

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



Janvier 2017

Formation professionnelle et Eductech

Quelles stratégies à l'heure du Big Bang technologique ?

THE BIG

3

770 EUROS

c'est la dépense de formation professionnelle par actif en France, vs. 560 euros en Allemagne.

Page 4

35%

c'est le nombre de salariés ayant bénéficié de modalités de formation en partie digitales en France en 2016, contre 46% en Europe.

Page 8

15 TECHNOLOGIES

peuvent transformer les modèles économiques de la formation professionnelle.

Page 9

Le marché français de la formation professionnelle est en faible croissance, mais ses besoins sont évolutifs.

Les organismes de formation sont confrontés à des enjeux de performance et de développement sur un marché aujourd'hui relativement atone en France. Parallèlement, les besoins de formation professionnelle connaissent de fortes mutations : évolution des métiers, ciblage de publics spécifiques et éloignés de la formation. Dans ce contexte, les nouvelles technologies apportent une nouvelle dynamique : les innovations qu'elles entraînent peuvent transformer les modèles opérationnels des organismes de formation qui souhaitent répondre aux défis actuels de sécurisation des parcours et d'employabilité.

UN MARCHÉ FORTEMENT CONCURRENTIEL, EN LÉGÈRE HAUSSE EN 2016

Le marché français de la formation professionnelle pour adultes représente ~9 milliards d'euros en 2016¹. La mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle, le plan gouvernemental «500 000 formations supplémentaires» et la reprise économique devraient

dynamiser le secteur (+1,5% en 2016), après une longue période de stagnation des revenus.

Les enjeux de performance des organismes de formation n'en restent pas moins critiques. Le mouvement de rationalisation des achats de formation des grands comptes a pesé sur la demande de formations et renforcé la pression des clients sur les prix, dans un contexte de forte intensité concurrentielle. Les acteurs évoluent en effet aujourd'hui au sein d'un marché atomisé recouvrant ~60 000 prestataires². Le nombre d'organismes opérant la formation continue en Allemagne est bien moindre.

Le marché français est dominé par les organismes de formation professionnelle privés à but lucratif, qui captent 50% des revenus du secteur. Le reste du marché est partagé entre organismes de formation privés à but non-lucratif (25% du marché), structures publiques et parapubliques (21%), et formateurs individuels (4%).

En France, les principaux acteurs de la formation sont les généralistes Afpa, Cegos, Demos, Cesi, Orsys,

1 Chiffre d'affaires des organismes exerçant la formation professionnelle à titre principal

2 Exerçant la formation à titre principal ou secondaire

4 THINK ACT

Formation professionnelle et Eductech

Albiways. Certains grands groupes tels qu'IFP EN et Apave opèrent des activités de formation professionnelle par l'intermédiaire de sociétés spécialisées. Les Universités et grandes écoles se diversifient aujourd'hui également vers la formation continue.

UNE DÉPENSE GLOBALE IMPORTANTE, ORIENTÉE VERS LES SALARIÉS ET LES CSP SUPÉRIEURES → A

En dépit de faibles dynamiques, le socle de demande est assuré par un abondement financier important, établi à 32 mds d'euros en 2015, soit **-770 euros** par personne en âge de travailler³. Par comparaison, le budget allemand par tête est d'environ 560 euros.

Le financement provient principalement des contributions obligatoires des entreprises (43% du total). Le reste est partagé entre l'État (22%), les régions (14%), d'autres collectivités territoriales ou administrations publiques – telles que l'Unédic ou Pôle emploi (17%), et les ménages (4%).

Les principaux bénéficiaires de formation sont les salariés et les CSP supérieures. Ainsi, ce sont les actifs en emploi qui profitent le plus de la dépense globale : salariés du privé (42% de la dépense) et fonctionnaires (19%), au contraire des jeunes (24%) et des demandeurs d'emploi (14%). De même, le taux d'accès est de 56% pour les ingénieurs et cadres, contre environ 35% pour les ouvriers et les employés. Il augmente avec la taille de l'entreprise : de 16% dans les entreprises de moins de 20 salariés à 58% pour les entreprises de 2 000 salariés et plus.

Malgré son coût, le système n'assure donc pas l'employabilité et la sécurisation des parcours professionnels des publics les plus éloignés de l'emploi et / ou les moins qualifiés. Le taux de chômage de longue durée atteint pourtant 4,3% en 2016, et celui des 15-24 ans 24%.

DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES VERS LA SÉCURISATION DES PARCOURS ET LA PRIORISATION DES PUBLICS SPÉCIFIQUES

Les dispositions réglementaires récentes apportent des avancées vers un système plus efficace et simplifié. La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a sécuri-

sé les parcours par la création du compte personnel de formation (CPF), transférable tout au long de la vie professionnelle, même en cas de chômage. Elle permet d'orienter les fonds de la formation en priorité vers les demandeurs d'emploi, les salariés les moins qualifiés, les jeunes en alternance et les salariés des petites entreprises.

La coordination des politiques publiques en matière de formation professionnelle, définie en France par les régions, a été renforcée. L'organisation de la concertation quadripartite entre l'État, les régions, les organisations syndicales de salariés et les organisations professionnelles d'employeurs a été confiée à une même institution. Ce schéma n'en demeure pas moins complexe et peu transparent.

Le financement de la formation professionnelle a été revu : une contribution unique de 1% de la masse salariale sera versée par les entreprises, fusionnant des dispositifs auparavant éparés. Les formations qualifiantes et certifiantes sont renforcées et désormais financées par des prélèvements spécifiques.

Dans ce contexte, l'enjeu pour les organismes de formation est de proposer une offre qualifiante⁴, capable de viser une audience large, ou au contraire de cibler des publics spécifiques – jeunes, personnes éloignées de l'emploi et / ou du système de formation.

DE NOUVEAUX BESOINS DE FORMATION FACE À LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

En parallèle, des besoins nouveaux de formation émergent. La révolution numérique que connaissent les entreprises touche les moins qualifiés : elle implique des évolutions des métiers et un ajustement des compétences. Par ailleurs, la digitalisation nécessite une transformation des cultures, quand 52% des entreprises considèrent la résistance au changement comme un frein à la transformation digitale, selon l'étude Roland Berger pour le Conseil national du numérique.

Les organismes de formation professionnelle devront en conséquence ajuster leur offre par l'adoption des outils numériques et l'adaptation aux nouveaux besoins, sous peine d'être dépassés par de nouvelles typologies d'acteurs. Cela, à moindre coût, au vu des enjeux de performance du secteur.

³ Population âgée de 15 à 64 ans (Banque Mondiale)

⁴ La plupart des formations dispensées aujourd'hui sont courtes et non diplômantes

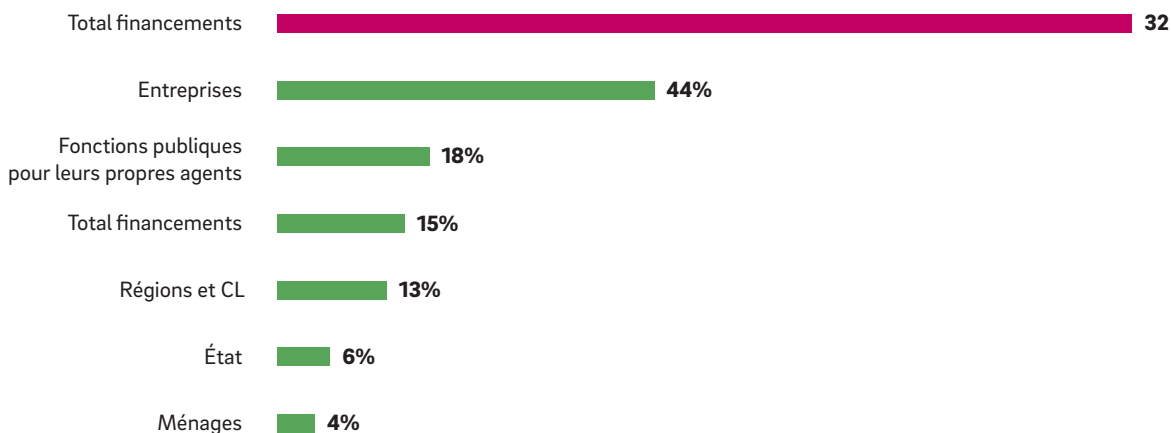
A

FINANCEMENT DE LA FORMATION

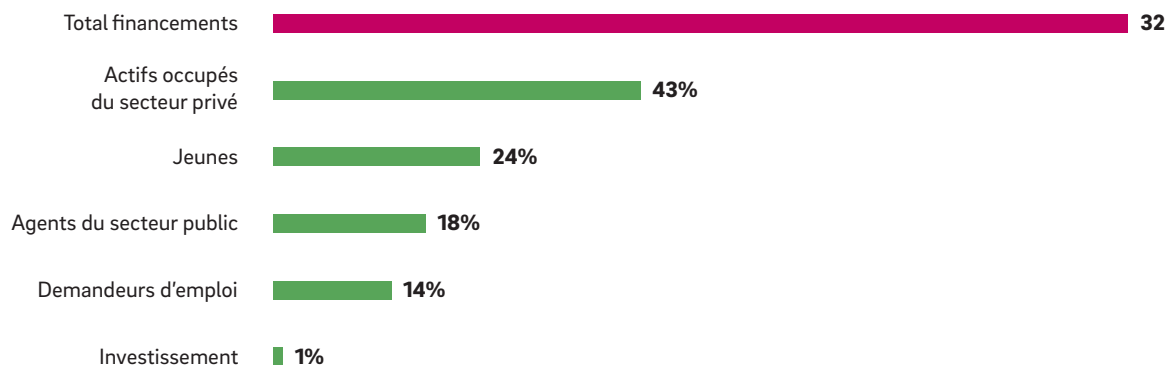
CONTINUE

Le financement est majoritairement assuré par les contributions des entreprises ; la dépense globale bénéficie principalement aux actifs en emploi.

CONTRIBUTEURS [M€, %]



BÉNÉFICIAIRES [M€, %]



La disruption digitale est en marche dans le monde de la formation : les acteurs français doivent s'adapter rapidement.

LA FRANCE, EN RETARD SUR LES MODALITÉS INNOVANTES

Les modalités innovantes de formation professionnelle progressent en Europe⁵. L'offre de référence se déplace graduellement vers des parcours de formation mixtes, associant les avantages de chaque mode d'apprentissage, en salle et en ligne. En 2016, 46% des salariés formés⁶ en ont bénéficié (+ 10 points par rapport à 2015). Les salariés français accusent le plus faible taux de participation à des formations à distance et multimodales. Malgré ce retard, les modalités individuelles progressent (+7 points) et la formation poursuit sa digitalisation (+ 9 points pour les formations en distanciel et mixtes). → **B**

Au-delà des innovations technologiques, des méthodes pédagogiques innovantes ont émergé aux Etats-Unis et en Europe : *learning expeditions, labs, gamification, mind mapping, coaching individuel renforcé, etc.*

LES EDUCTECH, UN ÉCOSYSTÈME SOUS-FINANCÉ EN FRANCE

Un écosystème autour des innovations numériques pour l'éducation se structure en France. Des regroupements visent à développer des projets dans le domaine de la e-éducation, de la R&D à la mise en œuvre, comme les pôles de compétitivité Cap Digital et Images et Réseaux, ou le cluster EducAzur.

Les financements restent limités. Des investissements publics pour la e-éducation ont été réalisés dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA). A la suite des appels à projet du Fonds national pour la Société Numérique (FSN), le programme e-FRAN⁷ a été lancé en 2015, et doté de 30 m d'euros. Le Plan numérique et le Ministère de l'Education ont prévu des dotations pour soutenir la filière, pour un montant minimal de 30 m d'euros également.

5 France, Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne, Italie, Portugal

6 2 640 salariés (tous ayant bénéficié d'une formation) dans 6 pays : France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Portugal et Italie - Baromètre CEGOS mai 2016

7 Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation

L'INNOVATION NON-TECHNOLOGIQUE

Les learning expeditions

(« voyages pédagogiques ») ont pour objectif de stimuler la capacité de changement des entreprises et de leurs équipes. Cette méthode utilise l'intelligence inter-culturelle comme source d'inspiration et recouvre des activités telles que la découverte de régions, les rencontres de personnalités (experts, intellectuels, managers, etc.), les visites de sociétés, le benchmarking, etc.

Les fablabs

(« laboratoires de fabrication ») mettent à disposition des outils permettant de transformer très rapidement une idée en objet. Nés au MIT à la fin des années 1990, ils permettent de décloisonner les enseignements tout en valorisant l'apprentissage par l'action (« *learning by doing* ») et en favorisant le partage de connaissances.

La gamification

utilise le transfert des mécanismes du jeu dans le domaine de la formation. Les offres de *serious games* se développent : jeux de rôle qui combinent une intention pédagogique avec des ressorts ludiques, ils favorisent l'implication des participants sur des sujets pourtant complexes.

LES ORGANISMES DE FORMATION : ACTEURS DU CHANGEMENT

Si les organismes de formation professionnelle traditionnels français accusent un certain retard sur les outils innovants, certains opérateurs ont entrepris des programmes de modernisation et d'innovation au sens large – digitale et pédagogique.

L'Afpa a lancé un laboratoire collaboratif, co-fondé avec 8 startups, dont l'objet est le développement d'innovations technologiques et pédagogiques destinées à enrichir l'offre de formation professionnelle. L'organisme a amorcé la constitution d'une offre digitale : 3 500 vidéos de formation générale ou métier, 50 formations multimodales, 15 *Serious Games*, 3 simulateurs immersifs et 1 MOOC. Cegos déploie la démarche « *Agility for innovative learning* » dont la finalité est l'innovation adaptée aux nouveaux usages, accessible et utile à chacun.

Ces efforts sont-ils suffisants pour renouveler l'offre face à la disruption digitale ? Rien n'est moins sûr.

B

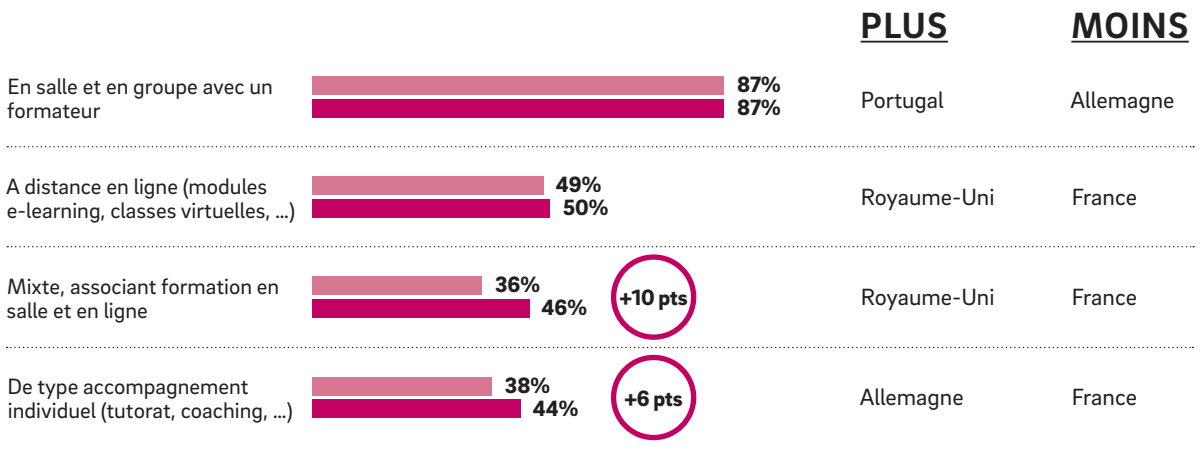
MODALITÉS DE FORMATION DONT ONT BÉNÉFICIÉ LES SALARIÉS DANS 6 PAYS EUROPÉENS

Les modalités de formation professionnelle mixte progressent en Europe et en France.

MODALITÉS DE FORMATION DONT ONT BÉNÉFICIÉ LES SALARIÉS DANS LES 6 PAYS ÉTUDIÉS

[2015-2016, %]⁸

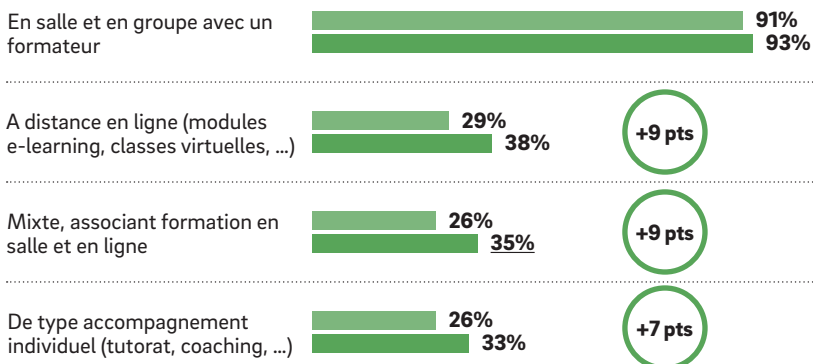
■ 2015 ■ 2016



MODALITÉS DE FORMATION DONT ONT BÉNÉFICIÉ LES SALARIÉS EN FRANCE

[2015-2016, %]

■ 2015 ■ 2016



Les dispositifs de formation incluant le digital concernent un peu plus d'un tiers des salariés français en 2016, une part qui reste toutefois très inférieure à celle des autres pays européens.

8 2 640 salariés interrogés dans 6 pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Portugal, Italie)

Source : Baromètre CEGOS mai 2016

Quelle marche à franchir pour les organismes de formation professionnelle ?

Les technologies numériques, dont certaines sont d'ores et déjà à des stades d'industrialisation, peuvent permettre aux organismes de formation de répondre aux enjeux de ciblage et d'efficacité de la formation continue. Sur la base d'une analyse en profondeur de l'écosystème international de l'EduTech (Europe et Etats-Unis), nous identifions **15 technologies clé**. → [C](#)

Ces technologies sont critiques pour renouveler les modèles opérationnels de la formation : modes de distribution, mobilisation des partenaires, mobilisation des cibles, contenus et formats. A cet égard, nous distinguons quatre grands leviers de croissance et de performance opérationnelle dans le secteur de la formation professionnelle :

1. MASSIFIER LA DISTRIBUTION GRÂCE AU DIGITAL

Les nouvelles modalités de distribution des ressources pédagogiques permettent de viser une audience large à moindre coût, tout en permettant l'acculturation au digital des apprenants. Le canal digital – e-learning, m-learning – permet l'accès à des cours en ligne à distance. Par la modularisation temporelle et la possible dispersion géographique des apprenants, il vise la flexibilisation des parcours et rend l'apprenant plus actif de son apprentissage. Déjà fortement diffusé, le e-learning est incontournable pour les organismes de

formation, qu'il soit développé en interne ou par le biais de partenariats.

Certaines technologies combinent les avantages du distanciel et du physique. La visio-formation et le télé-apprentissage recouvrent la qualité des interactions physiques (voix, image, partage de ressources). Les SPOC (*small private online course*) permettent une interaction individualisée avec le formateur. Les méthodes de pédagogie inversée s'appuient sur l'acquisition individuelle et active des connaissances en amont et la valorisation du temps en présentiel pour interagir en groupe et appliquer les acquis.

2. CONCEVOIR LES FORMATIONS ET FORMER DE MANIÈRE PLUS AGILE

La gestion éducative intelligente permet aux formateurs de gérer l'ensemble de leur cours en ligne, y compris les examens et corrections. Plus largement, le développement de plateformes numériques *peer-to-peer* fait émerger des modalités collaboratives d'ingénierie pédagogique et d'animation de la formation.

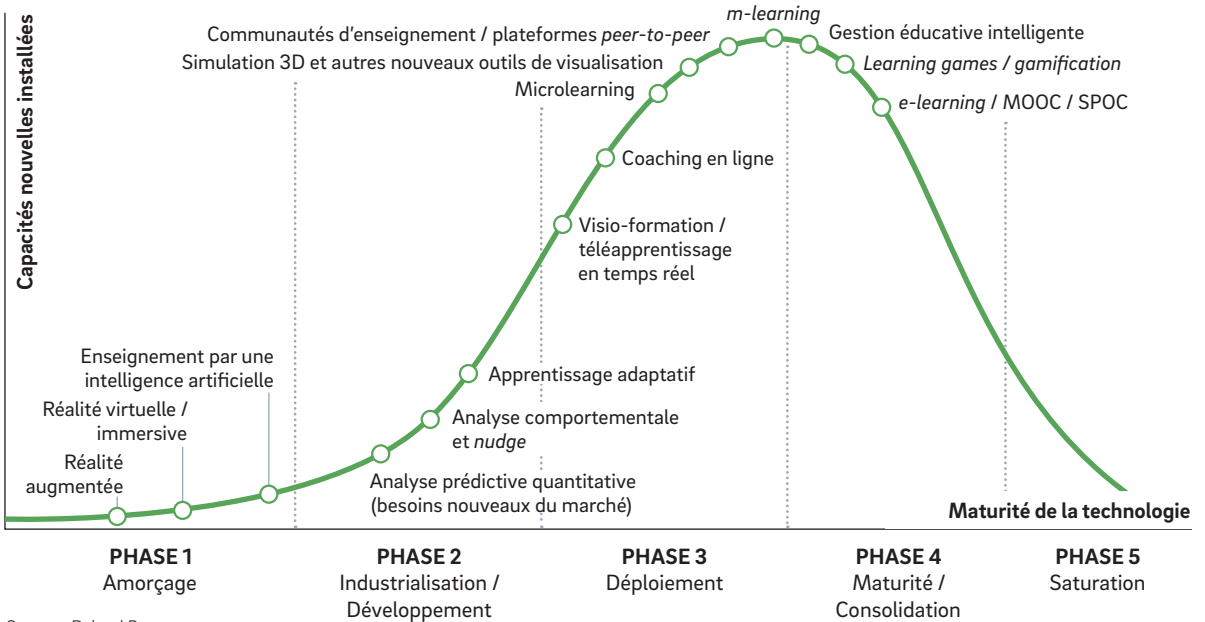
Ces technologies, faciles à mettre en place et applicables à une large cible, facilitent la gestion de la production et des services et enrichissent l'offre.

C

15 TECHNOLOGIES IDENTIFIÉES POUR TRANSFORMER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES ORGANISMES DE FORMATION

Le e-learning a d'ores et déjà un niveau de diffusion élevé, de nouvelles approches plus ciblées arrivent sur le marché.

Positionnement des technologies sur la courbe de maturité [2016]



3. RÉDUIRE LE DÉCROCHAGE PAR L'EXPLOITATION DE LA DONNÉE

Les techniques fondées sur l'analyse des données, encore en phase de développement, permettent d'augmenter le taux de réussite, ce qui représente un fort argument concurrentiel, en particulier dans le cadre des formations certifiantes, segment de marché le plus dynamique.

Les didacticiels d'apprentissage adaptatif utilisent le recueil de données sur les performances d'apprentissage de l'apprenant afin d'adapter les programmes. L'analyse des données comportementales a donné lieu à la naissance de systèmes incitatifs («nudge») dont l'objet est de favoriser la motivation des apprenants.

Par l'ajustement des rythmes et un accompagnement renforcé, ces techniques visent l'engagement des apprenants et réduisent le taux de décrochage.

4. DE MANIÈRE PLUS PROSPECTIVE, TRANSFORMER LES CONTENUS ET FORMATS

Des technologies encore en phase d'amorçage font émerger la possibilité d'un bouleversement des contenus et formats de la formation. Les techniques de l'intelligence artificielle permettent un enseignement par les machines et logiciels. La réalité augmentée place dans l'environnement de l'apprenant des éléments virtuels, tandis que la réalité virtuelle est une technique qui simule la présence physique de l'utilisateur dans un environnement numérique reproduit.

Ces dispositifs assurent une position active face à l'apprentissage, et permettent d'influer sur la compréhension et la mémorisation des contenus. Leur mise en œuvre est néanmoins coûteuse et moins immédiate, tandis que les usages sont plus complexes. Les publics visés doivent alors nécessairement être plus familiers du digital. ◆

POUR EN SAVOIR PLUS

Fondé en 1967, Roland Berger est l'un des leaders mondiaux du conseil en Direction Générale et le seul d'origine européenne. Avec 2 400 employés travaillant dans 34 pays, nous sommes présents sur tous les marchés majeurs mondiaux. Présent en France depuis 1990, le bureau de Paris est reconnu comme une référence par les plus grands groupes industriels et de services.

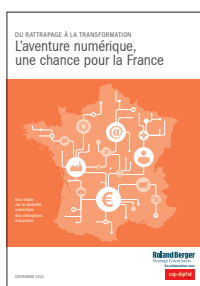
AUTRES PUBLICATIONS



LES CLASSES MOYENNES FACE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

**Comment anticiper ?
Comment accompagner ?**

A l'horizon 2025, le numérique pourrait supprimer jusqu'à 3 millions d'emplois. Et pour la première fois, la production de biens matériels n'est plus la seule concernée. Les services le sont aussi : big data, digitalisation, machine apprenante, autant de tendances susceptibles de transformer profondément des activités de service, intellectuelles, qu'on croyait jusqu'ici protégées de l'automatisation. Les classes moyennes des services seraient durement touchées par ce mouvement.



DU RATTRAPAGE À LA TRANSFORMATION:

**L'aventure numérique,
une chance pour la France**

De plus en plus connectée, de plus en plus équipée, des smartphones au développement du e-commerce, de l'Internet haut débit à l'accès en ligne aux services publics, la France a vu les technologies numériques se diffuser pour faire corps avec la société, et entraîner de nouveaux comportements et de nouvelles attentes. Pour y répondre, une transformation numérique des entreprises est en mouvement. Cette transformation exige à la fois adaptation et anticipation. Elle n'est pas que technologique, elle englobe dans une même évolution des thématiques d'équipements, d'usages, d'organisation et de culture.

Liens & favoris

COMMANDER & TÉLÉCHARGER

www.rolandberger.com

RESTER CONNECTÉ

www.twitter.com/BergerParis

AIMER & PARTAGER

www.facebook.com/RolandBergerGmbH/



**ROLAND
BERGER
.COM**

Éditeur

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320

www.rolandberger.com

LES AUTEURS ACCUEILLEN VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

LAURENT BENAROUSSE

Partner

+33 1 70394-120

laurent.benarousse@rolandberger.com

Contact presse

LAURA GUENIN

+33 1 53670-919

laura.guenin@rolandberger.com

ALAIN CHAGNAUD

Partner

+33 1 53670-464

alain.chagnaud@rolandberger.com

ROMAIN LUCAZEAU

Senior Project Manager

+33 1 53670-344

romain.lucazeau@rolandberger.com

CAROLINE PÉRIDY

Junior Consultante

+33 1 53670-975

caroline.peridy@rolandberger.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2017 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.