2021).

Ce responsable élargit le propos à précisant que cette crise a atteint les conditions d'emploi de tous : *« [...] ça a eu un impact sur les intérimaires, même sur nous il y a un impact puisqu'il y a moins de revenus avec le chômage partiel ça retombe sur les employés. Pour l'instant il n'y a pas eu de licenciements, par contre des CDD n'ont pas été renouvelés, les intérimaires il y en a beaucoup, beaucoup moins, contrats de pro il y en a beaucoup, beaucoup moins ».*

Durant la crise sanitaire, les entreprises ont eu à leur disposition un certain nombre de dispositifs publics de soutien, dont la mesure phare du chômage partiel. La façon dont les entreprises y ont eu recours a été différente d'un secteur à l'autre, d'une situation entrepreneuriale à l'autre. L'appropriation de ces dispositifs par les entreprises a aussi été influencée par les conditions pour y accéder. Dans une majorité de cas, le chemin pour y parvenir n'a pas toujours été facile.

3.4. Des difficultés exprimées pour accéder aux dispositifs

Interrogés en cours d'entretien sur les aides qu'ils ont pu recevoir des acteurs institutionnels pour faciliter leur information, leur accès aux mesures ou leur démarche administrative, les responsables d'entreprises s'expriment essentiellement sur les manques ressentis. En effet, dans dix-huit cas sur vingt, les entreprises ont répondu n'avoir reçu aucune aide de la part des acteurs institutionnels supposés leur en apporter (services déconcentrés de l'État, conseil régional, Pole emploi, etc.), notamment pour les informer sur le fonctionnement des dispositifs ou les accompagner dans la constitution des dossiers d'aide financière. Une majorité des entreprises enquêtées étant des TPE/PME, plusieurs d'entre elles ont pointé la complexité bureaucratique comme une difficulté majeure à surmonter. Toutefois, deux entreprises sur vingt ont précisé que la branche professionnelle à laquelle elles sont affiliées a été efficace pour leur prodiguer une information ou une aide utile à la concrétisation de leur demande.

3.4.1. Un accompagnement institutionnel jugé insuffisant

L'absence d'accompagnement institutionnel pour accéder aux dispositifs émerge comme un thème récurrent des entretiens. Quelques exemples peuvent être donnés des prises de position et des jugements portés par les responsables d'entreprises sur ce sujet. Faudrait-il ici faire l'hypothèse que ces propos minimisent *a posteriori* le rôle des aides effectives afin de valoriser les efforts personnels ou collectifs et la posture *« on s'en est sortis tout seuls* » ? Peut-être sont-ils l'écho d'autres frustrations liées au contexte de restriction des libertés et des mobilités ? Peut-être ces propos sont-ils un peu un mélange de tout cela.

À l'évidence, le manque d'accompagnement institutionnel est perçu avec d'autant plus de force que l'entreprise est de petite taille. Cela n'a en revanche que peu d'impact pour les grandes firmes ou les sociétés et filiales adossées à un groupe, disposant de compétences spécialisées pour l'instruction des dossiers comptables et financiers. On note également, à la lecture transversale des témoignages, la perception du rôle positif de la branche professionnelle par certains responsables.

Pour la PME de dépannage et serrurerie, la crise sanitaire a eu un fort impact sur ses activités et le chômage partiel y a été généralisé à l'ensemble de son personnel. Un responsable administratif évoque l'absence de soutien des acteurs territoriaux : *« [...] à la Région* [Conseil régional] *ils ont essayé de faire des choses, mais à part des petits papiers pour dire qu'ils allaient aider les entreprises, franchement je n'ai pas eu d'aides, je n'ai pas vu grand-chose. Et les entreprises autour de nous, pour la solidarité, vous savez c'est comme en temps de guerre chacun pour soi et Dieu pour tous [...], notre directeur a eu peut-être quelques contacts avec la Directe pour l'établissement des documents chômage partiel mais sinon rien d'autres. Déjà il faut les attraper ils ne sont jamais disponibles ; au téléphone quand on appelle il y a entre 15 et 20 minutes d'attente* ».

Du côté de la PME de restauration collective, touchée par les fermetures des cantines d'école et des restaurants d'entreprise, Louise une responsable à la direction indique que : *« [...] pour nos démarches de chômage partiel, nous n'avons pas eu d'accompagnement de la Direccte ou d'autres administrations régionales ; nous il y a notre cabinet comptable qui nous a aussi aidés, les service RH ont fait le boulot ;*

notre branche professionnelle n'a pas eu de rôle particulier, pas de contact et non plus avec le conseil régional ; à part ce qui a été mis en place par le gouvernement avec l'exonération des charges patronales dernièrement, il n'y a rien d'autre. Je trouve que l'État a quand même mis des moyens en œuvre et qu'ils ont essayé d'aider au mieux les entreprises, je pense que c'est déjà pas mal ce qu'on a eu, quand on voit aux États-Unis où il n'y a pas eu le chômage partiel ou quoi que ce soit on est bien heureux en France… Après nous, on n'a pas de licenciement non plus donc on a réussi à gérer la crise notre entreprise était plutôt saine et je pense heureusement parce que du coup ça nous a permis de passer le cap [...] ».

Pour les entreprises du secteur chimique, la société d'explosifs ENIF et de négoce de gaz chloreux GAMA, les personnes interviewées ont également déclaré n'avoir eu aucun contact particulier avec les services déconcentrés de l'emploi ou la branche pour obtenir l'information nécessaire sur les procédures et la façon de remplir les dossiers d'activité partielle.

Pour la société productrice de farines, l'une de ses responsables n'exprime pas de déception en l'absence d'accompagnement car elle dit n'avoir pas eu d'attente particulière envers quiconque. Elle souligne le rôle actif du syndical professionnel : *« [...] vis-à-vis de la Direccte ou du conseil régional ou de la branche, pour nous aider à instruire les dossiers pour le chômage partiel, on ne les a pas sollicités et ils ne nous ont pas non plus sollicités ou proposé quoi que ce soit. Nous dépendons de la convention collective des métiers et de la transformation des grains, on a l'association nationale de la meunerie française, dont on fait partie, qui eux étaient assez force de proposition sur des choses, ils nous envoyaient beaucoup de circulaires ; eux étaient assez présents je trouve pendant la crise ».*

Enfin, en ce qui concerne la PME spécialiste d'élévateurs à nacelles, NAOS SERVICES, Jean-Michel à la direction, explique les difficultés que son entreprise a rencontrées pour accéder aux mesures de soutien : *« [...] pour le dossier de chômage partiel, on a travaillé avec notre service juridique et le comptable et très honnêtement ça n'a pas été forcément facile au démarrage, le plus dur, ça a été de comprendre comment ça fonctionnait [...] après en soi ça n'a pas été forcément compliqué mais c'est juste la partie administrative chez nous qui a été compliquée dans le sens où il y a eu des changements tous les quatre matins, on a reçu l'aide de personne pour nous y retrouver, on s'est un peu renseigné auprès de notre branche* [professionnelle] *qui est la métallurgie ».*

Autre taille d'entreprise, autre perception : dans l'ensemble, les entreprises de grande taille ont déclaré avoir été en capacité d'être autonome dans la réalisation de leurs démarches d'activité partielle. Elles ont souligné le fait d'avoir disposé des moyens internes suffisants pour assumer les procédures de recours, ce qui a été bien moins évident pour les entreprises de taille modeste précédemment citées. Par exemple, pour PERNA, la société de transformation charcutière du secteur agroalimentaire, Martin, le responsable RH souligne leur autonomie d'action et le fait qu'un accompagnement inexistant n'a pas eu de conséquence particulière pour eux : *« [...] on est une industrie alimentaire et je ne pense pas qu'il y a eu d'aide de la part de notre branche professionnelle pour être informé de quoi faire, de mettre en place le chômage partiel, hormis pour quelques déclarations d'activité partielle pour notre société de Paris, autrement je ne pense pas qu'on ait bouleversé nos relations avec les structures étatiques pendant cette période ; si ce n'est que les consignes sanitaires bien sûr, toutes les réglementations qui ont pu être boostées. Autrement on n'a pas eu de contacts avec les instances en région ou au niveau du département ; en tous les cas sous l'angle de l'emploi et de la formation, ce qui nous occupe, ça n'a pas changé le périmètre de nos relations pendant la crise, elles ont été minimales ».*

Autre exemple, celui des filiales ou sociétés qui estiment que l'aide principale pour accéder aux mesures leur a été apportée par le groupe auquel elles appartiennent et non par les services publics. Elles ont ainsi pu être épaulées par les services administratifs, juridiques ou financiers de leur groupe, être informées en temps réel des décisions nationales et appuyées pour réaliser leurs dossiers de demande d'exonération ou de chômage partiel. Pour la société d'édition de logiciels adaptés aux magasins de sport, O'MICRON, son responsable insiste sur le soutien de son groupe en l'absence d'autre type d'accompagnement pour accéder à des mesures de soutien économique : *« [...] un accompagnement ? Non rien, que dalle ; on a eu des difficultés à mettre en place le chômage partiel [...] ce n'est pas toujours évident. Ça s'est bien passé parce qu'on fait partie d'un groupe du coup il y avait des gens qui savaient un peu mieux que nous là-dedans ; ils nous ont un peu aidés ».* Pour un responsable de la filiale

française de POLARIS fabricant de grues hydrauliques : *« [...] je suis sûr que des entreprises attendaient plus de soutien, nous le soutien on l'a eu via notre groupe ».* Il rajoute néanmoins : *« La branche professionnelle a pu jouer un rôle au niveau de l'information, mais dans ce qu'il faut faire et notamment quelles sont les conduites à tenir pour les distanciations les choses comme ça, mais moi je n'ai pas vu d'aides particulières arriver du côté de la branche »*.

Pour la société DELTACOM, chaine de magasins de téléphonie, les acteurs institutionnels de l'emploi n'ont pas été d'un grand secours, comme le rappelle l'un de ses dirigeants : *« [...] la Direccte ne nous a pas prêté main-forte, il n'y a pas eu de l'aide, c'était compliqué disons, j'ai eu des échanges de mail, je n'ai pas eu trop de retour. Il y avait la Direccte, où j'avais eu un appel, la personne m'avait bien aidé ; mais hormis ça c'était compliqué parce qu'il fallait avoir ses numéros d'attribution sinon on n'accédait pas au service [...]. Ils étaient dans les mêmes demandes que nous, aussi donc surchargés et sûrement ne plus savoir où donner de la tête. C'est vrai que c'est assez particulier parce que nous étions dans la première vague vraiment une région extrêmement touchée, c'est clair que cet aspect a joué et on y a été confronté à compter du 16* [mars 2020]*, même déjà dans le Haut-Rhin la semaine qui précédait… ».*

L'importance d'appartenir à un groupe pour franchir le cap administratif des démarches est aussi mise en avant par Adrien, responsable de la société SIGMA ENERGIE : *« [...] pour les aides et le chômage partiel, on a ce qu'il faut au niveau du groupe, on a une DRH en région qui a fait ça très, très bien, on n'a pas fait non plus d'appel majeur, l'idée première était de continuer dans l'emploi et globalement je pense que ça s'est bien passé. Globalement les recours à ces dispositifs ont été bien perçus ».*

Pour la multinationale VEGA, avec ou sans accompagnement, la question s'avère sans importance car la firme dispose en interne des moyens pour réaliser l'ensemble des démarches pour toutes ses unités de production en France. Comme l'indique Véronique responsable formation d'un des sites : *« [...] ce n'est pas nous qui avons traité les dossiers pour bénéficier des mesures d'aide, du chômage partiel, c'est la centrale qui a fait ça pour nous, on a de nombreux sites et la partie RH durant la crise sanitaire a été centralisée à notre siège [...], on leur a fait remonter les informations nécessaires sur les personnels concernés [...],ceci dit, de ce que je sais, pour certaines mesures pour la formation par exemple (FNE), c'était compliqué, lourd, on a un côté administrativement lourd, dans le montage des dossiers et dans ce que l'État demande tout en comprenant qu'il faut bien qu'ils vérifient les fonds, etc., qu'ils demandent des pièces, j'entends bien les deux parties et je ne fais pas de reproche à l'État, je ne me permettrais pas, mais il y a une lourdeur parfois mais comment faire ».*

Bien que comprenant le bien-fondé des procédures et des vérifications administratives, ces derniers propos introduisent la présence d'autres obstacles au recours aux mesures. La lourdeur administrative ou certains dysfonctionnements liés à l'instruction des dossiers ont été des sujets de plainte et signalés comme facteur aggravant du climat de tension et d'incertitude ressenti au sein de l'entreprise.

3.4.2. Face à l'urgence, des griefs envers les procédures

Certains propos convergent donc pour souligner la lenteur des procédures externes ou internes pour accéder à l'activité partielle ou à l'exonération des charges. Les griefs formulés relèvent de deux registres distincts.

Le premier renvoie aux relations de l'entreprise avec l'administration compétente, minées par des procédures jugées trop complexes et empêchant d'être réactif.

Le second registre renvoie à une forme d'autocritique formulée par des responsables d'entreprises au sujet de leurs propres procédures internes, estimées avoir été un obstacle à la préparation de la demande d'activité partielle. Quelques exemples font comprendre la teneur des défaillances ressenties.

Tout d'abord, le problème des procédures administratives pour DELTACOM se situe au niveau d'un manque d'informations dès le départ. Comme l'indique l'un des responsables, il a été difficile dans un premier temps de comprendre quel salarié pouvait être éligible à l'activité partielle, et de quelle manière présenter une demande agrégée, incluant tous les personnels. Il estime également que le délai de réponse à leur demande de recours à l'activité partielle a été long, ce qui a laissé la direction dans un flou inconfortable pour communiquer des éléments précis – attendus par les personnels – sur leur prise

en charge, le maintien de leur salaire et l'avenir immédiat de leur emploi. La crainte partagée par tous était à ce moment-là (mi-mars 2020) « *de prendre la direction de Pôle emploi* ». Rétrospectivement, la lenteur des réponses de la part de l'administration a été jugée compréhensible compte tenu de l'état de débordement sanitaire que la région Grand Est a connu à cette époque, et de ce fait de l'explosion des demandes de soutien de la part des entreprises pour y faire face. Un extrait de ses propos précise son point de vue : *« [...] le chômage partiel disons que sur la période qui allait du 16 mars au 11 mai environ, nos magasins étaient fermés, il n'y avait rien donc on était effectivement en activité partielle ; il y avait 90 % du personnel qui était arrêté ; pour constituer les dossiers en eux-mêmes ça allait relativement bien, malgré qu'au départ il y a eu des difficultés, on avait pas les bonnes instructions à suivre et on avait des conditions qui changeaient d'une journée sur l'autre, c'était un peu délicat à gérer, mais par contre, après, le problème, c'était surtout le délai entre le 17 mars où les dossiers ont été montés et le délai de réponse qui disait, vous êtes dans telle et telle situation, et vous êtes admis au chômage partiel ; je crois que c'était mi-avril où on a enfin eu le retour* [de la Direccte] *; dans un premier temps tu ne savais pas si tout ça ce sera pour ta poire, est-ce que le chômage partiel sera tout bonnement mis en place. Dans un premier temps naturellement hormis le fait que les bases* [d'accès] *étaient saturées sur la première semaine, les dix premiers jours, on s'est glissé vraiment dans des créneaux horaires on va dire 20h00 pour être sûr de ne plus avoir d'autres personnes sur le réseau, ça c'était un peu compliqué ; après c'était surtout cette période d'attente qui a été compliquée ».*

À la différence du cas précédent visant les procédures administratives externes à l'entreprise, d'autres incriminent les procédures internes pour leur lenteur lors de la constitution des demandes de recours à l'activité partielle. Cette perception est portée par exemple par le responsable de la filiale spécialiste des grues hydrauliques. Il exprime les difficultés de montage du dossier de chômage partiel auxquelles s'est retrouvé confronté son service de la paye, chargé de l'instruire : *« Il y a eu des délais administratifs mais ce sont aussi des délais dus à notre organisation parce notre groupe a énormément de sociétés. Disons qu'au service paye c'était compliqué de faire tous les dossiers en même temps ».* Pour l'entreprise PANIFEX, meuniers et réseau de boulangers, le problème auquel s'est heurté la réalisation de la procédure de chômage partiel a été un malencontreux concours de circonstance, comme l'expose Géraldine travaillant au service administratif : *« [...] à cette période-là nous n'avions pas de responsable administratif et financier, nous étions en recrutement, ce qui fait que nous avons recruté par un cabinet extérieur. Ce sont eux en relation avec notre directeur qui ont mis en place en catastrophe le dispositif de demande et ce qui a suivi ».*

En définitive, ces points de vue soulignent le fait que les procédures d'accès aux mesures n'ont pas facilité les démarches. Certains responsables en gardent même l'impression d'avoir eu à affronter une usine à gaz. À cela s'est ajouté leur sentiment d'une absence des acteurs institutionnels de l'emploi et de la formation pour les informer des décisions nationales qui se sont succédé, à leurs yeux sans cohérence évidente d'ailleurs. Les institutions sont aussi jugées n'avoir pas été d'une aide suffisante pour les guider dans le labyrinthe des mesures décidées *au fil de l'eau,* et pour les accompagner dans la constitution des dossiers ou leurs démarches administratives.

3.4.3. L'expert-comptable des TPE-PME, figure clé pour l'accès aux mesures

Dans ce panorama, bon nombre d'entreprises ont évoqué le rôle prépondérant et salvateur, durant la période, joué par leurs services comptable ou juridique ou, selon les cas, leur expert-comptable. Aux dires des responsables de ces entreprises, ce rôle a été décisif pour accéder au chômage partiel, au PGE ou plus rarement au FNE formation.

Pour les grandes entreprises et certaines PME d'envergure de l'échantillon, ce sont les services de la comptabilité, en lien avec la DRH, qui ont été en première ligne pour actionner les leviers de l'accès aux mesures. Pour les TPE ou PME de taille modeste, il s'est agi de l'expert-comptable gérant les affaires courantes, celui-ci ayant eu un rôle d'importance durant la crise sanitaire pour leur accès au chômage partiel. En effet, comparativement à la grande entreprise, ces TPE/PME sont plus faiblement dotées en moyens d'information, en compétences juridiques, administratives et numériques. Au déclenchement de la crise sanitaire, leur fragilité était réelle sur ce plan pour effectuer les démarches nécessaires. Elles se sont retrouvées bien moins armées pour s'approprier rapidement des procédures nouvelles et complexes, passage obligé vers les mesures de soutien. Dans ce contexte, le concours à l'expert-

comptable leur a souvent permis de sortir de l'impasse et a permis par son intervention de compenser l'inégalité de moindre dotation en leur ouvrant la voie aux aides de l'État.

Encadré 1. Évocations du rôle central du service ou de l'expert comptables pour un recours au chômage partiel

Pour le salon de coiffure : *« Nous on est en bout de courses par rapport au montage des dossiers de chômage partiel, c'est notre cabinet d'expert-comptable qui s'en est occupé…* ».
Pour la société d'explosifs à usage civil : « *Je n'ai pas l'impression qu'ils* [les administrations] *nous aient aidés, on a tous été pendant le premier confinement en chômage partiel pour les administratifs*, *le montage a été fait par notre service comptable avec la responsable RH »*.
Pour la PME francilienne de restauration collective *: « [...] pour nos démarches de chômage partiel, nous n'avons pas eu d'accompagnement de la Direccte ou d'autres administrations régionales ; il y a notre cabinet comptable qui nous a aussi aidés, les service RH ont fait le boulot ».*
Pour la société d'engins à nacelles *: « [...] pour le dossier de chômage partiel, on a travaillé avec notre service juridique et le comptable et très honnêtement ça n'a pas été forcément facile au démarrage, le plus dur, ça a été de comprendre comment ça fonctionnait [...] ».*
Pour la société de génie électrique, industriel et climatique : « *Je pense que ça s'est relativement bien passé grâce aux services comptabilité et juridique, à ma connaissance des dossiers ont été montés et acceptés relativement vite ».*
Pour la multinationale de gestion des ressources *: « [...] on a de nombreux sites et la partie RH durant la crise sanitaire a été centralisée à notre siège qui a constitué les dossiers pour le chômage partiel en particulier, nos services juridique et comptable ont planché là-dessus [...] ils ont été en soutien pour toutes nos entités »*.
Pour la société de vente de produits de téléphonie : *« J'ai été aidé par notre comptable et par un expert juridique, les directives n'étaient pas compréhensibles au départ*. *Et c'est ça qu'on reproche aujourd'hui au gouvernement. Au départ on nous dit si vous avez des enfants ce sera de la garde d'enfants, ne vous inquiétez pas ce sera pris en charge en totalité. Naturellement tu montes des dossiers pour des gardes d'enfants et dix jours après on te dit mais non, c'est de la même façon que pour l'arrêt maladie donc l'employeur devra prendre en charge le complément ; à ce moment-là tant qu'à faire tu les mets en activité partielle en totalité. Ce sont ces trucs qui peuvent être reprochés. Et si demain on n'y retourne je ne suis pas persuadé qu'on aura tiré des leçons de ces couacs [...] ».*

Comme le montre les situations observées, le recours à l'activité partielle a été un levier important pour la stabilisation de l'emploi des entreprises au cours de la période. Au-delà du chômage partiel, les entreprises enquêtées ont aussi déployé d'autres moyens pour maintenir la continuité de leur activité lors des épisodes de confinement de l'économie. Parmi ceux-ci, le télétravail pour leurs salariés sur des fonctions le permettant a été généralisé. À la suite d'une succession de décisions, le protocole sanitaire concerté du 29 octobre 2020 en indique l'obligation en cas de « circonstances exceptionnelles », le télétravail n'étant plus une option comme le précise à l'époque la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.

La section suivante éclaire la façon dont les entreprises répondantes à l'enquête ont vécu cette transformation des modes de travail.

4. Travailler à distance, enjeu conjoncturel à effets durables ?

Le télétravail préexiste à la crise sanitaire dans les pratiques d'entreprise comme dans le champ des études qui en ont déjà été faites (Aguilera *et al.,* 2016 ; Vayre, 2019 ; Bailey & Kurland, 2002 ; Taskin & Vendramin, 2004 ; Taskin, 2006 ; Lederlin, 2020). De nombreux travaux, conduits sous plusieurs angles disciplinaires (statistique, sociologie, psychologie, etc.), se sont attachés à en décrire l'évolution des cadres légaux, des champs d'application. Ils en ont aussi étudié les incidences sur la gestion des ressources humaines, sur les modes de management et d'encadrement, sur les organisations du travail.

4.1. En préalable, quelques acquis de connaissance sur le télétravail

Avant le déclenchement de la crise sanitaire, quelle était la réalité du télétravail ? Une note de la Dares (Hallépée & Mauroux, 2019) indiquait que « *le télétravail régulier est une pratique encore peu répandue. En 2017, seuls 3 % des salariés le pratiquent au moins un jour par semaine. Les télétravailleurs sont majoritairement des cadres (61 %) et sont relativement plus nombreux dans les métiers de l'informatique et de la télécommunication* ».

Par la suite, la modification de la réglementation ne semble pas avoir eu l'effet escompté. En effet, l'ordonnance du 24 septembre 2017 dite « ordonnance Macron » visait un assouplissement des conditions de recours au télétravail, qui est réaffirmé n'être ni un droit ni une obligation. Cependant, à court terme, cela n'en a pas généré un usage accru, une enquête de l'IFOP publiée en janvier 2018, précisant que seul un quart des salariés pratiquait le travail à distance.

Force est de constater que cette modalité de travail s'est développée depuis lors. Fin 2020, on serait passé d'un quart à un tiers des salariés télétravaillant selon le baromètre annuel sur le télétravail de Malakoff Humanis[14] ; cette proportion est d'ailleurs identique à celle enregistrée avant la pandémie. Selon cette même source, cette hausse s'expliquerait par la progression du télétravail contractuel, en croissance de 50 % par rapport à 2017. Les motifs de cette expansion de la contractualisation autour du télétravail sont variés. Par ordre d'importance, on trouve la recherche d'une meilleure articulation entre la vie professionnelle et vie familiale pour les salariés (Vayre, 2019), ensuite la réponse des entreprises à leurs attentes afin de les fidéliser et l'évolution des pratiques de management.

L'ampleur croissante du télétravail, qui reste toutefois une situation minoritaire pour l'ensemble des salariés, soulève des questions et des débats tant chez les praticiens que chez les chercheurs en sciences sociales. Certains d'entre eux mettent en exergue le décalage entre, d'une part, les fortes attentes sociétales envers le télétravail et, d'autre part, son usage encore modeste qui en est fait dans les entreprises françaises (Aguilera *et alii*, 2016). Selon ces auteurs, le télétravail, dont la mise en œuvre renvoie fréquemment à des arrangements informels, n'est plébiscité ni par les salariés ni par les entreprises en raison d'avantages incertains mais de coûts immédiats.

Sur ce point, il est certain que l'éruption de circonstances exceptionnelles en mars 2020 a été un moyen de clarifier, au moins momentanément, les avantages qu'offre le fait de travailler à distance ainsi que d'en estimer les coûts de sa généralisation sur grande échelle. Projeté sur le devant de la scène par l'urgence sanitaire, le télétravail y a gagné en légitimité. La preuve a ainsi été faite de son efficacité pour maintenir à flot l'activité et l'emploi, et d'être « *une pratique viable, durable et même confortable pour des millions de travailleurs dans le monde* » (Lederlin, 2020). Toutefois, son usage croissant durant la crise sanitaire est à l'origine de réflexions critiques sur ses conséquences concernant la cohésion des collectifs de travail et leur devenir, sur l'évolution des liens sociaux et du rapport aux autres (Frimousse, 2020).

Cette efficacité du travail à distance éprouvée durant la pandémie peut conduire à un regain d'intérêt pour certains travaux déjà anciens (Kurland & Bailey, 1999) ayant vu dans cette modalité une nouvelle

[14] Étude basée sur un sondage de 1 604 salariés (dont 581 managers).

ressource en flexibilité pour le monde économique. Pour autant, sommes-nous à l'aube de la grande révolution ? La crise sanitaire confirmera-t-elle la thèse de ces auteurs « *à n'importe quel endroit, n'importe quand* » ou cela restera-il un mythe, étendard d'une génération internationale de travailleurs indépendants numérisés aspirant à s'installer sur les plages des quatre coins du monde ? Le télétravail est-il ouvert à tous ? Tous les types de métiers, d'activité, sont-ils réalisables *via* le télétravail ? Comme les cas d'entreprises de l'enquête le montreront par la suite, la réponse est que le recours au télétravail n'est pas possible pour tous ni partout. Sa mise en œuvre est conditionnée pour partie par le cycle de production et le type de techniques employées.

Enfin, du point de vue des spécialistes du management (Taskin, 2006), l'expansion du travail à distance réactive la question originelle de son contrôle qui doit faire nécessairement appel à la confiance et à l'autonomie. Cela questionne directement le rôle des managers et de l'encadrement intermédiaire, soumis à de profondes transformations. Du côté des salariés, l'évaluation de leurs performances et la gestion de leurs carrières pourraient-elles être affectées par le fait de travailler à distance, de même que pourrait l'être leur socialisation à l'environnement organisationnel de l'entreprise ? Dans ce contexte, la question de la boite à outils managériale et numérique à disposition devient centrale. Comment réoutiller les liens de travail afin de contrecarrer les effets du distanciel ? De quelle façon faire évoluer les pratiques de l'encadrement, notamment du manager de proximité, vers davantage d'accompagnement et moins de contrôle ?

Suscitées par les restrictions sanitaires, les pratiques de télétravail des entreprises – telles qu'évoquées par leurs responsables lors des entretiens – entrent en résonance avec certaines de ces questions traitées par la communauté scientifique.

Les entreprises enquêtées ont toutes été concernées par le télétravail, toutefois à des degrés divers. L'expansion du travail à distance dépend des spécificités de leur organisation productive, de leur structure des emplois et des qualifications. Par ailleurs, les entreprises se différencient en ce qu'elles ne partent pas toutes du même point de départ et n'ont pas la même antériorité d'usage du travail à distance. Certaines l'ont expérimenté bien avant mars 2020 alors que d'autres y sont contraintes et forcées lors de la pandémie. Quelles qu'aient été leurs pratiques antérieures, la crise sanitaire en a cependant été un accélérateur, par le fait des lieux de travail fermés et la restriction des mobilités des personnes.

En illustration, différentes monographies peuvent être convoquées. Elles donnent à voir la diversité des situations et des pratiques existantes sur le terrain.

4.2. Des activités sectorielles plus ou moins adaptées à son expérimentation

En surplomb des vingt monographies, on constate que trois quarts des entreprises enquêtées ont déclaré avoir eu usage du télétravail durant la période de crise sanitaire, avec une intensité variable selon les nécessités productives ou les catégories de personnels.

Le plus souvent, ce sont les contraintes productives qui ont dessiné les contours possibles du recours au télétravail. Celui-ci a été davantage mobilisé pour les activités tertiaires que pour les activités industrielles ou de transformation qui requièrent une présence sur sites. Plusieurs exemples sectoriels témoignent de ces limitations de l'usage du travail à distance.

4.2.1. Pour les travaux publics, ressenti peu naturel

Malgré les contraintes techniques qu'il représente, la société de génie électrique, industriel et climatique du groupe SYGMA n'a pas eu d'autre choix que de recourir momentanément au télétravail pour ses personnels, pour parer à l'urgence de la situation telle qu'elle se présentait en mars-avril 2020. Toutefois, *« le télétravail n'est pas naturel pour nous »* comme l'explique François, un agent de maitrise qui intervient également en tant que professionnel dans l'organisme de formation de la société. À ses yeux, l'une des principales difficultés de travailler à distance a été d'être privé de relations de travail

concrètes, non formalisées, sur lesquelles se fonde la dynamique de ses équipes, l'interdépendance des tâches étant une caractéristique des modes organisationnels de cette société.

Passer d'un échange verbal à un échange écrit, par mail, modifie selon lui assez profondément la façon de communiquer entre collaborateurs. En général, le rapport aux écrits et à l'écriture – parfois écrire longuement pour décrire des actions à effectuer par exemple – n'est pas habituel pour la plupart des salariés intervenant sur le terrain mais aussi pour l'encadrement intermédiaire. Dans la culture métier dominante, c'est le geste professionnel qui est valorisé ; il est au cœur de la démonstration de la maitrise des savoirs. Dans les esprits, l'écriture reste associée à la sphère scolaire, pas toujours un bon souvenir pour certains, ou à la sphère de l'ingénieur lointaine de leur propre identité.

Cette transformation des modes de communication, médiatisée par l'écrit lors du travail à distance, est perçue à la fois comme une perte de temps, d'efficacité et une source potentielle d'incompréhension des décisions ou des consignes pouvant découler d'un écrit peu explicite. Revenant aux propos de François, l'agent de maitrise, celui-ci exprime le sentiment d'une dégradation de l'ambiance de travail, avec la montée de tensions et d'anxiété chez les personnels d'intervention sur le terrain et les techniciens : *« [...] en fait, on est dans un milieu d'entreprise où beaucoup de choses se passent, il y a beaucoup d'échanges, il y a une vie sociale et sociétale qui est très importante donc il y a beaucoup d'échanges qui se font naturellement, si tout doit se passer par l'écrit et par les mails, c'est compliqué. L'entreprise c'est quand même un rapport humain avec des échanges qui se créent ; on a besoin de beaucoup de contacts mais des contacts avec nos monteurs, les autres agents de maîtrise, notre bureau d'études, etc. On a utilisé l'outil du télétravail mais ce n'est vraiment pas suffisant [...]. Le télétravail, c'est compliqué aussi parce qu'en fait vous êtes inondé d'informations. Ce que vous arrivez à décrire en 30 secondes ou en 20 secondes dans un échange verbal, vous mettez plusieurs minutes voire plusieurs échanges et ça stresse la population, c'est anxiogène. Vous mettez quatre mails ou trois mails avant de communiquer vraiment ; et puis il y a des fois des interprétations qui ne sont pas bonnes ».*

Autre exemple, celui de la PME NAOS SERVICES qui commercialise et répare des élévateurs à nacelles. Durant la crise sanitaire, le télétravail y a concerné les quelques personnes du service administratif ou des commerciaux qui ne pouvaient pas se déplacer mais le résultat ne semble pas avoir satisfait grand monde. Pour ce qui est des réparateurs, une part importante des effectifs, l'activité qu'ils réalisent ne se prête pas à être exécutée à distance pour des raisons évidentes qu'évoque en entretien l'un des personnels administratifs : *« [...] je ne vois pas comment ils peuvent réparer des nacelles en étant chez eux ça me parait compliqué ; pour la compta, c'est aussi compliqué, il faut que la personne parte avec les dossiers sous le bras et franchement ce n'est pas pratique ; là j'ai une personne en apprentissage à la compta, suite à une réorganisation qu'on a mise en place, comment je la forme si elle est en télétravail ? Ce n'est pas possible* ».

Si dans le BTP, télétravailler n'a pas été toujours possible, il en va différemment pour les entreprises du numérique dont les activités immatérielles s'y prêtent bien.

4.2.2. Dans les gènes de la High Tech

Le télétravail est une pratique spontanée et bien installée dans ces deux entreprises du numérique répondantes à l'enquête. Il s'agit dans les deux cas de créateurs de logiciels spécialisés, pour O'MICRON appliqués à la gestion des caisses pour les magasins de sports, pour SPICA SYSTEMES à la conception ou le maquettisme numérique en 3D et la gestion du cycle de vie du produit.

Dans les deux cas, le télétravail est inscrit dans leurs modes de travail, aussi bien en interne qu'avec les clients. Pour des raisons de sécurité, la relation de travail à distance avec les clients est toutefois plus contrôlée et limitée pour SPICA. Lorsque l'urgence sanitaire est décrétée, ces entreprises sont préparées à télétravailler et elles disposent des équipements informatiques pour cela. C'est ainsi que ce passage au télétravail n'a pas eu d'incidences financières particulières puisque aucun investissement supplémentaire en matériel n'a été nécessaire. En outre, leur structure des emplois est riche de niveaux de qualification élevés, regroupant des techniciens ou ingénieurs compétents et autonomes dans la réalisation de leurs missions.

En mars 2020, tout y était donc en place pour passer à un télétravail généralisé. Seules certaines fonctions support, dont celle de commerciale, ont rencontré quelques difficultés d'adaptation, en raison non pas d'incompatibilités techniques mais par essence même de la relation client, basée sur le contact humain et l'animation de liens sociaux mis à mal par les mesures de distanciation. De surcroit, les commerciaux de O'MICRON ont dû composer, lors des périodes de confinement, avec la fermeture administrative des magasins de sport qu'ils visitent d'ordinaire sur place. Cela n'a pas été le cas pour SPICA SYSTEMES dont la clientèle – celle « des grands comptes » comme il est coutume de les appeler dans le jargon des SSII – n'a pas connu d'arrêt de l'activité pendant la pandémie.

À y regarder de plus près, la PME O'MICRON qui, pendant la crise sanitaire, « *a fait du 100% télétravail »,* est strictement le cas inverse de la TPE de serrurerie MARSIC SECURITE qui a été « *100% chômage partiel* ». Cet éditeur de logiciels a même embauché quelques nouveaux collaborateurs pendant la période Covid. Travailler à distance relève de la routine pour cette entreprise, comme le décrit l'un de ses dirigeants : *« [...] nos informaticiens peuvent travailler de chez eux. L'entreprise a l'habitude du télétravail. Ça* [la crise sanitaire] *n'a pas changé tellement les choses, il y a juste qu'il y a un petit peu moins de liens entre nous, etc., mais au niveau du travail tout le monde a des portables donc tout le monde pouvait télétravailler ».*

Les difficultés pour passer au tout télétravail y ont été anecdotiques. Tout au plus, la PME a eu à traiter des problèmes de connexion internet pour un ou deux de ses salariés en mars 2020, mais rien qui n'ait pu pour autant gâcher la satisfaction de tous de travailler à distance durant cette période. Un ressenti plus mitigé a été cependant détecté chez les plus jeunes salariés mais des moyens pour animer les relations entre collègues ont été déployés et ont pu en limiter la portée, comme le souligne le dirigeant interviewé : « *Ce sont des gens qui sont plutôt tout seuls, un jeune, tout seul dans un studio de 20 m² pendant deux mois sans sortir sans rien, ça a été un peu compliqué. Mais après on faisait une réunion toutes les semaines, en collectif comme ça en discutait d'un peu tout de rien, la responsable marketing avait fait cette espèce d'apéro après le télétravail le soir, ceux qui voulaient se connectaient, on a essayé de garder du lien, et puis il y avait toutes les réunions qui se faisaient quand même par visio, etc. Donc les gens n'étaient pas non plus tout seuls, tout seuls. On en a encore* [novembre 2020] *une grosse partie qui continue à télétravailler [...], plus de la moitié ».*

Même après les épisodes de confinement, une majorité de salariés est restée dans cette modalité de travail à distance. Lorsqu'on interroge ce même dirigeant sur la tournure que pourrait prendre l'organisation du travail à l'avenir – maintien ou pas d'un niveau élevé de télétravailleurs pour plus de la moitié des jours ouvrés par exemple – il conclut à l'indétermination en précisant que ce n'est pas la crise sanitaire qui fera pencher la balance dans un sens ou dans un autre : *« [...] chez nous, je vais vous dire oui ça serait possible que le télétravail devienne notre quotidien mais l'inverse serait possible aussi ; parce qu'on est capable techniquement tous de travailler de chez nous. On pourrait aller dans les deux sens. Je pense que dans le lot il y en a qui vont préférer revenir et il y en a aussi qui vont préférer ne pas revenir. Pour la dizaine d'employés que j'ai sur les 75, ils sont déjà quasi tout le temps en télétravail, en permanence, Covid ou pas Covid, et pour ceux que j'ai à la Ciotat, à Nantes, à Orange, c'est pareil »*.

4.2.3. Dans l'agroalimentaire, estimé marginal

Les cinq entreprises enquêtées relevant du secteur agroalimentaire se sont exprimées sur les obstacles à un usage du télétravail durant les périodes de restrictions sanitaires.

Pour cette société spécialisée dans la production de conserves de légumes et de salades composées, le télétravail n'a pu concerner que les personnels administratifs, compte tenu d'une organisation du travail à la chaine, la majorité des effectifs étant des opérateurs de ligne. Comme le précise un cadre de la société : *« [...] on n'a pas développé le télétravail, c'est un peu compliqué de faire du télétravail, pour les administratifs on l'a fait mais on a besoin d'une présence terrain aussi, pour ceux qui le pouvaient on l'a fait, je dirai que ça représente 5 ou 7 % de nos salariés ».*

Pour la société PERNA, le recours au télétravail s'est accéléré sous la pression de la crise sanitaire mais reste limité. Cette entreprise de transformation charcutière, dont on se souvient du modèle social paternaliste et progressiste décrit précédemment, a un processus de production contraint

techniquement qui rend incontournable la présence sur site d'une majorité de ses salariés. Se voulant toujours en pointe de l'évolution de la réglementation, mais compte tenu de ces contraintes, PERNA avait timidement expérimenté le travail à distance avant mars 2020. La société n'a pas en effet été proactive dans ce domaine comme elle a pu l'être dans d'autres par le passé. Lorsque la crise sanitaire survient, l'expérimentation tentée auparavant va servir de base sur laquelle prendre appui pour élargir en urgence le travail à distance à un plus grande nombre de postes administratifs. Une limitation à cette démarche a été d'avoir le matériel adéquat pour le mettre en œuvre, comme l'indique Suzanne, responsable administrative : *« [...] en mars 2020, Il y avait un problème d'équipement pour un certain nombre d'entre nous, mais dès qu'on a pu télétravailler tout le monde a télétravaillé pendant le confinement, tous les gens qui travaillent sur des postes PC et des choses comme ça bien entendu ».*

Ce n'est qu'en septembre 2020 que PERNA va formaliser un cadre d'usage avec la signature d'un accord de télétravail, suscité probablement par la perspective d'un second confinement. Cet accord prévoit un recours au télétravail – sur la base du volontariat pour les personnes exerçant des fonctions l'autorisant – un jour par semaine, les vendredis. Pour les personnels les plus éloignés géographiquement du site, l'accord prévoit deux jours possibles de télétravail toujours sous condition de fonctions compatibles. Cependant, cette disposition des deux jours télétravaillés précise que cela ne peut l'être qu'en situation d'urgence sanitaire. En pratique, ce sont essentiellement les personnels affectés aux fonctions support de l'entreprise qui ont pu en bénéficier. En production, au contraire, aucun salarié ne devait manquer à l'appel, en raison d'un pic d'activité dû à la demande croissante des consommateurs à cette période (mars-décembre 2020). Au moment des entretiens, en novembre 2020, la société n'avait pas encore mis en place un processus d'évaluation de cet accord, de ses effets et de l'impression que les salariés en ont retenu. Ce qui est néanmoins perceptible est que le télétravail ne semble pas avoir soulevé un enthousiasme débordant au sein de la société. Marginal numériquement parmi les effectifs, il n'a pas engendré une évolution notable des pratiques de gestion et de management préexistantes. Qu'en sera-t-il à l'avenir ? Comme le laisse entrevoir Suzanne : *« [...] on le maintiendra dans le futur pour la population qui peut télétravailler bien entendu parce que pour la population ouvrière c'est plus compliqué. On va dire sur les 3 800* [salariés] *cela représentera peut-être 500, 600 personnes* [plus ou moins 13 % des effectifs]*. Après c'est sur la base du volontariat, donc tout le monde ne le fait pas, ne veut pas le faire, mais en tout cas c'est autorisé pour tous ceux qui sont en mesure, qui sont équipés pour faire du télétravail. À l'arrivée, je ne sais pas quel pourcentage ça fera, comme c'est tout récent on n'a pas encore trop de retours. Et toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire que vous ne changez rien d'autre ni la rémunération, ni l'intéressement, ni quoique ce soit, le télétravail a eu zéro impact ».*

Le travail à distance s'est révélé inadapté pour la plupart des activités de cette PME francilienne de restauration collective, excepté pour les quelques administratifs du siège. Comme le rappelle Sandrine, une responsable du service RH et formation : *« [...] nous sur notre site ce n'est pas possible parce que les gens qui travaillent en cuisine ne peuvent pas télétravailler, il n'y a éventuellement que ceux du siège qui des fois ont été en télétravail en mars 2020, mais c'est tout en fait. Au siège on est très peu, on est huit. Sur nos sites, ce n'est pas possible de mettre en place du télétravail. Et ces huit ont du travail administratif essentiellement ; on est un secteur d'activité où le télétravail n'est pas envisageable ».*

Du coté des meuniers de PANIFEX, l'activité a légèrement fléchi durant la crise sanitaire. Ceci explique un faible recours au chômage partiel, de mars à juin 2020, qui s'est adressé essentiellement aux trois commerciaux itinérants qui ne pouvaient plus se déplacer pour leur tournée auprès des boulangers du réseau. Le télétravail a concerné peu de personnes et dans l'ensemble il s'est mis en place sans difficulté. La question du contrôle des salariés télétravaillant n'en a pas été une pour cette structure de moins de 50 salariés, Laurent le responsable du réseau précisant : *« [...] on est une petite structure où on a une base de confiance quand même assez importante et on n'est pas 300, 400 personnes, là j'imagine que c'est plus compliqué. À savoir qu'il y avait quand même des points réguliers sur l'état d'avancement des missions donc ça s'est fait spontanément. Que ça se fasse en présentiel ou en distanciel, ces points de contrôle ont été faits. Il n'y a pas eu de problèmes ».*

Dans le même secteur, l'entreprise de production de farines, FAFNIR, a maintenu ses commerciaux en activité grâce une part de télétravail, contrairement à PANIFEX, ce qui a permis de maintenir les ventes et de répondre à la demande des boulangeries restées ouvertes durant la période. Les administratifs

de l'entreprise ont également été en télétravail puis à la fin du premier confinement sont revenus en activité sur site. Interviewé à la veille du second confinement, fin octobre 2020, le responsable RH confirmait être serein pour l'aborder ; l'entreprise disposait d'une première expérimentation qui s'était bien déroulée et qui avait permis de roder les procédures. De ce fait, les marges d'incertitudes en ont été réduites d'autant, l'entreprise pouvant se projeter dans un contexte de nouvelles restrictions sans avoir le sentiment de devoir piloter à vue et d'aller dans l'inconnu. Enfin, pour les personnels de fabrication des moulins, très peu ont connu le chômage partiel ou le télétravail puisque le processus de production nécessite des interventions sur le terrain, quelles que soient les circonstances.

Ces deux derniers exemples mettent en relief la situation délicate dans laquelle se sont retrouvés les commerciaux durant les épisodes de confinement, et ce malgré le fait de travailler dans l'agroalimentaire, un secteur classé « essentiel » durant la crise. Cette catégorie professionnelle a été particulièrement touchée par les restrictions sanitaires comme d'autre exemples en témoignent.

Si la nature de certaines activités sectorielles ne favorise pas le développement du télétravail, il en va de même pour certains métiers qui y sont peu adaptés, mais l'impératif de maintenir le chiffre d'affaires en a forcé le passage.

4.3. Des métiers peu compatibles pourraient le devenir

L'impératif de distanciation sociale a bouleversé la relation client et l'exercice du métier des commerciaux d'entreprise qui s'envisage difficilement à distance. Les métiers artisanaux ou de la production mobilisant des savoir-faire manuels ne s'en accommodent guère également. Par contre, les fonctions support de l'entreprise peuvent bien s'y adapter. Pour ne pas les mettre à l'arrêt, le travail à distance a été généralisé pour les services après-vente de certaines entreprises, ce qui leur a permis de conquérir une place stratégique au sein de l'organisation.

4.3.1. Les commerciaux, au défi de susciter à distance l'intérêt d'acheter

Le cas des commerciaux est emblématique des évolutions générées par la situation de crise. En raison de l'interdiction des déplacements, qui constituent leur quotidien, et des fermetures de certains magasins, les commerciaux d'entreprise sont probablement une des catégories professionnelles les plus impactées par la crise sanitaire. Malgré un suivi téléphonique des clients, celui-ci n'a pas été un moyen de concrétiser les ventes et d'atteindre les objectifs, les conditions de travail étant par trop dégradées.

Plutôt que de maintenir des commerciaux en activité par le télétravail, avec la certitude de coûts fixes élevés et d'un volume de ventes amputé, certaines entreprises ont fait leur calcul et ont jugé plus rentable de les déclarer en chômage partiel. Cela a été le cas des commerciaux de O'MICRON, la société d'édition de logiciels pour les magasins de sport ; avec la fermeture de ces derniers, la source de leur activité principale s'est tarie. La direction n'a pas envisagé de leur proposer de télétravailler. La solution retenue a été de les déclarer directement en chômage partiel jusqu'à la levée des restrictions.

Au sein de l'organisation du travail du fabricant des revêtements de sols souples, TERRAM, le réseau des commerciaux joue un rôle central dans la recherche de débouchés et la diffusion des produits auprès des clients du secteur du bâtiment, des collectivités, des hôpitaux, etc. En général, leur profil est mixte, maitrisant à la fois la dimension technique des produits et les stratégies commerciales. Indispensables au maintien des affaires, ces commerciaux ont été sollicités pour rester en veille par le télétravail, qu'ils découvrent car l'une des caractéristiques de la firme est d'y avoir eu très peu recours par le passé. Raymond, un responsable formation, souligne que la crise va changer probablement cet état de fait : *« [...] je pense que ça va changer parce que déjà ce n'était pas une entreprise qui était portée sur le télétravail, là maintenant ils ont laissé un petit peu plus de possibilités de réaliser du télétravail pour éviter les déplacements, le plus que l'on peut, mais la contrepartie de la crise sanitaire, c'est que ça coûte cher avec un chiffre d'affaires beaucoup moins bon [...], ce sont les commerciaux qui prennent l'impact [...] ils continuent à se déplacer quand même un petit peu, les techniciens un petit peu aussi, les gens du marketing et les gens qui sont les fonctions support on leur demande de moins se déplacer en étant en télétravail et de faire des conférences, des teams ».*

Le recours au télétravail n'a pas été possible pour ces commerciaux de la société de téléphonie comme l'indique un de ses dirigeants : *« [...] le télétravail pour la vente c'était impossible à ce niveau-là. Nos commerciaux ont tous été au chômage technique ; notre opérateur de téléphonie a pu faire de la vente sur le net car c'est eux qui gèrent une plate-forme, mais nous, en local individuel, on n'a pas eu cette solution ».* Articulés autour du geste professionnel, d'autres métiers artisanaux ou industriels ne sont révélés peu adaptés au travail à distance.

4.3.2. Le cas des métiers de la production et de l'artisanat

Trois exemples de métiers – coiffeur, serrurier-dépanneur, technicien en explosifs de carrière – peuvent être donnés pour illustrer le constat. Ils mettent en évidence leurs spécificités expliquant l'inadaptation du travail à distance pour les exercer.

La TPE angevine d'outillages d'ouverture de portes et formation en serrurerie fait référence dans le domaine du dépannage. Ce type d'activité requiert des déplacements chez le client et une pratique professionnelle qui doit s'effectuer sur place. Ainsi les personnels intervenant sur sites ne peuvent pas être en télétravail. La seule allusion à un éventuel usage du travail à distance pour la profession excède Madeleine, une responsable de la TPE qui y voit là : *« [...] une réflexion de technocrate ! Le télétravail, moi je vous propose de venir déjà chez nous pour voir comment ça fonctionne. Ça paraît un peu compliqué d'ouvrir une serrure de porte sans avoir des cylindres sans avoir le moindre matériel* ». Le chômage partiel pour tout le monde y a donc été instauré durant la pandémie.

Cela a été également le cas pour les techniciens spécialisés en pose d'explosifs dans les carrières de la société ENIF, car comme le dit Cédric, *« [...] pas question de télétravailler, ils ne peuvent pas intervenir dans d'autres environnement que sur sites* et *ils ont tous été mis au chômage technique ».* De même pour les coiffeurs et coiffeuses du salon parisien ALCOR, pour lesquels pratiquer le métier ne peut s'effectuer à distance. Ils ont suspendu leurs activités, y inclus celle de formateur car la plupart d'entre eux est impliquée dans les activités du centre de formation, fermé par mesure administrative lors du premier confinement.

En revanche, les services administratifs du salon de coiffure, qui concerne trois personnes, ont pu télétravaillé, leurs tâches s'y prêtant sans difficulté. Pour une majorité d'entreprises répondantes, les fonctions support sont restées en fonction grâce à l'extension du télétravail.

4.3.3. Utilisé pour les fonctions support, il renforce le rôle du SAV

L'année 2020 voit s'étendre l'expérience du télétravail pour les services support dans des secteurs qui n'en faisaient pas usage jusqu'alors. Des exemples illustrent cette tendance. Ils concernent des secteurs panachés puisque sont ici considérées les fonctions positionnées transversalement au sein de l'entreprise, telles que la communication, la comptabilité, la gestion des RH ou encore le service informatique. Durant la crise sanitaire, ces fonctions se sont donc révélées bien adaptées au travail à distance.

Pour les entreprises enquêtées des industries agroalimentaires, dont les activités sont peu favorables au déploiement du télétravail comme on vient de le voir, les services d'appui administratifs ont néanmoins pu télétravailler dans la continuité d'expérimentations déjà faite avant la crise. Pour PANIFEX, grâce à ces premières expériences passées, les modalités organisationnelles étaient déjà en place au surgissement de la pandémie. Les façons de faire étaient donc opérationnelles, comme le rappelle Jacques : *« [...] on avait déjà certaines personnes qui avaient déjà la possibilité de télétravailler et qui, pour certaines, leur présence n'était pas requise au moins un jour par semaine ; je pense aux services administratifs dont la compta, on les a mis en télétravail* [mars 2020]. *Dans ce service, on alternait parce qu'elles étaient deux personnes donc une en présence l'autre en télétravail et on inversait, en fonction aussi de leurs obligations familiales, parce qu'il y a aussi les enfants qui étaient concernés. Et sinon les administratifs qui faisaient déjà occasionnellement ou un peu plus de télétravail ont été en télétravail pratiquement à 100 %. Donc nous avions déjà les outils ».*

Le cas de la PME spécialiste du gaz chloreux est intéressant à plus d'un titre pour saisir l'évolution des pratiques à l'égard du télétravail. Filiale d'un groupe européen commercialisant ce type de gaz aux collectivités, son activité a été intense pendant la pandémie en raison des mesures de désinfection accrues. De ce fait, il y a eu nécessité de conserver les personnels de terrain actifs. Là encore, seuls les salariés du service administratif ont pu télétravailler. Ainsi, le chômage technique y a été inexistant. Même circonscrite au personnel des fonctions support, l'introduction du travail à distance constitue en soi une nouveauté en matière de gestion de l'emploi au sein de cette PME qui, jusqu'alors, était peu encline à le développer. Comme le précise une responsable administrative : *« [...] la chose qu'on ne mettait pas en place avant, là le télétravail l'est beaucoup plus. Il y avait de la résistance auparavant au télétravail dans notre entreprise, entreprise et groupe. Ce n'était pas forcément ce qui était le plus prôné »*.

L'autre évolution notable pour cette PME concerne le repositionnement de son service après-vente (SAV). Durant la période de crise, il y prend une plus grande importance et renforce son caractère stratégique. Compte tenu des restrictions de déplacements, le SAV poursuit son assistance grâce au télétravail, à partir des conseils des techniciens par téléphone aux clients en difficulté. L'un des effets de la pandémie aura donc été la promotion active du SAV, déjà souhaitée par la direction avant la crise. L'assistance téléphonique a été systématisée pour dépanner les nombreux clients en demande au cours de l'année 2020, les conseiller dans l'utilisation des produits ou la mise en route des installations. Cette offre d'assistance technique renforcée a engendré à son tour une évolution de l'organisation du travail avec de nouvelles pratiques collaboratives entre catégories de salariés. Les techniciens du SAV, guidant au téléphone les clients, sont désormais intégrés à l'équipe de techniciens d'intervention sur leurs installations.

Laissons la parole à un des responsables de la production de la PME GAMA spécialiste du gaz chloreux s'exprimer à ce sujet *: « [...] visiter les installations, sur cette période-là* [mars-novembre 2020] *c'est beaucoup plus compliqué ; et mettre un peu plus de service aux clients c'est quelque chose qu'on avait débuté avant. On avait démarré toute la partie SAV, entretien de notre matériel, conseil et tout, c'est quelque chose qu'on voulait apporter en plus. Là on l'a vu pendant la crise sanitaire, on a eu beaucoup de demandes et [...] c'était des conseils en ligne, téléphoniques, on a remis aussi en place des vidéos pour les aider, des petites procédures, etc. [...]. Après ils nous appelaient, on leur avait bien dit qu'on serait toujours disponibles pour eux, donc c'est vrai que pour ceux qui n'avaient pas l'habitude de l'utilisation des bouteilles de gaz, on a fait un travail souvent en doublon, on a séparé les équipes, la moitié des personnels sur site et les autres au téléphone, donc les clients étaient rassurés d'avoir à la fois les techniciens sur le terrain et de nous appeler en même temps. Le plus souvent, les clients ne s'en sortaient pas avec notre robinet* [des bouteilles] *; c'est une ouverture manuelle mais c'est une clé et donc il faut une certaine résistance, et je pense que la peur de tous les techniciens c'est d'être trop brute et donc de casser le robinet. Et quand les clients se trouvent devant la résistance, ils se disent, est-ce que j'ai fermé ou est-ce que je n'ai pas fermé ? Et quand ils sont deux, avec notre technicien, les clients se lancent plus facilement à fermer parce qu'il y en a un qui repasse derrière, et en ce moment où on se déplace moins, c'était vraiment ça leur crainte. Pour casser le robinet il faut vraiment y aller très, très fort, mais à la formation on leur dit, parce qu'il y en avait qui prenaient un marteau et qui tapaient sur la clé avec le marteau pour vraiment forcer donc on leur dit de ne plus faire ça qu'il y a un risque de casser. Mais l'effet inverse s'est produit aussi, il y en a eu qui n'osaient plus, ils pensent que leur robinet est fermé sauf que ce n'est pas fermé il y a une fuite de produits. Donc c'était plus sûr qu'à distance il fallait les rassurer. Après leur dire testez à l'ammoniac voyez il n'y a pas de fumée vous êtes sûrs de vous et là c'est sécurisé. C'est sûr que ce sont des procédures qui à deux c'est toujours mieux, parce qu'il y en a un qui vérifie, le client a toujours peur d'oublier quelque chose. Et cette procédure de test à deux* [le technicien de l'entreprise et du client] *n'a pas pu se faire pendant le Covid ».*

La crise sanitaire a aussi donné un coup d'accélérateur à l'usage du télétravail pour cette filiale du groupe FULU, spécialiste du conditionnement. Les services de production comme le SAV sont restés en activité en 2020 mais cependant en moindre régime. Le télétravail y est pratiqué même si les tâches n'y sont guère adaptées, pour la manutention des machines comme pour la vente de pièces détachées, et leur remplacement par le SAV.

Au démarrage de la crise, il a bien fallu s'y mettre. Le télétravail a donc été expérimenté et selon l'un des responsables à la direction *: « [...] pour l'instant ça ne marche pas trop mal le télétravail, on a eu la chance que nos techniciens du service après-vente finalement ont été relativement occupés, un petit peu moins que d'habitude, mais comme je vous disais comme on a des clients dans l'agroalimentaire et qu'à ce moment-là on avait des machines à livrer et à installer, ça s'est quand même fait. Donc finalement en termes de charge on a été un petit peu moins chargé mais franchement par rapport à d'autres on n'a absolument pas à se plaindre.* La moitié du personnel de fabrication a dû rester en présentiel pour la continuité des activités en 2020. Par contre, les salariés des services d'appui, dont les service RH et comptabilité se sont vus proposer de télétravailler, comme il l'indique : « *C'était les gens du bureau en fait qui étaient en télétravail. Donc 30 %, 40 % de l'effectif grosso modo. Les gens qui sont sur le terrain et qui interviennent chez les clients ils ne pouvaient pas être en télétravail, ce n'était pas possible* ».

Avant 2020, il n'y a avait pas de grande tradition de télétravail dans cette filiale, aussi pour les fonctions support qui l'ont ensuite adopté sans difficulté particulière durant le premier confinement. Ce manque d'antériorité explique pour partie que les salariés n'étaient pas tous équipés en matériel informatique pour pouvoir télétravailler lorsque la question s'est posée en urgence en 2020. À la mi-mars de cette même année, l'investissement en matériel s'est effectué rapidement pour doter les personnes pouvant entrer en mode distanciel. Sur ce plan, la crise sanitaire a indéniablement accéléré l'émergence de pratiques de travail à distance au sein de l'entreprise. Ceci dit, pour combien de temps ? L'implantation du télétravail démarrée en 2020 persistera-t-elle lorsque le contexte sera revenu à la normale ? C'est la question que se pose ce même responsable interviewé début novembre 2020. Il se demande ce que l'expérience collective de télétravail donnera par la suite, notamment lors du second confinement qui vient d'être annoncé au moment où se déroule l'entretien. Il reste dubitatif sur les effets de « stop and go » du distanciel dans les modes de travail. Il l'est également sur l'état du moral de ses troupes au vu de ce que vont être les conditions hivernales d'un nouveau confinement : *« [...] ça a bien fonctionné, la première fois, il va falloir qu'on voit ce que ça donne sur la "deuxième couche", parce qu'on a déjà fait presque trois mois de télétravail, on sait où on va, mais là on recommençait à avoir des contacts avec nos collègues, etc., et on recommence à être confiné, donc sur la durée il faudra voir ce que ça donne surtout que ça va être l'hiver et qu'il va faire nuit à 4 heures donc au niveau moral j'ai un petit doute, mais c'est valable pour tout le monde je crois. C'est compliqué, on a eu la chance au premier confinement qu'il fasse relativement beau et que même si on vivait dans un appartement on avait quand même le soleil, c'est quand même plus agréable. Là quand je vois le temps qu'il fait dehors* [en Seine et Marne] *je me dis, mon Dieu au secours ».*

Cette autre entreprise, la filiale POLARIS du constructeur de grues hydrauliques, témoigne aussi des réticences à l'égard du télétravail avant la crise sanitaire, y inclus pour le personnel administratif. Dans ce cas aussi, travailler à distance n'a jamais été dans la culture ambiante. Pourtant, la filiale n'est pas un site de production des grues mais malgré ce, elle n'a pas eu par le passé de politique active en faveur du télétravail pour ses salariés. Les activités ne semblaient pas calibrées pour. L'encadrement intermédiaire posait également la question du contrôle du travail effectué à distance sans avoir véritablement de solutions opérationnelles à proposer. Durant la crise sanitaire, l'objectif de maintenir coûte que coûte le niveau d'activité, le chiffre d'affaires et les emplois, a imposé malgré tout le recours au télétravail. Toutefois, cela n'a pas eu un grand retentissement sur les pratiques courantes. Seuls quelques cadres ont télétravaillé, comme le souligne Charles : *« [...] pas beaucoup de télétravail chez nous, pendant la crise, ce sont essentiellement les cadres. Pour ce qui est administratif, on a la chance d'avoir des plateaux qui sont un peu grands où la distanciation est possible et c'est quand même bien plus pratique de travailler dans l'entreprise que de travailler en télétravail ».*

La situation de DELTACOM, la chaine de magasins de téléphonie, montre aussi un usage limité du télétravail pour les salariés. Cela a été une solution temporaire pour des services du personnel et de la comptabilité qui représentent au total peu dans les effectifs. Il est vrai que la relation client, auprès d'une clientèle d'habitués de centre-ville, semblait difficile à réaliser à distance, d'autant que l'opérateur national, son donneur d'ordre, détenait la plateforme de vente en ligne de ses produits. Le travail à distance a donc été une solution transitoire et marginale pour certains salariés chez DELTACOM mais loin de pouvoir suffire pour sauver l'entreprise du marasme. Comme l'a indiqué l'un de ses dirigeants : *« [...] dès mars jusqu'en mi-mai, les espaces… étaient fermés, il n'y avait rien donc on était effectivement*

en activité partielle ; il y avait 90 % du personnel qui était arrêté, et ce n'est que sur l'administratif où il fallait bien continuer l'activité et c'était les seules personnes, elles sont peu nombreuses, qui ont continué de travailler en télétravail, après dès la réouverture, elles sont revenues sur place ». Le télétravail y a été une parenthèse.

Enfin, dernier exemple, chez la maison d'édition parisienne, du côté de ses services d'appui, qui sont assez nombreux, il n'y a eu aucun problème pour instaurer le télétravail. La seule limite à sa mise en œuvre a été l'achat du matériel informatique, comme le précise un interlocuteur au service administratif. Au contraire, du côté fabrication, dans les ateliers des imprimeurs, le télétravail n'a été possible pour aucun des salariés, mis en chômage technique dès la mi-mars 2020 pour de longs mois. Par la suite, à l'été, les personnels en télétravail sont revenus sur place, désormais équipés pour un second confinement dont ils n'ont pas encore connaissance au moment de l'entretien en septembre 2020.

Comme on vient de le voir, le télétravail ne va pas de soi pour un certain nombre d'entreprises pour diverses raisons. En dehors des fonctions support qui y ont eu accès, les freins évoqués relèvent des aspects techniques du process de production, d'une absence d'outil managérial pour évaluer ou contrôler la réalisation des tâches en distanciel, d'une organisation du travail basée sur l'interdépendance des équipes ou encore de la culture d'entreprise. Si pour certaines, travailler à distance a donc été un vrai défi à relever pendant la pandémie, pour d'autres le télétravail fait partie intégrante de leur fonctionnement.

Au-delà de l'usage à proprement parler du télétravail pendant la crise sanitaire, les responsables d'entreprise ont fait allusion en cours d'entretien aux enjeux et questions soulevés par le travail à distance.

4.4. Des interrogations soulevées par le travail à distance

Les enjeux autour de la mise en œuvre du télétravail, tels que perçus par ces responsables, renvoient à des interrogations à la fois sur son coût social et économique, sur les transformations de l'organisation du travail et de la fonction managériale que sa généralisation pourrait entrainer. Se pose aussi la question de savoir si son développement ne remet pas en cause certains principes, dont le maintien de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et l'équité de traitement entre salariés.

4.4.1. L'expérimenter, à quels coûts ?

Certains responsables d'entreprise ont abordé la question du coût financier de la mise en place du travail à distance, sans toutefois entrer dans le détail chiffré de l'effort réalisé par leur entreprise. Dans la plupart des cas, ils ne disposaient pas de ces données mais trouvaient important d'en souligner l'ampleur.

Pour des entreprises, le contexte de pandémie a précipité de nouveaux investissements pour renouveler les équipements comme l'a indiqué un responsable de FULU France qui avait senti dès janvier 2020 l'impératif technique : « *[...] il a fallu équiper nos salariés mis en télétravail d'un ordinateur portable, un écran un peu plus grand et puis surtout les accès pour pouvoir se connecter au réseau de l'entreprise*. *Il a fallu équiper tous les gens qui avaient des postes fixes, mais on avait un peu anticipé parce qu'on sentait que peut-être le confinement allait arriver. Ce qui fait que quand il y a eu l'annonce on était prêt et tout le monde a pu partir avec un ordinateur et travailler à partir de chez lui. Pour le deuxième confinement, on était déjà équipé ».*

Chez l'éditeur de livres LIBERCELI, un investissement assez conséquent a dû être fait pour équiper ou compléter les équipements d'une majorité de ses salariés. Pour la société PERNA, cet effort en achat d'équipements informatiques a été modéré dans la mesure où les personnels étaient déjà dotés du nécessaire pour la plupart d'entre eux. Une responsable administrative précise : *« [...] on était déjà équipés de pas mal de PC portables, il n'y a pas eu de soucis* [en mars 2020] *mais du coup on a équipé tout le monde maintenant ; les quelques personnes qui étaient sur des postes, des PC non mobiles tout le monde est passé en poste mobile et en capacité de télétravailler. À ce niveau, l'entreprise a fait un investissement spécifique ».*

Pour ce qui est des meuniers de PANIFEX, les salariés pouvant télétravailler étaient déjà outillés en informatique. Pour les commerciaux itinérants qui ont été mis au chômage technique, la question ne s'est pas vraiment posée.

4.4.2. Conjuguer vie au travail et vie de famille, plus difficile que jamais ?

Quelques responsables d'entreprise ont aussi pointé les difficultés dont certains salariés mis en télétravail leur ont fait part, pour concilier l'activité professionnelle et la vie de famille durant la période de pandémie.

Cette problématique a pris une tournure exacerbée chez les salariés de la PME GAMA. Fournisseur des collectivités en gaz chloreux pour la désinfection de l'eau, l'activité de l'entreprise a été décuplée en temps de pandémie. Ses salariés ont donc été fortement sollicités, en restant au travail sur site ou en télétravail lorsque cela a été possible. Compte tenu des circonstances, ce maintien d'un niveau intense d'activité est allé de pair pour les personnels avec des obligations familiales plus importantes en raison de la fermeture des classes pour les enfants. Cumulées, ces deux types de contrainte ont créé des tensions au plan individuel, comme le souligne un responsable administratif : *« [...] cette période a été dure pour la plupart d'entre nous, c'est plus par rapport à la vie privée où c'était plus compliqué. C'est-à-dire que tous ceux qui ont fait l'effort, c'était plus compliqué que ça parce qu'on n'était pas dans des secteurs prioritaires donc forcément il fallait garder en même temps les enfants ; c'était ça la difficulté. Si c'était à refaire, nous la grosse attente ce serait de voir ce que la direction pourrait nous proposer en termes de garde d'enfants car ça a été compliqué de s'organiser pour réussir à faire les deux en étant en télétravail. Pour ceux qui sont en production, là aussi, chacun a fait des efforts, ils ont accepté de se remettre 2/8, ils ont fait énormément d'heures, il y en avait qui étaient là le week-end pour réussir à atteindre les objectifs [...]. On sait très bien que ce sont des efforts qu'on fait au détriment de la vie personnelle ».*

De tels efforts pour conjuguer les contraintes familiales et professionnelles semblent dénuer de sens pour cette responsable de la TPE de dépannage et serrurerie. Au sein de l'entreprise, le recours au télétravail a été inexistant, les personnels ayant été déclarés dès le départ en chômage technique en mars 2020. Certes, des contraintes spécifiques s'opposaient au travail à distance, mais pour cette responsable l'argument de ne pas y recourir renvoyait aussi et surtout à des aspects qui lui semblent de bon sens : *« [...] sauf que le télétravail quand vous avez l'école fermée, les enfants à qui on doit faire la classe, c'est loin d'être une partie de plaisir le confinement avec l'école à la maison et la garde de leurs enfants, on se demande comment on peut garder la concentration sur ce qu'on doit faire [...] »*.

Au sein de l'entreprise PERNA, certains salariés n'ont pas pu prolonger leur activité en télétravail durant les périodes de confinement, du fait d'être sans solution pour la garde des enfants. Pour ceux-ci, la mise en chômage partiel a été une solution transitoire, avec néanmoins l'impact d'une baisse de salaire et des revenus du foyer.

Dans deux autres cas d'entreprise (GAMA et DELTACOM), le problème qu'a représenté la garde d'enfants en télétravaillant durant le premier confinement a été aussi mise en avant. Dans le cas de DELTACOM, son gérant souligne le fait que d'assumer le travail à domicile tout en gardant ses enfants a été reconnu comme un inconvénient majeur qui a demandé aux salariés un effort exceptionnel. Ces derniers en ont été dédommagés dans la mesure où la direction a mis en place pour la paie de mai 2020 des augmentations exceptionnelles de salaire. Cela a été comme le souligne son gérant : « *Une reconnaissance de la confiance dans l'humain et l'engagement de tous qui a été récompensés par une augmentation de salaire* ».

Loin de cette vision optimiste, dans d'autres entreprises, des critiques se sont élevées en interne pour dénoncer les conséquences négatives du travail à distance, introduisant aux yeux de certains des discriminations nouvelles ou des situations pénalisantes pour les salariés.

4.4.3. Aggrave-t-il le sentiment d'inégalité entre salariés ?

Plusieurs responsables interviewés ont retranscrit les points de vue critiques de certains de leurs collaborateurs, ou le leur propre, sur le télétravail et de ses effets délétères sur les collectifs de travail ou le climat social de l'entreprise.

Chez POLARIS France, la filiale du constructeur de grues où le recours au télétravail a été limité, les réticences ont été exprimées à l'encontre d'un tel changement au nom du principe d'équité entre salariés qu'il pouvait remettre en cause. Sur ce plan, un des responsables RH précise *« [...] que les réponses au téléphone, les courriers qu'il faut ouvrir le matin… côté administratif ce sont des tâches qui sont un petit peu compliqué à gérer en télétravail puisque les gens qui seraient en télétravail ce sont les collègues dans l'entreprise qui seront obligés de palier au fait qu'ils ne soient pas là, répondre au téléphone, ouvrir leur courrier, etc., donc c'est compliqué ».*

Au sein de la PME GAMA, spécialiste du gaz chloreux, le télétravail a été perçu davantage comme une chance, un privilège rendu possible pour certains et pas pour d'autres. Par rapport à leurs collègues de la production, les administratifs télétravaillant ont eu conscience d'appartenir à une catégorie de *privilégiés* car la crise sanitaire n'a pas signifié pour eux une mise en chômage technique avec la baisse de salaire qui va avec. Un encadrant du service administratif résume la situation lors de l'entretien du mardi 3 novembre 2020, quelques jours après l'annonce du deuxième confinement jeudi 29 octobre 2020 : *« C'est vrai que c'est monté très vite depuis ce week-end, les mesures qu'on a prises, on avait plus ou moins pris nos dispositions pour qu'il y ait moins d'effectifs, c'est-à-dire au niveau des bureaux qu'on ne se croise pas. C'est toujours les mêmes qui peuvent télétravailler comme lors du premier confinement ce qui n'est pas le cas de nos collègues sur le terrain qui ne peuvent pas l'être ; certains ont été mis en chômage partiel ».*

Autre exemple, la TPE du dépannage pour laquelle le télétravail n'a pas été envisageable en raison des contraintes techniques inhérentes à son activité. Tous les personnels ont été mis en chômage partiel. La responsable administrative exprime à nouveau la frustration ressentie : « *Le télétravail ? […] Quand je vois tout le monde en train de faire le plein de matériaux pour faire les travaux chez eux pendant le confinement, je vous assure que ça me rend folle ; les gens sont bien trop assistés, ils sont contents d'être confinés ».*

Au sein de PERNA, la société charcutière en Vendée, ses salariés ne pouvant pas télétravailler – ils ont été une majorité – partagent la crainte d'aller au travail en raison du contexte sanitaire. Alors que l'ambiance de cette entreprise familiale est en général placée sous le signe de la concorde et du dialogue, elle semble s'être dégradée au cours de la pandémie. Un clivage est né entre d'un côté les cadres et les administratifs dont le travail peut être réalisé à distance, et de l'autre, les personnels de la production – les catégories les moins rémunérées – obligés de se déplacer et à être présents sur site. Ce double « régime », l'un jugé favorable l'autre pénalisant, a généré des rancœurs, des incompréhensions. On retrouve Martine, la responsable formation, qui décrit ce processus de dissolution progressive de la cohésion interne : *« [...] il y a eu des tensions effectivement, les gens ne comprenaient pas pourquoi nous* [administratifs] *nous restions chez nous et que le site de production devait venir travailler, avec l'appréhension du virus et tout ce qui allait avec. Et certains ont senti, pas une forme d'injustice mais effectivement de traitement différent ».* Pour juguler cette détérioration du climat social, la direction a lancé une campagne d'information auprès des personnels, visant à expliciter et argumenter la stratégie de protection sanitaire de l'entreprise. Cela s'est également traduit, comme chez DELTACOM, par des décisions de compensations salariales pour calmer le jeu, notamment par l'instauration de primes spéciales à la production, l'intention ayant été comme Martine l'indique « *de récompenser financièrement de leur effort tous ceux qui sont venus travailler* ». Ce geste sur les primes a semblé apaiser provisoirement les mécontentements. Cependant, en filigrane de ses propos, cette responsable d'entreprise pose la question de savoir jusqu'à quel point la *« brèche qui s'est ouverte entre les personnels se refermera* » et si la perception d'un traitement inégalitaire s'ancrera durablement dans les esprits dans l'après-Covid.

Le témoignage de Martine élargit le propos vers les perspectives d'avenir du travail à distance et les potentielles difficultés qu'il pourrait engendrer. D'autres interlocuteurs ont également abordé la question de l'avenir des modes de travail.

4.4.4. Télétravailler pendant la pandémie, et après ?

L'usage généralisé du télétravail ne serait-il au final qu'une affaire de circonstances, une réponse conjoncturelle à l'urgence des restrictions sanitaires ? Au contraire, la crise sanitaire en aura-t-elle été un accélérateur et à l'origine de l'avènement d'une nouvelle ère dans les modes de travail ?

En écho à ces questions, la plupart des responsables interrogés n'entrevoit pas le monde d'après au moment où ils sont interrogés. Enquêtés entre début octobre et fin novembre 2020, ils font face à une incertitude radicale avec, à intervalle de quelques semaines, une reprise puis un reconfinement. Il est compréhensible que ce contexte rende imprudent tout pronostic à plus long terme. Néanmoins, quelques responsables d'entreprises ont donné leur avis sur le sens des évolutions à venir tel qu'ils le perçoivent.

Sans surprise, les responsables des deux entreprises d'édition de logiciels voient pour le télétravail des lendemains qui chantent, d'autant qu'il y a déjà atteint un certain degré de maturité. Qu'en est-il pour les entreprises d'autres secteurs ?

Retournant dans l'agroalimentaire, la responsable RH de la société PERNA se lance sur le sujet. Elle précise que les avantages du télétravail le rendront probablement incontournable à l'avenir mais qu'il conviendra d'être attentif à ce qu'il soit accepté par tous, et surtout compris et accepté par ceux qui ne peuvent pas travailler à distance. Pour cette entreprise paternaliste et de tradition progressiste, l'enjeu est avant tout le maintien de la cohésion sociale interne et des collectifs de travail : *« [...] c'est sûr que l'environnement de travail change et va changer. Les open space on n'en avait pas beaucoup et on n'a pas spécialement envie d'en avoir si le télétravail augmente ; mais ceci dit ça va changer les méthodes de travail mais dans le bon sens, je pense que ça va évoluer. Mais il ne faut pas faire un schisme avec le reste de la population qui elle est toujours obligée d'aller travailler, il faut trouver un juste milieu. Je ne pense pas qu'on ira sur tout télétravail nous, en tout cas culturellement on en n'est pas prêt ; mais je pense que ça va s'améliorer de mieux en mieux, les gens vont comprendre de plus en plus ».*

Dans la restauration collective, le télétravail des uns réduit le travail des autres. C'est du moins la perception qu'en a le responsable administratif de la PME GIMEL IDF à l'issue de ces longs mois de crise sanitaire. Pour son entreprise, l'avenir est incertain car il est lié au comportement de ses clients vis-à-vis du télétravail – les restaurants d'entreprises et des collectivités territoriales. Si le télétravail y persiste, cela risque de diminuer d'autant ses marchés par la baisse du nombre de couverts servis. Le même processus pourrait se produire pour les marchés avec les cantines scolaires. Un télétravail davantage généralisé à l'ensemble des secteurs pourrait conduire les parents à faire déjeuner les enfants plus souvent à domicile. Ses propos indiquent l'évolution possible du marché : « *Avec mise en place du télétravail chez nos clients les gens n'étaient plus sur place pour déjeuner en entreprise » [...] si les parents sont en télétravail, [...] ils ne les laissent pas (les enfants) à la cantine donc ça peut aussi nous impacter [...] ».*

Pour la filiale de conditionnement FULU France, le télétravail ne pourra pas être généralisé outre mesure à l'avenir car cela ne semble pas être un mode de travail adapté à l'organisation, peut être aussi à la culture d'entreprise. Comme l'indique l'une de ses responsables RH : *« [...] je ne sais pas à long terme, je pense peut-être qu'on fera une journée par semaine, mais plus ça ne semble pas envisageable ; on a besoin de se voir, on a besoin de se parler, c'est compliqué d'être tout le temps en télétravail. Nous on n'est pas nombreux dans la société et c'est vrai que quand on a besoin de parler d'un sujet s'il faut appeler trois personnes ce n'est pas toujours simple ».*

Pour le fabricant de sols souples, TERRAM, l'un des responsables de site voit dans les contraintes vécues pendant la crise sanitaire une possibilité de faire évoluer une culture et une organisation d'entreprise peu favorables jusqu'alors au travail à distance : *« [...] est-ce que ça va changer quelque chose au niveau de la société, de notre entreprise ? Je pense que ça va changer parce que déjà ce n'était pas une entreprise qui était portée sur le télétravail, là maintenant ils ont laissé un petit peu plus de possibilités de réaliser du télétravail ».*

Enfin, le dernier mot est laissé au responsable des RH de POLARIS, la filiale du constructeur de grues hydrauliques, qui s'exprime sur l'avenir du télétravail au sein de son entreprise : *« [...] si vous me demandez mon avis, je ne pense pas qu'il y ait de grands bouleversements, j'ai peur que tout ce qui se passe aujourd'hui* [octobre 2020] *retombe un peu comme un soufflet ; c'est mon avis ».*

Quel que soit le sort réservé au télétravail dans le futur, son usage plus intensif durant la crise sanitaire a permis pour certaines entreprises de le mettre en pratique pour la première fois, pour d'autres d'en prolonger l'expérimentation déjà initiée auprès de catégories de salariés, surtout les administratifs, ou pour le tester auprès de nouvelles, comme les commerciaux par exemple. Pour d'autres entreprises encore, l'année 2020 aura été l'occasion de faire usage du télétravail à grande échelle et d'en soupeser les avantages et les inconvénients.

Dans bon nombre de cas, le télétravail a permis d'éviter le recours au chômage partiel, sauf pour les entreprises du numérique qui n'en ont pas eu besoin. Par ailleurs, la conjugaison du télétravail et du recours au chômage partiel a permis un maintien de l'emploi – et des salaires – jugé avoir été une priorité partagée par tous, employeurs comme salariés. Il n'en a pas été de même pour la formation continue.

5. La formation continue, le plus souvent à l'arrêt

Lorsque est abordée la question de savoir ce qu'il est advenu du plan annuel de formation de l'entreprise en 2020, et plus généralement des effets de la crise sanitaire sur la formation continue des salariés, les responsables interviewés sont moins loquaces que pour d'autres sujets. Dans une majorité de cas, ils soulignent le fait que la formation continue en interne n'a pas été un objectif prioritaire au cours de la période. L'urgence semble avoir été soit de maintenir l'activité de l'entreprise pour sauver son chiffre d'affaires et ses emplois, soit de tenir tous les salariés occupés sur leur poste pour faire face à une demande accrue des clients.

Par conséquent, les réponses aux questions posées lors de cette partie d'entretien ont été peu développées, sauf cas rares, et souvent se résumant à un oui ou un non. Il ressort de ces réponses que les plans de formation ont été mis à l'arrêt dans la plupart des entreprises enquêtées. En outre, celles-ci déclarent n'avoir pas fait recours au FNE Formation ou n'avoir pas incité leurs salariés à mobiliser leur CPF.

5.1. Pour les trois quarts des entreprises, un gel du plan annuel de formation

La crise sanitaire ne semble pas avoir été un moment propice pour se former. Quinze entreprises sur les vingt enquêtées ont répondu avoir mis à l'arrêt en 2020 leur plan annuel de formation tel qu'il avait été conçu au cours du dernier trimestre 2019 ou en janvier 2020. C'est ainsi que les trois quarts des entreprises répondantes ont indiqué que le plan de formation de l'entreprise – rouage important de la GPEC – a été purement et simplement « gelé » durant la crise sanitaire. Toutefois, ce constat recouvre des situations contrastées qu'il convient de détailler.

5.1.1. Quand l'activité croit, la formation perdure par la FEST[15]

Certaines entreprises ont donc mis à l'arrêt la formation continue de leurs salariés parce qu'elles ont dû faire face à une croissance de leur activité suite à une augmentation de la demande. La priorité y a été de fixer à leur poste les personnels pour assumer la production. Cette situation a concerné par exemple la PME spécialiste du gaz chloreux, la société d'explosifs à usage civil ou encore l'entreprise productrice de farines. Chez cette dernière, une personne du service du personnel déplore : « *[...] pour notre plan de formation, l'année 2020, c'est une catastrophe. Parce que du coup, on a tous été très occupés pendant le confinement* [le premier] *et quand on est revenus* [de vacance d'été]*, on a été tout autant occupé et on n'a pas eu le temps pour former, se former, moi je n'ai vraiment pas eu le temps de me*

[15] FEST : formation en situation de travail.

pencher sur la question, j'ai encore le dossier sur mon bureau de la formation de mes salariés, le plan de formation a complètement capoté oui. On n'est pas du tout dans notre objectif du plan de formation ».

PERNA spécialiste de la transformation charcutière, a été également à plein régime durant la crise. Ses effets sur la formation continue y sont moins tranchés et à ce titre méritent quelques développements, d'autant que les deux responsables RH interviewés n'ont pas hésité à détailler davantage que d'autres leur réponse. Face à une demande croissante des grandes et moyennes surfaces, l'activité de la société n'a pas fléchie en 2020, son chiffre d'affaires non plus, ce qui est allé de pair avec un faible recours au chômage partiel ou au télétravail. L'impératif de maintenir la production à un haut niveau a conduit à une forte sollicitation des salariés sur leur poste, efforts qui ont été reconnus par la direction par une attribution de primes exceptionnelles.

Dans la lignée de la culture d'entreprise, la direction a eu à cœur de préserver néanmoins des actions formatives en dépit d'un plan annuel de formation bouleversé par rapport à sa version du début d'année 2020. Disposant d'une DRH étoffée, habituée à recourir aux dispositifs publics d'emploi et de formation, ce service a donc continué à coordonner une information autour du CPF et du CEP et a effectué les démarches du FNE formation pour les salariés en chômage partiel, dans le but de limiter le gel de sa politique de formation continue. En parallèle, le e-learning, comme on le verra ultérieurement, et la FEST y ont été encouragés dès que les conditions du processus de production étaient réunies. Déjà implantée avant la crise au sein de l'entreprise, *« [...] la FEST est bien adaptée aux besoins en période de crise ; pour les opérateurs de ligne qui ont été embauchés il n'y a pas longtemps, ça a été une occasion d'un apprentissage plus approfondi en accéléré sans entrer en contradiction avec la production qui doit continuer »,* comme le précise Isabelle, une responsable formation.

Hormis cet encouragement à poursuivre la FEST en dépit des aléas de la conjoncture, d'autres initiatives ont été prises par la DRH de PERNA, notamment envers les commerciaux de la société. Ces derniers ont été impactés par la limitation des déplacements et les mesures de distanciation sociale avec leurs clients. Pour mettre à profit les courtes périodes d'activité partielle qu'ils sont subies, ces commerciaux se sont vus proposer des formations en distanciel dans le but de se familiariser avec cette nouvelle méthode, un moyen aussi pour les amener à une découverte plus approfondie de la sphère numérique.

Isabelle rappelle l'objectif de cette initiative qui traduit la volonté de positiver en toutes circonstances : *« [...] on voulait faire du chômage technique un moment positif pour nos commerciaux qui en ont profité pour se former. J'ai oublié de vous préciser, ils ont eu un peu de chômage technique au début parce qu'ils n'avaient pas le droit de rentrer dans les magasins. Donc ils en ont eu un peu, ça n'a pas duré très longtemps, du coup on en a profité pour les former ; on a profité pour faire plein de choses, ils avaient plein de projets, ils avaient des choses à faire à distance [...]. Les formations ont été sur des compétences plutôt transversales, quelques formations métiers bien entendu, mais plutôt sur des compétences transversales, ils ont été les premiers à utiliser notre catalogue avec l'ensemble de l'offre digitale mise à disposition. Et ça a bien réagi, ils ont adhéré. Contrairement à ce qu'on aurait pu croire, ils ont beau être des gens mobiles, ce n'est pas forcément les plus digitaux, et bonnes surprises ils ont très, très bien mordu et ils ont énormément apprécié. Effectivement on se dit ce sont des gens qui sont souvent sur des routes en contact clientèle parce que c'est une profession où la relation client est forte. Et puis ils ont une vision de la formation qui est souvent très corporatiste et ils aiment se retrouver ensemble et être en formation physiquement, et du coup leur faire faire des formations digitalisées n'était pas du tout naturel pour eux, mais on a pu miser sur certaines choses et ça s'est très bien fait ».*

5.1.2. Quand l'activité chute, reste parfois l'autoformation digitale

D'autres entreprises, les plus nombreuses, ont gelé leur plan annuel de formation continue pour le motif inverse des précédentes, en raison des fermetures administratives ou de la chute de leur volume d'affaires. La conséquence en a été le plus souvent la mise en chômage partiel de leurs salariés qui, durant cette période, ne se sont pas formés. Les autres salariés, mis en télétravail, ont été la plupart du temps accaparés par l'urgence d'assurer une continuité du fonctionnement de l'entreprise.

Ce cas de figure concerne les entreprises CIBUS traiteur, SIGMA ENERGIE, PANIFEX, MARSIC SECURITE, ZANIA PROD, GIMEL IDF, FULU France, LIBERCELI et PANIFEX. Un responsable de la

formation à la RH de PANIFEX, la société des meuniers et son réseau de boulangers, précise *« [...] qu'aucun salarié en interne n'a eu vraiment le temps de se former en parallèle de son travail, les formations pour nous, en présentiel nécessairement compte tenu de nos métiers, ont effectivement été toutes annulées ou reportées par exemple les formations pour le renouvellement STT* [formation de salarié sauveteur secouriste du travail]*, toutes ces choses-là [...]. Pour nous, au niveau du plan de formation, c'est décidé en début d'année avec la direction mais effectivement on aurait pu anticiper ou faire autre chose. Mais non il n'y a pas eu d'anticipation ».*

Trois autres entreprises dont l'activité a chuté ont néanmoins tenté quelques expériences ponctuelles de formation pour quelques catégories de leurs salariés. Il s'agit des entreprises qui ont subi des fermetures administratives, comme le salon de coiffure ALCOR et les magasins de la société de téléphonie DELTACOM, ou en baisse d'activités comme l'entreprise de location et réparation d'engins à nacelle, NAOS SERVICES.

Pour ces trois entreprises, si le plan annuel de formation a été fortement impacté en 2020, quelques propositions d'autoformation digitale (Mooc) à certaines catégories de salariés ont pu être faites. Ces propositions d'autoformation ont été diversement accueillies. Les personnes de l'encadrement interviewées évoquent le fait que, pour certains salariés, se former en étant au chômage partiel ne leur paraissait pas cohérent ou approprié à la situation car *« ils n'avaient pas la tête à ça » ;* d'autres leur ont fait part de leurs réticences à l'égard de l'autoformation et des enseignements à distance.

La situation chez DELTACOM donne quelques éléments supplémentaires de compréhension des blocages et des limites exprimés envers la formation ou l'autoformation à distance. Hervé, le dirigeant de cette société détaille ce qu'a été la problématique de la formation continue durant cette période de pandémie qui *a priori* aurait pu être mise à profit pour former. Tout d'abord, en temps ordinaires, les décisions concernant la formation de ses salariés ne sont pas totalement de son ressort car le plan de formation n'est pas défini de manière autonome au sein de sa société. Le contenu et les moyens financiers pour la mise en œuvre de ce plan dépendent de directives en provenance de l'opérateur national de téléphonie dont il est le sous-traitant pour la vente de ses produits en région Grand Est. Le plan annuel de formation est donc la résultante d'une négociation plus ou moins formalisée entre la société et son donneur d'ordres en sachant que les marges pour négocier sont en général assez faibles. Dans ce contexte, Hervé indique *que le plan de formation a été mis entre parenthèses en 2020 et que seules quelques actions formatives individuelles ont eu lieu pour inciter au CPF* dont une part infime des salariés de sa société a pu bénéficier. Un des freins invoqués est, comme pour le recours au télétravail, le manque d'équipements informatiques. À ses yeux, la question-clé est celle de l'acceptation par les salariés *d'utiliser à des fins professionnelles leurs équipements personnels à domicile, sans contrepartie notamment monétaire*.

Ce dirigeant de société souligne donc la pertinence qu'aurait pu avoir une formation durant la pandémie, alors que ses salariés ont été massivement en chômage technique en raison de la fermeture des magasins, et déplore que cela n'ait pu être le cas : *« [...] quelques actions formatives ont été mises en place mais je dirais honnêtement que durant la crise toute cette partie était en stand-by. Même si de temps à autre, un mail venait pour dire "mettez-vous ou vos personnels en copie pour de la formation" ou même au niveau de l'ancien CIF et du CPF, ils pourraient éventuellement bénéficier de formation ; on a transféré ça c'est clair mais après qu'il y ait eu 1 % de formation à titre individuel alors que le temps nécessaire aurait vraisemblablement été là pour faire plus. [...]. Donc, naturellement, ça* [la crise sanitaire] *pourrait être une opportunité, après le souci c'est les moyens. Parce que là c'est pareil on est à l'aube d'un éventuel reconfinement* [fin octobre 2020] *et on parle de moyens. Est-ce que l'employeur pourra mettre à disposition des PC portables ou des tours avec des écrans ? Est-ce que ce surcoût, parce que clairement aujourd'hui au niveau de l'employé, l'employé n'a pas vocation à utiliser son matériel, s'il devait faire une formation je ne suis pas sûr qu'il soit d'accord… Je pense qu'ils ont des réunions aujourd'hui avec les syndicats nationaux et qu'ils en discutent encore de cet aspect, mais est-ce que demain on peut se permettre d'acquérir 80 PC portables pour faire de la formation durant la période de confinement ? Mais je suis tout à fait d'accord sur le principe. Je pense que faire de la formation à ce moment-là, c'est exactement les mêmes soucis que pour les écoles qui disent on fait de l'école à domicile, mais encore une fois les familles qui n'auront pas deux PC parce qu'ils ont trois enfants comment est-ce qu'ils se partagent les cours ? Et ça, de demander au personnel, sur les 80*

salariés que j'ai, il y en aura toujours 10 qui seront plus virulents au niveau des demandes en disant, moi je n'utilise pas mon PC je n'utiliserai pas mon électricité, donnez-moi mes contreparties. Mais d'un autre côté je pense que ce serait vraisemblablement le moyen de pouvoir former les gens durant cette période, j'en suis persuadé ».

5.2. Pour le quart restant, le plan de formation se déroule comme prévu

Cinq entreprises sur les vingt répondantes ont déroulé leur plan de formation tel que conçu en fin d'année 2019 ou début 2020. On note que ces entreprises sont des firmes de grande envergure ou des filiales de groupes disposant d'une bonne stabilité économique, comme VEGA la multinationale de gestion des ressources, SPICA SYSTEMES la société de logiciels 3D du constructeur aéronautique, TERRAM le fabricant français de revêtements de sol souple ou encore la PME O'MICRON absorbée en 2009 par un groupe d'édition de logiciels.

Interrogés sur l'impact de la crise sanitaire sur le plan annuel de formation de ces entreprises, leurs responsables ont brièvement répondu dans la mesure où le plan de formation ayant procédé comme prévu ce point n'était pas un sujet. Chez VEGA, le responsable formation d'un des sites indique : « *On a profité de la crise pour former les personnels* ». Pour la PME O'MICRON, cette période de pandémie a été une occasion de sortir des rythmes habituels, étant donné la fermeture des magasins de sport, ses clients, et d'avoir du temps à consacrer à la gestion des compétences en rattrapant le retard qu'elle juge avoir pris dans la formation de ses collaborateurs. Une personne du service RH s'exprime à ce sujet : *« [...] le plan de formation, c'est resté comme prévu, parce qu'on avait beaucoup de retard en formation sur le développement* [des logiciels]*, du coup ça a permis de faire passer un petit peu mieux le retard, de faire ce qu'on devait, parce que des fois on ne trouve pas les gens qu'il faut pour former, etc., et comme c'était un petit peu plus calme, même si l'activité n'est pas redescendue, on a rattrapé le retard dans notre formation [...] ».*

Au-delà du plan annuel de formation de l'entreprise durant la crise, les responsables ont été invités à s'exprimer sur l'éventuel recours à d'autres dispositifs de formation, dont le FNE Formation, au CPF par les salariés ou au conseil en évolution professionnelle.

5.3. Pour les entreprises, pas de recours au FNE Formation et peu d'incitation au CPF ou CEP

Il ressort des entretiens avec les responsables du personnel ou de la formation que la quasi-totalité des entreprises enquêtées (18 sur 20) n'a pas eu recours au FNE formation et qu'elles n'ont pas promu ou conduit des campagnes d'information auprès de leurs salariés sur le CPF ou le CEP durant la période. Les personnes répondantes ne se sont pas étendues sur la question. Leurs réponses ont été assez brèves, souvent conclues par oui ou non.

Pour les entreprises qui n'y ont pas eu recours et qui ont enregistré un pic d'activités durant la crise sanitaire, la nécessité de voir leurs personnels tenir leur poste explique le peu d'engouement à vouloir les inciter à partir en formation. Comme l'indique Joselyne une responsable de la production chez CIBUS TRAITEUR qui n'a que faiblement eu recours au chômage partiel et au télétravail, sauf pour certains administratifs : *« [...] tout le monde a été mobilisé pour l'activité [...]. Non pas de mobilisation du CPF ou CEP de la part de nos salariés qui d'ailleurs n'ont pas été davantage demandeurs de formation… En fait, on a continué à travailler ».*

Concernant les deux entreprises qui ont déclaré avoir eu recours au FNE Formation, celles-ci ont mis en œuvre simultanément les dispositifs précités en les articulant à d'autres. Ces deux cas correspondent aux situations privilégiées de firmes possédant un service RH organisé et aguerri à un recours optimisé aux dispositifs publics.

On retrouve ici la société vendéenne de transformation charcutière PERNA pour laquelle le recours aux mesures de soutien de l'emploi et de la formation fait système (encadré 2). Durant la crise sanitaire,

son service RH s'est rapidement emparé des aides mises à disposition en recourant au FNE formation. Il a favorisé la mobilisation des mesures préexistantes en faveur de l'accès à la formation continue (CPF/CEP) de ses salariés, en intensifiant des campagnes d'information en interne. À cela s'ajoute le fait que même avant la crise, la FEST y a été développée précocement. Tout y a donc été mis en œuvre pour stabiliser l'emploi et maintenir les compétences grâce à une continuité des actions de formation, en particulier pour les salariés les plus exposés, qui ont été ceux de sa branche « catering » pour les compagnies aériennes. Pour cette catégorie de salariés, certes peu nombreux dans les effectifs de la société, la direction a opté pour des mesures combinées de chômage partiel, de télétravail pour ceux qui le pouvaient, et d'actions de formation comme l'indique une responsable RH : *« [...] à l'échelle du groupe effectivement on a utilisé FNE formation pour nos structures de Paris qui sont orientées sur des activités de plateaux repas* [des compagnies aériennes]*, les plus touchées par la crise chez nous, c'est encore très difficile d'ailleurs, pour eux on est encore sur cette démarche d'activité partielle longue durée* [novembre 2020] *».* Par ailleurs, d'autres types de formation y ont été promues pour les commerciaux de la société. D'autres encore ont eu pour finalité le développement de la formation digitale pour le plus grand nombre, notamment pour les opérateurs de ligne dont le contenu des emplois serait à terme susceptible d'évoluer avec le changement technologique. À la suite de ces expériences courant 2020, il a été décidé de consacrer un volet du plan annuel de formation 2021 aux apprentissages en ligne. En corollaire, était envisagé fin 2020 le renouvellement d'un accord d'entreprise GPEC préexistant visant à définir le temps à dédier et les modalités du e-learning ou de l'autoformation digitale que l'urgence sanitaire a contribué à étendre au sein de l'entreprise.

Encadré 2 • En 2020, les dispositifs de formation font système et le e-learning devient un enjeu de GPEC

Chez PERNA, la société de transformation charcutière, différents dispositifs de formation sont mobilisés et font système. La responsable RH *: « [...] Pour ce qui est de la mobilisation du CPF, on communique beaucoup en interne sur tout le dispositif de formation, même à l'époque du DIF on utilisait beaucoup le DIF dans une notion de partenariat avec le salarié. Et là on a continué sur le CPF, les salariés qui viennent nous voir avec des projets CPF temps de travail, ceux qui viennent vers nous c'est pour la notion de temps de travail, la plupart du temps, on les suit donc on cofinance avec eux, on les accompagne, on mixe un peu, on essaie de trouver des solutions pour les accompagner. Et puis autrement pour les dossiers de montée en compétence on n'hésite pas à trouver ce terrain d'entente avec le collaborateur pour qu'il puisse, lui il a envie de faire cette formation nous ça a un intérêt pour l'entreprise, tout le monde s'y retrouve, eux ils mettent une partie de leur CPF ou leur CPF et puis nous on complète le reste pour le maintien du salaire sur le temps de travail. [...] La digitalisation de la formation, ça a complètement changé les pratiques et on va accélérer les choses, on va communiquer encore plus auprès de nos collaborateurs pour essayer de rendre la formation encore plus accessible auprès des opérateurs de ligne parce que c'est quand même la population la plus difficile à toucher notamment pour les formations distancielles, et on va essayer de leur ouvrir si possible du temps dédié pour ça, leur offrir du temps dédié, du temps de travail pour ça. C'est le sens de réflexion de notre accord GPEC qui est en cours de négociation. Et cet accord d'entreprise GPEC est en partie issu de cette crise ; il était prévu qu'on le renégocie sur cette fin d'année* [2020] *le précédent arrivait à échéance ; ceci dit ça l'a transformé. Dans les dispositifs qui sont en cours de négociation en ce moment, par exemple, en tant qu'employeur on est prêt à proposer aux collaborateurs une sorte d'abondement entre autres sur le CPF pour qu'ils puissent se former sur des formations qui leur tiennent à cœur ou qui sont plus dans une approche de développement personnel [...]. Bien sûr il y avait d'autres lignes qui étaient prévues, par exemple c'était abonder les CPF pour préparer des reconversions ou des métiers qui sont en tension, quand je dis en tension, qui sont peut-être amenés à disparaître liés aux évolutions technologiques*, *c'est-à-dire à la numérisation des lignes, l'automatisation des lignes fait qu'on a beaucoup moins besoin de personnels, ce qu'on attend de personnes se sont des tâches un peu plus techniques, un peu plus de contrôle et de surveillance plutôt que d'actions à agir ; et dans ce cadre-là ça demande des compétences un peu plus techniques et donc ça mérite un accompagnement. Il y a plein de formations maintenant autour des CQP que la branche a bien travaillé et qui peuvent permettre cette montée en compétence ; donc typiquement les CQP ça fait partie des listes des actions qu'on a…*

des CQP dans les spécialités de conduite de ligne par exemple, préparation de commandes et puis nos gestionnaires de flux c'est-à-dire la logistique interne, c'est essentiellement la conduite de ligne ».

Enfin, interrogés sur un éventuel accompagnement pour recourir au FNE Formation, la quasi-totalité des entreprises a répondu n'avoir reçu aucune aide particulière de la part des institutions concernées, comme dans le cas du recours au chômage partiel. Seulement deux entreprises sur les vingt enquêtées ont souligné le rôle facilitateur et d'information des OPCO dont elles sont adhérentes. Elles ont déclaré avoir été épaulées par l'OPCO pour trouver l'information utile et pour traiter les aspects administratifs de la constitution des dossiers d'aide financière. Pour un responsable de la firme TERRAM : *« [...] dans la formation continue, les entrepreneurs n'ont pas beaucoup d'appui de l'État pour comprendre les procédures, des choses comme ça, alors que le principal OPCO avec lequel on travaille est constructif, et franchement ils sont pas mal. Moi je les trouve bien, j'ai de bonnes relations, après ils font de leur mieux. Je pense qu'ils aident pas mal les entreprises ».*

Comme on vient de voir, les entreprises avaient à leur disposition la mesure du FNE Formation et la possibilité d'inciter par des campagnes d'information leurs salariés à recourir au CPF pour maintenir la formation continue durant la crise sanitaire. Au final, la formation n'a pas été une priorité pour les entreprises enquêtées, la préservation du niveau d'activité et de l'emploi ayant été leur préoccupation majeure.

Il est vrai que ces entreprises répondantes disposent d'un autre instrument que les dispositifs publics pour mettre en œuvre leur politique de formation continue, de leurs salariés et au-delà. Sélectionnées pour cette enquête sur ce critère, elles possèdent leur propre organisme de formation. De quelle façon ces organismes d'entreprise ont-ils été impactés à leur tour par la crise sanitaire ? Comment ont-ils fait face à la conjoncture et en quoi leur binôme avec leur entreprise d'origine les y a-t-il aidés ?

La prochaine section éclaire ces questions par le matériau monographique des vingt organismes de formation enquêtés au même moment que leur entreprise de rattachement, de début octobre à fin novembre 2020.

6. L'impact de la crise sanitaire sur leur organisme de formation

En décidant de créer leur propre organisme de formation (OF), ces entreprises réalisent un investissement important, d'un niveau bien supérieur aux contributions obligatoires attendues. Elles deviennent ainsi des opérateurs à part entière du marché de la formation. Encore relativement méconnue, l'offre de formation et de certification de ces organismes d'entreprise est vouée depuis la loi de 2018 à s'élargir à l'apprentissage. Le cadre légal a ainsi créé les conditions d'ancrer durablement ces OF dans le panorama de la formation initiale au-delà de leur ancrage établi dans le domaine de la formation continue. Cependant, la crise sanitaire est passée par là et pourrait assombrir une telle perspective d'avenir. Impactés par les fermetures administratives et la récession comme tous les autres OF, le fait d'être liés à une entreprise a-t-il néanmoins permis à ces centres de formation de mieux tirer leur épingle du jeu que d'autres, notamment pour gérer l'emploi de leurs formateurs ? Que retirent-ils de ces liens en période de conjoncture défavorable ? Être organisme de formation d'entreprise change-t-il la donne pour mieux y résister ?

6.1. L'enquête auprès des 20 organismes de formation

Comme pour le volet d'enquête auprès de leur entreprise d'origine, ce volet concernant les OF appelle quelques précisions méthodologiques. Trois éléments de méthode doivent être détaillés : les caractéristiques de l'échantillon formé par les vingt OF des entreprises répondantes ; le guide d'entretien suivant lequel ont été interrogés leurs responsables ; les conditions de réalisation de ces entretiens au cours du quatrième trimestre 2020.

6.1.1. Quelles sont leurs caractéristiques ?

L'échantillon des vingt OF des entreprises répondantes montre une prédominance d'organismes de petite taille – un tiers ont moins de 5 formateurs – ceux de taille moyenne ou de grande taille y étant beaucoup moins présents (tableau 5). En effet, les OF de grande envergure, rassemblant au-delà de 200 formateurs, y sont rares et essentiellement le fait d'une seule firme multinationale. Appréciées en termes d'inscrits par an, leurs capacités formatives divergent aussi : un quart des OF répondants forment au plus 40 stagiaires ; seulement 15 % des OF répondants forment au-delà de 1 000 stagiaires (tableau 6).

Tableau 5 • Répartition des 20 OF des entreprises répondantes selon leur taille exprimée en nombre de formateurs employés en 2018

Nb de formateurs	En %	En valeur absolue
De 2 à 5	30	6
De 6 à 10	35	7
De 15 à 30	20	4
De 30 à 40	10	2
>280	5	1
Total	**100**	**20**

Source : BPF 2018 DARES ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion.

Tableau 6 • Répartition des 20 OF des entreprises répondantes selon leur taille exprimée en nombre de stagiaires formés en 2018

Nb de stagiaires	En %	En valeur absolue
De 10 à 20	5	1
De 30 à 40	15	3
De 40 à 50	5	1
De 100 à 200	20	4
De 200 à 300	15	3
De 300 à 400	10	2
De 500 à 600	10	2
De 700 à 900	5	1
De 1 000 à 1 500	5	1
> 4000	10	2
Total	100	20

Source : BPF 2018 DARES ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion.

6.1.2. Un guide d'entretien dédié

En début d'entretien, on propose au responsable de l'OF de rappeler le processus de sa création, sa filiation à l'entreprise, d'en décrire les prestations, le nombre de formateurs employés, les types de publics accueillis, les types de formations organisées et l'état de la concurrence pour le segment du marché de la formation où il se positionne. Après l'évocation de ces dimensions constitutives de l'organisme, divers registres sont abordés :

- Les effets de la crise sur l'activité de l'OF : *quelle a été l'évolution de votre activité depuis le début de la crise sanitaire ? Comment en a-t-elle été affectée : pertes financières et de marché, risques de fermeture, licenciements ?*
- L'évolution du marché : *durant cette période « covid », avez-vous perçu un changement du fonctionnement du marché de la formation où vous êtes opérateur ? La concurrence entre offreurs s'est-elle accentuée ? Concernant les prescripteurs, comment analysez-vous leur rôle durant la crise ? De votre point de vue, la commande publique a-t-elle changé/évolué de nature, de types de prestation demandée, etc. ?*
- Les publics : *qui sont les publics majoritaires ? Ont-ils changé avec la crise sanitaire ? Au profit/détriment de quel type de public ? Avez-vous renoncé à certains projets avec certains publics*

(renoncé par exemple à développer un projet de CFA) ? Votre mode de sélection des publics est-il resté le même ?

• Les formations : *sur le registre de l'ingénierie pédagogique, la généralisation du télétravail et l'essor des formations à distance (numérisation) lors du confinement a-t-il ouvert pour vous un nouveau marché ? De nouvelles prestations proposées par votre organisme ? La formation à distance est-elle devenue la règle durant cette période ou avez-vous maintenu d'autres modalités de travail avec les publics et dans quelle proportion ? Est-ce que l'obligation de « distanciation » a été pour vous un aiguillon pour innover (dans quels domaines ?) ? Pour changer de pratiques professionnelles ? Avez-vous été amenés à faire évoluer vos critères qualité pour les formations ? Comment avez-vous géré le déroulement des procédures d'évaluation ? Avez-vous déployé différemment les certifications préparées par vos formations : en privilégiant par exemple des certifications demandant moins d'heures de formation ? Celles mieux adaptées aux publics peu qualifiés ou éloignés de l'emploi ?*

• L'emploi des formateurs : *de votre point de vue, quels ont été les effets de la crise sur vos façons de former, sur les pratiques de vos formateurs ? Vous êtes-vous séparés de certains de vos collaborateurs en raison de la crise ? Avez-vous eu recours au chômage partiel et/ou au télétravail pour réguler vos emplois ? à davantage de formateurs externes ? Les personnels de l'entreprise habitués à intervenir dans vos formations ont-ils continué à jouer ce rôle ? De votre point de vue, le métier de formateur a-t-il été impacté et comment ?*

• Les liens avec l'entreprise d'origine *: votre OF est-il totalement indépendant de l'entreprise qui l'a créé ? Avez-vous des liens directs avec l'entreprise ? Ces liens se sont-ils resserrés avec la crise ? En tant qu'OF, ces liens vous ont-ils permis d'affronter plus sereinement la crise et si oui pourquoi ? ; l'entreprise a maintenu un volume de formations de ses salariés qui vous a permis d'amortir le choc de la récession par exemple ? Au contraire, la crise a-t-elle signifié un coup de frein (ou une reprise) de l'investissement de l'entreprise dans son/votre organisme de formation ?*

• Les regards rétrospectifs : *si c'était à refaire, auriez-vous géré de la même façon les difficultés liées à la crise ? Auriez-vous entrepris d'autres actions pour l'emploi, la formation, le travail ? Dans ces domaines, quelles sont les mesures qui n'ont pas été prises et qui vous auraient semblé pertinentes ? Quelle vision avez-vous des prochains mois pour l'activité de votre secteur de formation, pour l'activité de votre OF, pour son niveau d'emploi, pour vos formateurs ? Quels sont les difficultés que vous anticipez pour l'année 2021 ?*

Au-delà du guide, d'autres aspects de méthode renvoient aux conditions de passation des entretiens eux-mêmes.

6.1.3. Les conditions de réalisation des entretiens

Le repérage des personnes à contacter au sein des OF a été grandement facilité par les responsables de leur entreprise d'origine, préalablement enquêtés. Ces derniers ont bien volontiers coopéré en fournissant nom et coordonnées du responsable en charge de l'OF, ou du service en interne qui en effectue le suivi. En général, les coordonnées qu'ils ont fournies confirmaient celles indiquées sur les fiches BPF de l'OF mise à disposition par la Dares. Toutefois, dans cinq cas sur vingt, la personne-contact signalée par ces fiches avait changé de poste ou était partie de l'OF d'entreprise.

Pour certaines TPE ou PME répondantes, le dirigeant ou le membre de leur direction interviewé était également le responsable de l'OF. Cette même personne a donc répondu aux deux volets de l'enquête, accompagné lors de l'entretien tantôt par l'agent comptable aussi en charge de la formation et des dossiers d'aides financières durant la crise sanitaire, tantôt par un responsable du service administratif ou encore par un agent de maitrise s'occupant en parallèle des questions de formation au sein de l'entreprise. Pour les autres PME et les entreprises de plus grande taille, les entretiens avec les responsables de leur OF se sont déroulés à la suite de ceux effectués auprès de leur entreprise d'origine, parfois le même jour ou le plus fréquemment quelques jours plus tard.

Comme pour les entreprises répondantes, ces entretiens avec les responsables de leur OF ont été réalisés à distance, par téléphone ou en visioconférence en présence d'un ou plusieurs participants, avec les inconvénients déjà signalés que comporte le mode distanciel pour une approche

compréhensive. Les entretiens ont eu lieu également entre début octobre et fin novembre 2020, toujours à cheval sur l'épisode de « stop and go » sanitaire[16]. Cette période d'enquête explique des difficultés accrues à réaliser les entretiens avec les responsables de l'OF. Comme tous les lieux recevant du public, ces organismes ont connu une fermeture administrative suivie des vacances d'été, sans stagiaires.

À la rentrée 2020, les incertitudes de la situation sanitaire ont pesé lourd sur les recrutements de personnes à former. Les campagnes d'information par l'OF sur d'éventuelles sessions à venir ont été la plupart du temps annulées. La prise de contact intervient à ce moment précis d'indécision, d'absence d'horizon temporel alors que bon nombre de responsables des OF enquêtés sont encore hors les murs du centre et en télétravail. Au démarrage de l'entretien, certains d'entre eux évoquent le fait d'avoir d'autres préoccupations en tête ou de pas avoir les éléments pour répondre aux questions. Certains expriment leur lassitude là où d'autres semblent avoir davantage d'allant, en manifestant leur intérêt à être interviewé. Ces différences de situations et d'états d'esprit ont conduit à des durées d'entretien variables, pouvant passer du quart d'heure à deux heures.

Les entretiens étant de qualité et de contenu hétérogènes, une sélection de monographies d'OF répondants a été opérée en ne retenant que les plus significatives ou les plus complètes d'entre elles. Ces monographies constituent la base d'analyse des divers effets de la crise sanitaire sur ces centres de formation. Avant d'entrer dans le détail des résultats, on rappelle ce que l'on sait de leurs caractéristiques grâce à de précédents travaux (Romani, 2018a, 2018b).

6.2. Des organismes pas tout à fait comme les autres

Quelques éléments de connaissance tirés d'une précédente enquête réalisée en 2017 (Romani, 2018a, 2018b) permettent d'en cerner les spécificités structurelles. Cela est une occasion de préciser que pour la sélection des entreprises de la présente enquête, n'ont été retenues majoritairement[17] que des entreprises nouvelles par rapport à la précédente réalisée en 2017, afin d'élargir la base des OF d'entreprises enquêtés au fur à et mesure des études.

Les OF d'entreprise dont il est ici question sont à distinguer des traditionnelles « écoles » d'entreprise (Spinazze, 1994 ; Ballarin, 2017 ; Quenson, 2001 ; De Chergé, 2010) ou de leurs centres internes de formation, dans la mesure où ils accueillent tous les types de public, qu'ils préparent à tous types de certification et que tous types d'entreprises de tous secteurs en sont à l'origine, grande firme comme TPE ou PME. Agissant dans le même cadre règlementaire que d'autres organismes de formation privés ou parapublics, ils semblent cependant bénéficier d'atouts reconnus par le monde économique et les acteurs du marché du travail que d'autres n'ont pas.

6.2.1. Ouverts à tous les publics, ils forment à tous types de certification

Tout d'abord, il est utile de rappeler qu'au-delà de leurs propres salariés, ces organismes d'entreprise forment différents types de publics – des jeunes en alternance, des adultes en formation continue, en VAE, des chômeurs sous contrat de professionnalisation et depuis peu des apprentis. Par ailleurs, ils forment à une large gamme de certifications enregistrées au RNCP dans de multiples spécialités – diplômes de l'Éducation nationale, titres professionnels du ministère du Travail, certificats de qualification professionnelle (CQP) portés par les branches.

Diversité des publics, des formations et des certifications, tailles variées de leur entreprise d'origine sont donc les critères qui distinguent ces actuels OF des anciens modèles de centres internes de formation continue ou d'écoles d'entreprise. Sous l'effet des réformes mais aussi de leurs diagnostics répétés d'inadaptation des formations aux besoins, les entreprises entrent désormais dans la sphère éducative par leur propre CFA, par leurs campus de formation en alternance ou encore par leurs universités. Leurs appareils de formation proposent un éventail plus large qu'avant de prestations en formation continue et surtout en formation initiale. Par la diversité de leurs publics formés, ces centres d'entreprise

[16] Pour rappel, le premier confinement est décidé du 17 mars au 11 mai 2020 suivi d'une reprise d'activité puis d'un second confinement du 30 octobre 2020 au 15 décembre 2020.
[17] Seules deux firmes (VEGA et TERRAM) se retrouvent à la fois dans cette enquête 2020 et dans celle de 2017.

opérationnalisent la mixité des statuts et des parcours ; ils optimisent ainsi le maintien d'une offre et les coûts y afférant notamment pour les formations à faible flux dans certaines spécialités industrielles.

6.2.2. Les atouts de leurs formations sur le marché du travail

Le cadre réglementaire en vigueur ne distingue donc pas ces centres de formation d'entreprises d'autres organismes. Leurs relations aux prestataires, les modalités de formation et de certification y obéissent aux mêmes conditions et aux mêmes règles ; il en est de même pour les normes de qualité appliquées à leurs formations. Depuis la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 libéralisant l'offre d'apprentissage, les centres d'entreprises peuvent, comme tout autre organisme, former des apprentis sans passer par l'étape d'une convention préalable avec la Région.

Cependant, à conditions de fonctionnement identiques, les acteurs et les intermédiaires du marché du travail, les opérateurs de l'intérim et les représentants des branches qui ont été enquêtés en 2017 expriment des avis convergents (Romani, 2020) sur le fait qu'un organisme d'entreprise possède des avantages compétitifs le démarquant des autres. Trois atouts lui sont le plus souvent reconnus. Le premier atout est celui des liens organiques entre le centre de formation et les services RH ou les services de production et de fabrication de l'entreprise. Ces liens, qui perdurent même lorsque le centre s'autonomise juridiquement de son entreprise d'origine, sont jugés être la source d'une articulation efficace entre les contenus des formations, la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières. Par ailleurs, les interventions des professionnels de l'entreprise en tant que formateurs contractualisés par son OF contribuent à la régularité des relations de travail entre ces deux entités.

Le deuxième atout attribué aux OF d'entreprise sont leur spécialisation technique et sectorielle précoce, à l'inverse de la plupart des organismes porteurs d'une offre généraliste jusqu'à récemment. Ayant devancé la tendance actuelle à se spécialiser, les OF en retirent des avantages concurrentiels en termes de part de marché.

Enfin, le troisième atout mis en exergue par les intervenants du marché du travail est que les formations qui y sont dispensées bénéficient de l'effet de renommée de leurs entreprises d'origine. Cet effet de renommée est considéré être une garantie de qualité de leurs formations. Pour un jeune de la filière professionnelle, un chômeur ou un salarié en reconversion, suivre une formation et décrocher une certification dans un organisme d'entreprise est donc jugé être un bon passeport pour l'emploi.

D'aucun en soulignent toutefois les limites, notamment celle du coût d'entrée financier pour une entreprise dans la création de son propre centre de formation. En théorie, ce coût pourrait être important si les formations étaient généralistes et déjà couvertes par ailleurs. En pratique, ces OF d'entreprise sont le plus souvent spécialisés sur des formations sectorielles pointues, ce qui permet un investissement ciblé. Ces centres bénéficient aussi d'avantages en nature pouvant faire la différence, comme par exemple un accès à l'outil de production de l'entreprise pour la mise en œuvre de leurs formations et la constitution de leurs plateaux techniques. Enfin, les alliances et les regroupements d'entreprises sont fréquents comme en témoignent les exemples précédents et offrent des solutions en termes de mutualisation des financements.

6.3. En arrière-plan de leur création, trois logiques d'investissements en compétences

Qu'est-ce qui pousse une entreprise, à un moment de son histoire, à réaliser un investissement dans la création de son propre organisme de formation ? Interrogés sur le processus qui y a conduit, les responsables des OF d'entreprise enquêtées en 2020 se sont exprimés largement sur le sujet et ont brossé une rétrospective de la démarche, en détaillant les motifs qui ont présidé à la mise en place de l'organisme de formation par l'entreprise.

De l'histoire retracée par chacun, il se dégage une typologie de stratégies d'investissement des entreprises dans leur OF. Trois logiques prédominent. Elles participent toutes d'une volonté de la part des entreprises de se doter d'un appareil de formation adapté afin de répondre à leurs besoins en compétences. En découle un positionnement spécifique sur le marché de la formation qui sera analysé

au point 6.4. Le tableau 7 ci-dessous fournit d'ores et déjà une vue d'ensemble du placement de chaque OF enquêté dans les différentes catégories de la typologie, au croisement de la logique sous-jacente à leur création et de la nature du marché qui est le leur.

6.3.1. La logique métier

Dans ce premier cas, le processus de création de l'OF trouve son impulsion dans la volonté de l'entreprise de contribuer à la sauvegarde de savoir-faire rares en voie de disparition, ou à la préservation d'un patrimoine sectoriel de compétences. Ce cas est le plus fréquent pour les OF des entreprises répondantes qui ont été enquêtés. La moitié d'entre eux s'y rapporte.

Ce cas de figure renvoie à des entreprises de toutes tailles à l'origine de la création d'OF, aussi de toutes dimensions. La spécialisation des formations de ce type d'OF réplique les domaines de spécialité de son entreprise et du secteur. On y retrouve là l'OF de la maison d'édition et ses ateliers d'écriture pour devenir écrivain, celui de la multinationale de gestion des ressources préparant au métier d'agent de déchetterie par exemple, l'OF de la firme de revêtements de sol en vinyle formant au métier de solier moquettiste, l'organisme du salon de coiffure centré sur les savoir-faire traditionnels de la technique du chignon, les OF de la société de transformation charcutière et de l'entreprise de conserves de légumes pour les métiers de l'agroalimentaire, le centre de formation au métier d'acteur de théâtre et de cinéma de la TPE de production de films ou encore l'OF de la PME francilienne préparant aux métiers de la restauration collective.

6.3.2. La logique produit

Dans ce deuxième cas, l'entreprise crée son propre organisme afin de former les salariés de ses clients et au-delà, pour qu'ils acquièrent des compétences spécifiques, indispensables à l'utilisation ou la conduite des produits qu'elle fabrique ou commercialise. Ces compétences requises ne sont pas enseignées dans des formations déjà existantes. Elles se rapportent de surcroît à des produits techniquement spécialisés ou de haute technologie. Ce cas de figure concerne un tiers des OF enquêtés. Au départ, leurs actions de formation s'adressent aux salariés des clients de l'entreprise d'origine et en accompagnent la stratégie de vente, soit au moment de l'installation ou la prise en main du produit soit en service après-vente. Ces formations peuvent ensuite s'ouvrir à d'autres publics souhaitant se former à la manutention de certains engins (grues, véhicules à nacelles, etc.) ou à la maitrise de certains produits (le gaz chloreux par exemple). Les OF de ce type sont ceux de la société de vente de produits de téléphonie, des sociétés d'édition de logiciels du groupe aéronautique et celle spécialisée dans les magasins de sport, des filiales du constructeur de grues hydrauliques, de films plastiques pour le conditionnement, d'élévateurs à nacelles, ou encore de la PME spécialisée dans la désinfection des eaux.

6.3.3. La logique qualification adaptée

Troisième et dernier cas de figure qui concerne trois OF sur les vingt enquêtés : leur création répond à une logique de production de qualifications sur mesure, le contenu des formations étant alors précisément ajusté à l'expression des besoins. À un moment donné, par le biais de son propre OF, l'entreprise se dote ainsi d'un moyen de pallier une pénurie sectorielle de main-d'œuvre qualifiée, en façonnant ces qualifications. Le cas où cette pénurie est due à une absence de diplôme renvoie à l'origine de deux OF d'entreprise : l'organisme de la société d'explosifs à usage civil formant au certificat de préposé au tir exerçant son activité dans les mines, les carrières ou les chantiers des TP ; les formations de dépanneur serrurier organisées par la TPE spécialiste dans l'ouverture des portes, pour lesquelles il n'existe pas de certification équivalente.

Tableau 7 • Répartition des OF enquêtés selon l'état de leur marché de la formation et leurs logiques de création

Logiques / État de la concurrence	Logique métier	Logique produit	Logique qualification
Monopole ou faible concurrence		GAMA (S) FULUK France (S) POLARIS France (S) SPICA SYSTEM (S)	Cas absence d'un diplôme ENIF (S) MARSIC SECUR. (S)
Concurrence modérée	VEGA (IN) TERRAM (S) SIGMA ENERGIE (S)	O'MICRON (S) NAOS SERVICES (S)	
Forte concurrence	PANIFEX (IN) GIMEL IDF (S) LIBERCELI (S) ALCOR (S) PERNA (S) CIBUS TRAIT. (S) ZANIA FILMS (S)	DELTACOM (S)	Cas pénuries de main d'œuvre FAFNIR (S)

Source : notre élaboration.
Légende : En bleu : PME. En vert : TPE. En rouge : filiale groupe ou grande entreprise. (IN) = OF est une structure à part entière indépendante de l'entreprise. (S) l'OF est intégré à l'entreprise.

Les OF enquêtés se distinguent donc par le motif de leur création et leur position sur le marché de la formation. La section suivante contextualise la typologie présentée ci-dessus, en détaillant les caractéristiques des OF répondants au regard de ces deux variables. En quoi ces éléments structurels font-ils système ? En quoi cela permet-il à ces OF d'entreprise d'avoir une meilleure réactivité à la conjoncture lorsque celle-ci se dégrade ?

6.4. Des écosystèmes de formation profilés pour résister

Plutôt de taille modeste, chaque OF d'entreprise constitue en soi un écosystème, par sa position sur le marché, par sa stratégie d'action remontant à l'origine de sa création et par la nature des relations avec ses financeurs. Avant le déclenchement de la crise sanitaire, ces diverses dimensions constitutives de son fonctionnement étaient déjà le champ de transformations. La réforme des organismes collecteurs (OPCO) par la loi de 2018 est venue en modifier de manière significative les sources de financement. Par ailleurs, le mouvement de numérisation des formations a induit une intensification de la concurrence avec l'apparition sur le marché de nouveaux organismes spécialisés dans cette offre digitale. Quel rôle a joué la crise de 2020 sur ces différents paramètres ?

6.4.1. Des stratégies de niche

Rappelons que les entretiens auprès des vingt OF répondants ont été réalisés au dernier trimestre 2020, à un moment où des effets plus structurels de la crise sanitaire sur ces écosystèmes de formation ne sont probablement pas tous encore repérables.

Un premier constat est que la crise sanitaire ne semble pas avoir entrainé une remise en cause de leur positionnement antérieur sur le marché ou à l'égard de la concurrence. Lorsque leurs responsables sont invités à décrire la position occupée par leur OF sur le marché de la formation, ceux-ci se réfèrent spontanément à la situation d'avant crise et ne signalent pas de bouleversement majeur de l'état de la concurrence qui en découlerait déjà.

La position des OF demeure stable et une large majorité des OF enquêtés se répartissent en deux groupes polarisés.
Un premier groupe d'organismes, ayant une stratégie d'investissement dans le métier, est positionné sur un segment fortement concurrentiel du marché de la formation. Les OF de ce groupe mettent en œuvre des formations préparant aux métiers ou à la maitrise de savoirs professionnels sectoriels, comme par exemple de l'agroalimentaire, de l'industrie ou de l'artisanat. Pour mémoire, il s'agit des formations au métier d'opérateur de ligne pour PERNA, de cuisinier chez CIBUS ou GIMEL IDF, de

boulanger pour PANIFEX ou FAFNIR, de coiffeur pour ALCOR, d'écrivain pour LIBERCELI ou d'acteur de théâtre pour ZANIA FILMS. Les OF de ce groupe sont rattachés à une grande diversité d'entreprises, allant de la TPE à la grande firme, ce qui le distingue du second groupe plus homogène selon ce critère. Le second groupe renvoie donc aux OF en situation de monopole ou de faible concurrence sur le marché de la formation, appartenant à des grandes entreprises ou à des filiales de multinationales, elles-mêmes en situation monopolistique. C'est la stratégie de développement du produit qui a présidé le plus souvent à la création de ces OF. Il est intéressant de noter que leurs responsables indiquent que les formations qui y sont dispensées peuvent être considérées comme *un élément accompagnant la politique commerciale de la société* ou *une composante incontournable de la stratégie de service après-vente* par exemple pour des produits de haute technologie comme les logiciels de conception 3D de SPICA SYSTEMES. Pour des raisons de sécurisation des données et de l'innovation, cette firme est devenue formateur à sa propre technologie des salariés utilisateurs chez ses clients, ces derniers appartenant à de nombreux secteurs. Pour d'autres OF classés dans ce même groupe, il peut s'agir d'autres types de formation, par exemple celles à caractère obligatoire ou liées au respect des normes d'hygiène et sécurité, comme dans le cas des formations pour la manipulation du gaz chloreux organisées par l'OF de la PME GAMA, pour l'utilisation des grues à bras articulés, dispensées par l'OF de POLARIS France ou des conditionnements alimentaires pour FULU France.

Entre ces deux groupes, se trouvent des OF en position intermédiaire, opérant sur un segment modérément concurrentiel du marché de la formation, ayant été créés le plus souvent pour former à la maitrise du métier, agent de déchetterie par exemple pour l'OF de VEGA, solier moquettiste de niveau 4 pour l'OF de TERRAM, ou l'acquisition d'habilitations électriques par exemple pour SIGMA. L'objectif des formations peut y être aussi la prise en main du produit fabriqué ou diffusé par l'entreprise d'origine, comme par exemple les logiciels de O'MICRON ou la conduite et réparation de nacelles commercialisées par NAOS SERVICES.

6.4.2. Ni sous-traitants, ni donneurs d'ordre, ils forment avec leurs propres formateurs

La plupart des vingt OF répondants forme pour son propre compte. Peu d'entre eux ont déclaré en 2018 avoir formé des stagiaires pour le compte d'un autre OF (source BPF 2018). On note également que seuls deux OF sur vingt ont déclaré avoir une position sur le marché de la formation en tant que prestataires pour un ou des tiers (tableau 8 ci-après) en raison de la forte spécialisation de leurs formations, assez uniques en leur genre. Il s'agit en premier lieu de l'OF de la société GAMA de gaz chloreux (encadré 3) qui forme les agents employés au processus de désinfection de l'eau des collectivités territoriales ou des structures sportives municipales, ou bien encore des salariés en reconversion souhaitant s'y former. Il s'agit en second lieu de l'OF de la maison d'édition parisienne qui passe des contrats avec d'autres sociétés éditrices pour former dans ses ateliers d'écriture les personnes que celles-ci lui adressent.

Du point de vue de leurs activités formatives, les trois quarts des OF d'entreprise répondants effectuent donc en propre leurs formations et ont leurs propres formateurs (source BPF 2018). Ces derniers sont majoritairement des professionnels salariés de l'entreprise ayant de ce fait une double casquette. À l'inverse, seuls deux OF sur vingt ont déclaré en 2018 réaliser leurs formations en faisant appel à une majorité de formateurs externes.

On retrouve en exception le cas de l'OF de la multinationale VEGA, composé de plusieurs « campus » de grande taille, employant aussi des professionnels externes à la firme afin de couvrir d'une part toutes les spécialités de formation qui y sont proposées et d'autre part les besoins élevés en formateurs que le seul recrutement en interne ne peut satisfaire.

Interrogées plus précisément sur les transformations qu'aurait pu entrainer la crise sanitaire sur le fonctionnement de leur OF, les personnes qui en ont la direction ont répondu dans la quasi-totalité des cas qu'il n'y a pas eu de changements notables sur ce registre. L'année 2020 n'a pas vu s'accroitre la sous-traitance de leurs prestations de formation. Dans une large majorité des cas, l'organisation du travail et la structure des emplois sont restées à l'identique avant et pendant la crise. Aucun OF a été contraint de licencier ses formateurs ou son personnel administratif. Les premiers ont été réintégrés sur

leur poste de travail au sein de l'entreprise et les seconds mis en télétravail ou en chômage partiel. Dans la plupart des cas, l'OF étant de petite taille, cela n'a concerné qu'une ou deux personnes de l'administratif employées à plein temps.

Tableau 8 • Tableau synoptique des effets de la crise et du recours aux dispositifs pour les 20 OF d'entreprise

Variables Entreprises	Activité De l'OF	Act.Entreprise	E-Learning	CP	Licenci. ou Fin CDD	Réintégration	CPF ou FNE.F	Aides pour accès mesure	Prestataires pour tiers
GAMA	↓	↗	👁‍🗨	0	0	***	0	0	***
CIBUS TRAITEUR	↘	↘	👁‍🗨	*	*	*	0	Pôle Emploi	0
FAFNIR	↓	↗	**Présentiel** ↗ Distanciel	*	0	**	0	Syndicat prof.	0
ENIF	↓	→	**Présentiel** ↗ Distanciel	***	0	*	0	0	0
SIGMA ENERGIE	↘	↘	👁‍🗨	*		***	0	0	0
PANIFEX	↘	↘	**Présentiel** → Distanciel	*	0	**	0	0	0
O'MICRON	→	→	**Présentiel** → Distanciel	*	0	**	0	0	*
LIBERCELI	↓	⌂	👁‍🗨	***	0	***	0	0	***
PERNA	↘	→	**Présentiel Fest** ↗ Distanciel	**	0	***	FNE F. CPF	0	0
DELTACOM	↓	⌂	↗ Distanciel	***	oui	***	0	0	0
TERRAM	↘	→	**Présentiel** ↗ Distanciel	**	0	**	0	0	0
POLARIS France	↓	↗	**Présentiel** → Distanciel	*	0	***	0	0	0
MARSIC SECURITE	↓	↓	👁‍🗨	***	0	*	0	0	0
ZANIA FILMS	↓	↓	👁‍🗨	***	oui	***	0	0	0
FULU France	↓	↘	👁‍🗨	**	0	***	0	0	0
GIMEL IDF	↓	↘	👁‍🗨	***	0	**	0	0	0
NAOS SERVICES	↓	→	👁‍🗨	***	0	*	0	Opco	0
SPICA SYSTEMES	↘	↗	**Présentiel** ↗ Distanciel	*	0	***	0	0	0
ALCOR	↓	⌂	**Présentiel** ↗ Distanciel	***	0	***	FNE.F non abouti	0	0
VEGA	↘	→	**Présentiel** ↗ Distanciel	***	0	*	FNE.F.	0	0

👁‍🗨 = Télé-enseignement impossible ; **Présentiel** = forme d'enseignement dominante ; CP = chômage partiel.

Source : notre élaboration.

Comme pour les formateurs, ces personnes affectées aux tâches administratives de l'OF sont aussi salariées de l'entreprise. Elles sont donc restées dans ses effectifs, le plus souvent en travaillant à distance lors de périodes de fermeture administrative de l'organisme.

Invités également à évoquer les éventuels effets de la crise sanitaire sur les programmes de formation, la quasi-totalité des responsables des OF enquêtés a indiqué qu'ils n'en avaient enregistré aucun en particulier. Certains ont précisé que l'activité avait été à l'arrêt une bonne partie du temps et que la période se prêtait mal à l'innovation compte tenu des lourdes incertitudes pesant sur le devenir du marché. D'autres, formant à un métier pointu, n'ont pas vu la pertinence d'une telle question : *« Pourquoi vous voulez changer une formation, notre formation s'adapte, elle est mise à jour tous les ans en fonction de ce qui se passe, en fonction de ce qu'il y a sur le marché, le cours de la formation est toujours la même, la crise n'a rien changé »* comme le souligne une responsable des formations.

Pour être exhaustif sur ce point, il convient néanmoins de signaler que dans le cas d'un OF, cette période de crise sanitaire a été une occasion de réfléchir à une amélioration des formations, à leur contenu et à leur organisation. Il s'agit de l'OF de la PME GAMA spécialisée dans le gaz chloreux destiné à la désinfection des eaux. Le fait que les formateurs n'aient pas pu se déplacer chez les clients pour les former à la manipulation du produit a été un révélateur et a fait prendre conscience à son responsable des limites de l'organisation habituelle du volet pratique de la formation, qu'il a analysé avec ses clients. Cette analyse a conduit à mettre en évidence des défaillances dans l'acquisition de la maitrise technique et des gestes nécessaires par les agents des collectivités préposés à la désinfection de l'eau. Comme l'évoque Arthur, le responsable des activités de l'OF au sein de la PME : *« [...] je pense sur la partie travaux pratiques des formations, c'est vraiment la peur qui a bloqué l'apprentissage car c'est un produit dangereux. Pendant le covid, on s'est aperçu que chez certains de nos clients, sur leurs sites, c'était quelque chose de très compliqué, les dirigeants eux-mêmes ne savaient pas que sur une équipe de six ou sept, c'était toujours le même qui faisait les changements de bouteille de gaz car les autres avaient trop peur. Quand celui-là a été mis en télétravail ou au chômage partiel, ils n'arrivaient pas à faire la manœuvre. Il avait beau être au chômage partiel, il allait bouger les bouteilles, mais dès que le responsable s'en est aperçu, il s'est dit que ce n'était pas possible ; il nous a dit qu'il allait falloir refaire des formations parce que sur les équipes, il n'y en a qu'un qui fait la manipulation. Ça fragilise beaucoup l'organisation parce que tout repose sur une personne ».*

Encadré 3 • Quand l'OF fait de la sous-traitance, il la confie à d'anciens formateurs, professionnels de l'entreprise

Guillaume, le dirigeant de la PME GAMA, structure appartenant à un groupe producteur de gaz chloreux pour la désinfection des eaux, explique le positionnement de son organisme de formation qu'il dirige aussi. Cet OF fonctionne essentiellement à partir de prestations de formation pour le compte de tiers et en employant des formateurs extérieurs, bien qu'il s'agisse d'anciens employés de GAMA à la retraite complétant leur revenu par des activités formatrices. « *[...] pour utiliser notre produit il y a une formation aux produits chimiques ; on fait une formation soit chez nos clients soit en interne lorsqu'on regroupe plusieurs sites et dans ce cas, on loue une salle de réunion. Nos formateurs sont des prestataires extérieurs. Mais pas totalement quand même puisqu'on fait appel à l'ancien directeur (de GAMA), il est parti à la retraite il y a deux ans maintenant, il a gardé toute la partie réalisation de la formation avec un autre employé aussi retraité. Donc on sous-traite mais à deux anciens employés au chlore, qui quand ils sont partis à la retraite ont choisi de garder cette partie-là à peu près quatre, cinq jours par mois. Nous avons déclaré 150 inscrits à la formation par an à peu près sur les bilans de formation 2018. Sur toutes les nouvelles installations, on a mis en place une formation parce qu'ils (les clients) ne peuvent pas utiliser ce produit sans avoir fait de formation. Par contre c'est une formation qu'il faut refaire tous les trois ans ; avec le Covid on ne l'a pas fait parce que les personnes ne voulaient pas mettre en place une formation sur site, etc., même si on était prêts à se déplacer. Pendant la période Covid, on a vraiment privilégié celle des nouveaux sites, celle qui était vraiment obligatoire. On est peu à faire cette formation sur le marché, on a peu de concurrents directs. On doit être quatre ou cinq en France à faire ce type de formation. C'est un produit très spécifique et son utilisation est très réglementée au niveau de son stockage donc il faut*

quand même une certaine connaissance, une certaine infrastructure avant de se lancer dans la commercialisation de ce produit-là. Pour l'instant, il y a beaucoup d'annulations donc on ne sait pas trop comment ça va revenir encore. On n'a pas de vision au-delà de 2020 ».

6.4.3. Des relations inchangées aux prescripteurs, sauf avec l'OPCO mais à cause de sa réforme

Qui sont les financeurs de ces OF d'entreprises ? Tirées de l'exploitation des BPF 2018 du ministère du Travail, des données se rapportant à leurs sources de financement (tableau 9) montrent qu'elles proviennent assez logiquement du monde économique. Leurs recettes sont donc le plus souvent issues d'une source mixte en provenance de deux principaux opérateurs : les entreprises, avec les financements relatifs à la formation de leurs propres salariés (actions de formation, bilan de compétences ou VAE) ; en complément les OPCO, en lien avec la mobilisation de divers dispositifs tels que les contrats ou périodes de professionnalisation, le CIF, le CPF. Cependant, le recours au CPF reste marginal dans le circuit de financement des formations de ces OF d'entreprise.

Comme le traduit la structure de leurs ressources, la vocation première de ces OF est donc de former les salariés, en formation continue ou en VAE, qu'ils soient ceux de l'entreprise d'origine, d'autres entreprises du secteur ou d'autres secteurs. Ouverts à tout type de public, ils accueillent aussi des jeunes en alternance, des demandeurs d'emploi, ou encore des travailleurs indépendants, mais les ressources financières que cela leur procure demeurent modestes.

Par ailleurs, on note que pour un tiers des OF d'entreprise répondants, leurs ressources financières dépendent à 100 % d'un seul opérateur. Ce financement exclusif provient fréquemment de leur propre entreprise d'origine, de l'OPCO ou de Pôle emploi dans un seul cas.

Ces résultats de bilan chiffré peuvent être mis en regard des informations fournies oralement par les responsables des OF enquêtés lors des entretiens. En évoquant un éventuel impact de la crise sanitaire sur leurs relations aux prescripteurs courant 2020, aucun d'entre eux n'a indiqué de changements significatifs sur ce registre. De leur point de vue, le contexte sanitaire n'a pas non plus modifié la nature et la provenance des publics inscrits à leurs formations. Le flux de ces derniers a certes fortement diminué en 2020 mais ils restent les mêmes, des salariés de leur entreprise d'origine, d'autres entreprises du secteur ou d'autres secteurs, des personnes embauchées en contrat de professionnalisation ou encore des actifs en VAE et en reconversion mobilisant leur CPF.

En revanche, certains responsables des OF répondants, comme par exemple Jacques de l'OF de PANIFEX, ont évoqué en cours d'entretien les difficultés plus structurelles, indépendantes du contexte actuel, ayant trait à la prise en charge financière des publics adultes formés et aux pratiques de travail avec des prescripteurs (encadré 4).

Odile, la responsable de l'OF du salon de coiffure parisien, a aussi indiqué des aspects parfois problématiques dans les relations avec les prescripteurs. De son point de vue, la digitalisation des procédures mise en place peu avant la crise sanitaire a donné du fil à retordre. D'autant que la crise a interrompu la dynamique de prise en main de ce nouvel outil qui aurait dû être accompagnée de l'assistance des prescripteurs[18]. Odile précise que : *« [...] cette digitalisation de la relation se passe plus ou moins bien selon les financeurs, les OPCO, tout simplement du fait des plates-formes qu'ils mettent à notre service, certaines sont faciles d'utilisation d'autres non, on n'est pas forcément formé à les utiliser, il y a un manque d'accompagnement. Il y a des choses à télécharger à lire, mais des fois on n'a pas forcément le temps de lire quarante pages et quand on se trouve devant un problème… Heureusement ils mettent en place des hotlines mais le temps qu'on s'y fasse… j'ai eu l'impression de perdre un petit peu de temps sur des plates-formes, il a fallu que j'envoie des mails, que j'appelle la hotline. Donc le contact qu'on pouvait avoir qui était je trouve plus fluide avant, je me suis sentie un peu*

[18] L'OF d'ALCOR a des relations avec plusieurs Opco (OPCO EP, le FAFCEA pour les chefs d'entreprise coiffure et les microentrepreneurs, l'AFDAS pour les intermittents du spectacle et ponctuellement l'AGEFIPH et OPCALIA et le prescripteur Pôle emploi.

seule. Pour gérer des devis dans le cadre de l'AIF [aide individuelle à la formation]*, ils ont une plate-forme. La petite nouveauté 2020 c'est que tout se digitalise et qu'il n'y a quasiment plus de transmission papier et qu'on a tous accès maintenant à des comptes organisme de formation dans lesquels on peut gérer les dossiers, les demandes de prise en charge, etc. ».*

En tant que responsable, elle dit ne pas envisager de faire remonter à l'OPCO ces difficultés auxquelles elle s'est retrouvée confrontée en 2020, en sus de celles liées à la chute du chiffre d'affaires de l'OF. Mais elle pense qu'il y aurait nécessité d'avoir *« une démarche un peu plus pédagogique et de trouver un moyen qui soit plus facile d'expliquer comment fonctionne leur nouvelle plate-forme et comment on peut s'en servir ».*

Encadré 4 • Des relations complexes avec les prescripteurs Pole emploi et Conseil régional

Début des années quatre-vingt, le réseau de meuniers PANIFEX se lance dans l'organisation de stages pour ses clients artisans boulangers dans le cadre de démarches de perfectionnement ou d'acquisition de la maitrise de nouveaux process de fabrication. Dix ans plus tard, confrontée au besoin croissant en qualifications dans un secteur peu attractif par ses conditions de travail, l'entreprise ouvre son « école », un centre de formation dédié au métier de la boulangerie-viennoiserie et à la vente, proposant des formations intensives sur 6 mois débouchant sur une certification de niveau 4 intitulée « artisan boulanger », enregistrée au RNCP. Cependant, d'aucun voit dans cette certification « privée » un doublon du diplôme national de CAP boulanger, cette vision étant partagée notamment par certains prescripteurs publics. Avec des flux d'environ mille formés par an, l'OF bénéficie d'une bonne visibilité et d'une renommée établie sur le marché de la formation qui est fortement concurrentiel notamment par la présence des CFA.
Le public qui y est accueilli est composé essentiellement d'adultes en reconversion professionnelle désirant apprendre le métier de boulanger pour s'installer à leur propre compte. Par cette orientation des publics, Pôle emploi est le prescripteur principal avec lequel l'OF est en relation pour la prise en charge de ces derniers. Quel que soit le contexte, ces relations entre le centre de formation et ce prescripteur semblent être complexes. Des tensions se cristallisent autour du prix des formations proposées par l'OF de l'entreprise, plus élevé que celui des formations par voie d'apprentissage des CFA. Lors des négociations, Pôle emploi ne manque pas de souligner la différence, et sa préférence pour la solution de moindre coût, sans nécessairement tenir compte du fait que l'OF de l'entreprise s'adresse avant tout à un public adulte de demandeurs d'emploi ou en reconversion, souvent peu enclin à retourner vers un univers scolaire.
Affirmée comme telle, l'OF suit la stratégie de s'éloigner d'un régime de formation de masse. La volonté est de ne surement pas devenir un CFA, principal concurrent, mais de s'en dissocier en étant sélectif et en ciblant un public adulte ayant déjà connu le monde du travail. L'OF vante les mérites de ses formations dont le contenu, l'organisation pédagogique et les modes d'apprentissage ont été conçus en fonction de ces publics d'adultes, ce que Jacques, son responsable, confirme : *« [...] nos formations sont pensées par rapport à un public très ciblé, ce sont des demandeurs d'emploi ou des adultes qui souhaitent se reconvertir mais avec un projet, avec une intention d'installation. On ne forme pas à tout va ; l'objectif, c'est aussi de les accompagner dans leur projet d'installation, c'est très complémentaire. On pourrait dire on ouvre un CFA, on va former à tout-va, ce n'est pas péjoratif ce que je dis, on va former à tout-va des personnes au CAP boulanger mais je ne vois pas l'intérêt puisque des CFA il y en a déjà partout. Ce n'est pas ça notre objectif ; mais je comprends que la CNCP, enfin France compétences, sa volonté, c'était de réduire le nombre de titres, de certifications, surtout si c'est redondant. On va nous dire, c'est n'importe quoi vous faites un titre privé alors que les CAP ça existe et c'est la même chose ».* Ce responsable conclut en évoquant les relations difficiles avec Pole emploi, quel que soit le contexte. Les points d'achoppement qu'il met en exergue se situent, comme on l'a vu, au niveau de la négociation des prix mais aussi l'utilisation des nouveaux outils d'interface numérique* mis en place par le prescripteur : *[...] crise ou pas crise, je peux vous dire qu'effectivement c'est extrêmement compliqué de travailler avec les Pôles emploi. Parce que j'ai bien compris que la politique générale c'était de former au moins cher, au plus près, ce qui fait que nous qui avons des postulants sur toute France, lorsqu'ils sont demandeurs d'emploi et qu'ils vont solliciter éventuellement une prise en charge auprès de leur agence Pôle emploi on leur dit, il y a un CFA à côté de chez vous, c'est le CFA et rien d'autre. C'est donc assez compliqué avec Pôle emploi parce que déjà nous avons peu ou pas du tout de contact direct, on n'a pas été avisés qu'on se doit de tout saisir sur la plateforme, c'est un demandeur d'emploi qui m'a fait part de cette démarche, donc je suis allée aux renseignements. C'est comme ça que j'ai appris qu'il le fallait. On devait avoir des formations pour mieux gérer cet outil et qui ont été annulées à cause du Covid. Donc j'utilise cet outil on va dire*

à 10 % et c'est une catastrophe [...] c'est un outil qui à mon avis peut faciliter les choses mais quand on ne le maîtrise pas c'est compliqué [...] on ne connaît pas les critères de sélection, d'un même Pôle emploi parfois on a un dossier accepté l'autre refusé et on aimerait bien comprendre le pourquoi du comment ».

Qu'en est-il du positionnement de cet OF sur les appels d'offre du Conseil régional ? Depuis le milieu des années 2000, les conventions établies au début se sont taries à cause d'un nouveau ciblage des publics prioritaires pour l'action régionale en matière de formation, éloignés du profil des personnes habituellement formées par l'OF. Pour la même raison, cet organisme n'a pu développer des actions éligibles au Plan d'investissement dans les compétences. Jacques précise l'évolution de la commande publique territoriale : *« [...] lorsque nous avons ouvert en 1993 nous avons effectivement sollicité le Conseil régional, nous avons travaillé plus d'une dizaine d'années, voire un peu plus, avec eux sous forme de convention individuelle sur nos sessions de formation, et ensuite ils ont changé leurs directives à savoir qu'ils ont axé leur priorité sur des publics en grande difficulté, donc ils ont réorienté leur budget. Aujourd'hui nous n'avons plus du tout de conventions individuelles. Sur le PIC, j'ai essayé de me renseigner d'avoir des informations via la Région mais ça ne correspond pas à notre public. J'ai regardé mais on est hors sujet par rapport au profil de nos apprenants qui sont en reconversion avec un public et qui se positionnent comme futurs chefs d'entreprise ».*

* Visant à faciliter les relations de gestion entre les organismes de formation et le prescripteur, l'interface dont il est question est une plateforme d'échange devant permettre aux organismes de formation d'effectuer de manière dématérialisée la transmission d'informations relative au parcours de formation des personnes. Cette procédure permet de remplacer une transmission papier.

Tableau 9 • Répartition des 20 OF des entreprises répondantes selon le type de sources et tranches de financement

Sources financières	Part = 100 %	Part > 50%	Part <50%	Part = 0	Total
Produits provenant des entreprises pour la formation de leurs salariés	3	6	1	10	20
Produits provenant des organismes paritaires collecteurs ou gestionnaires des fonds de la formation	2	3	11	4	20
Pôle emploi	1	0	3	16	20
Autres produits au titre de la formation professionnelle continue	0	0	2	18	20
Produits provenant de contrats conclus avec des personnes à titre individuel et à leurs frais	0	2	0	18	20
Produits provenant de contrats conclus avec d'autres organismes de formation	0	0	2	18	20
Produits provenant de l'État pour la formation de ses agents	0	0	3	17	20
Produits provenant des conseils régionaux pour la formation de leurs agents	0	0	1	19	20
Produits résultant de la vente d'outils pédagogiques	0	0	0	20	20
Produits provenant des Fonds d'assurance formation de non-salariés	0	0	1	19	20
Autres ressources publiques	0	0	0	20	20

Source : BPF 2018.

Lors des entretiens, certains responsables de ces OF enquêtés évoquent le rôle des OPCO dans le processus de financement des actions de formation. Ils donnent en particulier leur point de vue sur l'évolution récente de leurs liens avec les organismes collecteurs, qui a moins trait à la crise sanitaire qu'à leur réforme en 2018. Un responsable de l'OF de TERRAM, le fabricant de revêtements de sol souples, évoque ce qui à ses yeux en sont les effets indirects. La réforme lui semble avoir fragilisé le fonctionnement de l'OPCO, interlocuteur de son centre de formation, en modifiant substantiellement son champ de compétence et en élargissant les publics pris en charge. Ceci est peut-être davantage ressorti pendant la crise sanitaire. En effet, il estime que les capacités d'intervention de l'OPCO en ont été amoindries alors que le contexte exceptionnel aurait nécessité une force de frappe renforcée : « *[...] le lien avec l'OPCO, ça nous permet d'être payés, mais l'avantage c'est surtout les entreprises nos*

clientes qui peuvent se faire rembourser. Donc je trouve qu'ils font bien leur travail même parce qu'avec cette réforme c'était un tsunami un peu pour eux, franchement ils ont eu du courage parce que c'était très compliqué [...] je trouve que quand il y a eu cette réforme qui les a mis dans des difficultés et que par exemple les organismes comme la CAPEB, la FFB qui pouvaient les épauler régionalement sur certains dossiers ils ne peuvent plus le faire, et on leur a mis les contrats d'apprentissage aussi dans les mains, on leur a mis beaucoup, beaucoup de travail et on les a peu aidés. Et pendant la crise, on n'a pas pu leur demander des miracles [...] ».

6.4.4. Des démarches qualité mises entre parenthèses

Interrogés sur le devenir de leur démarche qualité engagée en 2019[19], certains responsables des OF répondants ont signalé qu'il n'y a pas eu d'interruption dans le déroulement, en dépit des périodes d'arrêt d'activité de l'organisme.

D'autres ont indiqué que la démarche a été mise entre parenthèses durant la pandémie. Plusieurs raisons sont évoquées pour expliquer cette décision. Selon les cas, les personnes interviewées, surtout au sein des TPE/PME, pointent le fait que le moment était inopportun pour affronter la lourdeur des procédures menant à la certification qualité ou pour en assumer les couts jugés élevés. Elles soulignent aussi le manque de disponibilité pendant la crise sanitaire des structures d'audit habilitées pour certifier. Toutefois, cette interruption de la démarche de certification Qualiopi n'est pas perçue par les responsables comme une prise de risque majeure dans la mesure où les activités de l'OF représentent une faible part du chiffre d'affaires global de la firme ou de la filiale dont l'activité de formation n'est pas le cœur de métier. En outre, comme on a pu le noter précédemment, la qualité des actions de formation des OF d'entreprise est attestée par la renommée de leur entreprise d'origine qui rejaillit sur leur propre image de marque. Enfin, être positionnés en situation de monopole sur des niches spécialisées du marché de la formation peut les conforter dans ce choix de s'affranchir d'une reconnaissance par les normes de certification nationales.

Quelques illustrations venant du terrain peuvent être développées pour détailler les processus de décision à l'œuvre en 2020 concernant les démarches qualité.

Une première série d'exemples se réfère au cas de figure où la démarche de certification de la qualité est maintenue malgré la conjoncture sanitaire. En cours d'entretien, le responsable de l'OF GAMA organisant des formations à la manipulation du gaz chloreux, a estimé que les événements de l'année 2020 sont venus freiner la démarche mais pas la remettre en cause : *« [...] on a fait DataDock[20] mais après la crise nous a coupé dans notre élan, mais c'est quelque chose qu'on veut proposer à nos clients. On suit le process [...] ».* Mais ce responsable n'a pas pu faire appel à un audit externe pour les étapes suivantes. Au moment où il l'envisageait fin février 2020, le contexte n'y était plus propice. Il explique pourquoi : *« [...] parce qu'ils* [l'audit Qualiopi] *n'avaient plus de temps, ils ont été débordés, donc on attend 2021 pour demander à être audité. Nous on a fait toute la partie process, toute la documentation, le relevé des indicateurs, etc. Il y a plusieurs sociétés qui font l'audit externe, là on ne sait pas encore qui on prendra parce qu'on avait demandé plusieurs devis. Ça devait être mis en application au 1er janvier 21 je crois et ça a été repoussé d'un an »*.

L'OF de la maison d'édition parisienne s'est vu contraint à mettre momentanément entre parenthèses la démarche Qualiopi qu'il avait engagée auparavant mais les perspectives sont de la reprendre en 2021. L'acquisition de cette reconnaissance de qualité est importante pour l'organisme car cela lui ouvre l'éligibilité de ses actions de formation non certifiantes à de nouvelles sources de financement, en particulier dans le cadre du CPF, comme l'explique Claire la responsable : *« [...] oui, et ça a été repoussé d'un an. On avait sélectionné un organisme extérieur, j'avais prévu qu'il vienne dans nos ateliers pour faire tout le contrôle en vue de la certification, mais avec le Covid franchement je n'ai pas envie de me*

[19] On rappelle qu'à compter du 1er janvier 2022, la certification qualité Qualiopi deviendra une obligation pour les organismes de formation réalisant des actions pour le développement des compétences qui souhaitent bénéficier de financements publics ou mutualisés.

[20] Datadock est un référencement obtenu par le dépôt de documents sur une plateforme en ligne. Le financeur effectue un contrôle des pièces pour délivrer le référencement. Qualiopi est un référentiel national qualité des actions de formation professionnelle et des actions concourant au développement des compétences (décrets n° 2019-564 et 2019-565). L'OF ayant suivi la démarche est en mesure de recevoir une certification indiquant la conformité à ce référentiel. Cette certification est délivrée par un organisme certificateur.

rajouter ça dessus ; on a repoussé ça à l'année prochaine. Mais après une fois qu'on aura ce tampon, enfin j'espère qu'on l'obtiendra parce qu'il n'y a pas de raison, peut-être que ces personnes-là pourront m'indiquer comment faire pour être CPF. Mais j'avoue que moi je ne connais pas grand-chose là-dessus et je n'ai pas remonté mes manches ».

Au sein de l'OF du salon de coiffure ALCOR, la responsable explique la perte de motivation à poursuivre la démarché qualité face l'adversité de la conjoncture. La conclusion est qu'elle est renvoyée à plus tard, en 2021 : *« En fait nous on est déjà datadocké, Qualiopi est donc possible mais compte tenu des circonstances ce n'est pas notre sujet. On devait avoir un audit au mois d'octobre* [2020]*, audit repoussé à l'année prochaine* [2021]*. Et on a aussi identifié une accompagnatrice parce que le Qualiopi est beaucoup plus technique que le DataDock ; le DataDock je m'en étais débrouillée toute seule par contre le Qualiopi me semble beaucoup plus technique et là j'ai besoin d'un accompagnement, aussi pour gagner du temps parce que je suis seule à gérer l'organisme de formation, que nous ne sommes pas un gros organisme de formation, je suis un peu multitâche et c'est vrai que gérer le Qualiopi et faire tout ce qu'il faut pour obtenir la certification ça va me prendre du temps et ça va être en plus de toutes les autres tâches, et a priori mon chef d'entreprise est plutôt d'accord pour payer un accompagnement ».*

Pour l'OF de FAFNIR, le producteur de farines, la crise sanitaire a conduit aussi à interrompre la procédure de certification qualité. Cet OF avait bien fait le nécessaire pour passer la procédure Qualiopi avant la pandémie, mais face aux difficultés, celle-ci a été mise au second plan, d'autant que les formations qui y sont organisées sont déjà bien reconnues parmi la profession. Pour sa responsable : *« [...] ce n'est pas parce que notre formation n'est ni diplômante ni certifiante qu'elle n'est pas de qualité, pas du tout. Je pense que ça tient plus à la qualité du formateur, de la pédagogie, du professionnalisme… Nous avons été presque certifiés Qualiopi, on devait passer l'audit en mai* [2020]*, on a été déconfinés mi-mai on avait repoussé l'audit à fin septembre, mais nous ne sommes plus très motivés, on va laisser de côté cet aspect, on verra par la suite [...]. »*

Situation inverse pour l'OF PERNA, lié à la société charcutière, qui jette l'éponge et renonce à être certifié Qualiopi pendant la crise sanitaire. Sa responsable fait part en cours d'entretien du découragement qui a été le sien face à la lourdeur des procédures pour y parvenir. Elle considère que l'OF qu'elle dirige est d'une taille intermédiaire qui lui semble inadaptée pour faire aboutir une telle démarche, car ce type de procédure requiert d'importants moyens humains et financiers que seuls peut-être les organismes de grande envergure peuvent se permettre de mobiliser. À la complexité administrative s'est rajouté le contexte dégradé de 2020 qui a renforcé sa conviction de suspendre la procédure. Elle explique que poursuivre ne serait pas rentable car son objectif est avant tout de satisfaire les prérequis de qualité déclenchant les financements de l'OPCO, son principal financeur : *« [...] je n'envisage pas de poursuivre pour Qualiopi, c'est devenu trop lourd par rapport à notre structure et par rapport aux nouvelles normes qualité liées aux organismes de formation. Notre activité autour de l'organisme est tellement infime qu'en fait on ne va pas dépenser une énergie incroyable à avoir cette norme qualité pour un si petit volume* [de formés]*. On est datadocké, ce qui est déjà très bien pour nous, c'est la première norme qualité qui avait été poussée par les OPCO, on en est resté là, comme on ne va pas chercher du financement particulier on se pose plus la question de… on maintient notre numéro d'enregistrement mais en aucun cas on ira au-delà, je laisse ça aux organismes dont c'est le cœur de métier, nous c'est 0,01 % de notre activité chez PERNA. C'est aussi lié à notre taille, on est une TI, on est grand chez les petits mais on est petit chez les grands. Et du coup on n'est pas assez staffés. On est vraiment sur une taille intermédiaire qui ne nous facilite pas la tâche ».*

Bien que dotés de solides atouts pour résister aux situations de crise, les OF d'entreprise enquêtés en ont ressenti néanmoins les effets. La section suivante en décrit la nature selon les divers cas de figure de la typologie présentée par le tableau 7.

6.5. Des modèles économiques mis sous tension

Quelles que soient leur position sur le marché, leur taille ou la spécialisation de leurs formations, l'ensemble des OF enquêtés a été touché par les restrictions sanitaires. Tous ont donc connu une baisse conséquente de leurs activités et de leurs chiffres d'affaires, y compris ceux dont l'entreprise d'origine a été en croissance en 2020. Cela s'explique en grande partie par le fait que l'ensemble des OF répondants ont été concernés par le gel des plans annuels de formation de leurs clients - leur entreprise d'origine ou celles du secteur - et par les fermetures administratives en tant que lieu accueillant des publics.

Si cette commande de la part des entreprises envers leur OF s'est réduite pendant la période de pandémie, cela n'en a pas pour autant menacé leur existence. Il est intéressant de noter que pour l'ensemble des cas enquêtés, aucun des responsables interviewés - quel que soit son lieu d'appartenance - n'a signalé que l'entreprise souhaitait se séparer ou mettre fin au fonctionnement de son centre de formation. Malgré leurs difficultés respectives durant la crise sanitaire, le binôme entreprise-OF n'a pas été remis en cause, certaines entreprises précisant d'ailleurs qu'il constituait un outil essentiel pour former rapidement leurs salariés lorsque la reprise s'annoncerait.

Les modèles économiques de ces OF ont donc été mis sous tension par la crise sanitaire mais sans toutefois les porter à un point de rupture.

6.5.1. Un équilibre conservé en position de monopole

Les OF en position monopolistique, notamment par l'organisation de formations à des produits, résistent peut-être mieux que d'autres aux effets de la récession. Trois cas d'OF variés illustrent cette observation.

Au regard de la taille de sa firme d'origine, l'OF de SPICA SYSTEMES est de petite dimension et dispose de peu de personnels. Ne pouvant étendre ses capacités formatives, sa stratégie est moins de conquérir des parts de marché que de miser sur ses clients pour former certains de leurs salariés aux logiciels 3D qui leur sont livrés, afin qu'ils puissent former à leur tour en interne d'autres collègues. Comme le souligne Pierre : *« [...] notre volonté n'est pas capacitaire on ne cherche pas à être capacitaire pour agresser tout le marché ; donc plus on aura de partenaires qui sont capables de prendre, on va dire entre guillemets, les formations standard en relais derrière nos activités un peu spécifiques nous va bien parce que ça nous permet nous de nous concentrer sur les sujets très spécifiques et nouveaux* ».

La crise sanitaire n'a pas fondamentalement modifié cette orientation stratégique de l'OF et ses partenariats avec les clients. Certes, son activité a légèrement fléchi en 2020 en raison du fait que ses formations nécessitent d'être effectuées en présentiel. Ses clients sont en effet réticents à passer au mode distanciel pour des raisons de confidentialité et de sécurisation de leurs sites, point d'accès pour les formations à distance. Cependant, représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires de SPICA SYSTEMES – bien que, traduit en euros, le montant réel ferait rêver plus d'un OF – le fléchissement d'activité de son centre de formation est passé inaperçu, d'autant que la société elle-même a été en pleine expansion pendant la crise.

Le seul sujet de préoccupation, qui n'a pas trait à l'urgence sanitaire, est le financement des formations qui y sont dispensées. Celles-ci ne sont pas certifiantes. Elles donnent lieu à une attestation, une certification maison, jouissant néanmoins d'une reconnaissance et d'une bonne renommée auprès des clients de la firme, les entreprises des grands comptes (CEA, SNCF, etc.). L'inconvénient est que ces dernières ne peuvent pas toujours bénéficier de financements de leur OPCO pour les formations SPICA suivies par leurs salariés. Comme le précise Pierre : *« [...] ce sont en fait nos clients qui font les démarches auprès de leurs propres OPCO pour la prise en charge ou non des formations qu'on dispense pour eux. On fournit bien sûr les conventions de formation simplifiées à nos clients qui ensuite effectuent les démarches auprès de leurs propres OPCO. Maintenant ce n'est pas systématique, il y a certaines entreprises qui risquent de ne pas se faire financer des formations par leur OPCO ou le font d'une autre manière, ne nous demandent pas de fournir ces conventions de formation ».*

Changement d'échelle avec le deuxième exemple puisqu'il concerne l'OF de la TPE de serrurerie et dépannage. La position de cet OF est aussi monopolistique. L'acquisition d'un métier est au cœur de ses formations. Les restrictions des déplacements en 2020 ont eu des conséquences pour cette TPE, doublement touchée sous l'angle de ses activités de dépannage d'une part et de ses formations des professionnels du secteur d'autre part. Forte de son ancienneté sur ce créneau, l'entreprise et son centre de formation, fusionnés en une seule et même entité, sont situés sur une niche, formant au dépannage et à l'ouverture de portes que ce soit automobiles, coffres forts ou bâtiments. Quasiment tous les salariés de la TPE participent à la réalisation des deux activités, dépanner et former.

Avec ou sans crise sanitaire, flexibilité et adaptativité au contexte sont les mots-clés de la stratégie de cette petite entreprise, aussi de son OF, qui se déclare *armée pour affronter la pandémie*. L'aidant dans ce sens, la nature de son activité, considérée parmi les indispensables en assurant la sécurité des biens et des personnes, lui a garanti en 2020 un minimum de marchés. Comme le souligne Paul, son directeur : *« [...] il s'agit d'une petite boîte, il n'y a pas de distinction d'activité, il n'y a pas qu'une partie qui est concernée non, tout le monde travaille sur tous les secteurs. Pendant cette crise, on continue à fonctionner ça ne change rien pour nous, on est obligé de faire tout en normal, après on adaptera en fonction du sens du vent. Ça nous oblige à réagir très rapidement ».* Habituée à s'adapter aux circonstances, la difficulté que cette TPE déclare avoir eu à affronter récemment n'est pas la crise sanitaire mais l'évolution de la concurrence territoriale, avec l'émergence d'un sérieux concurrent dans un champ qu'elle occupait de manière quasi exclusive.

Point commun avec l'OF SPICA, le fait d'organiser des formations non certifiantes constitue une limitation de l'activité de l'OF de cette TPE. Pour s'installer en tant que serrurier dépanneur, le CAP de métallerie serrurerie doit être complété par la formation certifiante FMSD[21] (formation à la maitrise de la serrurerie dépannage) inscrite au RNCP. La TPE et son centre ont donc été confrontés à l'arrivée de cette autre entreprise qui a porté la démarche de reconnaissance de cette certification FMSD, avec le soutien du Pôle emploi territorial, intéressé d'une part à répondre aux besoins sectoriels et d'autre part à étoffer l'offre de formation pour les chômeurs ou les salariés en reconversion. Cette démarche de création d'une offre certifiante dans le même domaine de spécialité que la TPE a abouti à rétrécir sa part de marché nationale. Ce qui excède Paul, c'est l'injustice dont il s'estime victime dans la façon dont une institution étatique a faussé la concurrence. Il avait bien tenté auparavant de faire reconnaitre cette certification au RNCP qui aurait pu figurer dans son catalogue de formation mais la procédure s'est révélée trop complexe pour y parvenir et l'initiative a été abandonnée. Il ne mâche pas ses mots pour décrire son ressentiment : « *[...] le concurrent a été aidé par Pôle emploi pour déposer un dossier auprès du RNCP et nous quand on a voulu le faire, on nous a recalés. C'est compliqué parce qu'on n'est pas dans la base forcément de Pôle emploi parce qu'on n'a pas de formations pour eux. Nous on a des petites formations de deux jours à une semaine et notre concurrent fait un package complet sur deux mois et le RNCP ne prend que sur des grosses formations ; pour moi c'est de la concurrence déloyale. Parce qu'il* [le concurrent] *a sorti le gros billet, les avocats et tout ce qu'il faut pour… C'est de l'administratif le RNCP ; on a essayé de le faire [...] mais chaque fois on nous disait "vous ne rentrez pas dans les cases". Donc arrivé un moment on a abandonné et ça ne nous empêche pas d'avoir 400 stagiaires par an ».* Le paradoxe est que Paul voit arriver dans son OF des personnes qui, après avoir décroché chez le concurrent le diplôme FMSD de niveau 4 obligatoire pour se mettre à leur compte, demandent à suivre en complément une formation chez lui, l'OF MARSIC SECURITE restant une référence pour les professionnels du secteur du dépannage. Paul est amer face à cet état de fait et à la non-reconnaissance des apports de ses formations à la profession : *« [...] étant donné que la serrurerie métallerie n'est plus enseignée et n'est plus délivrée, les gens font quoi, ils vont là-bas* [chez le concurrent] *ils achètent leur diplôme et reviennent chez nous. Nous ça fait presque trente ans qu'on est sur le marché, le nombre des stagiaires on ne les compte plus depuis longtemps. Mais ça, ça ne compte*

[21] À ce jour aucun établissement scolaire ou CFA n'offre la possibilité d'obtenir un CAP en serrurerie dépannage. Ce diplôme en tant que tel n'existe pas. C'est pourquoi, pour devenir serrurier dépanneur, il convient d'obtenir un CAP de serrurerie métallerie qui lui existe mais dont le contenu ne traite en aucun cas des connaissances obligatoires et nécessaires relatives à la serrurerie dépannage. Apparemment, le législateur a confondu les deux activités de serrurerie : la métallerie (fabrication d'ouvrage métallique) et la serrurerie dépannage (dépannage et installation de serrures de sécurité et dérivés). C'est ainsi que pour exercer la profession de serrurier dépanneur, le CAP de serrurerie métallerie doit être complété par une formation FMSD intégrale de 120h qui conduit à une certification de niveau 4 enregistrée au RNCP.

pas aux yeux de l'administration, on préfère ceux qui savent bien remplir les papiers. Ce n'est pas votre démarche. Si notre réputation suffit nous ça nous va ».

Troisième et dernier exemple d'OF illustrant la mise sous tension mais la bonne résistance de son modèle économique à la crise sanitaire : l'OF de la filiale française du groupe ENIF, fabricant d'explosifs à usage civil. Comme son entreprise d'origine qui ne connaît qu'un seul concurrent, cet OF est en position quasi monopolistique sur le marché de la formation dans sa spécialité. Sa logique d'action renvoie à la production de qualifications pointues en l'absence de diplôme y conduisant. L'autre entreprise a aussi créé son propre OF, son concurrent direct dans cette spécialité du minage forage à l'explosif en carrières ou pour les travaux publics. Le syndicat professionnel des carrières ayant également fondé son propre centre de formation dans ces domaines-là, trois opérateurs concentrent donc l'offre de formation en France.

L'OF de la filiale organise des formations courtes de trente-cinq heures débouchant sur l'obtention d'un certificat de préposé au tir (CPT) d'un niveau 3 qui est développé en partenariat avec l'Éducation nationale, le CAP équivalent n'existant pas. Les cohortes de formés qui y passent pour l'acquisition de ce certificat sont d'une centaine par an. S'y ajoute environ trois cent autres personnes inscrites aux formation dites de recyclage annuel obligatoire du CPT pour y apprendre les nouveautés en matière d'évolution des techniques et de la réglementation. Les publics de ces formations dites de recyclage sont le plus souvent des personnes peu diplômées débutant dans le métier des carrières ou des chantiers des travaux publics, comme par exemple les foreurs ou les conducteurs d'engin qui souhaitent progresser dans la profession.

À la question posée de savoir quel a été l'impact de la crise sanitaire sur l'activité de l'OF, Claude qui en est le responsable, indique qu'il a été réduit dans la mesure où le plan interne de formation d'ENIF a été maintenu, et que les formations de recyclage annuel obligatoires ont bien eu lieu pour les salariés de l'entreprise et pour ceux travaillant chez les clients. Il souligne par ailleurs que les emplois affectés au centre de formation n'ont pas été menacés. À certains moments de l'année 2020, il y a eu certes des temps morts du côté de l'activité formative, essentiellement à cause de la difficulté à trouver des logements et une restauration pour les stagiaires accueillis sur le site des carrières pour l'exercice de tir. Cependant, au moment du déconfinement, il estime que le retard pris par les formations a été rattrapé.

Par ailleurs, les périodes de confinement n'ont pas été du temps perdu. Alternativement au chômage partiel, cela a été une occasion pour certains employés de l'OF de télétravailler et de préparer de nouveaux supports pédagogiques. Charles s'exprime sur le sujet : *« [...] Pour moi l'emploi n'a pas chuté, il n'a pas été impacté directement par le Covid, par contre dans la mesure où les formations c'était zéro, aucune formation, on a pratiquement tous étés mis au chômage technique au premier confinement trois jours par semaine, et les deux autres jours on faisait de la conception support. On annule les formations* [fin octobre 2020] *car la difficulté ça va être le logement et la restauration dans la mesure où les restaurants sont fermés. Nous on fait de la formation à l'extérieur, donc plus de restaurants plus de formation. Ceci dit, je sais qu'en septembre enfin les deux mois où on a travaillé on a quand même récupéré pas mal de retard, donc globalement les formations ont eu lieu ».* Il conclut sur les perspectives en 2021 pour son OF qu'il envisage de suivre un trend normal, en disant : *« [...] je l'ai programmée* [l'activité] *comme s'il n'y avait pas de Covid. Pour moi on repart l'année 2021, je pense que ça va durer encore un petit peu il va y avoir des aléas mais je suis reparti comme une année normale ».*

À l'opposé des cas d'OF monopolistiques qui viennent d'être exposés, se trouvent les organismes opérant en contexte de forte concurrence, essentiellement à partir d'une stratégie de formation au métier. Ce type d'OF, catégorie prédominante dans l'échantillon des répondants, a subi les effets de la crise sanitaire mais y a résisté.

6.5.2. En forte concurrence, touchés mais pas coulés

L'exposition à une forte concurrence prédispose-t-elle ces OF à ressentir plus que d'autres les effets de la crise sanitaire ? Qu'en a-t-il été en pratique ?

Malgré la protection offerte par leur intégration au sein d'une entreprise, il se confirme que la dégradation de la conjoncture les a davantage impactés que leurs homologues en situation de monopole. Toutefois, en aucun cas cela n'a signifié la perspective de disparaitre. Trois exemples de trajectoires d'organisme dans la crise illustrent le constat : l'OF de la société des meuniers, de la PME francilienne de restauration collective et l'OF du salon de coiffure parisien.

Situé sur un marché concurrentiel et orientée « métier », l'OF PANIFEX a vu son activité chuter en 2020, certes sous l'effet des fermetures administratives qui ont conduit à l'annulation des sessions de formations, mais aussi et surtout à cause de l'absence de perspective d'une reprise économique pouvant rendre viable le projet d'ouverture d'un commerce. On se souvient en effet que le public de l'OF est dans sa totalité composé d'adultes en reconversion souhaitant s'installer en tant qu'artisan boulanger. Comme l'évoque Hélène, une responsable de l'organisation des formations, l'année de la pandémie a été difficile pour le centre de formation : *« [...] c'est catastrophique, là pour notre session* [d'automne 2020] *on avait trois élèves, des adultes en reconversion de la reconversion pour les trois, on avait prévu une à la rentrée d'août 2020, on l'a annulée parce que la totalité en stand-by, et notre prochaine prévue est sur janvier 2021 mais je vous avoue que pour l'instant c'est très calme. L'effet Covid je pense a accentué la chose. Comme je vous l'ai dit, n'oubliez pas la finalité c'est d'ouvrir son entreprise, compte tenu du contexte est-ce que c'est le moment d'ouvrir sa boulangerie ? ».*

Du côté de la PME francilienne de restauration collective, la gamme de services qu'elle propose à ses clients a été complétée d'une offre de formations centrée sur le métier, destinée à leurs salariés et aux professionnels du secteur qui souhaitent se perfectionner ou actualiser leurs connaissances. L'entreprise est ainsi devenue un organisme agréé sous contrat. Fortement concurrencées, les formations – intra et interentreprises – qui y sont dispensées concernent la sécurité des aliments et l'HACCP[22] pour les qualifications de chef gérant, ainsi que la formation aux métiers de second de cuisine, caissière, plongeur ou employé de restauration. L'OF peut aussi organiser d'autres types de formation, en lien avec les normes de congélation ou la maitrise sanitaire, conçues sur-mesure pour répondre aux besoins de clients extérieurs. Par exemple, un accord avait été passé avec l'Armée du Salut peu de temps avant le déclenchement de la crise pour conduire des personnes en réinsertion professionnelle vers une certification dans ce domaine afin de *leur donner un métier en main.* Au plan des certifications qui y sont préparés, l'OF met en avant le CQP d'employé qualifié de restauration. Enfin, les formateurs qui y sont employés sont des professionnels travaillant au sein de la PME, plus rarement chez certains de ses clients. Interrogée en octobre 2020, Hélène la responsable de l'OF chez GIMEL fait le constat des effets négatifs du gel du plan annuel de formation de ses clients et de son entreprise : « *[...] on a zéro demande de formation de la part de nos clients ou de nos salariés. Dans ce contexte peut-être qu'ils n'ont pas forcément la tête à çà je ne sais pas ».* Concernant les financements, l'OF n'a pas de contact direct avec Pole emploi. Ce sont les clients demandeurs de formation qui effectuent les démarches dans ce sens auprès du prescripteur.

Autre exemple d'OF opérant sur un segment fortement concurrentiel et dont la stratégie est orientée vers la préservation du métier, celui du salon de coiffure. Intégré à l'entreprise, le centre organise des formations de coiffure et de perfectionnement en particulier dans la technique du chignon. Comme le précise Odile, sa responsable : *« [...] les formateurs qui y interviennent sont à cheval entre le salon de coiffure qui est au siège social et qui interviennent également pour la formation en fonction des besoins. De toute façon, toutes ces personnes sont dans l'entreprise depuis des décennies, voire ont fait toute leur carrière chez ALCOR. Ce sont des gens qui, pour avoir travaillé dans la formation coiffure depuis… sont des gens dans leur domaine hyper qualifiés, dans leur domaine c'est-à-dire on est sur la coiffure, le coiffage, le chignon. Notre secteur est un peu une niche. Nos concurrents et il sont nombreux ont une offre beaucoup plus diversifiée puisqu'ils proposent de la coupe, éventuellement des stages un peu transversaux comme management de salon de coiffure, etc. ».*

[22] Hazard Analysis Critical Control Point.

Débouchant sur une attestation, les formations de l'OF s'adressent à des professionnels aux profils variés : intermittents du spectacle, demandeurs d'emploi souhaitant s'installer à leur compte, chefs d'entreprise de la coiffure, micro-entrepreneurs exerçant à domicile ou intervenant dans l'événementiel, par exemple lors des mariages avec des prestions de maquillage et chignon de mariée. Ces publics arrivent du niveau national comme de l'international. L'OF est aussi prestataire de services pour d'autres organismes, dont celui d'une marque de cosmétique américaine qui constitue pour lui un marché assez substantiel.

Au vu de cette énumération des publics accueillis en provenance de secteurs durement impactés par les restrictions sanitaires, on comprend aisément la sévérité de la récession qui s'est abattue sur l'OF à partir de mars 2020. S'en est suivie la mise en chômage partiel des deux personnes travaillant à temps plein pour l'OF, les formateurs professionnels étant retournés au salon de coiffure. La période a aussi ouvert des nouvelles perspectives en matière de formation à distance.

6.6. L'expansion des apprentissages en ligne, malgré les contraintes techniques

Bon nombre d'autres OF enquêtés se sont aussi engagés dans la voie du changement de leurs pratiques pédagogiques, en réponse au contexte de récession afin de maintenir leurs activités. Les apprentissages en ligne y ont été développés même lorsque le contenu et les contraintes techniques des formations semblaient l'en empêcher. Au-delà de l'urgence du moment, le mouvement de la digitalisation des formations semble être une évolution durable pour les pratiques de certains des OF enquêtés.

6.6.1. Pour un tiers des organismes, la digitalisation des formations s'accélère

Quelle vue d'ensemble a-t-on des différentes situations au regard de l'usage des apprentissages en ligne ? On constate qu'un tiers de ces OF a déclaré que la crise a eu pour effet d'accélérer la digitalisation de leurs formations. L'imprévisibilité de la conjoncture et le manque de visibilité quant aux recrutements de candidats ont conduit ces OF à déployer une stratégie de « réactivité avant tout ». Cette stratégie a impliqué des efforts financiers que tous n'ont pas pu produire, notamment en termes de renforcement des compétences ou d'investissements en matériels informatiques et supports numérisés. À côté des cours en présentiel, ces OF ont donc développé de manière volontariste le e-learning essentiellement pour les cours de théorie, bien que l'OF spécialisé dans la coiffure ait promu des tutoriels pour la pratique.

Cependant, plus d'un tiers des OF répondants a indiqué n'avoir pas pu se replier sur le développement du e-learning pour maintenir leur activité à flot. La plupart du temps, la raison invoquée est le caractère incontournable du présentiel pour les apprentissages et l'évaluation des compétences acquises. Des exemples illustrent l'impossible numérisation pour certaines spécialités : les formations de cuisinier ou de second dans la restauration collective ; les ateliers d'écrivains ; les formations de serrurier dépanneur (crochetage, contrôle accès sécurité, empreinte) ; les formations de grutier de manutention ou de conduite de machine forestière, d'opérateurs de ligne de conditionnement ; les formations d'acteur ou de comédien, les formations d'habilitation pour agents de sécurité au gaz chloreux, etc. Il convient toutefois de saisir ce constat en ayant à l'esprit les caractéristiques de l'échantillon des OF répondants dans lequel sont sous-représentées les activités tertiaires, par nature davantage dématérialisées et numérisables que celles industrielles par exemple.

Enfin, trois OF sur vingt ont exprimé le fait de n'avoir pas eu à modifier leurs pratiques pédagogiques et leurs modalités de formation durant cette période de crise sanitaire. Cela renvoie à des cas d'OF ayant effectué au cours des années passées une migration vers une mixité présentiel-distanciel à ce jour stabilisée, le distanciel ayant joué un rôle d'amortisseur immédiatement opérationnel en 2020.

Ces tendances se reflètent dans quelques cas monographiques qui permettent de détailler ce qu'ont été les stratégies de digitalisation des formations et les obstacles à surmonter dans ce domaine.

6.6.2. Expérimenter le distanciel dans des formations axées sur la pratique professionnelle

Si, pour certains OF, la crise sanitaire n'a pas bousculé en profondeur les pratiques de formation, elle a néanmoins permis d'enclencher une réflexion prospective sur le sujet et quelques initiatives expérimentales. Marie, la responsable de l'OF de FAFNIR, fabricant de farines, passe en revue les difficultés d'une digitalisation des formations dans son secteur et pour les spécialités enseignées. On y retrouve l'importance de la pratique en situation de travail pour acquérir le métier : *« [...] dans nos formations, sur la technique non, on ne peut pas apprendre un geste en digitalisant, on a beau mettre des cours en lignes, des vidéos, des tutos, tout ce que vous voulez ça ne remplacera pas un formateur qui va vous corriger votre geste au moment où vous le faites ».* En revanche, comme dans le cas de l'OF PERNA, une part plus importante d'apprentissages en ligne pourrait y être promue, essentiellement pour les emplois connexes et les fonctions d'appui. Elle précise les contours du champ d'application possible qui devra néanmoins faire appel là aussi à un mixte entre le présentiel et le distanciel : *« [...] on peut les avoir* [les apprentissages en ligne] *pour la gestion, la partie technologique sur la formation, c'est bien de comprendre le grain, les incidences du levain, les réactions chimiques des produits ; il y a une grosse partie techno qui pourrait être envoyée en ligne. Après l'hygiène et la réglementation il y a des parties qui peuvent se faire en e-learning, en vente aussi, je dis bien des parties, tout n'est pas digitalisable quelque part. Tout n'est pas e-learning et tout n'est pas sur site. Il y a des formations qu'on pourrait monter tout en e-learning sur des thèmes bien précis, tels que par exemple comment recruter son personnel, comment intégrer un collaborateur, ça il n'y a pas de souci. Il y a des formations qui pourront être en distanciel et en présentiel, d'autres qui ne seront qu'en présentiel, d'autres qui ne seront qu'en distanciel. Là c'est vraiment ce sur quoi on travaille en ce moment. Normalement, on va prendre quelqu'un qui va nous aider sur la digitalisation de la formation et donc si reconfinement, c'est là-dessus qu'on mettrait plus l'accent [...] ».*

Pour la mise en œuvre des formations de coiffeur par l'OF d'ALCOR, on observe une approche pédagogique qui se transforme sous la pression du contexte de pandémie. Les apprentissages en ligne y ont été développés dès le premier confinement, avec l'appui d'autres confrères qui avaient une antériorité en la matière. L'OF a reçu d'ailleurs de certains d'entre eux une proposition pour devenir le prestataire de leurs tutoriels de formation, mais au final cette option n'a pas été retenue. En effet, la direction du salon de coiffure auquel l'OF est lié a souhaité conserver l'exclusivité sur les supports numérisés d'apprentissage qu'il allait mettre au point. Du point de vue de la directrice de l'OF, *« la crise sanitaire, oui carrément ça a boosté le changement, çà a été un fulgurant levier et un élément déclencheur pour la numérisation de nos formations ».* Un bémol est cependant mis à l'enthousiasme. Les formateurs, aussi coiffeurs au salon, n'ont pas accueilli avec le même élan ces innovations. Les plus à l'aise avec les outils informatiques semblent y être plus ouverts, les autres moins familiers avec le numérique y étant naturellement moins favorables. En dépit des résistances, la directrice de l'OF pense que le mouvement de digitalisation de ses formations est inexorable. Cette modalité lui semble d'une part mieux correspondre aux nouvelles attentes des publics formés et d'autre part elle permet une réduction des coûts liés à la formation : *« [...] On avait l'impression que la formation sur place était demandée par nos publics, mais avec la limitation des déplacements, on a pris conscience que la tendance dans notre milieu avait peut être changé, on a l'impression que les coiffeurs qui suivent notre formation étaient de plus en plus réticents à faire des kilomètres pour se former que ce soit venir à Paris ou dans un autre département dans la grande ville la plus proche, et là effectivement le visio-learning est parfait parce qu'ils n'ont pas besoin de quitter leur domicile ou leur salon et ils peuvent apprendre… Et puis il y a des moindres coûts, pas de coût des transports. Ça peut-être une voie de croissance pour nous je pense ».* Et si c'était à refaire, pour aborder différemment la crise sanitaire, la directrice conclut : *« [...] je pense que j'aurais fait comme nos confrères qui ont réagi très vite, c'est se lancer dans la formation à distance, le e-learning, le visio-learning, mais je ne sais pas si ça aurait été validé par la direction du salon [...] ».*

6.6.3. Le plafond de verre des apprentissages en situation de travail

Si, comme ces exemples l'ont montré, la crise sanitaire a suscité une expansion des formations en ligne, y compris pour des domaines professionnels qui semblaient en être éloignés, d'autres cas illustrent le *statu quo* des pratiques pédagogiques, en raison le plus souvent de l'aspect central de l'apprentissage par la pratique en présentiel. Plusieurs exemples montrent le faible impact de la crise

sanitaire sur les modalités pédagogiques, sur les modes de transmission des savoirs professionnels et permettent d'en comprendre les raisons.

Les formations d'artisan boulanger, telles qu'elles sont conçues par l'OF de PANIFEX, le réseau de meuniers, ne semblent pas pouvoir se prêter au distanciel. Même si d'autres organismes concurrents nouvellement arrivés sur le marché ont tenté l'expérience, cela correspond mal à sa philosophie d'apprentissage du métier qui y est prônée. Thérèse, la responsable pédagogique fait allusion à cette concurrence émergeante qu'elle juge aberrante : *« [...] il y a de nouveaux concurrents qui font des formations à distance pour passer un CAP boulanger ou un CAP pâtissier en e-learning. Ils sont éligibles au CPF, ils répondent à tout, mais je ne sais pas ce que ça donnera sur le terrain après. Les personnes qu'ils forment se débrouillent dans leur cuisine pour la pratique. On leur préconise de faire des stages en entreprise mais sous quel statut ils vont en entreprise ? Dernièrement même Monsieur Y. pour ne pas le nommer, célèbre boulanger de la région parisienne, s'est associé pour ouvrir une école de e-learning pour faire passer le CAP. Lui par contre a été plus malin puisque dans le processus il a mis des stages en entreprise dans ses entreprises ».*

Il en va de même pour les formations obligatoires organisées par l'OF de la PME GAMA spécialisée dans le gaz chloreux de désinfection. Le but de ces formations est d'apprendre aux personnes la manipulation des bouteilles de gaz dans le respect des normes de sécurité. Comme le précise son responsable : *« [...] sur une journée* [de formation]*, il y a la moitié où c'est une partie manipulation, c'est important de le faire. C'est important qu'ils sachent manipuler, qu'ils voient aussi ce que ça fait, quand il y a une fuite avec l'ammoniaque ça fait une fumée blanche et il faut vraiment qu'ils la voient, avec des vidéos ça ne fait pas vraiment la même chose, il faut qu'ils soient habitués à la peur de manipuler ce produit-là et ce n'est pas à distance ou par vidéo qu'ils ne vont plus l'avoir cette peur, là c'est vraiment en travaillant dessus ».*

Pour l'OF de la firme TERRAM fabricant de revêtement de sols souples, le cœur d'activité se situe dans l'organisation de formations longues préparant au CAP de solier moquettiste ou au titre professionnel de même appellation de niveau 4. Dans ce cadre, la digitalisation des formations ne peut être conçue qu'à la marge car la partie pratique y est essentielle. Ceci dit, pour des compléments d'informations ponctuels sur une journée, la méthode est jugée peut-être utile lors de périodes exceptionnelles telles qu'en 2020. Comme le souligne Lucien, le directeur de l'OF : *« [...] nos formations demandent de la pratique, former à distance, ça va être compliqué. Ça ne remplacera jamais la formation pure, de la faire par Teams ou des choses comme ça c'est dans l'air du temps, on en parle, moi j'en ai fait pendant l'après confinement, une entreprise qui avait besoin d'avoir des renseignements sur une mise en œuvre, justement sur une formation qui dure un jour on peut le faire mais pas sur le reste, [...] nos formations ne se passent pas comme une formation informatique Excel, on a besoin d'être en présentiel, il faut toucher des outils, il y a des gestes à montrer. Je ne pense pas que nos formations changeront tant que ça à l'avenir ».*

Enfin, un dernier exemple illustre les limites d'implantation du e-learning. Malgré le contexte y incitant, des résistances à l'autoformation à distance s'expriment au sein de l'OF de la filiale FULU préparant aux métiers du conditionnement. À commencer par son responsable qui, interrogé sur le sujet, donne son avis qui est peu favorable, avant tout pour des raisons de culture professionnelle : *« [...] moi personnellement je n'aime pas le e-learning, après peut-être parce que je suis de l'ancienne école, personnellement une formation j'ai besoin d'avoir un formateur devant moi pour pouvoir inter réagir et surtout quand on fait une formation à plusieurs quelqu'un qui pose une question du coup ça vous interpelle, "moi aussi" donc on réagit. Je trouve qu'à distance c'est beaucoup plus compliqué et en plus quand on est trois ou quatre à parler en même temps on ne s'entend plus. Je pense que la jeune génération va préférer, parce qu'ils sont nés avec une histoire des réseaux et ils ont le portable branché en perfusion. Pour moi c'est plus constructif avec un échange verbal en présence ».*

6.6.4. La prise de conscience de l'utilité d'apprentissages mixtes

Du côté de l'OF du producteur d'explosifs à usage civil, l'année 2020 a permis de concevoir des innovations en matière d'organisation pédagogique. La formation à distance y a pris place pour certains modules, la pratique sur le site des carrières demeurant indispensable. Ont été ainsi développées

quelques formations sur la sécurité d'une demi-journée réalisées à distance. Le responsable de l'OF précise que : *« [...] sans cette crise, la direction n'aurait pas encouragé le e-learning, ça a donné un coup d'accélération. Je pense que la mise en place des formations à distance sont complémentaires de ce qu'on fait mais ça ne changera pas grand-chose sur le fond. On a un domaine d'activité qui est assez figé, le contenu des formations aussi ».* La dimension sécurité y reste prédominante et évolue peu. Même si les produits fabriqués ont fait des progrès et sont moins dangereux, les règles sont toujours les mêmes. La nécessité de démontrer en situation et en pratique l'acquisition des connaissances a conduit l'OF à suspendre le déroulement de ses sessions d'évaluation en 2020. Pour leur part, les formateurs de l'OF, des professionnels de l'entreprise, sont sceptiques sur la question du distanciel, posture partagée par le responsable de l'organisme qui souligne la dimension « terrain » de leur profil et des formations *« [...] certains formateurs adhèrent au distanciel, d'autres moins, ça dépend un peu des caractères. Globalement les gens sont plutôt pour, mais il y a des réticences même pour envisager des formations complémentaires qu'on ferait en vidéo, nos formateurs, ce sont des gens de terrain donc on ne remplacera jamais le terrain. On trouve des chantiers qui nous accueillent pour qu'on puisse faire de la pratique sur de la manipulation. Il y a beaucoup d'extérieur, il y a quand même beaucoup de formation extérieure, c'est de la pratique dans ce domaine-là, c'est important de savoir manipuler le produit et cela ne peut se faire que sur site [...] ».*

Le responsable de l'OF de NAOS SERVICES, la société de vente et réparation d'engins à nacelles, indique que les fermetures administratives, qui ont eu des effets négatifs sur son activité, ont provoqué une prise de conscience de la nécessité de panacher les modalités de formation, entre présentiel et distanciel. Même développée à la marge en 2020, cette mixité des modalités pédagogiques a ouvert des perspectives d'évolution en dépit d'un contenu technique qui n'y est pas adapté : *« [...] le premier confinement nous a permis de rechercher des solutions sur le e-learning. Il a fallu trouver des solutions. Il y a des éditeurs de logiciels qui vendent aujourd'hui ce type de prestations et on collabore d'ailleurs avec l'un d'entre eux [...]. On n'a pas pu recevoir le public et on a fait très, très peu de formation à distance, on a vendu un peu ces quelques modules en e-learning, mais c'était vraiment anecdotique par rapport à notre activité. Parce qu'en fait l'ensemble de formations ne peut pas être fait en e-learning car on est sur la conduite d'engins, on travaille beaucoup avec le BTP ; on peut faire une partie, la partie théorique en e-learning éventuellement, les clients commencent à y venir mais ce n'est pas encore systématique parce que le public n'a pas toujours accès à l'outil informatique aussi donc on est obligé de proposer les deux, distanciel et présentiel ».*

Enfin, le directeur de l'OF de la firme des travaux publics SIGMA évoque les initiatives pour mettre en place l'autoformation en ligne, en pointant toutefois le fait que cette tendance était enclenchée antérieurement aux restrictions sanitaires. La partie pratique étant indispensable pour les formations au métier du génie électrique ou climatique, ces initiatives ont concerné des actions portant sur les compétences transverses ou de développement personnel. Il indique que : *« [...] sur nos spécialités principales, la formation à distance c'est un peu compliqué, chez SIGMA vous avez quand même des formations qui sont dématérialisées, et ça ne vient pas de la période Covid, c'était avant, ça a été mis en place par le groupe SIGMA et chacun peut se connecter sur un site et s'autoformer. Il faut absolument faire toute la formation, il y a une évaluation au bout et elles sont très intéressantes. On a donc les deux aspects, tout ce qui est obligatoire, tout ce qui est propre à l'entreprise et qui restera* in situ *et en présentiel ; et puis après je pense que ces formations dématérialisées mises au point par le groupe devraient prendre de l'ampleur. Mais je ne sais pas de quel ordre parce qu'en fait elles touchent tout le monde, elles touchent à la fois les monteurs comme les cadres, elles sont générales pour s'améliorer à communiquer en public par exemple, c'est en plein développement maintenant ».*

6.6.5. S'autoformer en ligne, un enjeu de négociation à contre-courant d'une culture d'entreprise

Au sein de l'OF PERNA, la société de transformation charcutière, la volonté a été de faire bouger les lignes, conformément à la culture progressiste qui y règne depuis le départ. Impacté par la crise sanitaire, il s'est donc agi pour l'OF de trouver des solutions pour augmenter la part du distanciel dans ses formations qui n'y étaient pas vraiment adaptées, afin comme le précise Nicole, la responsable de l'organisme : *« de ne pas rester à l'arrêt, pour continuer à être en ordre de marche on a essayé de digitaliser un maximum d'actions de formation dès qu'on a pu* ». Cette digitalisation des formations a

été réalisée avec le concours d'un prestataire informatique, partenaire habituel de l'OF qui selon cette responsable *« [...] ont été vraiment réactifs et ceux qui ne l'ont pas été malheureusement ils ne sont plus dans la boucle ».* Cela a concerné en priorité les formations destinées aux métiers support, tels que les commerciaux, le personnel du service marketing ou des RH, le service juridique. L'évolution des pratiques formatives s'est donc opérée à la périphérie, par les fonctions non rattachées de la production. L'apprentissage en ligne demeure un réel défi pour cet OF et pour son entreprise, pour des motifs techniques, le métier d'opérateur sur ligne au cœur du système d'emploi ne s'y prêtant pas.

Mais le défi est aussi culturel pour cet organisme baignant dans un environnement social et professionnel valorisant le présentiel et la proximité. Dans ce contexte, la recherche de solution est dans la mise au point de formations proposant un mixte de présentiel et distanciel, comme le rappelle Nicole : *« [...] pour nous, le présentiel compte énormément, c'était très bien, je ne dis pas ça avec regret, le présentiel a beaucoup de bon mais là du coup ça a accéléré cette tendance qu'on a essayé d'immiscer depuis quelques mois, pour moi depuis que je m'occupe de la formation, c'est un des objectifs de rendre plus digitale la formation, pas totalement digitale non plus dans des formats mélangés, du mixte, et du coup ça a énormément accéléré les choses cette période-là et c'est encore en train de s'accélérer parce qu'on cherche de plus en plus à amener des actions pas totalement mais partiellement digitales ».* C'est ainsi que par exemple des formations à des habilitations électriques ou des formations d'hygiène et sécurité ont pu être digitalisées pour certains modules de leur partie théorique. Cependant, le présentiel reste indispensable pour les apprentissages de la sécurité et les diverses manipulations sur le poste de travail auxquelles ils renvoient.

Autre domaine dans lequel le distanciel a été développé : les actions de formation aux *soft skills*, ou autour du développement personnel et du comportement, qui ont séduit les salariés des services d'appui, un peu moins occupés durant les phases de confinement. Ce type de formation est désormais mis au catalogue de l'OF en tant que service gratuit aux personnels *via* le système d'information ressources humaines (SIRH). Selon Nicole, *« [...] cela a été un bon moyen d'apprivoiser les salariés aux formations à distance ; les gens ont pris l'habitude maintenant de naturellement venir voir ces formations distancielles et se former à distance. Ça a complètement changé les pratiques et on va accélérer les choses, on va communiquer encore plus auprès de nos collaborateurs pour essayer de rendre la formation encore plus accessible auprès notamment des opérateurs de ligne parce que c'est quand même la population la plus difficile à toucher notamment pour les formations distancielles, et on va essayer de leur ouvrir si possible du temps dédié pour ça. C'est la réflexion que l'on a pour notre accord GPEC qui est en cours de négociation ».* En dépit de ces avancées sur la formation à distance, les responsables comme l'encadrement reconnaissent que le mouvement rencontrera le plafond de verre de l'acquisition des savoirs techniques qui nécessite une pratique dans le cadre de situations de travail. Malgré ces limitations, ces formations digitalisées ont eu des vertus bénéfiques durant la crise sanitaire comme l'indique Nicole : *« [...] d'avoir ce lien régulier pendant le confinement qui a été très bénéfique, et les salariés* [en chômage partiel ou en télétravail] *n'ont pas été isolés malgré la distance, mais rien ne remplacera le geste professionnel pour nos formations [...] ».*

6.6.6. L'obstacle de la protection des informations stratégiques

Les formations de l'OF de SPICA SYSTEMES sont ciblées sur la maitrise des logiciels 3D mis au point par cette société appartenant au groupe aéronautique. Comme le précise Pierre, son responsable : « *L'organisme de formation n'est pas dans le cœur de métier de SPICA ; on a maintenu cette activité d'organisme de formation pour couvrir les activités de formation que nos partenaires ne sont pas en capacité de couvrir* ». Mais la politique du centre de formation est d'aboutir à ce que les clients de SPICA deviennent autonomes et puissent former eux-mêmes leurs salariés aux logiciels qui leur sont livrés. Dans cette prise d'autonomie, l'OF ne craint pas de tarir une source de financement car les produits de SPICA sont sans cesse en évolution. La vocation de l'OF est avant tout affichée comme un accompagnement des solutions technologiques nouvelles que les clients de cette société – appelés des partenaires pour signifier le travail collaboratif – ne peuvent pas prendre en charge compte tenu de la rapidité de l'innovation.

Au départ, la numérisation des formations pour les salariés de ses clients, le plus souvent des entreprises des grands comptes, semblait *a priori* antinomique aux usages. En effet, pour les raisons de sécurité informatique comme on l'a vu précédemment, la clientèle y était opposée. Néanmoins, les

responsables de l'OF conviennent assez aisément que le marché devrait fatalement évoluer en faveur des apprentissages en ligne qui pourraient être tentées pour certains de leurs modules malgré les obstacles techniques. Serge, le dirigeant de l'OF, décrit les difficultés auxquelles se heurtent les initiatives dans ce domaine : *« [...] pour nous, les formations à distance, c'était compliqué à mettre en place, on avait beaucoup de réticence de la part de nos clients, malgré tout même si pour certains cas de figure on ne pourra pas passer le cap du distanciel pour des raisons on va dire plutôt techniques, mais pour autant je pense que pour une partie de nos clients ça devrait être quelque chose qu'on fera de plus en plus ».*

Tout se passe comme si le caractère hors norme du contexte sanitaire, cause de l'arrêt des formations chez les clients, avait permis à ces derniers de relativiser leurs craintes de piratage. Entre être à l'arrêt, perdre un important chiffre d'affaires, et prendre le risque de se former aux logiciels indispensables pour avancer leurs projets, les clients ont eu le temps de soupeser en temps, pendant la pandémie, le rapport bénéfice-risque du raisonnement. Comme l'indique Serge : *« [...] ça a accéléré une tendance que nos clients ne voulaient pas aborder parce qu'on avait une solution alternative de les former chez eux. Là aujourd'hui on n'a pas d'autre solution, il faut absolument malgré tout avancer donc c'est ainsi que les choses vont finalement se faire. Elles auraient pu très bien se faire sans le Covid, mais l'effet Covid aura accéléré le processus »*.

En dépit des obstacles techniques et des limites à la numérisation des formations présentielles, la crise sanitaire a donc été incontestablement pour certains OF un facteur d'accélération de leur mutation vers les formations digitales. Pour d'autres, l'année 2020 aura été propice aux expérimentations d'apprentissages mixtes, en introduisant une dose de distanciel dans des formations présentielles.

À l'heure où a été réalisée l'enquête, les modèles économiques des OF d'entreprise ont certes été mis à l'épreuve mais leur équilibre n'en a pas été pour autant menacé. Les vingt OF enquêtés ont déclaré avoir conservé la certitude de leur maintien en activité, au-delà de la période de pandémie. Cette stabilité s'explique par les liens organiques que ces OF entretiennent avec leur entreprise d'origine. Les deux prochaines sections développent les avantages que ces liens leur procurent pour la protection de leurs emplois et de leur position sur le marché lors d'une conjoncture dégradée.

6.7. Être formateur et professionnel de l'entreprise, un double statut gagnant

La quasi-totalité des OF enquêtés fonctionne en employant presque exclusivement des formateurs aussi professionnels de l'entreprise. Leurs responsables ont indiqué avoir connu une gestion quantitative de l'emploi sans tension particulière, avec absence de licenciements. Seulement deux organismes sur vingt déclarent avoir mis un terme à quelques CDD en anticipé. Cette relativement faible tension sur l'emploi s'est accompagnée d'une faible mobilisation des dispositifs publics existants. Seuls trois organismes sur vingt ont déclaré avoir eu recours à une communication active autour du CPF/CEP, ou avoir bénéficié de l'élaboration d'un dossier de FNE formation par l'entreprise dont un n'a pas été jusqu'à son achèvement.

Concernant la gestion des niveaux d'emploi et le devenir des formateurs au cours de cette période, les OF enquêtés ont un point en commun. Contrairement à d'autres organismes privés ou publics, leurs responsables ont unanimement loué l'existence d'une importante marge de flexibilité grâce à la polyvalence de leurs formateurs, aussi professionnels salariés de l'entreprise d'origine. Durant leur fermeture, ces OF ont donc pu compter sur la réintégration de leurs formateurs au sein de l'entreprise sur leurs postes de travail habituels, allégeant d'autant pour eux les coûts de gestion de la crise.

En complément de cette réintégration des formateurs au sein de l'entreprise, l'ensemble des OF répondants a eu recours au chômage partiel. En général, cela a concerné très peu de salariés de l'OF, principalement le directeur et deux ou trois personnes, permanents du service administratif.

Nombreux ont été les témoignages des responsables d'OF décrivant les bienfaits en période de crise du double statut des formateurs, aussi professionnels d'entreprise.

Le directeur de l'OF de la filiale spécialiste des grues reconnaît que l'année 2020 a dû être compliquée pour les autre organismes privés, sans le soutien d'une entreprise qui, comme dans son cas, a permis de garantir la stabilité à son personnel : *« [...] ils* [les autres centres] *ont dû souffrir, mais nous comme il est adossé complètement à l'entreprise, nos salariés sont polyvalents, ils sont salariés de l'entreprise et ne sont pas salariés du centre de formation, ils font de la formation mais pas que, donc de ce côté-là ils n'ont pas eu à souffrir compte tenu que l'activité formation a été réduite pas à zéro mais pas loin… Il est certain que si c'était un organisme indépendant il aurait des difficultés »*.

De son côté, le responsable de l'OF de SIGMA, firme des travaux publics, estime que : *« [...] crise ou pas crise, ça nous aide tout le temps, on a les formateurs sur place qui travaillent dans l'entreprise on est très content de les avoir. En gros ça a été bénéfique d'être adossé à l'entreprise pendant le Covid parce qu'en fait nos gens sont polyvalents, les formateurs peuvent faire autre chose ; c'est vrai qu'on ne pouvait pas dispenser de formation pendant cette période-là donc effectivement ils ont été réintégrés, ce sont des gens qui sont internes à nous ».*

Même constat pour l'OF de SPICA, la société de logiciel 3D du constructeur aéronautique, où son directeur précise que : *« [...] nos formateurs sont des collaborateurs internes à notre société, qui viennent de différentes entités, de plus ils sont des experts d'un domaine particulier sur nos logiciels, et donc en fait ce sont des gens qui travaillent par ailleurs sur des projets en R&D ou dans différentes activités de l'entreprise et que l'on sollicite pour exécuter nos formations auprès de nos clients. Donc ce sont des gens dont l'activité formation est une activité occasionnelle mais essentielle pour notre fonctionnement ».*

Dans les spécialités de l'agroalimentaire, les formateurs de l'OF de la firme CIBUS sont aussi des salariés occupant divers postes en son sein, ce qui a facilité la régulation des emplois lorsque l'activité du centre a été mise à l'arrêt par les restrictions sanitaires. Comme l'indique Elise : *« [...] en fait nos formateurs, ce sont nos conducteurs de lignes donc ils sont polyvalents, ils ont continué à travailler car du côté production on avait vraiment besoin d'eux, pendant le Covid, la demande de GMS* [grandes et moyennes surfaces] *a fortement augmenté [...] ils sont formateurs pour le CQP conducteur de ligne qu'ils ont suivi en général aussi et chaque année on leur propose des modules de pédagogie pour les renforcer. Pour eux, c'est déjà très valorisant pour les personnes d'être des formateurs, des tuteurs et les accompagnateurs des gens à former, ça permet de renforcer aussi leurs compétences ; on est très satisfaits ».*

Encadré 5. Un exemple d'organisme d'entreprise basé sur la polyvalence de ses formateurs

Le responsable de l'OF de la PME d'édition de logiciels pour magasins de sport décrit l'avantage que représente le fait de pouvoir mobiliser des formateurs en interne, disponibles et qualifiés pour répondre aux demandes de formation des clients : *« [...] on ne fait pas appel à la sous-traitance pour réaliser nos formations. Ce sont des salariés de notre entreprise qui la font, deux personnes et en fonction des besoins, trois, ça nous donne de la souplesse, jusqu'à quatre quand c'est vraiment le coup de bourre. Il y a quatre ans, cinq ans quand ils ont commencé à se déployer vers les magasins de sport, là on était monté à quatre formateurs parce que c'était plus de 120 sites de vente à équiper et à former. Et une fois que c'était installé et tout ça s'est calmé c'est redescendu donc on est revenu à deux formateurs. Les personnes c'était déjà des gens qui étaient là, il y en a une qui était formatrice pendant deux ans, elle venait de notre support client de la hotline et elle est retournée à la hotline une fois que la vague* était passée ». Conçu dès le départ comme un principe de base, les formateurs de cet OF sont tous polyvalents. Cela est la clé du fonctionnement de l'OF et de la flexibilité de son offre de formation. Comme pour l'OF SPICA, derrière la logique de vente des logiciels de la PME, il y a l'idée de rendre le client autonome. Une fois formés par l'OF, les salariés des magasins de sport, leurs clients, prennent le relai et organisent à leur tour en interne la formation aux logiciels de leurs autres collègues. Certes il y a toujours la demande de nouveaux clients mais pas suffisante pour alimenter de manière permanente la croissance de l'OF. Ce moindre besoin des clients pourrait signifier un redéploiement de ses formateurs vers d'autres activités au sein de l'entreprise. Rien d'inquiétant dans cette perspective puisqu'aucun entre eux ne verra son emploi supprimé. Le

responsable de l'OF confirme qu'il sera possible de les réintégrer grâce à leur polyvalence sur différentes tâches et leurs compétences dans divers domaines complémentaires « *[...] c'est vrai que là franchement depuis trois, quatre ans, notre volume d'activité ça se réduit. On a deux personnes, au pire on les mettra au* [fonction] *support, on leur retrouvera un poste. On arrive à les réintégrer parce qu'ils ne font pas que ça, heureusement d'ailleurs. Ils ont un lien aussi avec les clients. Comme les clients les connaissent, des fois quand il y a des choses qui ne vont pas ou des demandes, le client dit "on aimerait bien un truc parce que ça le logiciel ne le fait pas mais ça serait bien si vous pouviez le faire" et des fois ça peut nous donner des idées. Et puis les clients du coup aiment bien parce que contrairement à des commerciaux les formateurs n'ont rien à leur vendre ; ce sont des formateurs qui vont au-delà du métier de formateur tel qu'on l'entend. Ils peuvent dépanner, comme ils les connaissent bien quand ils sont embêtés dans l'utilisation des logiciels. Mais c'est comme ça qu'on les voulait, on ne voulait pas juste des gens qui déboulent "bonjour on fait une formation…". On a toujours été comme ça, on a gardé cette philosophie ».*

Pour l'OF de la filiale productrice d'explosifs, ce sont aussi des salariés de l'entreprise, en général avec une ancienneté élevée, qui sont sollicités pour les apprentissages. Comme le confirme son directeur : *« [...] nos formateurs, ce sont principalement nos techniciens à nous, nous sommes tous des techniciens et des formateurs. Ça nous a permis de continuer un minimum d'activité durant le Covid au moins pour nos formations sécurité obligatoires [...] ».*

Chez PANIFEX le réseau de meuniers et de boulangers, lorsque son OF a dû annuler les formations prévues à partir de mars 2020, les formateurs ont rejoint leur poste, notamment au sein du laboratoire d'analyse. Cette réaffectation a eu pour effet positif d'éviter aux formateurs permanents d'être mis en chômage partiel avec la baisse de revenus que cela implique. Comme l'évoque Adélaïde, la personne en charge du centre de formation : *« [...] pour que le formateur ne soit pas en chômage partiel, puisque physiquement il n'avait pas d'élèves, il est allé travailler à notre laboratoire de panification ».*

Dans le même secteur d'activité, l'OF du producteur de farines fait également appel à des professionnels de l'entreprise pour assurer ses formations. Sa directrice exprime sa satisfaction de disposer des personnes expérimentées spécialisées dans chaque domaine requis par les apprentissages, ce qui à ses yeux constitue le capital renommée du centre. Ces personnes travaillent le plus souvent dans l'entreprise mais peuvent être aussi d'anciens artisans boulangers. Cependant, elle ajoute que son souci est de mettre l'excellence des compétences des professionnels – certains sont stars d'émission TV – au service de projets réalistes, tous les formés n'ayant pas pour ambition de décrocher la cocarde du meilleur pâtissier de France. Elle fait partager ses convictions et évoque le bénéfice d'avoir des professionnels formateurs *: « [...] nos formateurs sont essentiellement des professionnels ou en tout cas des gens qui sont dans la profession depuis des années. Par exemple en formation vente on a une ancienne boulangère ; qui mieux qu'une ancienne boulangère pour former les futures personnes à la vente ? Après on a un formateur qui a travaillé longtemps en tant que cadre commercial dans nos moulins, qui connaît bien les problématiques de la boulangerie, de la vente, des problématiques de mise en avant des produits, de commercialisation, on a aussi des formateurs qui sont des anciens boulangers installés. Au total, nous avons six formateurs internes, après il nous arrive de faire appel à des formateurs extérieurs qui sont connus dans la profession, des meilleurs ouvriers de France. Mais il faut faire attention à qui on fait venir parce qu'il y a des gens qui sont un peu déconnectés de la réalité, quand on a un col bleu, blanc, rouge, ça donne des ailes. Si vous apprenez à faire à des boulangers lambda qui sont dans des petits villages ou dans des villes moyennes des produits où le coût de revient du produit va être à 4,50 € et donc pour gagner sa vie il doit faire un coefficient de 3 et donc il va vendre 12 € une pâtisserie, on arrête ; c'est invendable. Donc nous on cherche des formateurs qui se mettent à la place des boulangers, souvent qui ont des boutiques qui connaissent la problématique terrain et qui font du beau, du bon et du vendable ».*

Enfin, pour l'OF de la multinationale de gestion des ressources, les effectifs de plus de cent mille personnes que la firme emploie constituent un vivier quasi inépuisable de formateurs, en mesure de transmettre des savoirs professionnels pointus. Par ailleurs, l'OF n'a pas eu à engager de grands investissements pour ses installations. Il accède à celles de la firme pour organiser les plateaux

techniques nécessaires à la partie pratique de ses formations. Isabelle, la responsable d'un des campus, souligne que faire appel aux salariés de la firme pour assurer les formations peut avoir aussi un avantage en termes de politique de RH. Recherché par les salariés, devenir formateur peut être une chance pour certains d'entre eux d'avoir un contenu de travail plus intéressant. Pour d'autres, la perspective de devenir formateur peut venir dynamiser des fins de carrière somnolentes : *« [...] j'en ai quelques-uns, ceux qui sont presque à la retraite, qui végètent et qui à la fin me disent "Isabelle, je veux faire ça, formateur" ; j'aime bien ce profil moi. C'est très positif et la personne sait pourquoi elle vient sur notre campus ; et puis généralement c'est VEGA qui n'a pas voulu les mettre là, il y a quelqu'un on m'a dit "tu ne vas pas l'embaucher, lui il est tout timide" ; le monsieur était tout timide en effet, mais il était très bien, ça s'est super bien passé, pointu techniquement, très bien. Je pense que c'est là où il faut tabler : avoir un pool des formateurs ».*

Comparée à la situation de ces professionnels d'entreprise formateurs, celle des formateurs professionnels d'autres OF privés a peut-être été moins favorable lors de la crise sanitaire. En effet, ces derniers n'ont pas bénéficié de cette sécurité de pouvoir réintégrer une entité à salaire constant. Grâce à la polyvalence entre activités, elle a pu être une réalité pour les formateurs de ces OF d'entreprise.

La pandémie aura-t-elle été le moment pour ces formateurs professionnels d'entreprise de prendre leur revanche ? Moins reconnus en tant que pédagogue ou évaluateur que leurs homologues exerçant le métier à part entière, les événements de 2020 auront peut-être eu pour effet de remettre en cause les préjugés (Frétigné, 2019), et de redistribuer les cartes pour une plus grande parité d'estime entre ces deux catégories de formateurs.

Être lié à une entreprise a été, pour ces OF, un facteur de protection de leurs emplois. Cela a été aussi l'instrument de leur perdurance lors de la crise sanitaire et au-delà.

6.8. Le lien à l'entreprise a été une condition de survie

Le constat d'ensemble est que le niveau d'activité a chuté en 2020 pour tous les OF enquêtés. Leur fermeture administrative a signé l'arrêt des formations, un handicap jugé difficilement rattrapable en cours de second semestre de cette même année.

Plusieurs des responsables de ces organismes enquêtés ont souligné le fait d'avoir resserré plus fortement encore leurs liens avec l'entreprise d'origine au cours de cet épisode de pandémie, évoquant dans certains cas le bénéfice d'effectuer un repli quasi-autarcique sur leur binôme. Dans tous les cas de figure, l'entreprise a assuré de son soutien son centre de formation. Ce soutien a été jugé par leurs responsables d'une grande importance pour la préservation des emplois de leur organisme et l'atténuation de l'impact financier des périodes de confinement.

Les propos recueillis convergent sur ce point et déclinent les différents aspects positifs du binôme entreprise-OF. Aux dires des responsables de ces OF, le fait d'être adossé à l'entreprise a constitué un bouclier anti-crise, sécurisant leur fonctionnement et assurant tout bonnement la survie de leur structure.

Réciproquement pour l'entreprise, comme on l'a vu précédemment, l'existence de l'OF lui permet d'avoir en appui de sa politique commerciale l'atout d'une offre de formation pour les salariés de ses clients. Cela lui permet aussi d'être acteur des compétences dans son secteur d'activité avec des retombées en termes de notoriété et de positionnement stratégique. Enfin, grâce à son OF, l'entreprise dispose d'un appareil de formation souple et réactif pour former ses salariés et les nouvelles recrues lorsque l'activité repartira en flèche. À son tour, le centre de formation offre une garantie à son entreprise d'origine, celle de ne pas être confrontée à une pénurie de qualifications.

Pour le directeur de l'OF POLARIS, il ne fait pas de doute que l'appui de l'entreprise a été décisif lorsque la conjoncture s'est dégradée: *« [...] les autres centres de formation indépendants ont dû souffrir, mais nous comme il* [notre OF] *est adossé complètement à l'entreprise, nos salariés sont salariés de l'entreprise et ne sont pas salariés du centre de formation, ils font de la formation mais pas que, donc de ce côté-là ils n'ont pas eu à souffrir compte tenu que l'activité formation a été réduite pas à zéro mais pas loin… Il est certain que si c'était un organisme indépendant on aurait eu des difficultés ».*

Même avis du côté de l'OF de TERRAM, dont le responsable généralise le propos. En effet, l'entreprise a prouvé avant la crise sanitaire à son OF qu'il pouvait être assuré de son soutien financier : *« [...] on n'a pas attendu la crise du Covid. Notre société et son centre de formation sont très liés. Je dirais que l'avantage d'avoir une société comme TERRAM derrière nous c'est que financièrement ils supportent beaucoup les coûts, s'il n'y avait ça, je pense qu'on aurait déjà fermé. C'est une volonté industrielle de vouloir aussi former les gens sur le métier, parce qu'on a toujours dit que l'OF on voulait que ça soit un centre de profit mais il ne faut pas rêver ce n'est pas un centre de profit, ce sont des coûts et ce sont des pertes toutes les années ; on n'a jamais gagné d'argent depuis qu'on a le centre de formation. Si on n'avait pas TERRAM, derrière nous la qualité de ce que l'on fait on ne pourrait pas l'avoir, ce n'est pas possible ».*

Le responsable de l'OF de l'éditeur de logiciels O'MICRON a la même perception de l'aspect vital du soutien de l'entreprise pour le maintien de son centre : *« [...] toute seule, notre structure de formation ne serait pas viable. Si l'entreprise ferme, l'organisme de formation ferme direct voire peut-être même avant. Je fais le bilan annuel* [de l'OF] *pour l'envoyer aux impôts ; j'ai des chiffres c'est vraiment des trucs en négatif, des fois c'est plus petit. Pourtant c'est logique de conserver cette branche formation, pour nos clients ça fait la différence. C'est notre argument commercial, le client quand il fait son magasin on lui livre tout clé en main. C'est-à-dire le matériel, le logiciel et la personne qui va former ».*

Pour la responsable de l'OF du salon de coiffure ALCOR : *« [...] si on est toujours là, entre guillemets, c'est grâce à l'entreprise, au salon, parce que nous on n'a pas généré ou très peu généré de chiffre d'affaires en 2020, donc si aujourd'hui mon patron est en mesure de payer le loyer du centre de formation et tout ce qui s'ensuit c'est grâce au chiffre d'affaires du salon de coiffure. Si on avait été seuls je ne sais pas si on serait toujours là ».*

L'avis de la responsable de l'OF des producteurs de farines va dans le même sens à partir d'un contexte différent : « *[...] on a effectivement l'OF qui est adossé au groupement qui vit grâce aux moulins, à leurs cotisations. L'OF tend à subvenir à ses besoins mais malgré tout, les meuniers s'accordent à dire, et c'est ça aussi notre force, c'est qu'on a des tarifs de formation qui ne sont pas excessifs, parce que nous ce qu'on veut c'est vraiment professionnaliser le métier, donner des armes. Aujourd'hui je dirais on est un OF atypique quelque part puisqu'on n'est pas un centre de profit ; aujourd'hui on est là pour la profession ».*

Le responsable de l'OF de la filiale d'explosifs à usage civil précise également que l'appui du groupe a été indispensable pour surmonter les effets de la récession : *« [...] les formations, on est en train de tout annuler ; après les quelques petits organismes qui avaient une part de marché, ceux-là qui sont tout seuls je ne sais pas, à mon avis ils auront du mal à sauvegarder leur organisme. Je pense que notre organisme de formation a survécu parce qu'on est adossé à un grand groupe et qu'on est spécifique, il n'y a pas beaucoup d'organismes qui puissent faire la même chose ».*

En peu de mots, le responsable de l'OF de la TPE de serrurerie dépannage résume la situation : *« Quand l'entreprise va mal, le centre aussi ».*

Enfin, le cadre dirigeant l'OF de la PME de restauration collective donne un dernier point de vue allant dans le sens général : « *[...] notre centre de formation s'appuie sur l'entreprise et s'il a pu survivre pendant le confinement c'est grâce aux liens qu'il a avec elle. Et on va être reconfinés. Mais aujourd'hui la structure est telle qu'on n'a pas forcément le temps de plus développer cette branche de la formation ; je pense que ça serait rentable mais si derrière on ne peut pas suivre ça ne sert à rien de développer quelque chose qu'on ne pourra pas suivre. Après la crise, il faut déjà stabiliser ce qu'on a actuellement. Après il ne faut pas vouloir gérer tout et ne pas contrôler la croissance. On souhaite développer mais contrôler aussi en même temps, il ne faut pas faire n'importe quoi ».*

Encadré 6. Les avantages réciproques du binôme entreprise-organisme de formation
L'exemple des ateliers d'écriture d'une grande maison d'édition

Créé en 2012 par la maison d'édition LIBERCELI, son organisme de formation se structure autour d'ateliers d'écriture. S'inspirant d'une initiative lancée à l'époque par un éditeur anglais, la fille ainée du PDG reprend l'idée d'ateliers animés par des auteurs à l'occasion de l'anniversaire des cent ans de sa maison d'édition. Comme le souligne la responsable de cet OF, cette initiative correspondait à une volonté de la direction *« d'ouvrir la maison, de faire rentrer un peu du monde et de faire vivre la littérature aussi d'une autre façon ».* Au début, trois ateliers sont mis en place puis d'autres par la suite. Selon ses dires, si ce concept d'ateliers d'écriture est monnaie courante dans les pays anglo-saxons, il ne semblait pas jouir d'une bonne image en France. En promouvant ces ateliers, l'éditeur français a souhaité se démarquer, en proposant une vision de l'écriture plus accessible ou moins élitiste, en considérant que cela est un métier qui s'apprend comme un autre et que l'on peut y être formé. La responsable d'ateliers précise les motivations de départ : *« [...] c'était de mettre l'écrit à l'honneur, de montrer que c'était quelque chose qui s'apprend, que ce n'est pas une création divine qui nous tombe dessus, et que c'est du travail ; et donc c'était de mettre en avant nos auteurs, parce que les animateurs de l'atelier d'écriture ce sont des auteurs qui sont essentiellement publiés chez nous, et donc de mettre en avant leur travail et montrer ce que c'est vraiment d'écrire un livre et le métier d'auteur* ».

Ces ateliers ne sont pas sources de profit. Avant comme pendant la crise sanitaire, l'entreprise reste le pourvoyeur des moyens humains et financiers de son centre de formation. Cependant, la situation offre des avantages mutuels pour les deux entités. Pour la maison d'édition, les ateliers donnent une reconnaissance à ses auteurs qui en sont les animateurs, une façon aussi de les soutenir financièrement car tous ne peuvent vivre des ventes de leurs livres. Par ailleurs, les ateliers constituent un vivier de jeunes talents, parmi lesquels un récent prix Goncourt. Obtenue peu après avoir suivi l'atelier, cette distinction attribuée à une jeune auteure a permis de mettre en vedette les formations de l'éditeur, ce qui vaut les meilleurs communiqués de presse pour en faire la publicité. Pour l'OF lui-même, l'intérêt d'être adossé à l'entreprise est donc d'être accompagné par la notoriété de la maison d'édition, connue de tous les férus de la littérature. Comme le souligne la responsable : *« [...] les auteurs, les animateurs, viennent ici en confiance. Nous ça nous apporte de la solidité, ça nous apporte une certaine stature, et puis c'est sous l'égide de LIBERCELI donc c'est quelque chose de prestigieux et de sérieux, on ne fait pas ça à moitié ; ça nous apporte cette notoriété-là ».* Cette renommée a permis d'attirer d'autres publics, au-delà de futurs écrivains. Ils sont désormais très appréciés des scénaristes les plus anciens dans la profession en recherche d'un second souffle, « *d'une autre puissance d'écriture »* et des intermittents du spectacle.

Participer à ces ateliers de formation au métier d'écrivain n'entre pas dans le cadre du CPF car cela ne débouche pas sur une certification en bonne et due forme, seulement sur une attestation. La directrice a compensé ce manque par une astucieuse valorisation des écrits réalisés dans ce cadre : *« [...] ils* [les auteurs] *sortent avec un papier disant qu'ils ont bien été présents et qu'ils ont validé… et nous à la fin on récupère les textes qui ont été produits et j'en fais ce que j'appelle un livret, pour chaque atelier je regroupe les textes de tous les participants, qui sont mis en page et façonnés dans un livre, ça donne vraiment une finalité à cette formation puisqu'on va jusqu'au bout, on va jusqu'à l'édition, entre guillemets, parce que ce n'est pas un produit qui est commercialisé puisque ça reste pour les personnes qui ont fait cette formation, mais voilà ils ont un produit fini quand même, ça va du début à la fin du produit livre* ». Du coté des formateurs, les auteurs chargés de l'animation sont choisis avec soin ; la directrice de l'OF a conscience qu'être écrivain ne veut pas dire forcément être bon pédagogue. Elle les sélectionne en fonction de leurs expériences antérieures dans des médiathèques ou lors de salons par exemple. En 2020, ces activités de formation ont été arrêtées, les ateliers n'étant pas conçus pour être organisés par visioconférence. Au moment de l'entretien, mi-novembre 2020, la directrice ne voit pas se dessiner l'avenir ; elle conclut : *« [...] pour le moment je suis comme un petit baudet, j'avance tête baissée en me disant ça tient, ça tient… c'est très difficile d'anticiper, est ce que ça va repartir en décembre ? En fait tout le monde est incertain, je le ressens au niveau des inscriptions. Sur cette fin d'année, c'est terrible tout ce que je suis en train de rembourser ; je passe un temps en administratif, c'est infernal parce qu'il y a une vraie crainte, à la moindre oreille qui gratte, ils annulent. Je ne vois pas 2021 ».*

7. Vers une rupture des stratégies temporelles des acteurs ?

Ce dernier témoignage de la directrice de l'OF de la maison d'édition est rejoint par d'autres, émis indistinctement par les responsables d'entreprises ou de leur organisme. Souvent en fin d'entretien au moment d'aborder les perspectives d'avenir, ces interlocuteurs ont fait allusion à un rétrécissement de leur horizon temporel, voire de ne plus en avoir du tout. Loin de penser que la perturbation permanente peut avoir la vertu intrinsèque de créer de nouvelles opportunités (Germain, 2010, p.176), ils pointent à travers leurs propos les difficultés que peut soulever le fait de devoir prendre des décisions dans un environnement au paroxysme de l'instabilité, en situation d'incertitude radicale.

Cette problématique du bouleversement de l'horizon temporel de l'agir a émergé des entretiens. Elle n'était pas présente dans le questionnement initial de l'étude. Il est intéressant de s'y attarder au moment de conclure, d'autant qu'elle semble être d'importance.

La crise sanitaire a eu pour conséquence de remettre brutalement en cause les cadres temporels des agents économiques. Dans ces conditions exceptionnelles, comment une entreprise ou un organisme de formation peut-il maintenir sa capacité d'anticipation de l'évolution des marchés et des besoins ? Comment déterminer un choix, une action, si l'on ne peut pas « *se projeter au-delà de la semaine prochaine, guère plus loin, ni d'avoir la moindre maitrise des risques* », comme le souligne un responsable interviewé ? Que peut encore signifier une gestion prévisionnelle – de l'activité, des emplois, des compétences – dans une situation aussi imprévisible ?

La plupart des responsables enquêtés ont déploré la soudaineté de la crise sanitaire qui les a privés de la possibilité d'anticiper des mesures qui auraient été nécessaires pour en contrecarrer les effets. Interrogés fin 2020, ce sentiment d'annihilement de leur capacité d'anticipation a été d'autant plus ressenti que les personnes interrogées venaient de vivre des épisodes de confinement et de déconfinement, entrainant une succession de directives à appliquer, ordres et contre-ordres dont ils ne comprenaient pas toujours le sens. Ils estiment qu'une telle situation a exigé de tous une grande adaptation pour suivre le mouvement et se maintenir à flot. Comme le souligne Étienne le patron de la PME spécialiste du gaz chloreux : *« [...] il fallait un lâcher prise par rapport à l'idée d'un plan d'action, d'un cap à tenir, tout dépend de l'adaptation à la situation qui change tout le temps, on a pas de vision d'une semaine sur l'autre [...] » ; « [...] On ne peut plus avoir d'objectifs mais seulement des visions d'adaptation au jour le jour, on ne peut plus avoir une gestion par objectifs ils sont révisés sans cesse »* (responsable de la société de produits de téléphonie). Un membre de la direction de la filiale du constructeur de grues décrit aussi le climat d'incertitude : *« On est suspendus à la conjoncture, au chiffre d'affaires au jour le jour, c'est sûr ça fragilise ».*

Encore inenvisageable dans un passé récent, la *gestion au fil de l'eau* semble pourtant être devenue pour ces agents économiques un nouveau paradigme. Un responsable de la filiale spécialisée dans les explosifs, peu impactée par la récession, reste convaincu que la meilleure solution pour affronter les perturbations est de s'en abstraire en ayant le même prévisionnel qu'à l'ordinaire, et ensuite une adaptation jour par jour : *« [...] pour moi je suis reparti comme si l'année était normale et pareil pour l'année 2021qui est bouclée et je l'ai programmée comme s'il n'y avait pas de Covid. Pour moi, ça va durer encore un petit peu il va y avoir des aléas mais je suis reparti comme une année normale ; et après on s'adapte au fil de l'eau ».* C'est cette même ligne de conduite résignée que suit la directrice du centre de formation du salon de coiffure : *« [...] on est forcé de s'habituer de vivre au jour le jour, de ne plus avoir de prévisions, je me suis faite à cette idée, il faut tenir le coup et ça finira bien par s'arranger à un moment ou à un autre ».*

C'est dans des termes identiques que s'exprime le dirigeant de la société d'engins à nacelles sur la façon dont a été abandonnée toute velléité de programmation des activités : *« [...] on avance au jour le jour, la crise sanitaire étant là, on s'adapte on n'a pas le choix ».*

Pour sa part, la DRH de la société de transformation charcutière tente de positiver et de tirer des enseignements : *« [...] on ne pouvait pas anticiper, c'est ce qui aurait pu être amélioré, c'est l'anticipation*

mais ça je pense que tout le monde a été un peu dans ce cas [...] c'est vrai que c'était un peu délicat dans le sens où on en avait en chômage, en télétravail et d'autres en présentiel et qu'il y avait, je ne vais pas vous le cacher, je parle en globalité, quand même un état anxiogène par rapport à ça. Là en ce moment, on a effectivement des projets d'activités donc on est, je dirais plutôt, sur un registre positif, on se dit c'est un coup dur il faut se relever, avoir de nouveaux projets, voir un petit peu ce qu'on peut faire ; on n'est pas abattu, on a le coup de massue mais on n'est pas abattu. En sachant que je souhaite que tout le monde prenne conscience de cet aspect d'anticipation qui sera à travailler par la suite, parce que ça peut être autre chose après avoir tiré les leçons de la période Covid ».

La crise sanitaire a rendu caduque l'idée de l'agir au bon moment ou du temps de l'occasion opportune, du *kaïros* (Aristote, 1998). Entreprises comme organismes de formation se sont retrouvés confrontés – provisoirement ? – au fait de ne plus pouvoir concilier l'immédiateté des décisions du présent à l'investissement de plus longue haleine, autrement dit de concilier l'urgent et l'important (De Lastic, 2013). En cette fin d'année 2020, leur seule ligne d'horizon semble avoir été l'urgence.

« Comment prévoir quand l'avenir devient une succession de présents ? », tel est le dilemme pertinemment résumé par le directeur d'une entreprise enquêtée. Le contexte sanitaire a eu pour effet de remettre en cause les stratégies temporelles de l'entreprise comme de son organisme de formation. Pour ces acteurs, l'horizon s'est soudainement rétréci pour devenir une succession de présents. Que restera-t-il à terme de cette expérience de rupture des temporalités ? Quels enseignements le monde économique et les acteurs du marché de la formation en retireront-ils pour l'élaboration de leurs propres stratégies post-crise, pour l'outillage de leur démarche prévisionnelle, d'anticipation et de gestion du risque ?

Conclusion

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, en recourant aux dispositifs publics de soutien et en faisant évoluer leurs pratiques professionnelles ? Cette question est au cœur de l'enquête réalisée fin 2020 pour le compte de la Dares du ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion dans le cadre d'un appel à projets de recherche soutenu par le Plan d'investissement dans les compétences. 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'offreurs de formation sur les transformations à l'œuvre dans leur sphère respective. Ce rapport en présente les principaux résultats.

Comme les monographies ont permis de le mettre en relief, l'impact de la crise sanitaire sur l'activité des entreprises a été hétérogène selon leur secteur, leur position sur le marché, leur place dans la filière, leur taille ou encore leur localisation. Être une grande entreprise, être en position monopolistique, être implantée dans un territoire dynamique ou avoir une clientèle diversifiée sont autant de facteurs de différenciation favorables. Certaines entreprises ont donc pu neutraliser les effets de la crise sanitaire et être même en croissance au cours de la période. En revanche, d'autres l'ont subi de plein fouet. Le recours à l'activité partielle leur a permis d'éviter les licenciements mais pour combien de temps ? Lorsque la nature des activités ne se prêtait pas au télétravail, le chômage partiel a été une solution pour soutenir les niveaux d'emploi. D'autres moyens ont été utilisés dans ce but, comme mettre fin à des CDD, à des contrats d'intérim ou encore bloquer l'embauche d'apprentis. Bon nombre d'entreprises, notamment les TPE et PME, ont évoqué leur difficulté d'accès aux mesures de soutien, en raison de la complexité des procédures et de l'absence d'accompagnement des acteurs institutionnels en charge de leur déploiement. Sur ce plan, l'expert-comptable ou le service comptabilité semble avoir joué un rôle décisif pour faire aboutir les démarches. Ayant peu l'occasion d'être projetée sur le devant de la scène, la fonction comptable y a ainsi gagné en lustre et en reconnaissance pour sa contribution à la préservation de l'équilibre de l'entreprise.

La distanciation sociale a bouleversé les cadres habituels de l'organisation du travail. Le recours au télétravail s'est généralisé. Toutefois, le phénomène a été d'intensité variable, certaines activités s'y prêtant davantage que d'autres. Il en a été de même pour les métiers ; ceux de l'artisanat ou de la production mobilisant des savoir-faire manuels ne s'en accommodent guère, la relation client

également. C'est pourquoi les commerciaux d'entreprise ont été une catégorie professionnelle particulièrement impactée par la récession. Dans certains cas, ils ont relevé le défi d'expérimenter des techniques de vente à distance, sans illusion toutefois de pouvoir concurrencer les plateformes numériques existantes mais dans le but de maintenir le lien avec leurs clients en pensant à la reprise. En revanche, le télétravail n'a pas posé de problème majeur lorsqu'il s'est agi de le mobiliser pour les fonctions support afin d'éviter le chômage partiel à leurs personnels. Pour échapper à l'arrêt complet, les services après-vente s'y sont aussi adaptés, ce qui a eu pour effet positif de renforcer leur position stratégique au sein de l'entreprise.

L'activité en distanciel sera-t-elle l'avenir libéré de l'homme au travail ? Loin d'être unanimement optimistes, les responsables d'entreprise ne voient pas tous dans le télétravail des lendemains qui chantent. Ils ont fait part de points de vue critiques à ce sujet. Du côté de la direction des TPE et PME, c'est surtout son coût financier qui a été pointé. Pour être mis œuvre, il requiert des équipements informatiques et une assistance technique qu'elles ne peuvent pas toujours assumer. Peu de responsables se sont dits préoccupés par les questions de management liées au contrôle hiérarchique du travail à distance, la perception de l'urgence sanitaire ayant été peut-être propice à un regain de confiance en autrui et à son esprit de solidarité et de responsabilité. Du côté de la perception que peuvent en avoir les salariés, la crainte serait que le télétravail déstabilise les collectifs et introduise de nouvelles discriminations. Il y aurait ceux dont les activités en permet le recours et puis les autres, laissant préfigurer des conditions d'emploi de qualité réservées à certains élus.

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 eu que rarement recours au FNE formation et n'ont pas incité leurs salariés à mobiliser le CPF ou le CEP.

Au-delà des dispositifs publics, les entreprises répondantes ont la particularité de disposer de leur propre organisme de formation, qu'aucune d'entre elles n'a d'ailleurs envisagé de fermer en 2020. Elles ont toutes confirmé leur soutien à leur structure de formation durant la période. La plupart d'entre elles a signalé pouvoir compter sur la réactivité de leur organisme pour former leurs salariés ou les nouvelles recrues lorsque la sortie de crise serait en vue. Les habitudes de travail entre l'entreprise et son organisme étant rôdées, la formation des personnels y sera opérationnelle au moment de la relance. Cela éclaire le constat précédent du gel de la formation continue que les entreprises ont décidé au plus fort de la crise car elles étaient alors assurées de pouvoir la faire redémarrer à la demande et d'éviter ainsi le risque d'une pénurie de main-d'œuvre.

Ces organismes de formation d'entreprise sont des écosystèmes profilés pour résister aux aléas de la conjoncture. Ils sont positionnés le plus souvent sur des niches, 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 offreurs privés, leurs formations ne sont pas toujours certifiantes, ce qui a l'inconvénient de ne pas les rendre éligibles aux financements dans le cadre du CPF. Mais contrairement à d'autres organismes, cela est compensé par la notoriété de l'entreprise qui rejaillit sur les formations, appréciées pour leur qualité par le monde économique et les intermédiaires du marché du travail. Disposant de cet atout, les organismes d'entreprise ont néanmoins poursuivi leur démarche de certification de qualité, en envisageant d'achever la procédure Qualiopi, interrompue par les restrictions sanitaires, lorsque la situation sera revenue à la normale. Enfin, comme pour la plupart des organismes, la crise sanitaire a eu pour effet d'accélérer la digitalisation de leurs formations. Une majorité d'entre eux a pris conscience de la nécessité de promouvoir des apprentissages mixtes, articulant présentiel et distanciel, y inclus pour des spécialités où l'importance du volet pratique en situation de travail en avait jadis dissuadé l'expérimentation.

Pour la plupart des organismes enquêtés, le fait d'être adossé à une entreprise a été vécu comme une condition de survie pendant la pandémie. Leurs formateurs, aussi professionnels salariés de l'entreprise, ont pu bénéficier 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 connu de ce fait une situation plus enviable que celle des formateurs de métier travaillant dans d'autres organismes privés. Parfois sous-estimés dans leurs

capacités pédagogiques ou leur rôle au sein des jurys, ces professionnels d'entreprise 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.

Qu'en sera-t-il de ces changements dans le monde d'après ? Saisis il y a six mois, sans le recul nécessaire, ils demandent à être confirmés. Cela peut tout au plus suggérer à ce stade la mise en évidence de quelques enjeux pour le futur.

En 2020, entreprises comme organismes de formation ont été confrontés à l'incertitude radicale, annihilant leur capacité d'anticipation. Ils ont alors tenté d'autres façons d'agir lorsque leur horizon temporel s'est rétréci et quand l'avenir est devenu une succession de présents. Que leur laissera une telle expérience en héritage ? De même, quels apprentissages retireront-ils du recours à de nouveaux modes de travail, le travail ou la formation à distance, ou à de nouvelles possibilités de réguler l'emploi ? Sur ce point, on peut se demander si en France le chômage partiel rejoindra de manière pérenne la panoplie des dispositifs outillant la politique publique de l'emploi, à l'instar d'autres pays européens[23] qui l'y ont inscrit depuis des décennies.

Bibliographie

Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, A. (2016). Le télétravail, un objet sans désir ? *Revue d'économie régionale et urbaine, 2016/1,* 245-266.

Aristote (1998). *Éthique à Nicomaque.* Paris : Flammarion.

Ballarin, B. (2017/4). À la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin. *Journal de l'École de Paris du management, 126*(4), 38-44.

Bailey, B.E. & Kurland, N.B. (2002). *A review of telework research: findings, new directions and lessons for the study of modern work. Journal of Organizational Behavior*, *23*, 383-400.

De Chergé, H. (2010). *Les campus Véolia : de l'ambition dans la formation. Journal de l'École de Paris du management, 86*(6).

Denoux, S. & Eneau, J. (2013). *La démarche qualité des organismes de formation : de la professionnalisation des acteurs à la reconnaissance des organisations ? Les sciences de l'éducation, 2013/4*, 23-45.

De Lastic, A. (2013). *Stratégie en entreprise, l'approche moyens-fins en question*. *Revue interdisciplinaire mangement homme et société (RIHME), 6*(2), 80-91.

Germain, O. (2010). *Quand l'opportunité rencontre la stratégie*. *Revue française de gestion*, *206*, 171-187.

Hicks, J. R. (1950). *A Contribution to the Theory of the Trade Cycle*. Oxford : The Clarendon Press.

Frétigné, C. (2019). Les métiers de la formation… demain. *Éducation permanente, 220-221,* 39-46.

Frimousse, S. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Questions de management, 2020/4*(30), 107-150.

Grimault, V. (2020). *La renaissance des campagnes, enquête dans une France qui se réinvente*. Paris : Éditions du seuil, 307 p.

[23] Par exemple, en Italie avec la *Cassa Integrazione Guadagni*. Romani, C. (1986), *La Cassa Integrazione Guadagni, réalités juridiques, économiques et sociales d'une institution,* LEST CNRS Aix en Provence, 517 p.

Hallépée, S. & Mauroux, A. (2019). *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? DARES Analyses, 051*.

Lederlin, F. (2020). Télétravail : un travail à distance du monde. *Études, 2020/11,* 35-45.

Lénine (2001) [1917]. *L'impérialisme stade suprême du capitalisme.* Paris : Édition le temps des cerises.

Ministère du Travail (2021). *Les chiffres de l'apprentissage en 2020, des emplois pour les jeunes des compétences pour les entreprises* (données collectées au 29 janvier 2021).

Nesme, M.-F. (2016). Les formations professionnelles se mettent à la qualité. *I2D Informations*, *Données et Documents, 2016/4* (53), 62-64.

Quenson, E. (2001). *L'école d'apprentissage de Renault.* Paris : éditions CNRS.

Romani, C. (2020*). Quand l'entreprise devient (aussi) organisme de formation.* Dans A. Dupray, C. Gasquet & F. Lefresne (coord.), *L'entreprise rend-elle compétente.e ?* (p. 38-45). Marseille : Céreq, coll. « Essentiels » (n°2).

Romani, C. (2018a). La politique du titre à l'épreuve du terrain. *Céreq Bref, 367*.

Romani, C. (2018b). *Le titre et le marché : enquête sur l'usage et les représentations de la valeur des certifications du ministère du Travail.* Céreq, coll. « Études » (n° 15). URL : https://www.cereq.fr/le-titre-et-le-marche-enquete-sur-lusage-et-les-representations-de-la-valeur-des-certifications-du.

Rubin, G. (2011). *Hicks et l'économie de la dépression. Recherches économiques de Louvain, 77*, 57-87.

Spinazze, C. (1994). *Écoles et entreprises : les écoles primaires Michelin à Clermont Ferrand.* Thèse de doctorat en sociologie, Université de Toulouse 2.

Taskin, L. & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité.* Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.

Taskin, L. (2006). Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue interventions économiques, 34*.

Vayre, E. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le Travail Humain*, *82*, 1-39.

Annexe 1. Caractéristiques des 120 entreprises de l'échantillon initial

Au départ, un échantillon de 120 entreprises ayant créé leur propre organisme de formation a été constitué. Ces 120 entreprises ont été toutes contactées et 20 d'entre elles ont au final adhéré à l'enquête. Les caractéristiques des 20 entreprises répondantes ont été décrites à la section 1 de ce présent rapport. Le lecteur prend ici connaissance des caractéristiques de l'échantillon initial. Les 120 entreprises du départ recouvrent une large gamme de secteurs d'activités (tableau 9) et de spécialités de formation. Un large éventail de domaines et métiers industriels y sont représentés (production de chlore gazeux, pétrochimie, plasturgie, fabrication de sols souples, etc.) ainsi que les domaines de l'agroalimentaire ou du tertiaire (édition information, immobilier, gestion, banque assurance, économie digitale, etc.). L'entreprise et son OF sont enregistrés dans le même secteur d'activité[24]. On observe que près d'un quart des entreprises créatrices des organismes de formation de l'échantillon relève du secteur du commerce (de gros et de détail), et dans une même proportion (23 %) du secteur des industries manufacturières renvoyant à 15 sous-secteurs diversifiés de production allant de l'alimentaire, au raffinage, en passant par la fabrication de meubles ou d'automobiles. Sont ensuite représentées les entreprises du secteur de l'information et de la commercialisation (12 %), avec la présence marquée d'entreprises d'édition de logiciels, qui illustre la tendance actuelle à la multiplication de centres de formation de la part d'opérateurs de l'économie digitale afin d'accompagner le développement ou la prise en main de leurs produits par la mise en place de leurs propres formations.

[24] Le secteur d'appartenance de l'OF provient de l'indicateur correspondant de la base BPF 2018. Dans le cas où, pour le secteur, était indiqué « code Naf non défini » dans la base, une recherche sur internet a été effectuée pour compléter l'information. Le secteur d'activité déclaré par les OF a ainsi été confronté aux secteurs d'appartenance des entreprises, dont le nom est le même que leurs OF en clair dans la base BPF, qui ont été recherchés par internet sur le site https://www.societe.com/ .Ils sont identiques dans tous les cas où ils sont renseignés (2 cas sur 120 n'ont pas pu l'être).

Tableau 9 • Répartition des 120 entreprises de l'échantillon initial créatrices d'un OF, selon leur secteur d'activité

Secteurs (code Naf)	En valeur absolue
10 Industries alimentaires	3
19 Cokéfaction et raffinage	1
20 Industrie chimiques	2
21 Industrie pharmaceutique	1
22 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	3
23 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	1
24 Métallurgie	1
25 Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et équipements	1
26 Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	1
27 Fabrication d'équipements électriques	1
28 Fabrication de machines et équipements n.c.a.	2
29 Industrie automobile	5
30 Fabrication d'autres matériels de transport	2
31 Fabrication de meubles	3
33 Autres industrie manufacturières (joaillerie, sport, instruments médicaux, jouets, etc.)	2
35 Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	2
37 Collecte et traitement des eaux usées	4
43 Travaux de construction spécialisés	1
46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et motocycles	23
47 Commerce de détail, à l'exception des automobiles et motocycles	5
49 Transports terrestres et par conduites	2
50 Transport par eau	1
51 Transports aériens	1
56 Restauration	2
58 Edition (de livres et de logiciels)	9
59 Production de films cinématographiques, vidéos	1
61 Télécommunications	2
62 Programmation, conseil et autres activités informatiques	2
64 Activités des services financiers, hors assurance et caisse de retraite	2
65 Assurance	2
66 Activités axillaires de services financiers et d'assurance	2
70 Activités des sièges sociaux, conseil de gestion	6
71 Activités d'architecture et d'ingénierie ; activités de contrôle et d'analyses techniques	6
72 Recherche-développement scientifique	3
73 Publicité et études de marché	1
74 Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques	2
77 Activités de location et location-bail	1
80 Enquête et sécurité	1
85 Enseignement	2
90 Activités créatives, artistiques et de spectacle	1
93 Activités sportives, récréatives et de loisirs	2
94 Activités des organisations associatives	1
96 Autres services personnels	2
Code NAF non défini	2
Total	**120**

Source : BPF 2018 et recherches internet site « Société ».

Les 120 entreprises créatrices des OF sont de tailles diverses (tableau 10). Il est important de noter que 20 % d'entre elles ont au moins de 20 salariés ; cela signifie que la création d'un centre de formation qui leur est propre n'est pas seulement l'apanage de la grande entreprise mais concerne aussi les petites et moyennes entreprises.

Tableau 10 • Répartition des 120 entreprises de l'échantillon initial créatrices d'un OF, selon leur taille (exprimée en nombre de salariés)

Nb de salariés	En %	En valeur absolue
De 1 à 10	5,8	7
De 10 à 50	14,2	17
De 50 à 100	15,0	18
De 100 à 200	5,0	6
De 300 à 500	8,3	10
De 500 à 1000	11,7	14
De 1000 à 2000	3,4	4
De 3000 à 4000	4,2	5
De 4000 à 7000	5,0	6
De 10 000 à 40 000	7,5	9
De 60 000 à 80 000	3,4	4
>100 000	5,0	6
Non renseigné	11,7	14
Total	100,0	120

Sources : site Société (recherches web).

La moitié des entreprises créatrices de leur propre OF a été fondée durant les 40 dernières années mais pas uniquement (tableau 11). L'approche historique de leurs profils laisse entrevoir des « vagues » successives dans la création de ces entreprises porteuses par la suite d'un centre de formation dans la mesure où elles sont le plus souvent spécialisées dans les domaines d'activités prédominants ou technologiquement en pointe aux différentes époques. Une part non négligeable (10 %) des entreprises ayant créé leur propre OF a été fondée avant le XX^{e} siècle. Il s'agit là essentiellement d'entreprises de secteurs traditionnels et artisanaux comme par exemple l'édition, la production de vitrail, l'agroalimentaire, la fabrication d'explosifs, de meubles, l'horlogerie ou la joaillerie. Les entreprises établies dans l'entre-deux guerres le sont dans des secteurs innovants du moment, par exemple les sols en vinyle ou le transport aérien. Les entreprises fondées dans les années 1980 et 1990 ainsi que leur centre de formation, qu'elles ont par la suite établi, sont tournées vers la fabrication des machines-outils, des matériaux composites, des télécommunications, de l'industrie nucléaire, de la pharmacie ou encore de la gestion des ressources et de la valorisation des déchets. La « nouvelle vague » des années 2000 est celle des entreprises créatrices d'OF opérant dans les secteurs de l'immobilier, de l'information et la communication, de l'édition de logiciels, des équipements pour l'aéronautique, le médical ou l'électronique.

Tableau 11 • Répartition des 120 entreprises de l'échantillon initial créatrices d'un OF, selon leur propre date de création

Date	En %	En valeur absolue
XVI siècle	0,8	1
XIX siècle	9,2	11
Entre 1900 et 1920	4,2	5
Années '30	5,8	7
Années '50	1,7	2
Années '60	7,5	9
Années '70	6,7	8
Années '80	15,0	18
Années '90	12,5	15
Années 2000	13,3	16
Années 2010	6,7	8
Non renseigné	16,6	20
Total	100,0	120

Source : divers sites (recherches web) dont celui de l'entreprise lorsqu'il existe.

Annexe 2. Caractéristiques des 120 organismes de formation d'entreprise

Les OF des 120 entreprises de l'échantillon initial ont des tailles diverses, comme le présentent les tableaux 12 et 13. La taille y est appréciée d'une part par le nombre de formateurs (internes ou externes confondus) intervenant dans le centre de formation en 2018, et d'autre part par le nombre de stagiaires accueillis pour cette même année (Données BPF 2018).

On constate que ces OF d'entreprise sont en général de taille modeste, plus d'un tiers d'entre eux fonctionnant avec moins de 5 formateurs. À l'opposé, les OF de grande envergure, rassemblant au-delà de 150 formateurs, sont rares et essentiellement le fait de firmes multinationales. Leur capacité formative est étendue, la plupart d'entre eux rassemblant plus de 2 000 inscrits en 2018.

Pour un quart des OF d'entreprise, le nombre de stagiaires ne dépassent pas 40 personnes formées durant l'année. Pour un autre quart, ils forment au-delà de 1 000 stagiaires par an.

Tableau 12 • Répartition des OF des 120 entreprises de l'échantillon initial, selon le nombre de leurs formateurs (internes ou externes)

Nb de formateurs en 2018	En %	En valeur absolue
= 1	12,5	15
De 2 à 5	25,0	30
De 5 à 15	20,0	24
De 15 à 30	13,0	16
De 30 à 40	9,6	11
De 50 à 60	5,0	6
De 60 à 90	2,5	3
De 150 à 250	5,0	6
De 400 à 500	0,8	1
>à 500	0,8	1
NR	5,8	7
Total	**100,0**	**120**

Source : BPF 2018.

Tableau 13 • Répartition des OF des 120 entreprises de l'échantillon initial, selon le nombre de leurs stagiaires

Nb de stagiaires (2018)	En %	En valeur absolue
De 1 à 5	4,2	5
De 5 à 10	7,5	9
De 10 à 20	3,3	4
De 30 à 40	6,7	8
De 60 à 80	4,1	5
De 80 à 100	2,5	3
De 100 à 200	13,4	16
De 200 à 300	7,5	9
De 300 à 400	5,9	7
De 500 à 600	4,1	5
De 600 à 900	5,0	6
De 1 000 à 2 000	12,5	15
De 2 000 à 3 000	3,3	4
De 3 000 à 4 000	5,0	6
De 4 000 à 9 000	4,1	5
De 10 000 à 20 000	3,3	4
>20 000	1,8	2
NR	5,8	7
Total	100,0	120

Source : BPF 2018.

Tableau 14 • Localisation des OF des 120 entreprises de l'échantillon initial, par région de France métropolitaine

Régions	NB d'OF d'entreprise (v.a.)	En %
Paris-Île de France	57	47,5
Région Centre	5	4,2
Région Bretagne	4	3,3
Région AURA	15	12,5
Région Occitanie	8	6,7
Région Pays de la Loire	8	6,7
Région Nouvelle Aquitaine	7	5,8
Région Hauts-de-France	7	5,8
Région Grand Est	5	4,2
Région Sud (ex PACA)	4	3,3
Total	**120**	**100**

Source : BPF 2018.

Quelle est la localisation des 120 OF ? Ceux-ci se répartissent sur 10 espaces régionaux distincts (tableau 14). Cependant, près de la moitié d'entre eux a une adresse signalée à Paris ou en Île-de-France. Ceci ne présage pas nécessairement que le lieu de l'OF (son lieu d'implantation) soit dans cette même région ou ville car cela est peut-être le lieu déclaré dans les BPF 2018 du siège social de l'entreprise dont l'OF dépend. La région AURA est le deuxième espace régional où l'on dénombre le plus d'OF à enquêter ; puis viennent ensuite les régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine.

D'où proviennent les ressources financières de ces organismes d'entreprises ? Qui sont leurs clients ? Le plus souvent, leurs recettes sont issues d'une source mixte en provenance de deux opérateurs : tout d'abord, et assez logiquement, des entreprises elles-mêmes, avec les financements de la formation de leurs propres salariés (actions de formation, bilan de compétences ou VAE) ; en complément, des OPCO par la mobilisation de divers dispositifs tels que les contrats ou périodes de professionnalisation, le CIF, le CPF (incluant la VAE, le bilan de compétences), les mesures spécifiques pour les personnes en recherche d'emploi (POE, CSP) (tableau 15). Le recours au CPF reste marginal dans le circuit de financement des formations des OF d'entreprises. On note par ailleurs qu'un quart des OF des 120 entreprises dépend d'un financement exclusif d'un seul opérateur qui constitue ainsi 100 % de leurs ressources. Rares sont les cas d'OF d'entreprises intégralement financés par des fonds en provenance des prescripteurs Pole emploi ou conseils régionaux. Les OF d'entreprise fonctionnent pour la majorité des cas sur des financements d'origines multiples traduisant la diversité et la mixité des publics qu'ils forment, les fonds de la formation des demandeurs d'emploi venant le plus souvent en complément.

En concordance avec les variables de tri choisies au départ, la quasi-totalité des OF sélectionnés comptent parmi leurs stagiaires des personnes en recherche d'emploi bénéficiant d'un financement public. Leur part dans l'ensemble des stagiaires formés peut varier assez fortement d'un OF à l'autre. Dans 9 % des cas, l'OF d'entreprise ne forme même que des demandeurs d'emploi. Pour les autres, la mixité des publics est la règle. Aux côtés du public des demandeurs d'emploi, se retrouve le plus souvent une proportion notable de salariés dont la formation est financée par un employeur, un OPCA ou un OPACIF. S'y adjoignent d'autres types de public : les particuliers, entreprenant à titre individuel et à leurs propres frais, une action de formation, un bilan de compétences ou une VAE en appui d'un contrat de formation professionnelle ; d'autres catégories de stagiaire, comme par exemple les agents de la fonction publique (titulaire ou non), les bénévoles, les détenus, les travailleurs non salariés, etc.

Concernant leurs activités formatives, les OF de ces 120 entreprises dispensent-ils directement leurs prestations ou les sous-traitent-ils ? Une lecture transversale des données des bilans pédagogiques de ces OF indique que 54 % d'entre eux ont eu recours à la sous-traitance de leurs formations en 2018. Pour un quart d'entre eux, ce recours à la sous-traitance concerne moins de 10 % de leur activité globale. Pour un cinquième, cela représente 25 à 50 % de leurs activités formatives et seul un nombre réduit d'entre eux (9 %) déclare une sous-traitance pour une part importante – au-delà de 70 % – de

leurs activités. Ces OF des entreprises de l'échantillon initial agissent-ils pour leur propre compte ? Forment-ils fréquemment ou pas pour le compte d'un autre organisme de formation ? Pour une large majorité d'entre eux, ils forment pour leur propre compte, un cinquième d'entre eux déclarant en 2018 avoir formé des stagiaires pour le compte d'un autre OF. Lorsque ces derniers forment les stagiaires pour le compte d'un autre OF, la moitié d'entre eux forme massivement pour un commanditaire extérieur, la part des stagiaires formés pour le compte d'un tiers dépassant les 50 % de leur effectif-stagiaire annuel global.

Tableau 15 • Répartition des OF (en VA) des 120 entreprises de l'échantillon initial, selon les sources et tranches de financement

Sources	Part = 100 %	Part > 50%	Part < 50%	Part = 0	NR	Total
Produits provenant des entreprises pour la formation de leurs salariés	12	44	18	33	13	120
Produits provenant des organismes paritaires collecteurs ou gestionnaires des fonds de la formation	8	22	33	44	13	120
Pôle emploi	2	1	12	92	13	120
Autres produits au titre de la formation professionnelle continue	1	2	5	99	13	120
Produits provenant de contrats conclus avec des personnes à titre individuel et à leurs frais	2	5	5	95	13	120
Produits provenant de contrats conclus avec d'autres organismes de formation	1	1	7	98	13	120
Produits provenant de l'État pour la formation de ses agents	1	0	6	100	13	120
Produits provenant des conseils régionaux pour la formation de leurs agents	2	3	9	93	13	120
Produits résultant de la vente d'outils pédagogiques	0	1	1	105	13	120
Produits provenant des Fonds d'assurance formation de non-salariés	0	0	2	105	13	120
Autres ressources publiques	0	0	2	105	13	120

Source BPF 2018.

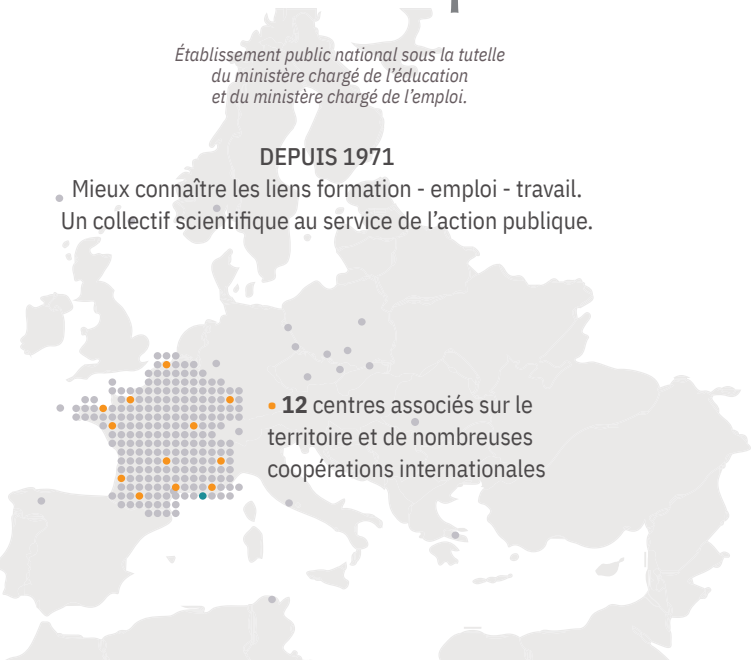
ISSN
2497-6873

Céreq

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

DEPUIS 1971

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



• **12** centres associés sur le territoire et de nombreuses coopérations internationales

+ d'infos
et tous les travaux

À explorer
www.cereq.fr

+ de 600 publications
Accessibles librement

© Photo : Jacob Lund / shutterstock