

Bref

La **face cachée** de l'offre de **formation continue**

40% du chiffre d'affaires de la formation professionnelle continue est réalisé par des prestataires n'affichant pas la formation comme activité principale exercée (APE). La vision habituelle de l'offre de formation continue n'intègre pas l'activité de ces prestataires de formation et ne reflète donc pas la spécificité de leurs prestations. Ils se situent, avec leurs clients, dans une relation de service bien éloignée d'une vente de formation sur catalogue.

L'offre de formation continue ne se réduit pas aux seules actions dispensées par les prestataires estampillés organismes de formation (OF). Sur les 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires de la branche en 2007, plus de 4 milliards sont générés par des prestataires qui ne sont pas des organismes de formation *stricto sensu* dans la mesure où ils déclarent avoir une autre activité principale que la formation continue. Ces organismes, qui représentent 46% des prestataires de formation continue, sont de deux sortes (voire encadré page suivante) : ceux pour qui la formation est une activité secondaire (dits FCAS) et ceux pour lesquels elle est principale (dits FCAP). Ils sont souvent absents des analyses et publications sur le champ.

En 2009, pour mieux connaître ce segment, qui constitue en quelque sorte la face cachée de l'offre de formation continue, le Céreq a réalisé une enquête spécifique auprès de ce type de prestataires (FCAS et FCAP). Les développements qui suivent rendent compte des entretiens conduits avec des responsables d'organismes dont la formation constitue l'activité principale (FCAP). Leur caractéristique est la suivante : alors que la formation génère la majeure partie de leur chiffre d'affaires, ces prestataires ont choisi de ne pas avoir le statut d'organisme de formation (OF) et de conserver leur code APE originel. Leur stratégie consiste en effet à se différencier des organismes de formation classiques, en particulier de l'offre publique de formation. Ils revendiquent d'être des professionnels du domaine d'activité de leurs clients avant d'être des professionnels de la formation et proposent une offre de services qui va bien au-delà, pour certains d'entre eux, de l'offre de formation habituelle.

En raison de leur poids dans l'offre de formation globale et de leur potentiel d'innovation, ces prestataires ne sauraient être ignorés. Il conviendrait tout particulièrement de les intégrer à la réflexion engagée par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, dans le prolongement de la récente réforme de la formation professionnelle continue, sur la visibilité et la qualité de l'offre de formation.

Des prestataires issus du même secteur professionnel que leurs clients

Les dispensateurs interrogés réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires en formation continue, tout en affichant une autre activité principale. Un pied dans un secteur professionnel qu'ils maîtrisent et l'autre dans la formation, ils revendiquent une offre fondée sur une connaissance « *de l'intérieur* » du métier du client. Ils mettent en avant la proximité. Une formatrice explique : « *Lorsque je forme des managers opérationnels à déployer la stratégie définie, je me positionne en tant que manager* ». Les formateurs et dirigeants interrogés sont en effet souvent d'anciens professionnels du domaine dans lequel ils interviennent désormais en tant que formateurs, voire des professionnels encore en activité. Cette proximité les autorise à se positionner en tant qu'experts, détenteurs d'une capacité d'analyse du besoin et d'accompagnement dans la définition de la demande.

Cette proximité professionnelle est selon eux garante de la qualité de l'offre car elle permet d'interpréter, de comprendre et de reformuler la demande, d'adapter la réponse au contexte de travail et de baser les actions sur la pratique. Pour l'un des formateurs interrogés, issu des secteurs dans lesquels lui et son associé interviennent, leur connaissance du « terrain » les place sur un segment du marché rarement pourvu par l'offre ●●●

* Cette définition est celle donnée par Besucco et alii dans l'article cité en infra.

●●● traditionnelle. Les formations proposées seraient ainsi plus près du quotidien de travail des formés, plus pratiques et moins théoriques. Un autre dirigeant met en avant le fait qu'ils sont « *des entreprises qui parlent à des entreprises* ». L'objectif est de se démarquer, notamment, de l'offre publique de formation. Il explique que, dans le domaine des langues étrangères, les formations proposées ne sont pas des cours d'anglais généralistes. L'apprentissage se fonde sur le vocabulaire spécifique du secteur d'activité du stagiaire. Il lui sera directement utile dans sa pratique professionnelle. Autre avantage, la connaissance des contraintes de ses clients permet au prestataire de s'adapter à leur calendrier (planning de production par exemple).

La connaissance du métier du client offre surtout un avantage concurrentiel qui constitue leur plus-value : pouvoir comprendre le besoin et

éventuellement le redéfinir dans le cadre d'une prestation sur mesure.

Une prestation globale et sur mesure

Ces prestataires ne présentent pas leur offre de formation sous forme de catalogue. La plupart évoquent plutôt des formations créées de toute pièce. Ces prestations sont d'ailleurs le plus souvent réalisées en intra.

De la conception à la réalisation, la formation intègre les attentes du client et s'y adapte. Ces attentes peuvent être explicites ou émerger à l'issue d'un travail d'analyse du besoin. Les prestations s'inscrivent dans une relation de service entendue comme « *la prise en charge globale du problème exprimé par le client et adaptée à son besoin* »*. Au-delà de l'offre d'une

FCAS et FCAP : nombreux et hétérogènes

Selon le code APE et la part du chiffre d'affaires déclarée en formation continue, les prestataires peuvent être classés en trois catégories :

- les organismes de formation (OF),
- ceux pour qui la formation est une activité secondaire (dits FCAS)
- ceux pour lesquels elle est principale (dits FCAP).

Les FCAS et les FCAP occupent une place qui n'est pas marginale sur le marché de la formation continue : ils représentent 46 % des prestataires et réalisent 36 % du chiffre d'affaires.

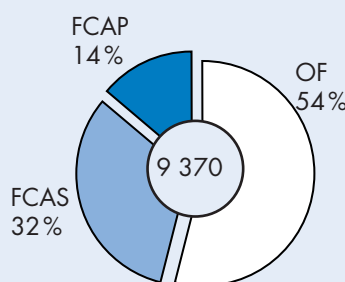
La population est celle des organismes de plus de 150 000 euros de chiffre d'affaires qui concentrent l'essentiel du marché.

Les FCAP déclarent plus de 108 codes APE différents. Le code le plus représenté, conseil affaires et gestion, couvre 43 % de la population.

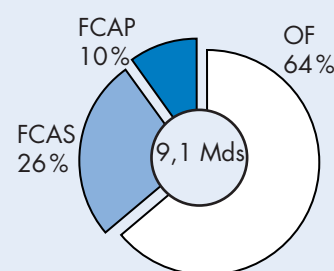
67 % des FCAP sont des SA ou SARL, et 28 % appartiennent au secteur associatif.

Code APE Part du CA en formation	Enseignement 802 A et C, 803 Z, 804 C et D**	Autres
Moins de la moitié	Organismes de formation (OF)	Formation comme activité secondaire (FCAS)
Plus de la moitié		Formation comme activité principale (FCAP)

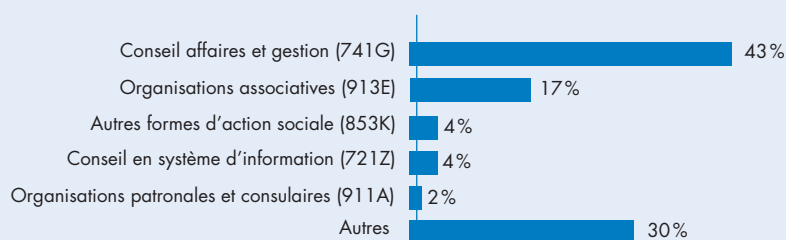
Répartition du nombre de prestataires de formation



Répartition du chiffre d'affaires de la branche



Codes APE des FCAP



** La nomenclature utilisée est la Nomenclature d'activités françaises (NAF) rev.1 datant de 2003. Les codes regroupés dans la catégorie « Enseignement » correspondent aux intitulés suivants : 802A : Enseignement secondaire général - 802C : Enseignement secondaire technique et professionnel - 803Z : Enseignement supérieur - 804C : Formation des adultes et formation continue - 804D : Autres enseignements.

action pédagogique, c'est un service de formation qui est proposé, plus proche du conseil que de l'enseignement. Ce service n'existe pas indépendamment du client qui le demande et le consomme.

La prestation commence par une analyse des besoins et une reformulation de la demande. Il s'agit de « *chainer le problème* » pour cerner le besoin, vérifier l'adéquation de la demande avec le problème à traiter, la redéfinir avec le client le cas échéant. Au final, la solution n'est peut-être pas la formation. Les prestataires peuvent alors être amenés à redéfinir le cahier des charges. Il arrive qu'un détour par une activité de conseil, de refonte du projet stratégique soit proposé avant les formations.

La plus-value des prestataires de ce type, tels qu'ils se présentent, serait fondée sur cette double casquette conseil et formation qu'un organisme de formation traditionnel n'aurait pas, aux dires des personnes interrogées. Les interviewés insistent en effet fortement sur ce travail de reprise de la demande avec le client et de vérification du problème auquel la formation doit répondre.

Au regard du type de prestations proposées, ces offreurs ne peuvent opérer de division du travail stricte et temporalisée. La prestation s'inscrit au cœur d'un « package » : conseil – suivi – formation. Les formateurs doivent être suffisamment aguerris pour être en capacité de rebondir, de proposer un suivi, d'introduire du conseil dans leur prestation. Le conseil ne sera pas facturé en tant que tel mais compris dans une prestation complète.

La question du prix n'a pas été éludée par les interlocuteurs rencontrés. Car le sur mesure rencontre une double limite : côté demandeur, il s'agit de celle des possibilités de financement et, côté offreur, des contraintes de rentabilité et de rationalisation. Pour l'un comme pour l'autre, une prestation de qualité, complète et spécifique a un coût important et un prix en conséquence.

La recherche d'une relation de long terme est privilégiée. Vendues comme un service où prime l'immatériel, les prestations s'inscrivent dans une relation difficilement duplicable. Les interactions entre client et prestataire sont nombreuses. La connaissance mutuelle est une dimension importante de cette relation dont l'objectif est la construction d'un lien durable. Ce lien offre une certaine garantie de fidélisation de la clientèle et réduit les risques de concurrence.

La capacité à proposer du sur mesure et à faire face à des demandes particulières, dépassant

De l'offre de formation à l'offre de service : un exemple emblématique

La société O, créée en 1994, a un code APE Conseil pour les affaires et la gestion (741G). Elle a pourtant toujours eu la formation comme activité principale. L'entreprise propose, des formations en techniques de vente, management et merchandising pour les secteurs auto/moto et la distribution de meubles et d'électroménager. Son activité annexe, le conseil, porte sur le développement de réseaux de vente (concessions automobile notamment). Les prestations de formation ont été la cible dès le démarrage de l'activité et constituent le point d'entrée chez le client. Par la suite, avec le temps et la connaissance mutuelle, la société peut intervenir pour du conseil chez les mêmes clients.

La société a été créée par deux associés, tous deux formateurs/consultants et anciens professionnels des secteurs dans lesquels ils interviennent. La concurrence est rude dans le secteur d'activité de la société O, de la part de petits cabinets (de 5 à 10 salariés) comme de plus importants.

« Nous réalisons 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 commerciaux sur le terrain, observation participative sur les points de vente...). Cette phase d'immersion nous permet d'apporter une connaissance de ce qui se passe sur le terrain aux dirigeants et collaborateurs et de tisser du lien avec les personnels, les dirigeants, d'avoir leur confiance et de se démarquer des grosses structures style Cégos. Suite à la phase d'immersion, un projet de formation (programme, durée, prix) est proposé. (...) Notre différence, par rapport aux gros cabinets, c'est une personnalisation plus forte de la formation, une analyse fine du besoin en amont et l'absence de catalogue de formation préexistant. Notre principal avantage concurrentiel réside dans notre connaissance « terrain » des secteurs auto/moto et meubles/électroménager dans lesquels on intervient car nous sommes nous-mêmes issus de ces secteurs. Du coup, les formations sont proches du terrain, pas trop théoriques. » (Formateur consultant associé, Société O)

Leurs prestations dépassent la simple prestation de formation, c'est un « service de formation » plus large qui est proposé. Ce type de prestation globale et sur mesure s'adresse plutôt à de grandes entreprises.

« Nous ne comptons pas nous tourner vers le marché des PME car elles n'ont pas assez de budget. Pour nos prestations, le prix à la journée est de 420 euros HT par stagiaire ou 2500 euros HT par jour pour le forfait Entreprise. Une offre de qualité, complète, prenant en compte les spécificités du demandeur ne peut être réalisée qu'à un certain prix. » (Formateur consultant associé, Société O)

Les formations réalisées par la société O prennent la forme de séminaires pour des groupes de 5 à 12 personnes. Elles durent en moyenne 3 à 4 jours par an, scindés en deux sessions d'1 à 2 jours consécutifs. L'interviewé précise qu'il est difficile de mobiliser les formés au-delà d'une période de deux jours. Les salariés formés sont des vendeurs ou des managers. Les formations sont orientées vers leur pratique professionnelle au sein de l'entreprise, dans le but d'améliorer leur productivité à court, voire moyen terme. Il s'agit de formations d'adaptation au poste.

D'autres monographies et extraits d'entretiens sont présentés dans le Net.doc n°61 (cf. « À lire également » page suivante).

L'enquête : un traitement statistique approfondi par des analyses qualitatives

Un premier traitement statistique a permis d'isoler la population pour la dénombrer et la caractériser. Ce travail s'est fait sur la base des bilans pédagogiques et financiers (BPF) que tout dispensateur de FPC est tenu de fournir chaque année à la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Ce document renseigne l'identité de l'organisme et les volets financier et pédagogique de l'activité. De cette base de données ont été extraits les prestataires dont les codes APE ne sont pas rattachés à la catégorie enseignement et dont le chiffre d'affaires en formation continue est supérieur à 150 000 euros.

Dans un second temps, 31 entretiens semi-directifs auprès de prestataires n'ayant pas la formation continue comme activité principale ont été menés dans trois régions (Aquitaine, Languedoc-Roussillon et Provence-Alpes-Côte d'Azur) entre décembre 2008 et mai 2009. Leurs clients ainsi que les organismes de formation *stricto sensu* n'ont pas été interrogés. L'objectif était de mieux appréhender l'activité de ces dispensateurs peu connus. Le guide d'entretien visait à mettre à jour leurs pratiques et trajectoires au travers de l'historique de leur positionnement sur le marché de la FPC et du descriptif de leurs prestations. Les questions portaient également sur leur public, leur personnel et leurs fonctions, les stratégies de développement envisagées et, enfin, les relations existant avec l'environnement institutionnel.

Le strict cadre du contenu de formation, sont parmi les caractéristiques du service vendu. Les prestataires conçoivent leur action comme un service d'accompagnement qui doit répondre aux besoins du client et lui permettre d'atteindre ses objectifs. La formation est alors le levier principal. Elle ne va pas sans une compréhension fine de la situation du client et donc sans son intégration dans une offre de conseil plus large.

Visibilité et qualité de l'offre : tenir compte des spécificités des prestataires

Alors que beaucoup d'organismes de formation relèvent d'une logique d'offre calquée sur celle de la formation initiale, les prestataires enquêtés n'affichent pas une offre formatée, de type catalogue, et de ce fait débordent des frontières de la formation *stricto sensu*. Ce pan de l'offre de formation ne peut être ignoré. Deux chantiers nationaux en cours, portant l'un sur l'amélioration de la visibilité, l'autre sur la qualité de l'offre, gagneraient à les prendre en compte.

La loi de 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie prévoit la création d'un portail des organismes de formation. Pour saisir l'ensemble des prestations disponibles, on ne saurait se contenter de recenser des listes de formation, leur durée et leur éventuelle localisation. Les prestataires interrogés au cours de cette enquête souhaitent pouvoir figurer dans ce nouveau référencement. Pour autant, leur logique devra être respectée. Cela suppose une entrée thématique pour rendre compte de cette offre potentielle qui se construit spécifiquement en réponse à la demande.

De la même façon, l'accent mis sur la prestation de service et sa co-construction avec le client impliquent que les questions de qualité portent autant sur l'amont que sur la réalisation de l'acte de formation lui-même. C'est le processus de production du service qui doit être l'objet de l'approche qualité et c'est bien dans ce sens que les prestataires interrogés l'entendent. Ces préoccupations font écho aux débats en cours dans les commissions de normalisation de l'AFNOR. L'un des groupes de travail rattaché à la commission « X50SF - Services de formation » a pour objet de travailler sur « la chaîne de réalisation d'une action de formation » afin d'identifier et de valoriser l'ensemble des étapes du processus. A cet égard, les principaux gages de qualité que les organismes interrogés mettent en avant sont leur connaissance « métier », leur proximité professionnelle avec le client et donc leur capacité à comprendre de façon approfondie sa situation.

La formation professionnelle continue constitue bien un secteur d'activité spécifique, largement tributaire de l'obligation fiscale faite aux entreprises de financer la formation de leurs salariés. Pour autant, assimiler ce secteur aux seuls organismes de formation est réducteur. L'analyse de l'offre de formation doit être étendue à tous les types d'offres. Les activités de formation continue ne peuvent être traitées comme le pendant « adulte » de la formation initiale, où la logique de l'offre prime. Elles s'organisent à la confluence d'une offre et d'une demande. Elles doivent donc être appréhendées comme un élément du système productif et non comme un appendice du système éducatif.

Véronique Simon, Aline Valette (Céreq)

À lire également...

- *La formation professionnelle continue comme activité secondaire - Structuration du marché et nature de l'offre en questions*, S. Michun, V. Simon, A. Valette, Net.doc n°61, Céreq, 2010.
- *L'offre de formation continue en 2007*, T. Mainaud, *Premières informations Premières synthèses* n°40.4, DARES, 2009.
- « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », P. Ughetto, N. Besucco, M. Tallard, Ch. du Tertre, *Revue de l'IRES*, n°39, 2003.
- *La structuration de l'offre de formation continue*, J. Vero, P. Rousset, NEF n°4, Céreq, 2003.

Bref

Bulletin de recherche emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication
Frédéric Wacheux
Conseiller scientifique
Alberto Lopez
Secrétariat de rédaction et mise en page
Elsa Personnaz

Commission paritaire n° 1063 ADEP.
Reproduction autorisée à condition
expresse de mentionner la source.
Dépôt légal n° 49-459.

Centre d'études et de recherches
sur les qualifications

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02.
Tél. 04 91 13 28 28.
Fax 04 91 13 28 80.
www.cereq.fr
Imprimé par le Céreq
Publication gratuite
ISSN 0758-1858