

La formation professionnelle continue comme activité secondaire

Structuration du marché et nature de l'offre en questions

Stéphane Michun

Mutation des territoires en Europe (MTE), Centre régional associé au Céreq de Montpellier, université de Montpellier III

Véronique Simon

CRACS, Centre régional associé au Céreq de Bordeaux, Maison des sciences de l'Homme d'Aquitaine

Aline Valette

Département formation et certification, Céreq

Céreq

10, place de la Joliette BP21321

13 567 Marseille Cedex 02

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

avril 2010

SYNTHÈSE

La formation continue est un marché ouvert. Coexistent sur ce marché des organismes qui exercent cette activité à titre principal, et d'autres prestataires pour lesquels elle est secondaire. Si les premiers sont relativement bien étudiés, le comportement des seconds reste peu éclairé. Cette étude propose de combler cette lacune.

Statistiquement, l'activité principale est définie par le code de la nomenclature des activités françaises (dit code NAF) déclaré par l'entreprise au moment de sa création. Dans la base des bilans pédagogiques et financiers, ont ainsi été isolés les prestataires n'ayant pas la formation comme activité principale, au sein des organismes réalisant plus de 150 000 euros de chiffre d'affaire en formation. En 2006, ils représentent 46,3 % de la population totale génèrent plus du tiers du chiffre d'affaires et forment près de 45 % des stagiaires.

Pour autant, ces prestataires sont très hétérogènes. Leur activité principale, leur statut juridique, les financeurs de leurs prestations de formations sont très variables. Des enquêtes de terrain ont ainsi permis d'analyser plus finement cette population et d'identifier trois types de prestataires.

- Le premier type, qui représente 36 % de l'échantillon, correspond aux prestataires qui ont effectivement la formation comme activité secondaire et chez qui la formation est un produit joint, c'est-à-dire attachée à un produit ou service vendu par ailleurs.
- Le second type de prestataires, 18 % de l'ensemble, réalise aussi des actions de formation à titre secondaire, mais elles sont vendues en tant que telles, de façon autonome.
- Le troisième type de prestataires, 46 % de l'échantillon, exerce la formation à titre principal, voire comme unique activité, malgré un code NAF qui ne s'y rapporte pas. Ils sont majoritairement répertoriés dans les services aux entreprises. Organismes de formation sans en avoir le nom ni la catégorie statistique, en ont-ils le comportement et le positionnement ?

Cette typologie pointe tout d'abord un décalage entre l'enregistrement statistique et l'activité réelle des organismes appréhendée à travers la répartition de leur chiffre d'affaires. Mais au-delà, même lorsque la formation est devenue l'activité principale de l'entreprise, elle est envisagée d'une façon particulière qui interroge la manière d'appréhender les activités de FPC dans leur ensemble.

L'activité de ces prestataires s'inscrit dans une relation de service adaptée aux besoins du client. Au-delà d'une offre, ces prestataires proposent un service de formation intégrant largement l'amont (analyse du besoin, « décryptage » et reformulation de la demande) voire l'aval de l'acte de formation lui-même. Celui-ci relève très souvent de l'adaptation au poste, dans une visée de performance à court terme et non de vocation éducative au sens large. Qu'il s'agisse, du côté de l'offre, d'asseoir l'activité principale ou de générer de la plus-value ou, du côté de la demande, de développer les compétences (appliquées plus que génériques) des salariés, la logique reste marchande. La formation est clairement un bien privé, le marché a une place centrale et la médiation de l'État est faible. Pour autant, dans la réalisation de ces prestations, un grand nombre des préconisations en cours de définition dans les débats sur la qualité de l'offre de formation est mis en pratique : importance accordée à l'amont, à la compréhension et traduction des besoins du client, adaptabilité de l'offre et des méthodes pédagogiques...

Les résultats de cette étude mettent donc en avant la nécessité d'un autre mode d'enregistrement de ces organismes qui permettrait de mieux rendre compte de leurs activités sur le marché de la FPC. Ce nouveau mode d'enregistrement aurait un impact concret dans le cadre des projets de portail d'information sur les prestataires de formation.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
1. LES ORGANISMES AYANT LA FORMATION COMME ACTIVITÉ SECONDAIRE : PRÉSENTATION D'UN SEGMENT PEU ÉTUDIÉ.....	8
1.1. Éléments statistiques issus des bilans pédagogiques et financiers	11
1.2. Limites des bilans pédagogiques et financiers	13
2. PLUSIEURS CAS DE FIGURE SE CACHENT DERRIÈRE LA FORMATION COMME ACTIVITE SECONDAIRE (FCAS).....	15
2.1. Exploration qualitative et caractéristiques des FCAS enquêtés	15
2.2. Quelle catégorisation des prestataires enquêtés ?	17
3. PORTRAITS D'ENTREPRISES POUR LESQUELLES LA FORMATION EST DEVENUE L'ACTIVITE PRINCIPALE	23
3.1. La société JD : personnalisation, fidélisation et formateurs seniors : justifications d'un prix élevé	24
3.2. La société M : la multiplication des formations réglementaires obligatoires, une opportunité de diversification	27
3.3. La société O : analyse fine du besoin et phase d'immersion préalable, ou comment se différencier des grosses structures.....	29
CONCLUSION	31
BIBLIOGRAPHIE	34
ANNEXE 1 : DIFFÉRENCIATION OF / FCAS	35
ANNEXE 2 : CRITÈRE DE SEUIL DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN FORMATION	37
ANNEXE 3 : LES CATEGORIES INSTITUTIONNELLES	39
ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN.....	40
ANNEXE 5 : REPARTITION DES SPECIALITES DE FORMATION ENTRE OF ET FCAS, AU PLAN NATIONAL	42
ANNEXE 6 : TABLEAUX RÉGIONAUX SUR LES FCAS ET LES OF.....	43
ANNEXE 7 : CARACTÉRISTIQUES DES FCAS EN FRANCE ET DANS LES TROIS RÉGIONS ETUDIÉES.....	62

INTRODUCTION

Les organismes dont l'activité principale est l'enseignement ou la formation¹ font l'objet d'enquêtes régulières (Mainaud, 2007, 2008). Pour autant, la formation continue ayant été conçue comme un marché ouvert, les textes fondateurs n'ont pas conféré de monopole ni de position dominante à tel ou tel dispensateur (Sellier, 2007). Peuvent donc exercer une activité de formation des entreprises, des associations, des établissements et des organismes privés quelque soit leur activité. Les organismes privés, et seulement eux, ont le choix d'exercer la formation à titre principal ou secondaire.

Il y a là un large espace de développement pour des organisations (entreprises, associations, etc.) désireuses de diversifier leur activité, industrielle ou de service, en mettant un pied dans le monde de la formation. Cette stratégie est d'autant plus fréquente qu'il n'existe pas de barrières à l'entrée dans le secteur de la FPC.

Si cette diversification est susceptible de faire bouger sensiblement les missions et / ou les métiers de l'organisation, elle est presque toujours concentrique. L'engagement dans la formation entretient un rapport, technique ou commercial, avec le métier de base de l'organisation, le cas limite étant celui de la formation comme produit-joint. Ainsi, de nombreux consultants entreprennent-ils d'offrir des prestations de formation, en plus de leurs services habituels de conseil en stratégie, management ou ressources humaines. Ils cherchent ce faisant à créer ou renforcer des synergies entre les différentes activités qu'ils mettent en œuvre pour le compte de leurs clients. Notons que la participation du client aux différentes prestations (processus de servuction) assure *a priori* une cohérence forte entre l'activité de formation et l'activité principale de l'organisation, tout en réduisant l'incertitude.

Dans la lignée des travaux sur la structuration de l'offre de formation continue, cette étude vise à mieux appréhender l'activité d'un type particulier d'offreurs de formation : les organismes qui n'ont pas la FPC comme activité principale exercée, au sens du code NAF.

Le code NAF, Nomenclature des Activités Françaises instaurée par décret n° 92-1129 du 2 octobre 1992, a été élaboré principalement en vue de faciliter l'organisation de l'information économique et sociale. Sa finalité est donc essentiellement statistique. Cette nomenclature permet de renseigner l'activité principale exercée (APE) par une entreprise (ou une association). Apposé par l'INSEE lors de son enregistrement auprès du Registre des Greffes du Tribunal du Commerce, il peut être modifié sur demande à son initiative ou à celle de l'INSEE lors des enquêtes sectorielles annuelles (ESA). Pour le plus grand nombre, les codes restent inchangés quand l'activité, elle, se transforme. Ainsi, aborder une entreprise à partir de sa codification, c'est l'aborder à partir d'une définition figée, d'une conception fixiste de son activité. A contrario, restreindre l'étude d'une activité à cette entrée par la nomenclature peut laisser échapper nombre d'entreprises, entreprises au code NAF différent mais qui pourtant, exercent cette activité et peuvent avoir un certain poids sur le marché. Une version révisée de la NAF (NAF rév. 2) est en vigueur depuis le 1er janvier 2008².

En 2003, Josiane Véro et Patrick Rousset publiaient au Céreq les résultats d'une enquête sur « *La structuration de l'offre de formation continue* ». A partir de l'analyse des stratégies de positionnement des dispensateurs de formation, ce travail fait apparaître une segmentation du marché selon trois grandes logiques de production de la formation : une logique relevant d'un choix de public cible lié à des types de financements spécifiques, une logique de certification et une logique de contenu³. **Le segment de marché caractérisé par une logique de contenu concentre la part la plus importante de l'offre, soit 56 %. Il est composé majoritairement d'organismes pour lesquels la formation « n'est qu'une activité annexe**

¹ Les codes APE de ces organismes sont (nomenclature d'avant 2008) 802A (enseignement secondaire général), 802C (enseignement secondaire technique et professionnel), 803Z (enseignement supérieur, ce champ comprend l'enseignement supérieur général, professionnel, technique ou scientifique), 804C (formation des adultes et formation continue), 804D (autres enseignements).

² Sachant que les données sont issues de la base des BPF 2006, ce sont les anciens codes NAF que nous avons utilisé.

³ Logique de contenu : formation services aux personnes (5 %), formations disciplinaires générales (6 %), formations techniques industrielles (10 %), formations pour tertiaire administratif (35 %). Logique relevant d'un choix de public cible lié à des types de financements spécifiques : 20 % de l'offre (14 % pour financements publics et formation des demandeurs d'emploi, 6 % pour clientèle entreprise et formation des salariés). Logique de certification : 15 % du marché. Pôles centrés sur la préparation de titres homologués et de diplômes (Véro et Rousset, 2003, p. 38).

s'appuyant sur un cœur de métier tout autre » (Véro et Rousset, 2003, p. 1). Exercer l'activité de formation à titre principal ou comme activité secondaire est-il un fait discriminant entre les prestataires ? Les divergences que cela engendre justifient-elles un traitement spécifique de chacun de ces deux types de prestataires, typologie au regard du code APE : organismes de formation (OF) / organismes ayant la formation comme activité secondaire (FCAS)⁴, notamment au regard des volontés d'action sur l'offre (contrôle, information et qualité) ? D'organismes de stages, les prestataires de formation professionnelle continue tendraient-ils à devenir des assembleurs de ressources et de fonctions dans un champ de plus en plus large ?

Encadré 1

***La structuration de l'offre de formation continue, Véro J. et Rousset P.
Novembre 2003, CEREP, NEF n°4, 58 pages.***

Synthèse :

Les travaux consacrés à l'offre de formation continue révèlent une tendance à une expansion de l'appareil de formation. Quantitativement, on a assisté durant la dernière décennie à une augmentation du chiffre d'affaires sur le marché de la formation continue de l'ordre de 40 % en euros constants. Si ces évolutions sont maintenant connues, rares restent les travaux rendant compte de la structuration du marché. Encore plus rares sont les travaux introduisant dans l'analyse de celle-ci la stratégie de positionnement des dispensateurs de formation continue.

Telle est l'ambition de ce document qui présente les premiers résultats d'une enquête originale, menée auprès de 428 prestataires, réalisant un chiffre d'affaires annuel d'au moins 150 000 euros. Cette enquête, qui couvre 33 départements français, permet, grâce à des entretiens réalisés auprès de dirigeants d'organismes, d'identifier les pôles de compétences des offreurs de formation au travers de la reconstitution de leur activité sur l'année 1999. Sont aussi éclairées les stratégies, la nature des prestations offertes et les parts de marché des différentes catégories de dispensateurs.

Ainsi, en 1999, plus de 90 % du chiffre d'affaires produit sur le marché de la formation continue s'organisait autour de trois grandes logiques de production de la formation, renvoyant à des univers distincts tant par les principes auxquels ils sont censés répondre que par les acteurs qui en contrôlent les modalités d'application.

Une première logique relève d'un choix de public cible lié à des types de financements spécifiques. Elle correspond à 20 % de l'offre de formation et peut se distinguer en deux types. Les pôles de compétences centrés sur les demandeurs d'emploi et assujettis à des financements publics représentent 14 % du produit de la formation continue et sont le fait pour l'essentiel d'organismes publics ou du secteur associatif. Les pôles de compétences définis à partir de la clientèle entreprise et du public salarié, drainent 6 % du chiffre d'affaires et apparaissent comme l'un des fers de lance des organismes du secteur privé lucratif.

Vient ensuite la logique de certification qui recouvre 15 % du marché de la formation. On y trouve d'abord les pôles centrés sur la préparation de titres homologués et de diplômes, lesquels représentent 9 % du marché. Les prestataires des secteurs public et associatif sont particulièrement présents sur ce segment, aux côtés d'organismes du secteur privé lucratif. La quasi-totalité des certificats de qualification professionnelle (CQP) se prépare dans des organismes liés aux branches professionnelles et représentent 3 % du marché. Au-delà des diplômes, titres ou CQP, d'autres certifications fondent les pôles de compétences d'organismes relevant principalement des secteurs privés lucratif ou associatif.

Enfin, le gros de l'offre de formation (56 %) s'inscrit dans une logique de contenu. Ce segment de l'offre de formation est principalement couvert par des organismes pour lesquels la formation n'est qu'une activité annexe s'appuyant sur un cœur de métier tout autre. Les prestataires privés à but lucratif ou les organismes liés aux branches professionnelles y occupent une place majeure, en particulier sur les spécialités du tertiaire administratif ou encore les formations aux techniques industrielles.

⁴ Cette terminologie sera d'usage dans tout le document : les organismes de formation (OF) ont la formation continue comme activité principale. Les autres prestataires sont désignés par l'acronyme FCAS.

Guidés par ces questionnements, nous proposons un complément d'enquête sur la structuration du marché de la FPC en procédant en deux temps.

Le premier dressera un portrait statistique, sur la base des déclarations faites dans les bilans pédagogiques et financiers (BPF), bilans que tout prestataire de formation est tenu d'effectuer chaque année, à défaut de quoi, la déclaration d'activité de formation deviendrait caduque, et donc le contrat et la convention de formation non valides. L'exploitation de la base des BPF permet d'avoir une première vision de l'activité et du type d'organisme qui relèvent de la population des FCAS. Néanmoins, compte tenu des limites de ce type de source, explicitées à la fin de la première partie, nous avons conduit une enquête qualitative.

Ce second temps propose de cerner qui sont ces prestataires, d'éclairer la nature de leur activité, à partir du récit qu'ils en font. Ce en quoi nous restons proches des analyses de l'économie industrielle : « *L'histoire d'une entreprise, ses essais et ses erreurs en termes d'activité, ses figures dirigeantes marquantes, sa culture jouent fortement, sur sa position de marché et sa situation en termes de ressources et capacités à un moment donné de son histoire* » (Strategor, p. 95). Basée sur des entretiens semi-directifs auprès des responsables de l'activité de formation de ces organismes, cette enquête autorise une analyse plus fine de leur activité, une connaissance de leur trajectoire et de leur stratégie de positionnement sur le marché de la FPC (parties 2 et 3). Notre intention est d'aller « regarder de près » l'activité de formation de quelques prestataires n'ayant pas la formation comme activité principale afin d'apporter des pistes de réponse aux questions soulevées précédemment. Ces organismes qui ont la formation comme activité secondaire (FCAS) ont été identifiés à partir des BPF2006, qui concernent l'activité de FPC réalisée en 2005 (voir l'encadré 2). Pour cette période, les FCAS représentent 43 % de l'ensemble des prestataires et près du tiers du chiffre d'affaires réalisé sur ce marché (voir l'encadré 3).

Encadré 2

Le Bilan Pédagogique et Financier (CERFA n° 10443*9)

Les dispensateurs de formation continue sont soumis à certaines obligations administratives. Toute personne physique ou morale qui exerce, à titre principal ou accessoire, l'activité de dispensateur de FPC doit déclarer son activité et fournir chaque année un bilan pédagogique et financier (BPF) à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Ce bilan est rempli par les établissements ayant une autonomie financière, c'est-à-dire la capacité de souscrire des conventions financières. Le BPF est composé de trois parties qui renseignent : l'identité de l'organisme, l'aspect financier de son activité pour l'année écoulée (provenance des ressources et charges de l'organisme) et enfin, son activité pédagogique (spécialité de formation, nombre et nature des stagiaires accueillis, heures de formation assurées, etc.). Les BPF ne retracent que les prestations de formation qui font l'objet de conventions et donc ne rend pas compte des actions de formation réalisées « en interne » dans les entreprises⁵. L'apprentissage n'est pas non plus renseigné car assimilé à la formation initiale.

⁵ Néanmoins, si un service gérant la formation interne d'un groupe a été autonomisé dans une structure juridique indépendante, qu'il facture à la maison mère les prestations de formation liées à son plan de formation, alors celui-ci apparaîtra comme un organisme de formation et devra renseigner le BPF.

1. LES ORGANISMES AYANT LA FORMATION COMME ACTIVITÉ SECONDAIRE : PRÉSENTATION D'UN SEGMENT PEU ÉTUDIÉ

Malgré le poids que représentent les organismes à but lucratif relevant de la logique de contenu dans le paysage de la FPC, tel que défini par Véro et Rousset (2003), ils sont assez peu étudiés. Les travaux qui traitent régulièrement de l'offre de formation continue (Mainaud, 2007, 2008) et en proposent un « portait » annuel, ne prennent en compte que les organismes qui relèvent des codes NAF 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D⁶, c'est-à-dire qui ont la formation comme activité principale. Or, ces offreurs ne représentent que 57 % des organismes⁷ qui renseignent un BPF et réalisent, en formation, un chiffre d'affaires annuel supérieur à 150 000 euros⁸. Ainsi, **les organismes qui exercent des activités de FPC à titre secondaire représentent plus de 40 % des dispensateurs de formation** et sont malgré tout exclus d'une grande partie des études portant sur ce marché. Ils représentent par ailleurs près de 33 % du chiffre d'affaires réalisé sur ce marché en 2005, soit plus de 2,7 millions d'euros.

Tableau 1

La part de chiffre d'affaires réalisé en formation professionnelle continue (FPC)

Part du CA en FPC	OF	FCAS
1-moins de 25 %	34,9 %	64,2 %
2-de 25 à 50 %	5,3 %	7,6 %
3-de 50 à 75 %	6,6 %	3,2 %
4-plus de 75 %	16,3 %	10,1 %
5-100 %	36,9 %	12,0 %
Effectif total	5 067	3 830

Source : BPF 2006

Le tableau 1 met en avant la distinction entre OF et FCAS telle qu'elle est définie dans cette étude. Sur la base d'une distinction des codes APE, la variable du chiffre d'affaires⁹ réalisé en FPC distingue assez clairement les deux populations même si on pouvait s'attendre à une situation plus tranchée encore. 53 % des OF réalisent plus de 75 % de leur chiffre d'affaires en FPC (auquel il faut ajouter la part liée à des activités de formation initiale non prise en compte ici) contre seulement 22 % des FCAS. Parallèlement, 1/3 des OF réalisent moins de 25 % de leur chiffre d'affaires en FPC contre 2/3 des FCAS. L'annexe 1 présente la distinction OF/FCAS selon d'autres variables présentes dans les BPF (autres activités exercées, part des différents financeurs, nombre de stagiaires et d'heures/stagiaires réalisés). L'opposition OF/FCAS à travers les catégories statistiques existe mais reste partielle. Il convient à notre sens d'approfondir les choses en analysant chacun des deux segments pour pointer des différences de positionnement stratégique.

⁶ Les codes APE de ces organismes sont (nomenclature d'avant 2008) 802A (enseignement secondaire général), 802C (enseignement secondaire technique et professionnel), 803Z (enseignement supérieur. Ce champ comprend l'enseignement supérieur général, professionnel, technique ou scientifique), 804C (formation des adultes et formation continue), 804D (autres enseignements).

⁷ Référence : année 2005.

⁸ Compte tenu du fort taux d'entrée-sortie annuel dans la base des organismes répondant au BPF, nous n'avons retenu que les organismes ayant un chiffre d'affaires en formation supérieur à 150.000 euros pour avoir une population stabilisée dans cette activité.

⁹ « *L'activité principale exercée (APE) est déterminée en fonction de la ventilation des différentes activités de l'entreprise. Comme la valeur ajoutée des différentes branches d'activité est souvent difficile à déterminer à partir des enquêtes statistiques, c'est la ventilation du chiffre d'affaires ou des effectifs selon les branches qui est utilisée comme critère de détermination* ». Pour être conforme à la définition que donne l'INSEE du code APE et compte tenu des données disponibles dans la base des BPF, nous avons retenu le chiffre d'affaires comme indicateur et non la valeur ajoutée.

D'autre part, l'étude de Vero et Rousset (2003) a fait apparaître la grande autonomie dont bénéficient les prestataires de formation positionnés sur une logique de contenu dans la production de leur offre. Cette offre, centrée sur l'adaptation des travailleurs aux changements technologiques et organisationnels, ne s'entoure pas de formes externes de régulation, à la différence des organismes relevant des segments « logique de public » sur financement public et « certification ».

Absence de connaissance et de régulation, malgré le poids financier qu'ils représentent et alors la FPC est plus que jamais présente dans l'agenda politique, ces constats nous ont amenés à centrer notre étude sur cette partie méconnue de l'offre, en privilégiant les organismes qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 150 000 euros, dans la mesure où ils concentrent l'essentiel de ce marché. Ainsi, pour l'année 2006, les FCAS qui dégagent plus de 150 Keuros de chiffre d'affaires en formation représentent 10,5 % des prestataires mais génèrent 80 % du CA, couvrent 67 % du nombre de stagiaires et 67,5 % du nombre d'heure/stagiaires. Ces chiffres, stables depuis 2002, sont complétés par l'annexe 2 qui présente les principales caractéristiques des FCAS lorsque le seuil de chiffre d'affaires est abaissé à 100 000 euros. La proximité des résultats obtenus valide le seuil initialement retenu. Les sections qui suivent présentent de façon plus détaillée les caractéristiques de cette population et mettent en avant sa grande hétérogénéité.

Encadré 3

Les organismes qui ont un chiffre d'affaires, en formation, supérieur à 150 000 euros concentrent l'essentiel du marché

Ensemble des prestataires en 2007	Effectifs			Pourcentage		
	150KE et plus	Moins de 150KE	Total	150KE et plus	moins de 150KE	Total
Nombre d'organismes	9 370	47 600	56 970	16,4	83,5	100
Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	9 130 574	1 183 281	10 313 856	88,5	11,5	100
Nombre de stagiaires (en milliers)	16 155	5 229	21 383	75,5	24,5	100
Nombre d'heure stagiaires (en milliers)	968 821	240 562	1 209 385	80,1	19,9	100
FCAS ¹⁰ en 2007	Effectifs			Pourcentage		
	150KE et plus	Moins de 150KE	Total	150KE et plus	Moins de 150KE	Total
Nombre d'organismes	4 340	37 098	41 438	10.5	89.5	100
Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	3 257 273	799 236	4 056 509	80.3	19.7	100
Nombre de stagiaires (en milliers)	7 035	3 487	10 523	66.9	33.1	100
Nombre d'heure/stagiaires (en milliers)	304 199	146 474	450 674	67.5	32.5	100

Parmi les organismes qui ont un chiffre d'affaires, en formation, supérieur à 150 000 euros, les FCAS représentent près de la moitié de l'offre

	Ensemble des prestataires	FCAS	Part des FCAS sur l'ensemble des plus de 150 K euros
Nombre d'organismes	9 370	4 340	46.3
Chiffre d'affaires (en milliers d'euros)	9 130 574	3 257 273	35.7
Nombre de stagiaires (en milliers)	16 155	7 035	43.5
Nombre d'heure stagiaires (en milliers)	968 821	304 199	31.4

Source : BPF 2007. Exploitation : CEREQ

¹⁰ Rappel : ayant un code APE différent de 802A 802C 803Z 804C 804D.

1.1. Eléments statistiques issus des bilans pédagogiques et financiers

Les données de cadrage qui vont être présentées dans cette section sont issues de l'exploitation des BPF 2006, remplis par 8 897 organismes ayant un chiffre d'affaires en formation supérieur à 150 000 euros. En ne retenant que ceux qui n'ont pas un code NAF d'offreur de formation (exclusion des codes débutants par 80), on obtient 3 830 organismes, soit 43 % des répondants retenus initialement.

1.1.1. La grande hétérogénéité des codes NAF

Un premier constat notable concerne l'extrême diversité des codes NAF. Au plan national, les 3 830 organismes FCAS sont répartis entre 48 divisions¹¹ et 268 codes NAF différents. Dans les trois régions enquêtées, Aquitaine, Languedoc-Roussillon et PACA, les 488 organismes de l'échantillon sont rattachés quant à eux, à 24 divisions différentes et 79 codes NAF.

Cette grande hétérogénéité s'accompagne d'une répartition tout à fait inégale des organismes au sein des différents codes. Au plan national, si le code le plus représenté compte 933 organismes, et le deuxième 473, 120 codes NAF ne correspondent qu'à un seul organisme. Au niveau des trois régions étudiées, le code le plus représenté compte 104 organismes et près de 45 codes ne correspondent qu'à un seul dispensateur.

Les codes NAF les plus représentés au plan national et dans nos trois régions sont présentés dans le tableau suivant.

Codes NAF (par ordre d'importance)	Pourcentage au plan national	Pourcentage en Aquitaine, Languedoc- Roussillon, PACA
741G : Conseil pour les affaires et la gestion	24.6 %	21 %
913E : Organisations associatives	12.4 %	18.5 %
721Z : Conseils en systèmes d'information	6.4 %	5.8 %
911A : Organisations patronales et consulaires	5.6 %	5.8 %
722A : Edition de logiciels	2.8 %	
853K : Autres formes d'actions sociales		5.1 %

Source : BPF 2006, champ : organismes ayant un code NAF différents des codes 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D et un chiffre d'affaires, en formation, supérieur à 150.000 euros

La structure des dispensateurs de FPC à titre secondaire de notre échantillon régional est très proche de la structure nationale. Les quatre premiers codes NAF classés par ordre d'importance sont les mêmes et leurs proportions sont comparables. Les régions Aquitaine, Languedoc-Roussillon, PACA n'apparaissent donc pas comme spécifiques, mais structurées de façon analogue au marché national, si on s'en tient au code NAF.

¹¹ La nomenclature d'activités française (NAF), pour des données 2006, est organisée en sections (codifiées avec une lettre), en sous-sections (codifiées avec deux lettres), en divisions (codifiées avec deux chiffres), en groupe (codifiés en trois chiffres) et enfin en classe qui sont aussi appelées codes APE pour Activité Principale Exercée (codifiées avec trois chiffres et une lettre).

Si on regroupe les codes NAF par grande famille d'activité, les organismes se répartissent de la façon suivante :

Encadré 5

Les codes NAF regroupés par famille d'activité

Codes NAF regroupés par famille	Pourcentage au plan national	Pourcentage en Aquitaine, Languedoc-Roussillon, PACA
Commerce	6.9 %	4 %
Fabrication	4.1 %	2.7 %
Organisations associatives, professionnelles ou consulaires	22.5 %	29.7 %
Services d'éducation	10.0 %	11.1 %
Services aux entreprises	56.5 %	52.5 %

Source : BPF 2006, champ : organismes ayant un code NAF différents des codes 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D et un chiffre d'affaires, en formation, supérieur à 150.000 euros.

Encadré 6

Les catégories institutionnelles

Catégories institutionnelles ¹²	Pourcentage au plan national	Pourcentage en Aquitaine, Languedoc-Roussillon, PACA
Secteur public et parapublic	5.4 %	7.2 %
Secteur consulaire	5.0 %	5.9 %
Secteur entreprise	2.9 %	1.0 %
Secteur associatif	25.1 %	32.6 %
Secteur privé lucratif	61.6 %	53.3 %

Source : BPF 2006, champ : organismes ayant un code NAF différents des codes 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D et un chiffre d'affaires, en formation, supérieur à 150.000 euros.

Ainsi, à partir des BPF 2006, les conclusions de Véro et Rousset (2003) sur la base de l'enquête du Céreq concernant l'année 1999 sont renforcées. Le secteur privé lucratif est majoritaire dans la population qui relève d'une logique de contenu. Les principales activités de ces organismes sont l'informatique, le commerce et le conseil pour le tertiaire administratif, les spécialités industrielles, puis les disciplines générales (langues, droit, psychologie notamment) (Véro et Rousset, 2003). Dans notre population, plus d'un prestataire sur deux est attaché aux services aux entreprises (encadré 5), 53 % relève du secteur privé lucratif (Encadré 6).

L'élément à retenir concerne la grande diversité des codes NAF représentés au sein de la population des FCAS. Ainsi, les entreprises intervenant sur le marché de la FPC sont de natures très diverses, rattachées à de nombreux secteurs d'activité.

Au sein de cette population n'ayant pas la formation continue comme activité principale, le secteur privé à but lucratif est majoritaire, c'est donc ce groupe que nous avons ciblé dans la suite de l'étude.

¹² Voir Annexe 3.

1.1.2. Autres éléments de diversité

D'autres éléments illustrent la grande diversité qui caractérise la population des FCAS. Les chiffres présentés dans cette section sont ceux des organismes implantés dans les trois régions étudiées. Pour avoir plus de détail sur les chiffres ainsi qu'une comparaison entre les trois régions enquêtées et le niveau national, le lecteur peut se reporter à l'Annexe 7.

La part de chiffre d'affaires dégagée par l'activité de FPC est un élément qui différencie les FCAS. Si un peu plus de la moitié d'entre eux réalisent moins de 25 % de leur chiffre d'affaires en FPC, près de 30 % dégagent plus de 75 % de leur chiffre d'affaires à partir de cette activité, dont 16 % la totalité. Ces organismes ont donc la formation comme activité principale et affichent un code NAF erroné.

L'origine du financement des prestations de formation est déclinée, dans le BPF, selon trois sources : les entreprises, les OPCA et les pouvoirs publics (Etat, collectivités territoriales, Europe...). Ici encore, les différences sont grandes et pour chaque type de financeur on retrouve des organismes sur un continuum allant de 0 à 100 %. A titre d'exemple, dans les trois régions de notre enquête, 28,5 % des prestataires ne reçoivent aucun financement des entreprises alors que pour 10 % d'entre eux c'est l'unique financeur. Si 45 % des prestataires ne reçoivent aucun financement des OPCA, pour un peu plus de 5 % d'entre eux, cette source de financement dépasse 75 % de leur chiffre d'affaires. Enfin, 41 % des prestataires ne perçoivent aucun fond public alors que dans 25 % des cas, plus de 75 % de l'activité est financé de cette manière (voir Annexe 7).

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les organismes privés peuvent exercer la formation au côté d'autres activités, ce qui n'est pas le cas des organismes publics. Dans le BPF, il leur est donc demandé s'ils exercent une autre activité et, si tel est le cas, d'indiquer s'il s'agit de conseil/audit, de formation initiale, de production de biens ou de service. Près de 50 % des FCAS déclarent avoir une autre activité de production de service, 37 % de conseil/audit, 18 % de formation initiale et 8 % une activité de production de biens (voir Annexe 7). Une grande variété d'activités sont associées à la FPC.

Enfin, la capacité d'accueil des organismes, évaluée à partir du nombre de stagiaires formés et du nombre d'heures/stagiaire réalisées est à son tour très variable. Un tiers de notre population accueille moins de 250 stagiaires alors que 20 % en accueille plus de 1500. Parallèlement, lorsque 18 % des prestataires réalisent moins de 5 000h/stagiaires, 31 % en facture plus de 40 000 (voir Annexe 7).

1.2. Limites des bilans pédagogiques et financiers

Si l'exploitation des BPF permet d'avoir un certain nombre d'informations sur les prestataires de formation, de mettre en avant les différences entre organismes de formation à titre principal et à titre secondaire, ainsi que la grande hétérogénéité qui caractérise ces derniers, les limites restent nombreuses.

Le premier point concerne l'information issue des codes NAF. Les codes NAF de nombreux offreurs de formation sont très éloignés de leur activité « réelle » saisie par l'intermédiaire des entretiens réalisés dans ces entreprises. Le code NAF actuel renvoie souvent à l'activité d'origine de l'entreprise, même si cette activité ne correspond plus aujourd'hui qu'à 5 % du chiffre d'affaires de l'organisme. Comme nous l'avons souligné précédemment, près de 30 % des FCAS réalisent plus de 75 % de leur chiffre d'affaires en formation. Elle est donc devenue leur activité principale.

Un deuxième problème concerne les sources de financements et les types de financeurs de la FPC. Dans les BPF, les prestataires de formation ont à affecter des montants reçus en fonction des financeurs : entreprise pour le compte de ses salariés, OPCA, fonds publics. Or, ce découpage ne permet pas de rendre compte du fait qu'un certain nombre d'entreprises se font par la suite rembourser les actions de formation par leur OPCA. De ce fait, la part des OPCA est nettement sous-estimée et celle des financements directs des entreprises surestimée d'autant.

Une troisième limite des BPF a été révélée lors de la comparaison entre les entretiens réalisés au premier trimestre 2009 et les données recueillies dans les BPF à propos de l'année 2008. Plusieurs organismes enquêtés ont accepté de nous communiquer les BPF portant sur l'année 2008, lors de leur envoi aux services de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

(DIRECCTE), c'est-à-dire au printemps 2009. En comparant ces documents et les propos recueillis lors des entretiens, des incohérences apparaissent. Certains organismes déclarent recevoir des fonds d'OPCA, puis dans leur BPF aucune somme n'est affectée à ce cas. D'autres évoquent des conventions pluriannuelles sans pour autant qu'elles n'apparaissent dans le BPF. Ce hiatus peut s'expliquer pour partie par le fait que les personnes interviewées, responsables d'entreprise ou de service, n'étaient pas celles qui remplissent ce document. Les personnes en charge de ce document sont souvent des personnels administratifs qui ne sont pas toujours au fait des volets pédagogiques (spécialités de formation entre autre) et n'interprètent pas toujours correctement le sens des questions posées. Si cette limite est caractéristique de toute base de données fondée sur les déclarations des individus, nous en avons eu ici des exemples concrets.

2. PLUSIEURS CAS DE FIGURE SE CACHENT DERRIÈRE LA FORMATION COMME ACTIVITE SECONDAIRE (FCAS)

2.1. Exploration qualitative et caractéristiques des FCAS enquêtés

Les constats de première partie nous permettent de dire que de nombreux organismes qui apparaissent, au sens de leur code NAF, comme n'ayant pas la FPC comme activité principale réalisent pourtant une grande part de leur chiffre d'affaires à travers cette activité, pour certains la majeure partie, et que ces organismes ne forment pas un groupe homogène. Pour mieux cerner l'activité de ces organismes, il nous a paru nécessaire de mettre en œuvre une démarche qualitative consistant à interroger directement les dirigeants de ces organismes pour mieux appréhender leur activité réelle. La méthode utilisée est celle de l'entretien semi-directif, mené à partir d'un guide d'entretien, présenté dans l'Annexe 4.

Dans la mesure où ce travail avait un caractère exploratoire¹³, nous avons restreint l'enquête à trois régions, à savoir Aquitaine, Languedoc-Roussillon et PACA, lesquelles comptent 488 organismes¹⁴, qui se répartissent de la façon suivante :

- Aquitaine 160 organismes (32.8 %)
- Languedoc-Roussillon 105 organismes (21.5 %)
- PACA 223 organismes (45.7 %)

L'échantillon a ensuite été défini avec :

- le souci de cibler les organismes privés à but lucratif
- de couvrir plusieurs secteurs d'activité (entreprises industrielles, de service)
- de rassembler plusieurs tailles d'entreprise

Au regard des contraintes de faisabilité, 31 organismes ont été interrogés entre décembre 2008 et mai 2009 : 10 en Aquitaine, 5 en Languedoc-Roussillon et 16 en PACA. Les entretiens ont été exclusivement réalisés auprès des dispensateurs de formation et non auprès de leurs clients. Il nous faut ainsi rappeler que nous nous basons uniquement sur les déclarations des prestataires de formation, avec les réserves que cela engendre.

Les personnes interviewées sont pour plus de la moitié les dirigeants des organismes (directeur, directeur général, gérant associé...), un quart sont des responsables formation, les autres sont des adjoints de direction, voire des responsables de département dont dépend la formation (département Service dans les entreprises industrielles notamment).

Le nombre de formateurs varie sensiblement au sein de notre échantillon. Il peut aller de moins de 5 à une centaine.

- moins de 5 formateurs : 42 % des organismes enquêtés
- de 5 à 10 formateurs : 23 % des organismes enquêtés
- de 10 à 50 formateurs : 16 % des organismes enquêtés
- plus de 50 formateurs : 7 % des organismes enquêtés

Pour autant, et ce quelle que soit la taille de l'équipe en charge de la formation et de l'organisme lui-même, la moitié des prestataires font appel à des intervenants extérieurs. Certains d'ailleurs n'ont qu'un petit noyau de permanents et font appel à un grand nombre d'intervenants extérieurs.

¹³ L'étude ne s'appuie sur aucun financement spécifiquement dédié à celle-ci.

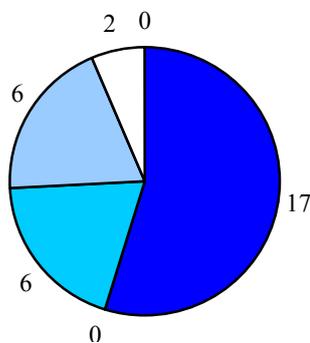
¹⁴ Nous rappelons ici que ce chiffre correspond aux organismes aux codes APE ≠ 802A 802C 803Z 804C 804D dans la nomenclature valide lors de notre enquête, ayant un chiffre d'affaires supérieur à 150 000 euros, et dont l'établissement renseignant le BPF se trouve dans la région enquêtée (siège social ou principal établissement).

Dans la population interrogée, la **spécialité de formation**, déclarée en première position par les prestataires, la plus représentée est **l'informatique**, traitement de l'information (5 réponses), puis vient la sécurité des biens et des personnes (4 réponses), en troisième le développement des capacités d'orientation, d'insertion (3 réponses), et enfin au même niveau les ressources humaines et gestion du personnel, et les technologies de commandes des transformations industrielles (2 réponses).

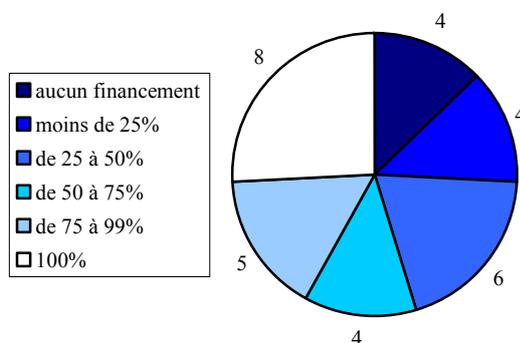
Concernant les autres activités exercées au côté de la formation continue, seuls 2 prestataires interrogés sur 31 exercent une activité de formation initiale, 3 prestataires sur 31 exercent une activité de production de biens, la moitié des prestataires interrogés déclarent exercer une activité de conseil/audit et autant déclarent une activité de production de service.

Encadré 7 : Caractéristiques des prestataires enquêtés

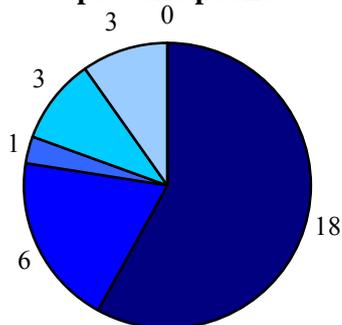
Part du CA réalisé en formation continue



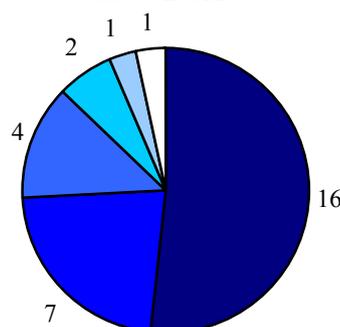
Part des financements provenant des entreprises



Part des financements provenant des pouvoirs publics



Part des financements provenant des OPCA

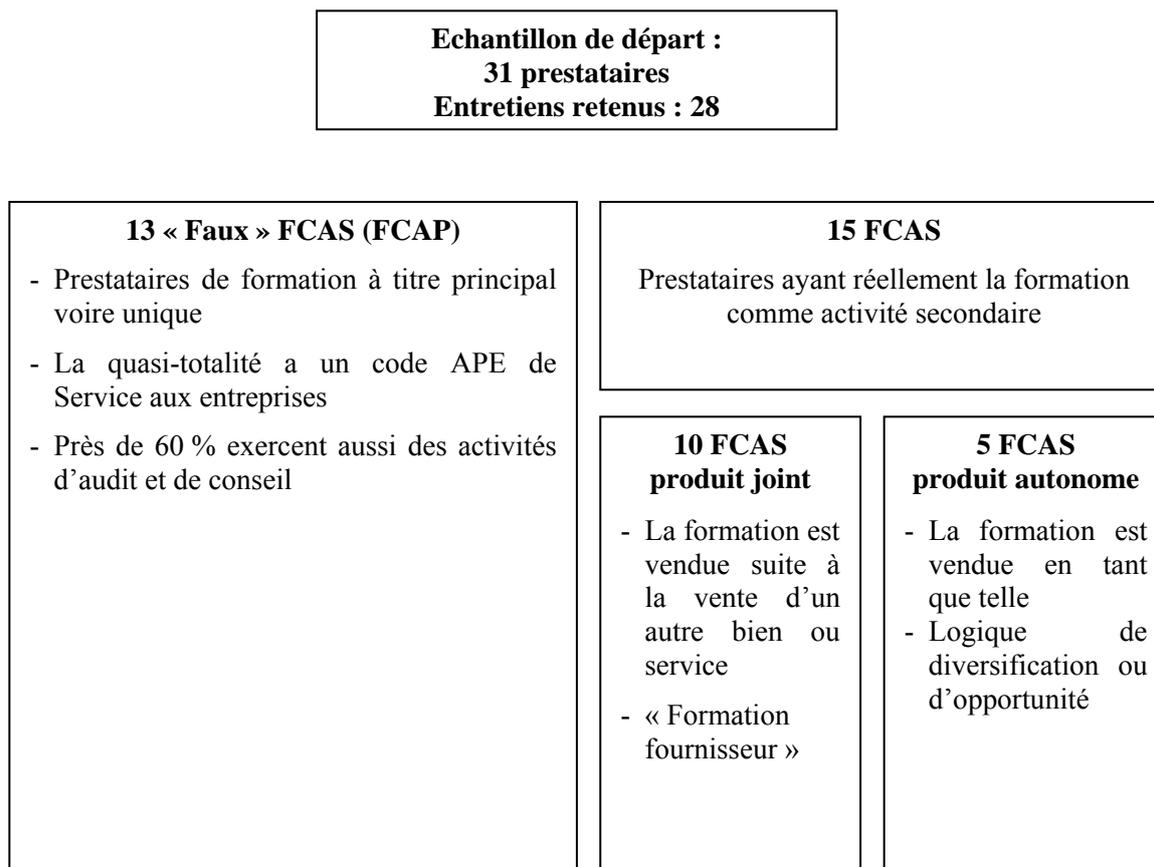


Comme le montre l'encadré 7, alors que les entreprises interrogées sont censées avoir la FPC comme activité secondaire ce n'est le cas que de la moitié de celles-ci. Dans notre échantillon, 8 entreprises sur 31, **un quart d'entre elles, dégagent plus de 75 % de leur chiffre d'affaires à partir de leurs activités de FPC.** Concernant l'origine des financeurs, on retrouve l'ensemble des cas de figure pour chaque type de financeur. Pour autant, plus de la moitié de l'échantillon ne reçoit aucun financement des OPCA ou des pouvoirs publics.

2.2. Quelle catégorisation des prestataires enquêtés ?

L'exercice d'une activité de formation se justifie principalement de deux manières au sein de notre échantillon. La formation est soit un service lié (subordonné) à un produit vendu par l'entreprise, elle a donc un statut de produit-joint ; soit elle est un service vendu en tant que tel, de façon autonome. Dans ce second cas de figure pour un nombre important d'organismes enquêtés la formation est devenue l'activité principale voire unique de l'entreprise.

Notre échantillon peut être représenté de la façon suivante :



Note : les trois cas qui n'ont pas été retenus sont hors champ par rapport à notre étude. Il s'agit d'une société de portage salarial qui « héberge » des formateurs indépendants, un CFPPA, et le service formation d'un grand groupe qui a été filialisé mais qui ne gère que la formation interne des salariés et n'est en aucun cas un prestataire de formation pour l'extérieur.

Dans la section qui suit nous allons présenter successivement ces trois groupes (les FCAS, produit joint et produit autonome et les Faux FCAS) à travers le statut que la formation y occupe, la logique et les finalités dans lesquelles elle est réalisée.

2.2.1. La formation, produit-joint ou autonome, demeure une activité secondaire

Chez les prestataires pour qui la formation est une activité secondaire, on distingue deux cas de figure : la formation comme produit joint et la formation comme produit autonome.

Dans le cas de figure où la formation est un produit joint, elle est automatiquement liée à la vente d'un autre produit ou service, même si c'est à moyen terme. La finalité de la formation n'est pas à proprement

parler de générer du chiffre d'affaires mais de servir le produit/service vendu (équipement industriel, machine-outil, logiciel, progiciel...). La formation a pour but d'améliorer l'utilisation, l'appropriation du produit/service par le client et donc par conséquent la satisfaction de ce dernier lors de l'usage du produit. Par ce biais, c'est l'image du produit/service qui est améliorée et qui permet de fidéliser le client et donc *in fine* de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise. La formation s'inscrit dans la stratégie commerciale globale au service du développement du chiffre d'affaires de l'entreprise. Elle est d'ailleurs très souvent associée aux services de maintenance et d'assistance. La formation a néanmoins une place stratégique pour l'entreprise compte tenu de son importance dans la capacité à satisfaire le client. C'est une « vitrine commerciale » essentielle, un élément important de son « image de marque ».

Dans la logique du produit-joint, la formation est souvent qualifiée de « transfert de compétence ». Elle s'inscrit dans une logique d'aide à l'appropriation de l'outil qui est mis en place chez le client. Dans ce cas, la concurrence ne se fait pas directement sur l'activité de formation elle-même mais sur le produit support de celle-ci. Par exemple, pour des éditeurs de logiciels, la concurrence s'établit entre éditeurs sur la vente du logiciel, du progiciel. Une fois que la vente de celui-ci est réalisée, la vente de la formation en découle quasi automatiquement, même si le volume de formation peut varier en fonction de la demande du client. De façon similaire, entre deux fabricants de machines outils ou d'équipements industriels, la formation ayant pour but l'appropriation de l'outil et son intégration dans l'organisation de la production chez le client, elle n'est pas l'objet de la concurrence.

Pour autant, comme ce type d'activité de formation peut, en respectant certaines règles, rentrer dans les dépenses imputables de FPC des entreprises, les prestations apparaissent en tant que telles, sous une dénomination de formation, avec des cadres spécifiques (convention, feuilles de présence, numéro d'agrément pour l'organisme...). L'opportunité de l'imputation de ces sommes au titre des dépenses obligatoires de FPC des salariés est une des explications de l'autonomisation et de l'organisation des services qui assurent la formation, puisque c'est devenu un argument commercial de poids.

V01 : « *Donc, le capital humain, pour nous demain, le grand projet de l'entreprise, c'est la formation. Et pour pouvoir répondre à notre objectif premier qui est la satisfaction de notre client, sous entendu sa fidélisation. (...) Sur la franchise, on est déficitaire, on a plus de charges que de recettes. Oui comme je vous l'ai dit on n'est pas un centre de profit. (...) L'OF nous sert à proposer à nos franchisés des formations et de pouvoir leur vendre. (...)*

Le service formation est rattaché au commerce et pas au RH. On est vraiment vécu comme un moyen pour contribuer aux activités de l'entreprise ».

V08 : « *Nos clients nous achètent, en tant que fournisseur, la formation pour que, eux, à leur tour sachent utiliser dans leur contexte tout ce qu'on vend. » (...)*

Est-ce que la formation est vendue avec le produit ? « Dans beaucoup de cas de figures, elle est proposée systématiquement. Vendue avec généralement, avec un 1^{er} niveau d'utilisation du logiciel et après dès que la personne est montée en compétence, on peut proposer un 2^{ème} niveau d'expertise. Donc, indépendamment de toute installation, il peut y avoir des modules complémentaires »(...)

Quelle est la finalité de la formation ? « Une meilleure utilisation possible de nos produits. (...) Le directeur de filiale chapeaute les commerciaux et tout commercial vend les produits et les services associés : contrat de maintenance, formation, montée en version de logiciels, maintenance à distance. On vend tous les services associés et la formation est un service associé. (...) Quand les gens sont super bien formés, ils appellent moins et encombrant moins les call center. »

A08: « *Dans tout projet d'intégration d'un progiciel il y a un gros travail de transfert de compétence vers les utilisateurs. (...) Ils doivent acquérir un minimum d'autonomie technique. Donc la formation permet de connaître l'outil et les outils qui permettent d'intervenir sur les restitutions du progiciel. (...)*

Dans tous les cas la formation est bien un produit lié au progiciel vendu. Elle fait partie du package de services associés. (...)

La formation n'est conçue que comme un service lié à la vente du produit. »

A15 : « Oui, c'est la vente (du logiciel) qui entraîne la formation, c'est un package qui correspond à l'offre commerciale de la société. L'offre est globale, c'est un nouvel outil d'information et son appropriation qui sont achetés. (...) »

La formation a une place indirecte dans la stratégie de l'entreprise, dans le sens où elle sert le développement de l'entreprise, autant via l'image qu'elle véhicule, que par le fait que des personnes mieux formées ont besoin de moins d'assistance, qu'il y aura moins de problèmes et donc moins de « reproches » à faire au produit (même si le problème initial ne venait pas du produit).

A05 : « Nous sommes une Business Unit du groupe dédiée aux « Services » donc maintenance, support technique et formation, surtout dédié aux gros contrats d'équipement de centrales nucléaires. (...) »

L'activité de formation est devenue rapidement un réel argument commercial à l'étranger notamment. On vend un package : produit, documentation et formation. (...) »

Pour l'entreprise la formation reste connexe et attachée au produit. (...) Les activités de formation sur catalogue sont réalisées 4 à 6 fois par ans, des périodes sont prédéfinies et les chargés d'affaire doivent les remplir. Ici il s'agit moins de faire du chiffre que de suivre les clients. C'est en fait un accès aux données constructeurs pour les entreprises débutant sur le marché de l'entretien des centrales : pour nous, ça permet d'avoir ensuite des personnes qui partagent les mêmes langages et cela facilite les échanges lors des missions de maintenance et de supports techniques. »

Dans le second cas de figure, la formation correspond à l'une des diverses activités que l'entreprise mène en parallèle, souvent au côté de prestations de conseil. C'est donc directement la formation, pour elle-même, qui est vendue au client. Ici, la formation est perçue comme un produit/service comme un autre, vendu sur un marché dédié car il entre en cohérence avec des demandes émanant d'entreprises. Sa fonction est de générer de la valeur ajoutée.

Les liens entre la formation et la ou les autres activités de l'entreprise peuvent être de nature différente :

- La formation peut être le moyen d'accéder au client pour, par la suite, lui vendre des prestations de conseil par exemple
- Ou, au contraire, c'est une autre activité qui permet la vente de la formation, dans un second temps.

V09 : « Aujourd'hui cette activité là (la formation) ce n'est pas notre cœur de métier (...) Sur 15 millions de chiffre d'affaires, on réalise 1 million en formation – colloques compris, - c'est petit. C'est petit mais c'est intéressant : la formation c'est un bras de levier pour faire venir les entreprises vers nos autres activités. (...) »

On est organisateur, on est gestionnaire mais on n'intervient jamais sur le contenu. (...) »

On a quand même une position lucrative, il faut quand même qu'on rentabilise notre activité de formation. (...) J'ai carte blanche pour monter des formations à condition que ce soit rentable. »

S02 : « La société est une TPE spécialisée dans le conseil et la formation (...) La part de la formation dans le chiffre d'affaires varie beaucoup d'une année sur l'autre (27% pour 2008 contre 54% en 2007) mais la tendance est plutôt à la baisse. Tous les membres de la société font alternativement du conseil et de la formation. Il n'y a pas une spécialisation des personnes sur l'un ou l'autre de ces métiers mais plutôt par domaine de compétence. »

(...) « L'entrée chez le client passe par le conseil. Les dirigeants nous font part de leurs préoccupations et de leurs projets. Une offre de conseil est ainsi élaborée. Elle débouche parfois sur une prestation complémentaire de formation. »

Les deux types de prestataires évoqués dans cette section se distinguent par le statut de la formation et son rôle dans le développement de l'entreprise. L'activité de formation n'est pas leur métier principal, ils correspondent donc réellement à l'objet initial de notre étude. Or, ce groupe ne couvre qu'à peine plus de la moitié de l'échantillon retenu. Nous allons donc maintenant nous focaliser sur les prestataires que nous avons dénommés « faux FCAS » c'est-à-dire pour qui l'activité de formation est devenue principale.

2.2.2. La FCAS devenue FCAP : formation comme activité principale¹⁵

Lors des entretiens, treize entreprises enquêtées se sont avérées être des prestataires de FPC à titre principal et non secondaire. Parmi ces treize, six dégagent plus de 75 % de leur chiffre d'affaires de l'activité de formation et deux la totalité. Cette section s'attache à décrire quelques uns des traits caractéristiques de cette population, à laquelle sera consacrée la troisième partie du rapport.

Le domaine dans lequel la prestation de formation s'est développée est bien entendu en lien avec l'activité d'origine de l'entreprise ou avec les expériences professionnelles antérieures des dirigeants. Parfois, lorsque d'autres activités complètent la formation, c'est cette dernière qui permet de prendre les premiers contacts avec le client et d'ouvrir l'opportunité par la suite de vendre d'autres prestations, conseil notamment.

Le déploiement de l'activité de formation peut prendre plusieurs formes, celle de la croissance interne de l'entreprise ou celle d'un développement externalisé dans lequel l'entreprise s'appuie sur un réseau d'intervenants extérieurs. Dans le cas de la croissance interne, il s'agit de créer une nouvelle capacité de production afin de développer son chiffre d'affaires et son profit. Généralement, l'effectif salarié croît également. L'équipe dirigeante cherche une relative sécurité dans un volume d'activité important et des économies d'échelles.

Dans le cas d'un développement externalisé, l'équipe dirigeante « rejette » à l'extérieur l'augmentation du volume d'activité. Elle s'appuie pour ce faire sur un halo, parfois conséquent, de formateurs externes dans le cadre d'une relation de sous-traitance de capacité (recherche d'une capacité de production comparable en termes de compétences mobilisées) ou de spécialité (recherches de compétences pas ou peu présentes en interne). Les deux cas se rencontrent quasiment avec la même fréquence au sein des organismes enquêtés.

Dans leur recherche de développement, les faux FCAS s'appuient sur leur appartenance commune au monde de l'entreprise, au secteur privé, sur leur connaissance des métiers de leur client. Dans le cas où la clientèle est constituée d'entreprises, ces prestataires de formation bénéficient d'un avantage certain : « ils ont déjà un pied dans la place ». Nous avons là, toutes proportions gardées, une situation comparable à celle de la bancassurance. L'offreur dispose d'informations de première main sur les clients, leurs besoins, leurs pratiques qu'il peut exploiter pour proposer des formations adaptées, voire « sur-mesure », du fait qu'il exerce par ailleurs cette activité ou qu'il l'a exercée dans le passé. Cette connaissance du milieu professionnel dans lequel ils exercent leurs activités de formation est un argument souvent mis en avant pour se démarquer de l'offre des organismes de formation classiques, notamment l'offre du secteur public d'éducation.

On peut citer l'exemple d'un centre de formation interne qui a ouvert ses portes aux autres entreprises du secteur et qui propose des mises en situation grâce à la reconstitution à l'identique d'un environnement de travail.

Lorsque l'on se situe dans le cas d'une formation vendue en tant que telle, même si la logique concurrentielle existe, les prestataires cherchent plutôt à l'éviter par une stratégie de différenciation forte. Le travail en amont de la formation concernant l'analyse du besoin, la co-construction du projet de formation en est l'un des vecteurs. De plus, les organismes se positionnent souvent comme spécialistes d'un domaine d'activité bien spécifique ou d'un type de client particulier pour réduire l'horizon de comparaison avec les concurrents. Cette stratégie s'appuie très fréquemment sur le parcours professionnel passé des dirigeants et sur leur proximité avec un milieu professionnel déterminé.

L'analyse de leur activité de formation tend à montrer qu'ils interviennent sur des spécialités de formation proches de celles des offreurs de formation « classiques » (Annexe 5). Néanmoins, certains interviennent sur

¹⁵ Sans pour autant que soit modifié leur code APE.

des segments du marché pour partie non pourvus par l'offre. La différence se joue principalement sur la façon de répondre à la demande des entreprises, de la resituer et souvent de la faire évoluer après une phase amont d'analyse de celle-ci avec le client.

Plusieurs des prestataires interrogés interviennent en effet sur un segment nécessitant une activité spécifique, des compétences techniques très pointues et rares, et utilisent des modalités pédagogiques qu'ils sont les seuls à mettre en œuvre, des outils qu'ils sont les seuls à posséder.

Comparés aux offreurs de formation « classiques », nombre de faux FCAS disposent d'un avantage technologique certain dans la mesure où ils bénéficient d'une connaissance technique liée à la conception, au développement et à la fabrication de leurs produits, ou au métier qu'ils continuent d'exercer aux côtés de l'activité de formation. D'autre part, mais toujours sur cette même question, les faux FCAS réalisent des prestations à destination de salariés d'entreprises et sont eux-mêmes des acteurs du privé lucratif. Cette insertion commune dans le marché concurrentiel représente un atout, ils bénéficient de cette proximité, de ce « monde » de référence partagé.

V05 : *« V05 a deux secteurs d'activité : la formation professionnelle et l'événementiel (...) C'est du marketing. On a fabriqué une offre et donc une demande qui va avec. (...) Nous sommes des entreprises qui parlent à des entreprises. C'est pour cela qu'ils viennent à nous. Nous parlons la même langue qu'eux et nous essayons de leur fournir ce dont ils ont besoin. (...) Nous proposons de vraies méthodes pédagogiques, de vrais formateurs, avec de vrais moyens adaptés aux besoins des entreprises avec de vrais fonds documentaires adaptés à tel ou tel métier, etc. Il ne s'agit pas d'apprendre la langue, du Shakespeare du Victor Hugo ou je ne sais quoi, il s'agit pour quelqu'un travaillant dans l'aéronautique d'apprendre la langue de l'aéronautique, pour l'armée de terre de tel pays d'apprendre le langage de l'armée de terre française. Ce ne sont pas des « langues » au sens de ce que pense l'université, ce sont des langues de communication économique dans un but technique et économique ».*

V10 : *« Oui, la formation est demandée par le client. (...) Elle n'est pas liée à la vente d'autres produits. (...) Nous avons créé un centre de formation avec un équipement pédagogique coûteux mais rentable : il répond aux besoins de formation interne et permet de vendre des sessions de formations aux entreprises extérieures. (...) Il s'agit de former au métier et aux risques du métier par une mise en situation quasi réelle. Hors produits dangereux, toute la chaîne de traitement est reproduite sur le site de formation, c'est un outil qui n'existe pas ailleurs, c'est un outil extrêmement rare parce que très cher. Nous sommes en position de monopole, c'est un avantage concurrentiel. Notre unité possède tous les équipements industriels, cette unité est pilotée par un système de contrôle, la seule différence avec une véritable unité industrielle : les fluides ne sont pas dangereux, pour pouvoir simuler tous les incidents possibles et imaginables. C'est comme si les stagiaires étaient au boulot. (...) En France, je crois qu'on est les seuls, en Europe j'ai cru entendre qu'il y en avait peut-être un autre. »*

A13 : *« Il a toujours eu et encore aujourd'hui à la fois des activités de formation et de consulting, la formation a toujours été prédominante. Le démarchage client se fait toujours sur de la formation. La formation est l'activité principale, et c'est toujours elle qui permet les autres actions comme le conseil. Le point d'entrée chez le client est la formation, puis avec le temps et la connaissance mutuelle des interventions de conseil peuvent être réalisées. »*

Entretenez-vous des relations de partenariats avec d'autres offreurs de formation ? Si oui, de quel type ?

« Non, pas actuellement. Une tentative a été faite mais elle n'a pas vraiment été concluante car les clients de chacun des partenaires étaient attachés à la personne du formateur donc ça s'est plutôt soldé par un échec (nous n'avons réalisé que 3 actions en commun). Néanmoins si de nouvelles opportunités se présentent nous sommes prêts à réessayer. »

« Nous faisons un gros travail amont avec une phase d'immersion facturée en tant que telle (questionnaires diffusés au sein des collaborateurs, entretiens semi-directifs,

accompagnement des équipes sur le terrain, observation participante ...). Cette phase d'immersion permet d'apporter une connaissance de ce qui se passe sur le terrain aux dirigeants et collaborateurs et aussi de tisser du lien avec les personnels, les dirigeants, d'avoir leur confiance et de se démarquer des grosses structures comme Cegos. (...)

Oui, il existe une grande concurrence sur le secteur, soit des petits cabinets (5-10 personnes) soit de très gros. Notre différence par rapport aux gros cabinets c'est une personnalisation plus forte de la formation, une analyse fine du besoin en amont et pas la présentation d'un catalogue de formation préexistante. (...)

Notre principal avantage concurrentiel réside dans notre connaissance « terrain » des secteurs d'activité dans lesquels nous intervenons car nous sommes nous-mêmes issus de ces secteurs. Du coup les formations sont proches du terrain, pas trop théoriques. Nous gagnons notre crédibilité aussi pendant les phases d'immersion pendant lesquelles nous pouvons nous retrouver directement face au client en magasin. »

Comme nous venons de le voir, l'enquête de terrain menée auprès de prestataires de formation censés avoir la formation comme activité secondaire a mis en lumière un important décalage entre cet enregistrement statistique et leur activité réelle.

Parmi les FCAS, la moitié de l'échantillon a effectivement la formation comme activité secondaire. Celle-ci est soit articulée à la vente d'un produit ou service qu'elle accompagne, soit vendue de façon autonome. Pour la seconde moitié, l'activité de formation est devenue l'activité principale voire unique de l'organisme. Quelle trajectoire a mené ces entreprises à devenir quasi exclusivement des prestataires de formation ? Comment est conçue, envisagée l'activité de formation par ces entreprises ? Quel type de prestations proposent-elles et comment sont-elles construites ? La troisième partie de ce rapport a pour ambition d'apporter des pistes de réponses et des éclairages à ces questions.

3. PORTRAITS D'ENTREPRISES POUR LESQUELLES LA FORMATION EST DEVENUE L'ACTIVITE PRINCIPALE

Cette troisième partie est consacrée aux entreprises pour qui la formation est devenue d'activité principale. Autour d'exemples de monographies relatant la situation des prestataires interrogés, nous mettrons l'accent sur trois points essentiels communs aux faux FCAS.

La notion de **relation de service** sera tout d'abord mobilisée pour montrer en quoi les prestations de formation des faux FCAS en sont emblématiques. L'activité de ces prestataires s'inscrit dans une relation de service au sens d'une « *prise en charge globale du problème exprimé par le client et adaptée à son besoin* » (Besucco, Tallard, du Tertre, Ughetto, 2003, p.14). Dès la production, voire la conception, du service de formation, les attentes du client sont prises en compte. Ainsi, le service n'existe pas indépendamment du client qui le demande et le consomme. Entre le client et le prestataire existe une imbrication étroite et multiple. Ce qui est proposé est plus de l'ordre d'un service de formation que d'une offre de formation *stricto sensu*.

Ensuite, nous mettrons en avant le fait que les faux FCAS adoptent déjà un certain nombre des préconisations en cours de formalisation dans les débats autour de la **qualité** de l'offre de formation. L'importance accordée à l'amont, à la compréhension et traduction des besoins du client et à son implication dans la définition du service qui lui sera proposé *in fine*, caractérisent la façon de procéder des faux FCAS. Reste que dans la spécificité de la relation de service, la co production, la qualité se construit *in itinere*, dans l'interaction entre le client et son prestataire. La difficulté est grande de formaliser la qualité et les dimensions qu'elle comprend : courtoisie, amabilité, compétence dans l'interaction de l'acte de formation, ..., dimensions difficilement objectivables et « mesurables ». Dès lors qu'il est conceptualisé comme une relation de service, la qualité du service de formation n'existe pas indépendamment du client et du jugement qu'il porte sur le service rendu. Par conséquent, l'étendue du périmètre d'évaluation de la qualité des formations est modifiée. L'évaluation passe par l'identification des critères que le client utilise dans la définition de ses attentes et dans l'évaluation du service. Ainsi, entre en ligne de compte, tout ce qui s'articule autour de l'action pédagogique et pas la seule prise en compte de celle-ci. La prestation est un ensemble intégré et adapté, l'action pédagogique un élément de cette prestation produit par la relation de service instauré. D'où une démultiplication des attentes possibles et de leur nature qui élargit la question de la qualité à celle du **processus de production du service**. Ainsi l'absence de qualité, la non satisfaction à l'égard d'un service serait due à une accumulation de distorsions successives, distorsions en termes de perception des attentes, de spécification de l'offre de service, de production du service et de communication (Jougleux, 2005).

Enfin, nous montrerons que la formation n'a pas dans leur cas une visée formative ou éducative à long terme dont le formé serait le principal bénéficiaire. L'objectif des formations dispensées est l'accompagnement dans le poste occupé, pour **accroître l'efficacité** du salarié à ce poste. Les formations sont très rarement certifiantes et, quand elles le sont, il s'agit de formations réglementaires ou obligatoires dans le domaine de la sécurité au travail notamment. Il ressort de notre enquête que les prestations s'inscrivent dans la **sphère du travail**, et uniquement, et ont des objectifs productivistes. Ces formations visent l'efficacité économique, elles sont avant tout **facteurs de productivité**. Deux indicateurs sont révélateurs de cet état de fait : la quasi absence de référence à des niveaux de formation et l'absence de formation diplômantes ou certifiantes, au mieux ce sont des habilitations ou des certificats d'aptitude, de type CACES. De plus, l'interlocuteur du prestataire est l'entreprise (responsable formation, dirigeant...) et peu fréquemment le formé lui-même. Qu'il s'agisse, du côté de l'offre, d'assoir l'activité principale ou de générer de la plus-value ou, du côté de la demande, de développer les compétences (appliquées plus que génériques) des salariés, la **logique** est **marchande**, la formation est un instrument au service de l'augmentation de la compétitivité des entreprises. La formation est clairement un bien privé : le marché a une place centrale et la médiation de l'Etat est faible (régulation via le caractère d'imputabilité des actions / régulation via les titres-certifications préparés par

certaines). Sur ce segment¹⁶, l'activité de nombre de prestataires questionne la dimension « de mission d'intérêt général » telle qu'affectée à la formation continue par le législateur. Mais ici, la formation n'est-elle pas plus complémentaire que continue ?

A l'aide de trois cas rencontrés lors de l'étude de terrain, les sections suivantes viennent appuyer et exemplifier les caractéristiques des faux FCAS explicités ci-dessus.

3.1. La société JD : personnalisation, fidélisation et formateurs seniors : justifications d'un prix élevé

L'entreprise JD peut être présentée en quelque sorte comme un « idéal type » de configurations émergentes dans le secteur du tertiaire qui coordonnent la formation à leur activité de base, dans l'objectif de répondre à une demande-client : être mieux servi. Cette meilleure réponse aux besoins, entraînant l'accroissement de la demande, inverse peu à peu la structure du chiffre d'affaires, et d'activité levier « enrichissement en service d'un service¹⁷ », la formation devient « activité principale exercée » malgré un code NAF inchangé.

Historique et modalités du basculement FCAS / FCAP¹⁸

JD lance son activité il y a 26 ans sous un référencement INSEE en adéquation avec son activité principale, celle du « conseil pour les affaires et la gestion » (741 G dans la précédente nomenclature). Quinze ans plus tard, la formation représente près de 80 % de son chiffre d'affaires. Comment cette bascule s'est-elle réalisée ?

L'activité de conseil en management stratégique (aider les directions à définir leur stratégie) et opérationnel (structurer le déploiement de la stratégie) doit être suivie d'un accompagnement à la mise en œuvre. C'est dans cet accompagnement, la formation intervient : il s'agit de former les managers opérationnels à déployer la stratégie définie. Donc, dès le départ, la formation est associée au conseil. Jusque dans les années 90, cette activité s'inscrit à hauteur de 50 % de l'activité première mais c'est la vente du conseil qui entraîne celle de la formation. Aujourd'hui, c'est symétriquement le contraire. « *Les entreprises ont des budgets de formation et en période de crise, de récession, la partie conseil c'est le premier budget qui saute* ». L'activité secondaire a ainsi été développée au point de devenir première. Désormais, le levier, c'est la formation : les clients font appel à JD pour de la formation et ensuite les contactent éventuellement pour du conseil. Depuis 15 ans, 75 à 80 % du chiffre d'affaires se réalise en FPC.

Dès lors, pourquoi n'être pas répertorié en tant qu'organisme de formation à part entière ? Notre interlocutrice, consultant formatrice gérante associée, revendique pour sa structure le positionnement d'un cabinet qui fait de la FPC « *sur mesure* ». De n'être « *pas sur un positionnement type Cegos* ». Qu'il n'existe « *pas de catalogue de formation tout prêt* » crée la distinction. Dans cette volonté de marquer la différence, changer de référencement dans la nomenclature d'activités française (NAF) ne présente pour eux aucun intérêt.

L'exemple « JD » est caractéristique de l'entreprise qui, au regard de la stagnation de son métier de base, opte pour la diversification, option qui « *correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement du domaine d'activité* » (Strategor, p. 205). Quand la vente de conseil a diminué, JD a développé la FPC comme produit de remplacement. Toutefois, l'entreprise ne s'est pas lancée dans une activité dont elle ne maîtrisait aucun des facteurs de succès face à des concurrents exerçant ce métier depuis plus longtemps. Cette stratégie permettait d'exploiter des éléments de synergie tirés de l'activité première. En s'appuyant sur ces compétences transverses, l'entreprise JD a développé la formation et tiré un avantage concurrentiel de l'expérience acquise dans son activité initialement principale.

Le service, une relation privilégiée

De cette volonté distinctive, émerge une dimension importante : l'inscription des intervenants dans une relation client-fournisseur, une relation de service, positionnement stratégique dans lequel le prestataire

¹⁶ Certains prestataires enquêtés ont une action « à la limite du social », qui peut croiser le domaine de l'insertion, ce qui vient d'être dit ne saurait s'appliquer à ceux là.

¹⁷ Conseil aux entreprises, le plus souvent.

¹⁸ Formation comme activité secondaire / formation comme activité principale.

introduit et prend en compte, dès la conception du service, les attentes spécifiques du client. Comme nous l'avons défini, ce positionnement entraîne que la formation ne peut être réalisée indépendamment du client, en dehors de l'interaction client-prestataire.

Ainsi, si les actions sont le plus souvent définies sur la base d'un cahier des charges, les collaborateurs de JD reprennent systématiquement **l'analyse des besoins**. Ceci les conduit parfois à redéfinir complètement le cahier des charges **avec le client**. Il peut leur arriver de proposer un détour par une activité de conseil ou de recentrage avec le comité de direction de l'entreprise cliente sur son projet stratégique avant de déployer des formations. La plus value d'un organisme comme JD, telle qu'il nous la présente, c'est cette double casquette « conseil et formation », double casquette qu'un OF *stricto sensu* n'aurait pas. L'interviewée insiste fortement sur ce travail de reprise de la demande avec le client pour **savoir si le problème est bien identifié**. Par exemple, à une demande de formation à la gestion du temps, la première réponse sera de repérer auprès du demandeur si le problème relève effectivement d'un problème de gestion du temps. N'y a-t-il pas des problèmes de positionnement stratégique permettant de prioriser, puis, existe-t-il une déclinaison ou non du projet d'établissement en projets de services permettant cette « priorisation » et la gestion du temps ? « *On va commencer par ça* ». Chainer le problème pour cerner le besoin, **vérifier l'adéquation de la demande avec le problème à traiter, la redéfinir avec le client si besoin avant de fournir une réponse**. Au final, la solution peut ne pas être de la formation.

Même en cas d'appels d'offre très structurés et sur lesquels JD n'a pas de marge de manœuvre et doit uniquement proposer un déroulé pédagogique, le client est automatiquement contacté pour connaître le contexte, les enjeux de l'institution ou de l'entreprise, essayer de connaître « le pourquoi » de cette demande, en quoi elle est prioritaire, etc. Le plus souvent les cahiers des charges sont suffisamment ouverts pour permettre l'adaptation et le sur mesure.

L'adaptation se fait en fonction de la structure, de sa culture, de son histoire, en fonction du fait que les managers aient déjà été formés, ou non, à cette thématique... De même, la formation sera axée sur une dimension ou sur une autre en fonction des outils utilisés par les formés. **Sur mesure**. Bien que les thématiques¹⁹ sur lesquelles forme l'équipe hautement qualifiée²⁰ de JD soient souvent les mêmes, il existe une certaine forme de **personnalisation des prestations**. Les choix et méthodes pédagogiques sont développés en fonction de la structure dans laquelle ils interviennent et des éléments d'adaptation qui viennent d'être cités.

D'autre part, ce type de structure n'opère **pas de division stricte et temporalisée du travail**, mais inscrit la prestation de formation au cœur d'un « package » : suivi – conseil – formation. « *Les formateurs (sont suffisamment) aguerris, (pour être) en capacité de rebondir, capable entre deux formations de proposer un suivi, une dimension de conseil, (...) (qui ne sera pas) facturés en plus (i.e. indépendamment). Il y a un package total* ». Dans cette perspective, la relation de service est essentielle. Plaçant la relation client-fournisseur dans le registre de l'immatériel, de l'intangible, elle rend le service difficilement « duplicable », avec pour conséquence un avantage concurrentiel d'une part ; et d'autre part, une **fidélisation de la clientèle** à travers l'instauration d'un lien durable (à la différence d'un « produit tangible où l'aliénation de la marchandise met fin au rapport entre acheteur et vendeur », Bouillon et Omrane, 2005). Pour autant, contraintes de rentabilité et de rationalisation²¹ n'entrent-elles pas en tension avec cette forme personnalisée du service ? Si la question n'a pas été directement posée, une certaine forme de réponse nous a été donnée à travers la question du prix.

Cette forme de personnalisation du service à un coût. En fonction des cibles – grands comptes, clients à l'international - les consultants de JD font varier les prix de 1 200 à 2 000 € par jour. Sur certains marchés, certains secteurs d'activité, proposer une formation à 1 200 € alors que la norme se situe plutôt à 2 000 € ne serait pas crédible. « *On a la chance d'être dans pas mal de secteur d'activités, on sait jusqu'où on peut aller (...) On sait aussi que si l'entreprise avait précédemment tel type de cabinet, elle a l'habitude de payer un certain prix. On sait aussi malheureusement (dit plus bas) que la PME n'a pas les moyens de ces prix là* ». Ainsi, le « sur mesure » rencontre une limite côté demandeur, celle de ses possibilités de financement.

¹⁹ Management - animation d'équipe – gestion du temps / des conflits – animation de réunion ...

²⁰ Tous ont au minimum dix années d'expérience de manager avec des profils : ingénieur art et métiers, école de commerce, diplôme de sciences politique, etc.

²¹ Même si le but n'est pas ici de traiter de ces questions de rentabilité et de rationalisation, nous verrons plus loin toute la pertinence de la structure RH de JD, véritable « agir collectif » constitué d'intervenants compétents au sens de Zarifian (1988), sachant comprendre le client, animer l'échange et trouver en situation la solution la plus adéquate.

Sur cette dernière dimension se vérifie encore la segmentation du marché proposée par Vero et Rousset, ce marché et celui des OF qui dans une logique de public travaillent avec la commande publique ne peuvent se recouvrir. D'autre part, quand les rapports sur la qualité de l'offre de formation placent les critères de personnalisation et globalisation de l'offre (amont-aval de l'action pédagogique) comme centraux, le lien entre qualité et financement ne serait-il pas à questionner ?

La qualité en (inter)action

La participation du client en tant que « ressource à la production de service » (Bouillon et Omrane, 2005) - **coproduction** des prestations - ajoutée au choix de l'intervenant qu'offre la structure de JD, apporte une certaine forme de **garantie quant aux résultats de la formation** et tend à **réduire les risques de l'achat**. L'interaction permettant au prestataire d'obtenir les informations nécessaires à la définition des actions, dans cette configuration, qualité du service et qualité des interactions entretiennent bien une relation étroite. Génératrices de qualité, richesse et efficacité des interactions dépendent de la qualification du personnel et de son implication. JD regroupe six associés, tous cogérants, consultants et formateurs « *seniors et aguerris* ». Tous ont été « *manager dans une ancienne vie pendant 10 ans minimum* ». Le choix a été fait de n'avoir « *pas de formateurs salariés, de junior qui vont accepter d'être rémunérés à 250 € jour* ». Comme abordée plus haut, la politique tarifaire est adaptée en conséquence. Forte d'une équipe d'anciens responsables à l'international, responsables de production, ressources humaines, qualité, recrutement, la **proximité professionnelle** offerte par JD à ses interlocuteurs est une force certaine, un vecteur de différenciation puissant. Ici, la qualité se place dans le registre technique, avant de se poser sur le terrain pédagogique « *je me positionne en tant que manager* ». Cet « entre soi » professionnel permet d'interpréter, comprendre et reformuler la demande sans perte de temps, augmente le degré d'utilisation de la signification de l'information. Tout signe pouvant être traduit rapidement en vue de l'élaboration d'une solution-client (construire la demande avec lui, réaliser l'opération et en assurer le suivi) productrice de valeur. Cette proximité serait garante de qualité. Ici, communication et (co)production ayant partie liée, qualité de l'une et qualité de l'autre sont corrélées. De même, qualité du service rendu et compétence des intervenants, sachant comprendre le client, animer l'échange et trouver en situation la solution la plus adéquate, sont interdépendantes.

Au final, les démarches Qualité se déroulent en dehors des labels, portés par la Fédération de la formation professionnelle (label OPQF) ou promu par la Fédération des Chambres Syndicales de formateurs consultants (label ICPF) ou des certifications (norme ISO 9001). Néanmoins, certains des critères qualité portant sur l'organisation et les processus mis en place par l'organisme de formation se retrouvent ici mis en acte. Sur les méthodes de validation d'une nouvelle offre de formation par exemple : les nouveaux produits sont conçus au regard de la demande si ce n'est sur la base d'une étude de marché. De la même façon, entre la demande, la conception de la formation et réalisation de celle-ci, les risques de distorsion susceptible d'altérer la qualité de la prestation sont réduits. Enfin, sur un autre des points importants, on voit que les différents termes de la relation client font l'objet d'un travail d'analyse approfondi.

La délivrance de compétences appliquées

JD est positionné sur un domaine d'intervention ciblé : le « management ». L'objectif est ici de donner aux agents de maîtrise qui souhaitent évoluer vers une position de cadres, ou aux cadres vers la position de cadres supérieurs, les compétences du manager : savoir animer une équipe, gérer un collectif, et, problématiques majeures, gérer son temps et conduire une réunion, contraintes de productivité obligent.

Le but n'est pas de viser la maîtrise entière des techniques de management. Il est de cibler très précisément, dans le contexte professionnel dans lequel s'inscrivent les formés, quels seront les outils de la boîte du manager permettant de rendre optimum leur travail *en situation* et sur quelles méthodologies prendre appui. Les formateurs mettent à disposition les techniques propres à traiter les problèmes particuliers, qui peuvent être gérer le stress, gérer les tensions et conflits, améliorer sa communication orale, savoir mener un entretien, etc. L'enjeu, au delà de l'apport de connaissances, de savoirs théoriques, est de construire un déroulé pédagogique en lien avec la pratique professionnelle, un dispositif qui permette d'acquérir les savoirs procéduraux (techniques, méthodologiques, relationnels) nécessaires pour être performant en situation, en un mot, « compétent ». Les prestations ont donc pour finalité l'adaptation aux postes de travail et à l'emploi et n'ont pas de visée certificative.

3.2. La société M : la multiplication des formations réglementaires obligatoires, une opportunité de diversification

L'entreprise M, enregistrée sous un code NAF 742C, ingénierie, études techniques, réalise à l'heure actuelle 95 % de son chiffre d'affaires via des prestations de formation. Les 5 % restant sont générés par une activité de bureau d'étude en ingénierie électrique et informatique qui correspond à l'activité d'origine de l'entreprise. La formation est l'activité principale de l'entreprise depuis plus de cinq ans maintenant. Lors du changement de nomenclature en 2008, le responsable de formation a indiqué à l'INSEE que l'activité principale de l'entreprise était dorénavant la formation, que l'activité de bureau d'études était très marginale mais que l'entreprise voulait se garder la possibilité de répondre positivement à des demandes dans ce domaine. Face à cette demande, c'est le code NAF, nouvelle version, 7112B qui a été attribué à M, c'est-à-dire Ingénierie, études techniques, qui est en complet décalage avec l'activité principale de l'entreprise qu'est censée refléter cette nomenclature.

A l'origine bureau d'étude sous-traitant d'une entreprise d'électricité industrielle, toutes deux appartenant à la même personne, M a dû rechercher des pistes de diversification lors de la réduction d'activité de son principal donneur d'ordre. Les formations correspondaient déjà à des demandes de clients, ce fut donc l'axe de diversification choisi. Sa première conséquence fut le recrutement d'un responsable formation en charge du développement de ce secteur. Pour démarrer l'activité, une enquête auprès des principaux clients de la société mère a été menée pour cerner les besoins et identifier les spécialités porteuses. Les autres implications de cette diversification ont été la croissance du nombre de salariés (passage de 3 à 8 salariés sur la période 2002-2009), la mise en œuvre de démarches de certification pour proposer des formations réglementées et/ou obligatoires qui se multipliaient à cette époque (obligation de formation adéquate des conducteurs que le certificat d'aptitude à la conduite en sécurité (CACES) valide²², habilitation électrique, formations hygiène et sécurité...) et la mise en place d'une organisation stricte concernant le suivi administratif des formations (convention, feuille de présence, suivi des dossiers...).

Les pistes de développement envisagées dans la structure sont de plusieurs natures. Dans un premier temps, il s'agit de renforcer l'offre existante et d'envisager un développement vers les demandeurs d'emploi en fonction des nouveaux dispositifs que mettra en place Pôle Emploi. Dans un second temps, le responsable formation a évoqué une réflexion en cours à propos d'une nouvelle activité : la gestion externalisée de la politique de formation. Cette piste aurait pour cible des PME de 50 à 200 salariés, qui ne peuvent pas recruter un responsable formation. C'est une activité qui se développe, au dire de l'interviewé, et un segment sur lequel M pourrait se positionner à l'avenir. Il apparaît clairement ici que la formation est devenue le métier principal de M et que c'est autour de cette activité que se structurent les projets de l'entreprise.

Si les formations suivent des référentiels prédéfinis, personnalisation et adaptation aux besoins des clients restent le maître mot du service proposé.

Les domaines de formation proposés par M sont soit en lien avec le métier d'origine de l'entreprise, soit en lien avec l'expérience professionnelle antérieure du responsable formation. Ainsi, les domaines de spécialités dans lesquels l'entreprise intervient sont :

- le pôle Sécurité du travail avec des formations CACES, habilitation électrique, management et prévention, gestes et postures....qui correspond à 80 % du chiffre d'affaires ;
- le pôle Informatique avec des formations bureautique, DAO, développement langage, administration réseau. Le développement de ce pôle vient principalement du parcours professionnel du responsable formation issu du secteur de l'informatique et ayant déjà un réseau de formateurs indépendants potentiels ;

²² Le décret 98-1084 du 2 décembre 1998 précise qu'une formation initiale adéquate pour la conduite des engins mobiles automoteurs de chantiers et d'équipements de levage est obligatoire quel que soit le secteur d'activité. Une série de recommandations de la CNAMTS (Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés), relatives à la conduite en sécurité de différents matériels et engins, existait depuis plusieurs années. Toutefois, en vue de réduire les accidents avec les machines mobiles, la CNAMTS a mis en place le dispositif CACES. Cela a conduit soit à élaborer de nouvelles recommandations, soit à réviser des recommandations existantes. Ces recommandations mettent à disposition des entreprises des éléments pour évaluer ou faire évaluer les connaissances et savoir-faire des conducteurs, en vue de la délivrance de l'autorisation de conduite. La réussite aux tests d'évaluation, théoriques et pratiques, est sanctionnée par la délivrance d'un CACES.

- le pôle Electricité et technique industrielle, constitué avant tout de formations sur site et d'une offre adaptée aux besoins du client, liée aux métiers du donneur d'ordre historique de M.

Les méthodes pédagogiques restent assez classiques. Les formations se passent soit en salle pour les parties théoriques soit en atelier lorsque des équipements sont nécessaires. Pour les conduites d'engin, quand les formations sont réalisées au siège, M fait appel à des agences de location qui mettent à disposition autant le matériel que le lieu de formation. Par ailleurs, ils ont créé leur propre site équipé de trois salles de formation et d'une plateforme de conduite, dans une autre partie du département. Les supports de cours sont conçus en interne par les formateurs. Pour les certifications et habilitations, le travail se fait sur la base du référentiel et des mises à jour régulières issues de la veille réglementaire effectuée. Avec le développement du parc client, les formations en inter-entreprise, dans les locaux de M ont pu se multiplier. Elles représentent, actuellement, près du tiers des prestations. Pour autant, certaines formations se font nécessairement sur site client quand il y a une analyse du poste à réaliser (geste et posture notamment) ou des exercices d'évacuation pour des formations à la sécurité. Les formations durent en moyenne 2-3 jours, voire 3-5 jours pour des formations sur-mesure.

Pour l'ensemble des formations, des questionnaires de satisfaction sont distribués aux stagiaires et l'avis de l'intervenant est transmis à l'employeur avec les attestations de formation. Pour les formations donnant accès à un certificat d'aptitude, il y a en plus des tests en fin de formation (CACES, habilitation). Une tentative a été menée concernant des évaluations à moyen terme mais les retours de la part des entreprises étaient quasi inexistantes. Si les formations réalisées permettent d'accéder à un certificat d'aptitude, à l'instar du CACES, sa réalisation a pour objet principal la couverture, en termes d'assurance, de l'employeur en cas d'accident lors de la conduite d'un engin. Il s'agit donc d'un élément en lien direct avec le poste occupé, principalement de nature réglementaire qui valide des connaissances et compétences. On peut donc questionner la « vocation formative » de ce type d'action, pour autant qualifiée de prestation de formation et imputable à ce titre.

Etre capable de fournir un service de formation global, intégrant amont et aval : la spécificité des faux FCAS

Les secteurs d'activité des clients de M sont le BTP, l'industrie et la logistique. Structure de petite taille, M a néanmoins un portefeuille client constitué d'une quinzaine de grandes entreprises (groupes nationaux voire internationaux) qui font appel à eux chaque année et près de 500 PME référencées. C'est à partir de ce portefeuille client que les démarchages sont entrepris. Comme dans de nombreux cas, on se rend compte que de petites structures arrivent à gagner des marchés auprès de grands groupes car elles offrent une grande flexibilité et proposent une adaptabilité aux besoins des clients, aux rythmes de travail des formés. De plus, dans des cas particuliers, l'entreprise est en capacité de proposer une ingénierie de formation spécifique et un service sur mesure. Différents cas nous ont été cités comme une formation de conduite en milieu accidenté et dangereux pour des chauffeurs déjà expérimentés montée de toute pièce, ou la formation des premiers salariés lors de l'installation d'une plateforme logistique intégrant une analyse des capacités et comportements des demandeurs d'emploi embauchés. C'est donc un service global, avec des formations montées spécifiquement pour l'occasion, qui est proposé quand le besoin en est exprimé. La capacité de l'organisme à proposer du sur mesure et à faire face à des demandes particulières, dépassant le stricte cadre du contenu de formation, sont un des éléments majeurs de différenciation de ces organismes, notamment par rapport à l'offre classique des offreurs publics. Par ailleurs, le fait que les spécialités de formation proposées trouvent un écho dans les pratiques professionnelles de la structure permet cette adaptation et cette compréhension rapide des besoins du client.

Face à une concurrence importante, principalement positionnée sur les formations au CACES, l'entreprise peut faire valoir sa bonne réputation, des délais administratifs très courts pour la gestion des dossiers, la qualité des équipements compte tenu d'investissements réguliers dans les matériels de conduite et les matériels pédagogiques et le fait que « *les formateurs prennent le temps qu'il faut* ». Sachant que la majeure partie de l'activité de formation se fait sur des formations au CACES, il s'agit d'une offre « catalogue ». Pour autant, l'entreprise s'efforce d'offrir des possibilités de spécifications en fonction des besoins du client. C'est d'ailleurs un axe de développement pour le responsable formation qui s'est rendu compte que les clients étaient prêts à payer plus cher une même prestation pour obtenir cette « personnalisation ».

Concernant les relations de partenariats éventuelles avec d'autres offreurs de formation, le responsable formation nous a indiqué travailler avec un centre partenaire, même type de structure, travaillant dans le

« *même état d'esprit* » qui se situe dans un département voisin. En fonction de la localisation des demandes et des disponibilités des formateurs, les deux entreprises « *s'échangent des clients* » et s'organisent pour garder de « *bons* » formateurs en leur proposant deux mi-temps si chaque entité ne peut pas leur proposer à elle seule un temps complet. Par ailleurs, le responsable formation dispose d'une liste de partenaires lorsque des demandes ne peuvent être satisfaites en interne.

Les prestations de formation proposées par M s'inscrivent dans un dialogue entre entreprises, sur un marché « *comme un autre* », dans lequel la régulation et les interventions d'acteurs institutionnels sont plutôt faibles. L'une des illustrations en est la faiblesse de la part des financements OPCA qui ne dépassent pas 5 % du chiffre d'affaires pour l'année 2007. Ainsi, 95 % des prestations sont facturées directement aux entreprises. Certes les entreprises peuvent par la suite se faire rembourser par leur OPCA mais dans tous les cas les liens entre les prestataires de services que nous avons interrogés et les OPCA sont, la plupart du temps, limités à de strictes relations administratives. Pour autant, M a réalisé quelques actions envers les principaux OPCA des secteurs concernés par son activité en souscrivant à la Charte Qualité mis en œuvre par deux d'entre eux ou en participant à des actions collectives pour leurs adhérents.

3.3. La société O : analyse fine du besoin et phase d'immersion préalable, ou comment se différencier des grosses structures

Créée en 1994, la société O a toujours eu à la fois des activités de formation et de consulting. Malgré son code NAF 741G (Conseil pour les affaires et la gestion), la formation a toujours été prédominante. L'activité principale de l'entreprise concerne des formations dans le domaine des techniques de vente, du management et merchandising pour les secteurs de l'automobile, de la moto et de la distribution de meubles et d'électroménager. L'activité de conseil porte sur le développement de réseaux de vente, réseaux de concessions automobile notamment. Les prestations de formation ont toujours été la cible dès le démarrage de l'activité, le secteur et les domaines choisis correspondent aux expériences professionnelles antérieures des associés. Le démarchage des clients se fait toujours sur de la formation, c'est le point d'entrée chez le client. Par la suite, avec le temps et la connaissance mutuelle des interventions de conseil peuvent être réalisées.

La société a été créée par deux associés qui interviennent en tant que formateurs/consultants, souvent en binôme. L'un des associés est situé dans le Var, où est installé le siège de la société, le second est basé à Paris où un bureau est loué par la société. Leur territoire d'intervention s'étend à la France entière.

Relation de service : proposer un service de formation et d'accompagnement complet

Il existe une grande concurrence sur le secteur d'activité de la société O, exercée soit par des petits cabinets (5-10 pers.), soit par de très gros. La différence que revendique celle-ci par rapport aux gros cabinets repose sur une personnalisation plus forte de la formation, une analyse fine du besoin en amont et l'absence d'un catalogue de formation préexistant. Les prestations proposées débutent par un important travail amont qui comprend une phase d'immersion facturée en tant que telle. Au cours de celle-ci, des questionnaires sont diffusés aux collaborateurs, des entretiens semi-directifs sont réalisés. Les formateurs/consultants accompagnent des commerciaux sur le terrain, font de l'observation participante sur les points de vente... Cette phase d'immersion permet d'apporter une connaissance de ce qui se passe sur le terrain aux dirigeants et collaborateurs et également de tisser des liens avec les personnels, les dirigeants, d'avoir leur confiance et « *de se démarquer des grosses structures* ».

Suite à cette phase d'immersion, une proposition de projet de formation (programme, durée, prix) est établie. Ainsi, l'action de formation est systématiquement définie avec le client via cette analyse fine du besoin en amont et la réalisation d'un cahier des charges. Les prestations proposées dépassent la simple prestation de formation. Ici encore, la notion de relation de service permet d'éclairer le positionnement de la structure. Face à une demande formulée en termes d'action de formation, ce n'est pas une réponse automatique dans les mêmes termes qui est proposée. Les prestataires conçoivent leur action comme un service d'accompagnement qui doit répondre aux besoins du client et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Dans ce cadre, la formation est certes le levier principal mais elle ne va pas sans une compréhension fine de la situation particulière du client et donc sans son intégration dans une offre plus large, qui peut d'ailleurs se compléter de prestations de conseil dans le cas de O. Ce type de prestation, globale et sur mesure, s'adresse pour notre interlocuteur à de grandes entreprises. Il évoque le fait de ne pas vouloir se tourner vers le marché

des PME car compte tenu de la prestation vendue, les dirigeants estiment qu'elles ne disposent pas des budgets adéquats. Les prix pratiqués, 420 euros HT par jour et par stagiaire ou le forfait Entreprise à 2500 euros HT par jour, incluent la phase de conception, d'avant vente, la formation elle-même, et les frais liés à la location de salle, de matériel ainsi que les repas. Comme dans de nombreux entretiens, le lien qualité/contenu des prestations/prix est mis en avant. Une offre de qualité, complète, prenant en compte les spécificités du demandeur ne peut être réalisée qu'à un certain prix.

Pas de vocation certificative, ni « éducative » pour le formé, il s'agit de formation d'accompagnement dans le but d'accroître l'efficacité dans la structure productive.

Les formations réalisées par la société O prennent la forme de séminaires, en règle générale dans des salles d'hôtels louées pour la circonstance. Les groupes vont de 5 à 12 personnes. Les présentations se font à partir de power point autour desquels beaucoup de participation est proposée. Les stagiaires repartent avec un support sous forme de CD.

Les formations durent en moyenne 3-4 jours par an pour chaque personne, sous la forme de deux sessions d'une à deux journées consécutives. L'interviewé nous précise qu'au-delà d'un à deux jours de formation consécutifs, il est difficile de mobiliser les formés.

Les demandes de formation émanent des directions commerciales (80 %) ou direction marketing (20 %) selon la structure de l'entreprise, très rarement des directions générales. Les salariés formés sont des vendeurs ou des managers. On ne se situe pas dans le champ des formations certifiantes mais bien sur des formations d'accompagnement, de l'ordre de l'adaptation au poste. Celles-ci sont orientées vers la pratique des formés, au sein de leur entreprise, pour améliorer leur productivité à court voire moyen terme.

Les gages de qualité mis en avant sont la connaissance technique du domaine et l'analyse fine du besoin.

Les gages de qualité que met en avant l'interviewé sont les éléments qui différencient sa structure des gros cabinets spécialisés dans la formation. Pour lui, leur principal avantage concurrentiel réside dans leur connaissance « terrain » des secteurs auto/moto et meubles/électroménager dans lesquels ils interviennent car ils sont eux-mêmes issus de ces secteurs. La proximité professionnelle et les connaissances techniques des formateurs sont un élément essentiel notamment pour décrypter et analyser finement la demande de formation avec le contexte de travail du client. Par conséquent, les formations se veulent proches du terrain, pas trop théoriques. Le formateur interrogé indique qu'ils (lui et son associé) gagnent leur crédibilité en partie pendant les phases d'immersion au côté des équipes, pendant lesquelles ils peuvent se retrouver directement face au client en magasin et ainsi démontrer leur compétence dans les domaines enseignés.

Si la société O n'a pas entrepris de démarche qualité dans le cadre d'une normalisation, elle remplit néanmoins, comme nous venons de le voir, une partie des éléments pointés dans les débats en cours sur la qualité de l'offre de formation. La phase amont d'analyse du besoin, la co-conception du cahier des charges avec le client en sont deux exemples.

CONCLUSION

Au terme de notre enquête sur ces entreprises exerçant une activité de FPC à titre secondaire, une typologie s'esquisse : les entreprises pour qui la formation est restée *secondaire*, « FCAS » (produit joint ou non), *versus* celles pour qui l'activité est devenue *principale* « FCAP » sans que soit modifié leur code NAF.

L'analyse des données recueillies permet ainsi de valider une hypothèse formulée *a priori*, celle de la FPC – produit joint comme cas de figure chez les FCAS. Cette hypothèse se vérifie pour une partie de l'échantillon interrogé²³, principalement des entreprises du domaine industriel ou informatique. Dans le même temps, notre enquête fait apparaître qu'un grand nombre d'organismes ne relèvent pas de cette catégorie. Dans ce cas de figure, la formation est un service, à part entière, générateur en lui-même de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée. Soit elle reste une activité secondaire, en parallèle d'autres activités de services, conseil/audit la plupart du temps, soit elle devient l'activité principale, voire unique, de l'entreprise, malgré un code NAF inchangé et donc plus adéquat.

Même lorsque la formation est devenue l'activité principale de l'entreprise, elle est envisagée d'une façon particulière et qui, à notre sens, interroge la manière d'appréhender les activités de FPC dans leur ensemble. Au-delà d'une offre, ces prestataires proposent un service de formation intégrant largement l'amont voire l'aval de l'acte de formation lui-même. Celui-ci relève très souvent de l'adaptation au poste, dans une visée de performance à court terme et non de vocation éducative au sens large. Pour autant, dans la réalisation de ces prestations, un grand nombre des préconisations en cours de définition dans les débats sur la qualité de l'offre de formation est mis en pratique.

Les résultats de cette étude mettent donc en avant la nécessité d'un autre mode d'enregistrement de ces organismes qui permettrait de mieux rendre compte de leurs activités sur le marché de la FPC, notamment dans le cadre des projets de portail d'information sur les prestataires de formation.

A partir d'une stratégie de départ commune, fournir une prestation de formation comme **un service au-delà d'une offre**, les trajectoires des prestataires diffèrent. Les premiers maintiennent leur position sur leur marché de référence²⁴, quand les seconds en pénètrent un nouveau²⁵, celui de la FPC. Ce point mérite que l'on s'y arrête quelque peu.

Pour les organismes enquêtés, si la prestation qu'ils proposent peut s'être construite sur la base de la demande d'un ou plusieurs clients, elle procède toujours d'un service intégré à une offre préexistante : fourniture d'un produit qui peut être le conseil en management RH, la vente d'une machine, d'un logiciel, etc. et qui reste l'offre référencée par l'INSEE.

Activité immatérielle²⁶, pour autant, le service agit sur le produit. Il en transforme ses qualités d'usage, sa localisation et les conditions de sa mise à disposition²⁷. Ainsi, il participe à la création de la valeur perçue par le consommateur final. Il peut être délivré au moment de la vente ou après une certaine période pour permettre au produit de conserver sa valeur. Le service repose sur une relation entre le prestataire et le bénéficiaire, ce dernier apportant sa contribution : le service est en partie co-produit. Cette co-production ne se limite pas aux échanges informationnels et à l'ordre contractuel, mais s'étend aux échanges affectifs, au registre civique. Dans le cas de la formation, tout particulièrement, émerge le subjectif.

²³ Afin de vérifier la robustesse de nos résultats sur le volet qualitatif de ce travail, notre interrogation gagnera à être élargie en nombre de régions enquêtées et aux organismes générant un chiffre d'affaires inférieur à 150 000 euros ; à intégrer l'interrogation de clients ; et, à interroger des organismes référencés « de formation » par l'INSEE pour mesurer le degré de distinction des pratiques et en attester la nature.

²⁴ Domaine d'activité et code APE restent en adéquation.

²⁵ Au sens de différent de leur marché d'origine, celui de l'APE.

²⁶ Ce passage emprunte à Christian du Tertre *L'économie immatérielle et " les formes de pensée " dans le travail. Prendre le temps de penser le travail* : http://webu2.upmf-grenoble.fr/regulation/Forum/Forum_2001/Forumpdf/DUTERTRE_Christian.pdf consulté le 15/01/10 et à STRATEGOR, Dunod, 4^{ème} édition 2005.

²⁷ Qualités d'usage : réparation, maintenance, conditions de mise à disposition : transport, vente.

Cette caractéristique a pour conséquence de rendre le produit qu'accompagne ce service difficilement substituable (le service l'étant lui-même par définition) : ses éléments de différenciation ne reposent alors plus seulement sur ses éléments tangibles, critères physiques ou de prix, mais sur une propriété intangible qui se déploie dans le registre de l'échange. La formation pour les « FCAS-produit joint » en renforçant l'attractivité du produit et le rendant non comparable permet d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché d'origine. Dans le découpage du marché de la formation, entre OF et non OF, la segmentation reste stable, les marchés, différenciés.

Pour ce qui concerne les entreprises dont l'activité principale est une activité de service, la frontière avec l'activité des OF référencés comme tels est plus floue. La bascule dans le registre de l'offre en réponse à une demande est courante. Mais une *offre distinctive*. Ceux que nous appelons « faux FCAS » ou « FCAP » glissent d'une activité principale autre que la formation, vers la formation comme activité principale, sans pour autant changer de référencement auprès de l'INSEE, car se promouvant comme répondant à une demande par une offre spécifique, la distinction vis à vis des OF traditionnels est affichée, revendiquée.

Ici, avant d'être un produit vendu clé en main, la formation est abordée comme un service. Elle possède toutes les caractéristiques énoncées plus haut. Le programme de l'action de formation est établi au regard de la pratique propre du client-formé²⁸. Cette prise en compte du point de vue du praticien dans les programmes pédagogiques proposés assurerait l'adéquation des apprentissages au contexte de travail. Pour les acteurs qu'il nous a été donné de rencontrer, elle est ce qui caractérise la nature de leur offre. La position didactique n'est pas une position surplombante, elle se questionne, se précise, puis cible les situations d'apprentissage dans une démarche de co-construction entre le client et le fournisseur.

L'approche est ici maïeutique. Le prestataire favorise l'activité réflexive de son client, autour de laquelle ils élaborent ensuite, conjointement, le projet de formation. Ce travail sous forme d'un rapport d'influence réciproque entre l'expertise de chacun, suppose une grande souplesse d'adaptation dans les contenus, durées et déroulés de formation. Ce jeu d'interaction entre deux points de vue, celui de la didactique et celui de la pratique, met en perspective une certaine approche de la formation où c'est à partir des activités réalisées sur poste que sera balisé le parcours pédagogique. En cela, elle se distinguerait, au moins dans le dire de nos enquêtés, de l'approche commune des OF caractérisée par l'existence d'un catalogue de formation.

Tel qu'ils nous l'ont présenté, l'axe majeur d'intervention de ce type de prestataires réside dans l'élucidation et la compréhension des événements auxquels le formé est et sera confronté. Les tâches qu'il devra être en mesure d'exécuter à l'issue de l'action sont strictement définies. Qu'il soit exprimé explicitement ou à rechercher, le besoin serait toujours analysé. Ensuite, cette demande pourra se construire. Elle se confrontera alors, non seulement à la gamme des solutions possibles que le prestataire peut offrir, mais aussi aux initiatives que ce dernier engagera pour répondre au plus près au besoin identifié.

Entendons nous bien. Nous n'affirmons pas ici que les organismes qui ont la formation comme activité principale ne procèdent jamais de la sorte. Nous rapportons le récit que font de leur activité les FCAS. D'une part, les premiers seraient à interroger sur ce point, d'autre part, nous n'avons pas observé les pratiques des seconds et nous en tenons aux déclarations faites.

Les données recueillies tendent à faire apparaître une certaine forme de « recomposition de l'offre », les FCAS produiraient une offre où varient certaines des dimensions de l'offre de référence, définie comme « l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné, à un moment particulier, s'attend implicitement à se voir proposer » (Strategor, p. 147). Résumée sous la formule : « pas d'offre catalogue », cette caractéristique éloignerait leur offre de celle des OF traditionnels (au sens d'inscrits comme tels auprès des services de l'INSEE). L'intervention de ces prestataires serait perçue, au moins par certains clients, favorablement, leur permettant d'en fixer le prix à un niveau élevé. Au final, cette stratégie distingue leur offre par sa valeur sur le marché (ou l'un de ses segments), par son coût élevé, et génère un positionnement dont tout l'intérêt serait de déterminer s'il s'agit d'un positionnement réellement différencié. Des investigations complémentaires seraient ici nécessaires et riches d'enseignement. Encore une fois, en interrogeant des OF et leurs clients, et les clients des FCAS, l'idée serait de savoir si les clients perçoivent une différenciation (amélioration ou spécialisation).

²⁸ Le formé pouvant être différent du client comme c'est le cas chaque fois qu'un responsable hiérarchique, RH ou formation achète une formation pour un salarié.

Encadré 8 : Typologie des recompositions de l'offre

La spécificité de l'offre différenciée est perçue et valorisée par l'ensemble du marché

La spécificité de l'offre différenciée n'est perçue et valorisée que par un segment particulier du marché

Accroissement du couple « valeur-prix » par rapport à l'offre de référence

Stratégies d'amélioration

Stratégies de spécialisation

Différenciation

Source : Strategor, Extrait du schéma p. 152.

Au regard de la typologie des recompositions de l'offre proposée par l'économie industrielle, les résultats pourraient entraîner les conclusions suivantes :

- Si par cet accroissement du couple « valeur-prix » par rapport à l'offre de référence, la spécificité de l'offre est perçue et valorisée par l'ensemble du marché, nous serions dans une configuration où l'offre « améliorée » que proposent les FCAS tend à se substituer à l'offre des OF, offre de référence. Par la même, l'offre de référence ayant « changé de main », la distinction OF / FCAS n'aurait aucune validité. Nous serions dans une configuration de positionnement pleinement concurrentiel.
- S'il était confirmé que l'offre des FCAS est bien spécifique -besoin mal ou non satisfait par l'offre de référence²⁹- et destinée à un segment particulier de clientèle, nous serions dans une configuration de positionnement différencié : chacun sa partition à l'intérieur du marché de la formation. Par cette absence de bouleversement dans les positions respectives, la distinction OF / FCAS garderait alors une certaine validité.

²⁹ Celle des OF.

BIBLIOGRAPHIE

Bouillon JL, Omrane D. (2005), « TIC et relations de services dans une économie globalisée : mutations relationnelles et rationalisations productives », *Economies et Sociétés*, « Economies et gestion des services », n°7,11-12/2005, pp. 2087-2116.

Jougleux M. (2005), « La qualité des services : vers un modèle enrichi des écarts de non-qualité », *Economies et Sociétés*, N° 11-12/2005, pp. 2037-2063.

Mainaud T. (2008), « L'offre de formation continue en 2006 », *Premières Synthèses*, n° 47.2, novembre, Dares.

Mainaud T. (2007), « L'offre de formation continue en 2005 », *Premières Synthèses*, n° 48.1, novembre, Dares.

Seillier B. (2007), Rapport d'information fait au nom de la mission commune d'information sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle. Tome I : Rapport, Tome II : Annexes.

Ughetto P., Besucco N., Tallard M., du Tertre Ch. (2003), « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IRES*, n°39, pp. 85-113.

Vero J et P. Rousset (2003), *La structuration de l'offre de formation continue*, Note Emploi Formation, n°4, novembre, Cereq, 54 p.

Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, Paris.

STRATEGOR (2005), 4ème édition, Paris, Dunod.

ANNEXE 1 : DIFFÉRENCIATION OF / FCAS

Tableau 1.1
Autres activités exercées

Exercez-vous une autre activité?	OF	FCAS
Oui, une activité de formation initiale	26,0 %	14,0 %
Oui, une activité de conseil/audit	23,1 %	33,0 %
Oui, une activité de production de biens	3,4 %	9,7 %
Oui, une activité de production de services	22,9 %	42,9 %
Effectif total	5 067	3 830

Source : BPF 2006

La formation initiale est une activité exercée par plus du quart des OF contre moins de 15 % des FCAS. Il ne faut pas oublier que seuls les organismes privés ont le choix d'exercer la formation à titre principal ou secondaire. Le fait que près d'un quart des OF exercent aussi des activités de conseil/ audit témoigne d'une évolution générale sur le marché de la formation avec l'intégration d'un travail amont d'analyse de la commande, d'un travail d'ingénierie de formation.

Concernant l'origine des financements de la FPC (tableau 1.2), si les écarts ne sont pas partout significatifs, quelques constats peuvent néanmoins être dressés. Les OF sont mieux intégrés au système « institutionnel » de la FPC et sont plus souvent en lien avec les intermédiaires de la régulation de ce marché. La part des prestataires qui reçoit des fonds venant des OPCA est plus importante alors que celle renvoyant à des financements d'entreprise est moins grande.

En termes de capacité d'accueil (tableau 1.3), les différences se situent principalement sur le volume des heures/stagiaires réalisées. Si la répartition des prestataires selon le nombre de stagiaires accueillis varie peu des OF aux FCAS, la moitié des OF réalisent plus de 40 000 heures/stagiaires ce qui n'est le cas que du quart des FCAS. On peut penser que la part des formations certifiantes, plus longues, est une des explications.

Tableau 1.2**Part des différents financeurs de la formation professionnelle continue**

Part venant des entreprises	OF	FCAS
0- aucun	19,2 %	20,9 %
1-moins de 25 %	37,1 %	21,2 %
2-de 25 à 50 %	15,5 %	11,0 %
3-de 50 à 75 %	11,9 %	13,9 %
4-plus de 75 %	12,0 %	18,2 %
5-100 %	4,3 %	14,9 %
Part venant des OPCA		
0- aucun	27,6 %	44,1 %
1-moins de 25 %	47,7 %	34,1 %
2-de 25 à 50 %	11,8 %	12,4 %
3-de 50 à 75 %	6,0 %	4,7 %
4-plus de 75 %	5,6 %	3,3 %
5-100 %	1,2 %	1,4 %
Part venant des pouvoirs publics		
0-aucun	32,5 %	51,0 %
1-moins de 25 %	26,7 %	18,9 %
2-de 25 à 50 %	12,7 %	8,0 %
3-de 50 à 75 %	12,6 %	6,4 %
4-plus de 75 %	13,8 %	12,3 %
5-100 %	1,7 %	3,4 %
Effectif total	5067	3830

Source : BPF 2006

Tableau 1.3**Nombre de stagiaires et d'heures/stagiaires réalisé**

Nombre de stagiaires	OF	FCAS
1- moins de 250	26,0 %	24,9 %
2- de 250 à 500	18,6 %	20,6 %
3- de 500 à 1 000	19,7 %	23,4 %
4- de 1 000 à 1 500	10,4 %	10,2 %
5- de 1 500 à 3 000	13,6 %	12,0 %
6- plus de 3 000	11,7 %	9,0 %
Nombre d'heures/stagiaires		
1- moins de 5 000	6,9 %	20,3 %
2- de 5 000 à 10 000	9,5 %	18,5 %
3- de 10 000 à 20 000	15,1 %	20,3 %
4- de 20 000 à 40 000	19,6 %	15,9 %
5- plus de 40 000	48,9 %	25,0 %
Effectif total	5067	3830

Source : BPF 2006

ANNEXE 2 : CRITÈRE DE SEUIL DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN FORMATION

Au niveau national, les FCAS ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 K€ représentent 5 764 prestataires en 2006. Les tableaux suivants comparent les organismes FCAS, c'est-à-dire ayant un code NAF différents des codes 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D qui ont un chiffre d'affaires, en formation, supérieur à 100 K€ dans un cas et à 150 K€ dans l'autre. Cette comparaison tend à montrer l'indépendance de la variable chiffre d'affaires et donc, l'absence de biais constitué par le critère de sélection retenu dans l'étude, à savoir réaliser un chiffre d'affaires en formation supérieur à 150 K€.

Tableau 2.1

Part de chiffre d'affaires réalisé en formation continue

Part du CA en FPC	FCAS > 100 K €	FCAS > 150 K €
1-moins de 25 %	63 %	64,2 %
2-de 25 à 50 %	7,5 %	7,6 %
3-de 50 à 75 %	6,8 %	3,2 %
4-plus de 75 %	10,8 %	10,1 %
5-100 %	12,0 %	12,0 %
Effectif total	5 764	3 830

Source : BPF 2007

Source : BPF 2006

Tableau 2.2

Autres activités exercées par les FCAS

Exercez-vous une autre activité?	FCAS > 100 K €	FCAS > 150 K €
Oui, une activité de formation initiale	13,0 %	14,0 %
Oui, une activité de conseil/audit	34,0 %	33,0 %
Oui, une activité de production de biens	10 %	9,7 %
Oui, une activité de production de services	43 %	42,9 %
Effectif total	5 764	3 830

Source : BPF 2007

Source : BPF 2006

Tableau 2.3

Part des différents financeurs de la formation professionnelle continue

Part venant des entreprises	FCAS > 100 K €	FCAS > 150 K €
0- aucun	21,2 %	20,9 %
1-moins de 25 %	20,5 %	21,2 %
2-de 25 à 50 %	12,0 %	11,0 %
3-de 50 à 75 %	13,1 %	13,9 %
4-plus de 75 %	17,1 %	18,2 %
5-100 %	16,2 %	14,9 %

Part venant des OPCA	FCAS > 100 K €	FCAS > 150 K €
0- aucun	45,7 %	44,1 %
1-moins de 25 %	32,5 %	34,1 %
2-de 25 à 50 %	11,1 %	12,4 %
3-de 50 à 75 %	5,4 %	4,7 %
4-plus de 75 %	3,5 %	3,3 %
5-100 %	1,8 %	1,4 %

Part venant des pouvoirs publics	FCAS > 100 K €	FCAS > 150 K €
0-aucun	55,0 %	51,0 %
1-moins de 25 %	17,2 %	18,9 %
2-de 25 à 50 %	6,5 %	8,0 %
3-de 50 à 75 %	6,2 %	6,4 %
4-plus de 75 %	11,4 %	12,3 %
5-100 %	3,7 %	3,4 %
Effectif total	5 764	3 830

Source : BPF 2007

Source : BPF 2006

Tableau 2.4

Nombre de stagiaires et d'heures/stagiaires réalisé

Nombre de stagiaires	FCAS > 100 K €	FCAS > 150 K €
1- moins de 250	35,3 %	24,9 %
2- de 250 à 500	21,1 %	20,6 %
3- de 500 à 1 000	19,6 %	23,4 %
4- de 1 000 à 1 500	8,3 %	10,2 %
5- de 1 500 à 3 000	9,0 %	12,0 %
6- plus de 3 000	6,7 %	9,0 %
Nombre d'heures/stagiaires	FCAS > 100 K €	FCAS > 150 K €
1- moins de 5 000	31,8 %	20,3 %
2- de 5 000 à 10 000	19,0 %	18,5 %
3- de 10 000 à 20 000	18,8 %	20,3 %
4- de 20 000 à 40 000	12,5 %	15,9 %
5- plus de 40 000	18,0 %	25,0 %
Effectif total	5 764	3 830

Source : BPF 2007

Source : BPF 2006

ANNEXE 3 : LES CATEGORIES INSTITUTIONNELLES

SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC
GRETA
Universités
CNAM
AFPA
Autres sous tutelle publique, parapublique, territoriale
Autres secteur public
SECTEUR CONSULAIRE
CCI et rattachés
CA et rattachés
CM et rattachés
Autres secteur consulaire
SECTEUR ENTREPRISE
Organisme lié. à une branche professionnelle
Organisme lié. à plusieurs branches professionnelles
Organisme lié. à un groupement professionnel
Organisme lié. à une ou à un groupement d'entreprise
Autres secteur entreprise
SECTEUR ASSOCIATIF
Association d'éducation populaire
Association d'insertion économique et sociale
Autres secteur associations
SECTEUR PRIVE LUCRATIF
SA, SARL
Structures unipersonnelles juridiques
Intervenants individuels hors structure
Autres secteur privé lucratif

ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN

1. Votre entreprise : historique et place de la formation

- Code NAF : le code NAF sous lequel votre activité est enregistrée correspond-il à votre activité actuelle ?
Si non, quel est l'intérêt pour ne pas le changer ?
- Date de création
- Activité principale
- Effectif
- CA global et son évolution
- Nombres de sites
 - En France
 - A l'étranger
- Activité principale et lien avec la formation :
 - S'agit-il d'une stratégie de développement ? de diversification ? de maintien d'une position acquise sur le marché de l'activité principale ?
 - Comment s'est mise en place l'activité de formation ? dans quel contexte ?
- Comment fonctionne le lien activité principale/activité de formation ?
 - Est-ce que la formation vous est demandée par le client ?
 - Est-elle vendue avec le produit (par ex. Vente entraîne formation ou formation entraîne vente) ?
- Incidence – impact de l'activité de formation sur l'activité principale :
 - Quelle place occupe l'activité de formation dans la stratégie de développement de l'entreprise ?
 - Quels ont été les impacts de cette activité sur l'organisation de l'entreprise en général, sur l'organisation du travail en particulier ?

2. L'activité de formation

- Définition libre de la formation ou des formations avec les méthodes associées
 - En amont : comment et par qui les actions de formation sont-elles définies ? l'action de formation est-elle systématiquement définie par/avec le client ? avez-vous une offre « catalogue » ou pas du tout ? proposez-vous plutôt des actions standardisées qui sont ensuite adaptées aux besoins spécifiques du client ?
 - Votre offre est-elle peu ou très diversifiée ?
 - Les commandes font-elles l'objet d'un cahier des charges ? Comment l'offre de formation est-elle construite ?
 - En aval : une évaluation est-elle conçue pour mesurer les effets de la formation en situation de travail (capacités acquises mise en action) ?
 - Méthodes pédagogiques : quelles sont les méthodes le plus souvent utilisées : Stage / Face à face interindividuel / FEST / Formation à distance / etc. Mettez-vous en place des outils et/ou supports spécifiques ? Quelle est la durée moyenne des formations ?
- CA dégagé de l'activité de formation et son évolution
- Territoire d'intervention
- Finalités de la formation : stratégie RH ?
- Quelles garanties de qualité offrez-vous ? normes, expérience reconnue et notoriété des intervenants...

3. Qui sont les formés ? Qui sont vos clients ?

- Vos clients qui sont-ils ? Comment la formation leur est-elle vendue ? Où sont-ils localisés et sur quel territoire intervenez-vous ? (international, national, régional, local).
- Les formés :
 - A quels types de salariés s'adressent les formations que vous proposez ? (secteur d'activité, niveau de qualification préalable, ouvriers/techniciens/cadres ingénieurs/dirigeants, spécialité : salariés de production/ support administratif...)

- S'adresse-t-elle aux travailleurs indépendants ?
- Qui sont les financeurs de la formation ? Entreprises, OPCA...

4. Qui sont les formateurs ? Quel personnel est affecté à l'activité de formation (y compris personnel administratif) ?

- Organigramme pour voir à quel service est rattachée la formation, indicateur pour connaître la finalité de l'activité de formation.
- Effectifs et caractéristiques des personnels participants à l'activité de formation :
 - Formateurs salariés : formateurs mono ou polyvalents (c'est-à-dire participant aussi à l'ingénierie de la formation, à l'activité commerciale...), est-ce une activité exclusive / complémentaire à l'activité principale de l'organisme ? dans ce cas quelle répartition du temps ?
 - Intervenants extérieurs (quelle fréquence, quelle durée des contrats, quel volume horaire ?)
- Ratio effectif formateurs / effectif global ?
- Les formateurs ont-ils eu une formation de formateurs ?
- Comment l'activité de formateur est-elle reconnue, valorisée ?

5. Stratégie de développement

- Evolution de l'activité :
 - Est-ce une activité que vous envisagez de développer ?
 - si oui, comment ? dans quel axe et avec quel objectif ?
- Politique tarifaire : mode de construction du prix
- Etat de la concurrence :
 - A votre connaissance, les formations que vous dispensez pourraient-elles être pourvues par d'autres (concurrents ? prestataires de formation ?), etc.
 - Quel est votre principal avantage ? (situation de monopole local, adaptation de l'offre aux besoins des clients, avantages commerciaux...)
- Entretenez-vous des relations de partenariats avec d'autres offreurs de formation ? si oui, de quel type ?
- Envisagez-vous des investissements spécifiques ? (centre de ressources, support de formation, sites délocalisés, site web et formation en ligne...)
 - Si oui comment sont-ils envisagés ? En partenariat, via des subventions publiques...

6. L'environnement institutionnel

- Les règles en vigueur dans la FPC sont-elles un obstacle ?
- Relation avec les OPCA (voir si achats mutualisés : sachant que la logique districale est rarissime) et plus largement avec les partenaires sociaux (voir la politique des branches sur la formation)
- Etes-vous soumis à des contrôles ?
- Formation à titre libératoire : les sommes que vous percevez sont-elles imputables au titre de la 2483 ?

ANNEXE 5 : REPARTITION DES SPECIALITES DE FORMATION ENTRE OF ET FCAS, AU PLAN NATIONAL

Spécialités de formation		fréquence Spe1		fréquence Spe2		fréquence Spe3	
Code	Spécialité	%OF	%FCAS	% OF	% FCAS	% OF	% FCAS
100	Formations générales		9,20 %				
312	Commerce, vente		6,30 %	7,10 %	7,30 %	6,00 %	5,40 %
314	Comptabilité, gestion			5,90 %		6,50 %	7,20 %
315	Ressources humaines, gestion du personnel, gestion de l'emploi				8,30 %	6,20 %	8,80 %
324	Secrétariat, bureautique			6,80 %		8,50 %	5,00 %
326	Informatique, traitement de l'information, réseaux de transmission des données	3,20 %	12,20 %		6,50 %	5,60 %	7,00 %
331	Santé	6,20 %	6,70 %				
344	Sécurité des biens et des personnes, police, surveillance (y.c. hygiène et sécurité)	3,40 %		4,70 %			
413	Développement des capacités comportementales et relationnelles	3,30 %			6,30 %		
414	Développement des capacités individuelles d'organisation				6,20 %		
415	Développement des capacités d'orientation, d'insertion ou de réinsertion sociale et professionnelle	7,20 %	5,90 %	5,60 %			
		sur 5 015 réponses	sur 3 758 réponses	sur 2 756 réponses	sur 1 454 réponses	sur 2 233 réponses	sur 1 036 réponses

Source : BPF 2006.

Population :

OF = 5067 organismes de formation « classique » c'est-à-dire ayant un code NAF 80.

FCAS = 3830 organismes ayant la formation continue comme activité secondaire (FCAS) c'est-à-dire code NAF différent de 80.

ANNEXE 6 : TABLEAUX RÉGIONAUX SUR LES FCAS ET LES OF

Répartition des stagiaires entre FCAS et OF
selon la région

Régions	Nb de stagiaires FCAS	Nb de stagiaires OF	Total des stagiaires	Poids des FCAS (%)
Ile-de-France	2 507 576	3 518 637	6 026 213	42
Champagne-Ardenne	63 530	86 585	150 115	42
Picardie	135 979	147 654	283 633	48
Haute-Normandie	97 101	178 764	275 865	35
Centre	78 977	259 362	338 339	23
Basse-Normandie	79 845	111 714	191 559	42
Bourgogne	33 423	140 825	174 248	19
Nord-Pas-de-Calais	252 517	491 885	744 402	34
Lorraine	90 578	199 452	290 030	31
Alsace	100 742	198 445	299 187	34
Franche-Comté	49 867	115 225	165 092	30
Pays de la Loire	219 880	350 013	569 893	39
Bretagne	179 260	295 218	474 478	38
Poitou-Charentes	63 450	285 590	349 040	18
Aquitaine	187 756	286 201	473 957	40
Midi-Pyrénées	171 289	304 376	475 665	36
Limousin	102 316	70 836	173 152	59
Rhône-Alpes	577 244	782 453	1359 697	43
Auvergne	57 570	79 102	136 672	42
Languedoc-Roussillon	141 402	234 967	376 369	38
Provence-Alpes-Côte d'Azur	359 644	409 258	768 902	47
Corse	4 998	12 483	17 481	29
Total général	5 554 944	8 559 045	14 113 989	39

**Poids des FCAS dans les heures-stagiaires
selon la région (en %)**

Régions	Poids des FCAS dans l'ensemble des heures-stagiaires	Poids des FCAS dans les heures-stagiaires dédiées aux salariés
Ile-de-France	44	50
Champagne-Ardenne	23	23
Picardie	29	22
Haute-Normandie	13	13
Centre	89	46
Basse-Normandie	23	25
Bourgogne	22	20
Nord-Pas-de-Calais	36	26
Lorraine	19	24
Alsace	24	19
Franche-Comté	21	25
Pays de la Loire	27	31
Bretagne	18	19
Poitou-Charentes	3	12
Aquitaine	26	30
Midi-Pyrénées	37	50
Limousin	34	40
Rhône-Alpes	30	34
Auvergne	42	43
Languedoc-Roussillon	43	62
Provence-Alpes-Côte d'Azur	27	29
Corse	31	34
Total général	40	42

**Poids des formations ne renvoyant pas spécifiquement à un niveau de formation
dans les FCAS et les OF selon la région (en % des heures-stagiaires)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	51	28	38
Champagne-Ardenne	21	26	25
Picardie	56	26	35
Haute-Normandie	40	21	23
Centre	95	28	88
Basse-Normandie	44	25	29
Bourgogne	22	21	21
Nord-Pas-de-Calais	32	22	26
Lorraine	23	20	21
Alsace	36	52	48
Franche-Comté	26	15	17
Pays de la Loire	66	45	51
Bretagne	54	25	30
Poitou-Charentes	56	6	7
Aquitaine	49	27	32
Midi-Pyrénées	39	25	30
Limousin	50	35	40
Rhône-Alpes	53	46	48
Auvergne	18	40	31
Languedoc-Roussillon	68	21	41
Provence-Alpes-Côte d'Azur	37	16	22
Corse	35	11	18
Total général	62	26	41

**Part du chiffre d'affaires réalisé en formation
dans les FCAS et les OF selon la région (en %)**

Régions	Part du CA réalisé en formation FCAS	Part du CA réalisé en formation OF	Ensemble
Ile-de-France	26	53	38
Champagne-Ardenne	32	59	50
Picardie	33	52	45
Haute-Normandie	28	57	48
Centre	30	66	53
Basse-Normandie	24	63	48
Bourgogne	36	46	43
Nord-Pas-de-Calais	28	66	54
Lorraine	34	66	56
Alsace	31	64	49
Franche-Comté	20	48	38
Pays de la Loire	28	53	44
Bretagne	23	62	49
Poitou-Charentes	19	46	37
Aquitaine	41	73	60
Midi-Pyrénées	33	66	53
Limousin	3	41	24
Rhône-Alpes	32	60	48
Auvergne	34	52	45
Languedoc-Roussillon	44	68	60
Provence-Alpes-Côte d'Azur	34	60	50
Corse	6	39	30
Total général	29	59	46

**Répartition des formateurs dans les FCAS et les OF
selon la région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	36	64	100
Champagne-Ardenne	39	61	100
Picardie	23	77	100
Haute-Normandie	17	83	100
Centre	24	76	100
Basse-Normandie	28	72	100
Bourgogne	23	77	100
Nord-Pas-de-Calais	23	77	100
Lorraine	27	73	100
Alsace	31	69	100
Franche-Comté	52	48	100
Pays de la Loire	25	75	100
Bretagne	24	76	100
Poitou-Charentes	24	76	100
Aquitaine	30	70	100
Midi-Pyrénées	34	66	100
Limousin	44	56	100
Rhône-Alpes	29	71	100
Auvergne	34	66	100
Languedoc-Roussillon	23	77	100
Provence-Alpes-Côte d'Azur	33	67	100
Corse	69	31	100
Total général	31	69	100

Note de lecture : ce tableau porte sur l'ensemble des personnes dispensant des heures de formation, qu'il s'agisse de travailleurs indépendants, de salariés en CDI ou CDD, de formateurs occasionnels salariés, ou bien encore de bénévoles.

**Poids des indépendants dans l'ensemble des formateurs
au sein des FCAS et des OF selon la région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	26	21	23
Champagne-Ardenne	41	12	23
Picardie	30	16	19
Haute-Normandie	11	13	13
Centre	16	14	15
Basse-Normandie	16	9	11
Bourgogne	28	19	21
Nord-Pas-de-Calais	9	11	10
Lorraine	11	14	13
Alsace	9	20	16
Franche-Comté	3	13	8
Pays de la Loire	16	20	19
Bretagne	17	18	18
Poitou-Charentes	17	38	33
Aquitaine	10	13	12
Midi-Pyrénées	15	20	18
Limousin	4	12	8
Rhône-Alpes	22	21	21
Auvergne	20	16	18
Languedoc-Roussillon	19	17	18
Provence-Alpes-Côte d'Azur	14	15	14
Corse	86	9	62
Total général	21	18	19

Note de lecture : en Alsace, 9 % des personnes dispensant des heures de formation dans les FCAS sont des travailleurs indépendants. Dans la même région, 20% des personnes dispensant des heures de formation dans les OF sont des travailleurs indépendants.

**Poids des établissements de 15 ans et plus d'ancienneté en termes de formateurs
dans les FCAS et les OF par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	40	40	40
Champagne-Ardenne	65	75	71
Picardie	52	70	66
Haute-Normandie	55	78	74
Centre	74	56	61
Basse-Normandie	25	64	54
Bourgogne	20	20	20
Nord-Pas-de-Calais	46	68	63
Lorraine	16	64	51
Alsace	44	61	56
Franche-Comté	18	68	42
Pays de la Loire	30	37	35
Bretagne	65	59	60
Poitou-Charentes	60	32	39
Aquitaine	39	61	54
Midi-Pyrénées	50	71	64
Limousin	80	68	73
Rhône-Alpes	46	61	57
Auvergne	56	58	58
Languedoc-Roussillon	54	55	55
Provence-Alpes-Côte d'Azur	46	59	55
Corse	92	49	79
Total général	44	53	50

Note de lecture : En Picardie, les FCAS ayant 15 ans d'ancienneté ou plus concentrent 52 % des formateurs des FCAS.

**Part des FCAS et des OF réalisant des prestations relevant de
la formation initiale par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	8	20	14
Champagne-Ardenne	17	38	31
Picardie	14	30	24
Haute-Normandie	21	33	30
Centre	28	26	27
Basse-Normandie	20	24	22
Bourgogne	27	22	24
Nord-Pas-de-Calais	19	28	25
Lorraine	23	26	25
Alsace	15	27	21
Franche-Comté	8	12	11
Pays de la Loire	11	31	23
Bretagne	24	31	29
Poitou-Charentes	27	23	24
Aquitaine	17	23	20
Midi-Pyrénées	20	35	29
Limousin	43	35	38
Rhône-Alpes	11	27	20
Auvergne	16	32	25
Languedoc-Roussillon	14	30	25
Provence-Alpes-Côte d'Azur	21	27	25
Corse	20	17	18
Total général	14	26	21

Note de lecture : l'apprentissage est rattaché à la formation initiale et est donc inclus dans les données ci-dessus.

Part des FCAS et des OF réalisant des prestations de conseil, d'audit, d'études en gestion des ressources humaines ou de services annexes à la formation par région (en %)

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	29	22	26
Champagne-Ardenne	37	27	30
Picardie	35	17	24
Haute-Normandie	39	22	27
Centre	34	23	27
Basse-Normandie	35	20	26
Bourgogne	34	25	28
Nord-Pas-de-Calais	39	18	24
Lorraine	41	25	30
Alsace	26	33	30
Franche-Comté	23	12	16
Pays de la Loire	39	22	28
Bretagne	29	28	28
Poitou-Charentes	27	17	21
Aquitaine	32	16	22
Midi-Pyrénées	44	29	35
Limousin	28	25	26
Rhône-Alpes	37	28	32
Auvergne	30	24	27
Languedoc-Roussillon	32	27	29
Provence-Alpes-Côte d'Azur	43	24	31
Corse	40	17	24
Total général	33	23	28

**Part des FCAS et des OF ayant une activité de production de biens
par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	9	4	7
Champagne-Ardenne	11	5	7
Picardie	3	3	3
Haute-Normandie	13	4	7
Centre	14	2	6
Basse-Normandie	4	2	3
Bourgogne	2	4	3
Nord-Pas-de-Calais	10	1	4
Lorraine	8	2	4
Alsace	15	2	8
Franche-Comté	2	1	2
Pays de la Loire	9	3	5
Bretagne	16	4	8
Poitou-Charentes	5	4	4
Aquitaine	10	3	6
Midi-Pyrénées	10	4	6
Limousin	18	4	10
Rhône-Alpes	12	3	7
Auvergne	16	4	9
Languedoc-Roussillon	3	3	3
Provence-Alpes-Côte d'Azur	10	4	6
Corse	0	0	0
Total général	10	3	6

**Part des FCAS et des OF ayant une activité de production de services
par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	36	18	28
Champagne-Ardenne	33	23	26
Picardie	33	28	30
Haute-Normandie	46	26	32
Centre	45	21	29
Basse-Normandie	51	24	34
Bourgogne	27	28	28
Nord-Pas-de-Calais	59	27	37
Lorraine	52	22	31
Alsace	51	29	39
Franche-Comté	19	15	16
Pays de la Loire	39	22	29
Bretagne	53	22	33
Poitou-Charentes	47	22	31
Aquitaine	58	26	39
Midi-Pyrénées	51	28	37
Limousin	63	27	42
Rhône-Alpes	51	24	36
Auvergne	46	32	38
Languedoc-Roussillon	42	23	30
Provence-Alpes-Côte d'Azur	46	27	34
Corse	30	4	12
Total général	43	23	32

Part des entreprises dans le total des produits réalisés au titre de la formation professionnelle dans les FCAS et les OF par région (en %)

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	52	39	44
Champagne-Ardenne	33	25	27
Picardie	45	29	34
Haute-Normandie	37	28	30
Centre	38	33	34
Basse-Normandie	19	20	20
Bourgogne	23	27	26
Nord-Pas-de-Calais	47	27	32
Lorraine	39	26	29
Alsace	39	34	36
Franche-Comté	33	28	29
Pays de la Loire	41	29	32
Bretagne	34	33	34
Poitou-Charentes	34	22	24
Aquitaine	38	26	29
Midi-Pyrénées	32	31	31
Limousin	48	27	35
Rhône-Alpes	57	37	44
Auvergne	34	22	27
Languedoc-Roussillon	18	21	20
Provence-Alpes-Côte d'Azur	36	30	32
Corse	6	11	9
Total général	46	33	37

**Part des OPCA dans le total des produits réalisés au titre de la formation professionnelle
dans les FCAS et les OF par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	17	16	16
Champagne-Ardenne	12	17	16
Picardie	12	14	14
Haute-Normandie	11	19	17
Centre	12	18	17
Basse-Normandie	37	16	23
Bourgogne	14	13	13
Nord-Pas-de-Calais	15	17	16
Lorraine	20	16	17
Alsace	13	20	18
Franche-Comté	15	15	15
Pays de la Loire	17	18	18
Bretagne	15	17	16
Poitou-Charentes	12	16	15
Aquitaine	16	22	20
Midi-Pyrénées	14	14	14
Limousin	6	13	10
Rhône-Alpes	15	19	17
Auvergne	15	19	18
Languedoc-Roussillon	14	20	18
Provence-Alpes-Côte d'Azur	15	20	19
Corse	28	16	20
Total général	16	17	17

**Part des pouvoirs publics dans le total des produits réalisés au titre de la formation professionnelle
dans les FCAS et les OF par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	14	27	22
Champagne-Ardenne	41	40	40
Picardie	35	40	38
Haute-Normandie	36	38	37
Centre	32	38	36
Basse-Normandie	30	48	42
Bourgogne	45	42	43
Nord-Pas-de-Calais	26	38	35
Lorraine	26	37	35
Alsace	28	30	29
Franche-Comté	38	38	38
Pays de la Loire	28	32	31
Bretagne	32	32	32
Poitou-Charentes	29	28	28
Aquitaine	35	31	32
Midi-Pyrénées	39	33	35
Limousin	31	43	38
Rhône-Alpes	14	26	22
Auvergne	35	40	38
Languedoc-Roussillon	39	36	37
Provence-Alpes-Côte d'Azur	29	32	31
Corse	60	60	60
Total général	21	31	28

Part des particuliers dans le total des produits réalisés au titre de la formation professionnelle dans les FCAS et les OF par région (en %)

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	3	8	6
Champagne-Ardenne	5	4	4
Picardie	1	3	2
Haute-Normandie	4	9	8
Centre	3	4	4
Basse-Normandie	4	5	5
Bourgogne	5	4	4
Nord-Pas-de-Calais	2	5	4
Lorraine	5	7	7
Alsace	4	6	5
Franche-Comté	6	5	5
Pays de la Loire	6	9	8
Bretagne	1	6	5
Poitou-Charentes	4	26	22
Aquitaine	3	10	8
Midi-Pyrénées	7	6	7
Limousin	7	5	6
Rhône-Alpes	4	8	7
Auvergne	7	6	6
Languedoc-Roussillon	8	12	11
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5	9	8
Corse	2	4	4
Total général	4	8	6

**Part de la sous-traitance dans le total des produits réalisés
au titre de la formation professionnelle
FCAS et OF par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	7	2	4
Champagne-Ardenne	3	6	5
Picardie	4	3	3
Haute-Normandie	2	2	2
Centre	8	3	4
Basse-Normandie	2	3	3
Bourgogne	5	5	5
Nord-Pas-de-Calais	3	5	4
Lorraine	4	4	4
Alsace	3	2	3
Franche-Comté	3	4	4
Pays de la Loire	3	3	3
Bretagne	3	3	3
Poitou-Charentes	6	5	5
Aquitaine	3	5	4
Midi-Pyrénées	3	5	4
Limousin	3	6	5
Rhône-Alpes	3	3	3
Auvergne	3	4	4
Languedoc-Roussillon	11	3	6
Provence-Alpes-Côte d'Azur	3	3	3
Corse	0	2	1
Total général	6	3	4

**Part de la sous-traitance reçue dans l'ensemble des heures-stagiaires
FCAS et OF par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	9	2	5
Champagne-Ardenne	7	6	6
Picardie	2	4	3
Haute-Normandie	4	1	2
Centre	1	2	1
Basse-Normandie	2	12	10
Bourgogne	2	4	4
Nord-Pas-de-Calais	1	6	4
Lorraine	4	3	3
Alsace	3	3	3
Franche-Comté	4	2	3
Pays de la Loire	2	24	18
Bretagne	6	5	5
Poitou-Charentes	8	1	2
Aquitaine	4	11	9
Midi-Pyrénées	2	4	3
Limousin	4	8	7
Rhône-Alpes	9	5	6
Auvergne	1	4	3
Languedoc-Roussillon	10	2	6
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5	15	12
Corse	0	3	2
Total général	5	5	5

**Part de la sous-traitance confiée dans l'ensemble des heures-stagiaires
FCAS et OF par région (en %)**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	2	6	4
Champagne-Ardenne	10	3	5
Picardie	6	1	3
Haute-Normandie	1	1	1
Centre	94	3	84
Basse-Normandie	9	5	6
Bourgogne	5	3	4
Nord-Pas-de-Calais	2	7	5
Lorraine	5	3	3
Alsace	4	2	3
Franche-Comté	2	2	2
Pays de la Loire	1	2	1
Bretagne	5	2	3
Poitou-Charentes	2	0	0
Aquitaine	4	4	4
Midi-Pyrénées	3	4	4
Limousin	0	1	1
Rhône-Alpes	3	2	2
Auvergne	2	2	2
Languedoc-Roussillon	11	2	6
Provence-Alpes-Côte d'Azur	3	6	5
Corse	1	4	3
Total général	29	4	14

**Moyenne des ventes d'outils pédagogiques (en €) par les FCAS et les OF
selon la région**

Régions	FCAS	OF	Ensemble
Ile-de-France	16.524	13.046	14.983
Champagne-Ardenne	8.976	1.834	4.197
Picardie	804	2.297	1.750
Haute-Normandie	14.664	1.388	5.473
Centre	603	1.949	1.482
Basse-Normandie	6.295	2.797	4.118
Bourgogne	571	1.007	855
Nord-Pas-de-Calais	3.914	4.514	4.331
Lorraine	2.475	2.708	2.634
Alsace	1.032	3.964	2.628
Franche-Comté	887	1.712	1.405
Pays de la Loire	2.629	21.369	14.162
Bretagne	3.914	1.805	2.514
Poitou-Charentes	33.048	3.095	13.830
Aquitaine	425	2.779	1.813
Midi-Pyrénées	1.683	5.539	3.930
Limousin	20.305	280	8.986
Rhône-Alpes	5.983	4.201	4.994
Auvergne	1.814	4.059	3.083
Languedoc-Roussillon	17.466	2.375	7.621
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5.562	2.357	3.534
Corse	95	223	186
Total général	9.880	6.598	8.027

ANNEXE 7 : CARACTÉRISTIQUES DES FCAS EN FRANCE ET DANS LES TROIS RÉGIONS ÉTUDIÉES

Part du chiffre d'affaires réalisé en formation

Le tableau suivant présente une répartition des organismes selon le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé au titre de la formation professionnelle continue. Cet indicateur montre la similitude de répartition des organismes au niveau régional au regard du niveau national et met en avant la présence de ce type d'organisme sur l'ensemble d'un continuum allant de 1 à 100 % de chiffre d'affaires réalisé en formation. L'hétérogénéité au sein de ces organismes est donc très grande.

Tableau 3

Part du chiffre d'affaires réalisé en formation continue

Part du CA en FPC	National	Dans les trois régions étudiées
1-moins de 25%	64,2 %	53,7 %
2-de 25 à 50%	7,6 %	8,2 %
3-de 50 à 75%	3,2 %	8,6 %
4-plus de 75%	10,1 %	13,3 %
5-100%	12,0 %	16,2 %
Effectif total	3 830	488

Source : BPF 2006, champ : organismes ayant un code NAF différent des codes 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D et un chiffre d'affaires en formation supérieur à 150 000 euros.

Les autres activités exercées par les FCAS

Les données suivantes indiquent quel(s) autre(s) type(s) d'activité les organismes réalisent à côté de leur activité de formation continue, la possibilité leur est donnée de choisir plusieurs réponses.

Tableau 4

Les autres activités exercées par les FCAS

Exercez-vous une autre activité?	National	Dans les trois régions étudiées
Oui, une activité de formation initiale	14,0 %	18,2 %
Oui, une activité de conseil/audit	33,0 %	37,3 %
Oui, une activité de production de biens	9,7 %	8,4 %
Oui, une activité de production de services	42,9 %	48,8 %
Effectif total	3 830	488

Source : BPF 2006, champ : organismes ayant un code NAF différent des codes 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D et un chiffre d'affaires en formation supérieur à 150 000 euros.

La dispersion des autres activités des organismes dans nos trois régions est assez proche du plan national. Les organismes ayant par ailleurs une activité de production de biens sont légèrement sous-représentés dans

notre échantillon. Les autres cas sont surreprésentés, la différence la plus grande se situant au niveau des organismes producteurs de services (plus 6 points de pourcentage).

Origines des financements de la FPC

Si on s'intéresse à l'origine des financements reçus par les organismes, rapportés aux pourcentages nationaux, on note que les organismes de notre population reçoivent relativement plus de fonds des pouvoirs publics (pourcentage inférieur pour la modalité la plus faible). Ils perçoivent relativement moins de fonds directement des entreprises (pourcentage supérieur pour la modalité la plus faible et supérieur de quelques points pour la modalité la plus élevée). La part des financements OPCA est quant à elle très proche de la moyenne nationale.

Tableau 5

Part des différents financeurs de la formation professionnelle continue

Part venant des entreprises	Pourcentage National	Pourcentage sur nos 3 régions
0- aucun	20,9 %	28,5 %
1-moins de 25 %	21,2 %	26,6 %
2-de 25 à 50 %	11,0 %	11,9 %
3-de 50 à 75 %	13,9 %	9,6 %
4-plus de 75 %	18,2 %	13,3 %
5-100 %	14,9 %	10,0 %
Part venant des OPCA	Pourcentage National	Pourcentage sur nos 3 régions
0- aucun	44,1 %	44,9 %
1-moins25%	34,1 %	34,6 %
2-de25à50%	12,4 %	10,7 %
3-de50à75%	4,7 %	4,3 %
4-plusde75%	3,3 %	3,3 %
5-100%	1,4 %	2,3 %
Part venant des pouvoirs publics	Pourcentage National	Pourcentage sur nos 3 régions
0-aucun	51,0 %	40,8 %
1-moins25%	18,9 %	17,2 %
2-de25à50%	8,0 %	9,2 %
3-de50à75%	6,4 %	8,0 %
4-plusde75%	12,3 %	19,7 %
5-100%	3,4 %	5,1 %
Effectif total	3830	488

Source : BPF 2006, champ : organismes ayant un code NAF différent des codes 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D et un chiffre d'affaires en formation supérieur à 150 000 euros.

Capacité d'accueil des organismes

En termes de capacité d'accueil, les indicateurs du BPF fournissent le nombre de stagiaire accueillis et le nombre d'heure/stagiaires réalisées par chaque dispensateur.

Tableau 6
Nombre de stagiaires et d'heures/stagiaires réalisé

Nombre de stagiaires	Pourcentage National	Pourcentage sur nos 3 régions
1- moins de 250	24,9 %	30,5 %
2- de 250 à 500	20,6 %	20,1 %
3- de 500 à 1000	23,4 %	18,9 %
4- de 1000 à 1500	10,2 %	10,0 %
5- de 1500 à 3000	12,0 %	12,1 %
6- plus de 3000	9,0 %	8,4 %
Nombre d'heures/stagiaires	Pourcentage National	Pourcentage sur nos 3 régions
1- moins de 5000	20,3 %	18,0 %
2- de 5000 à 10000	18,5 %	16,4 %
3- de 10000 à 20000	20,3 %	17,6 %
4- de 20000 à 40000	15,9 %	17,2 %
5- plus de 40000	25,0 %	30,7 %
Effectif total	3830	488

Source : BPF 2006, champ : organismes ayant un code NAF différent des codes 802A, 802C, 803Z, 804C et 804D et un chiffre d'affaires en formation supérieur à 150 000 euros.

Notre population forme relativement moins de stagiaires, mais les forme plus longtemps. Les organismes qui accueillent moins de 250 stagiaires par an sont relativement plus nombreux ; de la même façon, la part des organismes qui dispensent plus de 40.000 heures de formation par an est supérieure à la part nationale (respectivement 30,7% et 25%). La tranche 20.000-40.000 heures est supérieure également, inversement, en deçà de 20.000 heures, les pourcentages nationaux dépassent les pourcentages régionaux. Les formations assurées par ces organismes sont donc relativement plus longues qu'au plan national.

ISSN 1776-3177
Marseille, 2010.