

Formation professionnelle 3.0

Disruption, nouveaux enjeux & nouvelles pratiques

Livre blanc

Acteur-observateur privilégié au carrefour de l'offre et de la demande de formation depuis 10 ans, nous avons souhaité apporter notre regard sur les évolutions du marché de la formation professionnelle dans le contexte global de disruption sociétale, technologique et économique que nous connaissons.

Place de la Formation - Octobre 2016

À propos

Jérôme LESAGE, 42 ans, diplômé de l'ESCEM, est Fondateur et Président Directeur Général de la société Place de la Formation.

Créée en 2006, Place de la Formation édite la solution logicielle collaborative TMS – Training Management Solution pour simplifier les achats et la gestion de la formation professionnelle.

TMS – Training Management Solution c'est aussi et surtout une communauté constituée de plusieurs centaines d'entreprises, plusieurs milliers d'organismes de formation et des opca qui partagent le même réflexe pour faire entrer la formation dans une nouvelle ère, plus simple et plus efficace.

Sommaire

Introduction _____ 7

I. Disruption sur le marché de la formation professionnelle _____ 9

Le marché de la formation professionnelle connaît une disruption entre les pratiques historiques et les nouveaux environnements technologique, économique et sociétaux qui s'instaurent.

II. Changement de paradigmes pour les entreprises, les organismes de formation et les Opca _____ 12

Les acteurs du système, entreprises, organismes de formation et opca sont confrontés à de nouveaux enjeux. Ils doivent se réorganiser et réinventer leur pratiques.

III. Projections pour plus d'efficacité _____ 17

Certains ont entamé leur évolution, en faits ou en réflexion : nous partageons avec vous quelques solutions concrètes.

Conclusion _____ 19

Introduction

« Ubérisation », « digitalisation », « systèmes collaboratifs », « cloud », « big data », « open source », « freemium », « communauté », « réseaux », « 3.0 »...

Associés, dupliqués d'un environnement à un autre, ces concepts transforment les relations entre les acteurs d'un même marché : de nouvelles règles se créent, effacent les précédentes, à une vitesse parfois vertigineuse !

Nous assistons à une mutation profonde de notre économie, dans tous les secteurs.

Nous assistons à un changement de paradigme sociétal, dans les approches et les interactions ; technologique, dans les outils à disposition, toujours plus nombreux et source de nouvelles valeurs ajoutées, de nouvelles « expériences utilisateurs » ; économique, dans les modèles de rémunération, dans le partage de la valeur et des marges.

Secteur jusqu'alors très traditionnel, **le marché de la formation professionnelle** entre aujourd'hui en **disruption** avec les pratiques traditionnelles.

Chacun des acteurs du système voit ses référentiels bousculés, ses habitudes et pratiques remises en cause, ses modèles économiques éprouvés.

Acteur-observateur privilégié au carrefour de l'offre et de la demande de formation depuis 10 ans, nous avons souhaité apporter notre regard sur les évolutions du marché dans cette phase de disruption sociétale, technologique et économique pour chacun des acteurs du système : l'entreprise, l'organisme de formation et l'opca.

Laboratoire de pratiques, nous dévoilerons quelques solutions gagnantes – et disruptives ! – mises en œuvre par ces mêmes acteurs pour répondre à la nouvelle donne du marché de la formation professionnelle.

Nous espérons vivement que ces quelques pages vous seront utiles.

Bonne lecture !

Jérôme Lesage
Fondateur et PDG de Place de la Formation SA

I. Disruption sur le marché de la formation professionnelle

Avant de parler disruption, remontons un peu en arrière, de manière très macroscopique.

Loi Delors, 1971 : la formation professionnelle fait force de Loi, l'entreprise consacre chaque année un pourcentage de sa masse salariale à la formation de ses salariés.

Dans la continuité de la Loi, le marché s'organise :

- les organismes de formation se créent et se développent, en masse, pour exploiter ce nouvel Eldorado ;
- les organismes paritaires de collecte agréés par les pouvoirs publics se mettent en place afin de mutualiser les contributions financières des entreprises et d'orienter les pratiques, par branche professionnelles.

S'en suit une longue période de consolidation du système qui crée de nouveaux dispositifs de formation : périodes de professionnalisation, congés individuels de formation, droit individuel à la formation... qui organise ses règles de financement ; qui met en oeuvre les procédures administratives, sociales et fiscales.

Quarante années d'évolutions, plutôt lentes au regard du temps actuel, qui ont façonnées **un paysage de la formation professionnelle en France unique au monde.**

La "dépense" en formation répond à des règles complexes et entretient tout un écosystème alors qu'elle est, dans les autres pays du monde, un "investissement" avec la vision et l'organisation qui vont avec.

Les chiffres du marché sont impressionnants :

50 000 organismes de formation officiellement déclarés : une offre de formation pléthorique et très atomisée : les deux organismes de formation privés leaders du secteur totalisent un chiffre d'affaires d'environ 200 millions d'euros, soit à peine plus de 1% du marché global annuel de la formation qui se porte à **17 milliards d'euros de coûts pédagogiques** (31 milliards si l'on additionne les salaires des personnes en formation).

17 milliards d'euros, c'est également presque 1% de notre PIB national !

Et cette offre de formation est en mouvement perpétuel : entrée permanente de nouveaux acteurs, disparition d'autres acteurs...

Toujours pour les chiffres : 5,1 milliards sur les 17, soit près d'un tiers transitent par les opca, organismes paritaires de collecte agréés, qui financent les dispositifs en vigueur.

Pour fonctionner, ces derniers ponctionnent environ 10% de ce montant en "frais de gestion" : 500 millions d'euros / an.

La formation professionnelle, usine à gaz administrative.

La mise en oeuvre opérationnelle de la formation est extrêmement lourde et chronophage.

En amont de la formation :

bâtir le plan de formation dans les délais légaux, le présenter aux instances représentatives du personnel, puis l'arbitrer...

identifier ensuite les organismes de formation adéquats (parmi l'offre pléthorique et atomisée), réserver sa place, gérer les reports et annulations des sessions, souvent trop fréquents, étudier le dispositif de financement à activer, réaliser une demande de prise en charge auprès de l'opca, s'assurer de recevoir l'accord de prise en charge, signer une convention de formation avec l'organisme de formation, envoyer sa convocation au bénéficiaire.

En aval de la formation :

recupérer les documents post formation, analyser les feuilles d'émargement et de satisfaction, régler l'organisme de formation, archiver les documents, saisir les données formation pour en assurer la traçabilité, créer des reportings à destination des instances représentatives du personnel, du comité d'établissement, remplir la déclaration fiscale annuelle 2483 (supprimée par la Loi du 5 mars 2014), recevoir le bordereau de collecte de l'opca, renégocier avec ce dernier des financements au regard de l'activité formation de l'entreprise...

Un fonctionnement d'une extrême lourdeur administrative qui mobilise l'essentiel du temps du responsable de la formation et de ses équipes, qui ne disposent alors plus de temps pour se consacrer aux fondamentaux de leur métier : le dialogue social et la pédagogie !

En 2009, intervient une première "disruption" : les pouvoirs publics réduisent le nombre d'opca collecteurs. Sur près de 100 acteurs en présence, ceux dont la collecte annuelle est inférieure à 100 millions d'euros sont supprimés ou regroupés : il reste 20 opca en 2011.

Nouvelle disruption, plus forte celle-ci, du fait de la **Loi du 5 mars 2014** : l'obligation légale de financement de la formation à hauteur de 1,6 % de sa masse salariale (les taux changent en fonction de l'effectif de l'entreprise) est réduite à 1%. Les pouvoirs publics réduisent drastiquement la manne financière collectée par les opca : - 40%.

La part de marché relative des opca (en volumes financiers collectés) dans le dispositif global de 17 milliards passe de 30% (5,1 milliards) à 17% (2,9 milliards).

Le marché de la formation professionnelle se libéralise.

La Loi du 5 mars 2014 répond aux attentes fortes des entreprises de réduire la pression fiscale sur la formation et de permettre une plus grande liberté dans l'investissement formation, bref : de libéraliser le marché.

En effet, puisque les entreprises investissent en moyenne 3% de leur masse salariale annuelle en formation, reste uniquement 1% qui seront versés à l'opca ; **pour les deux tiers de son budget, l'entreprise devient parfaitement libre de son investissement formation et de l'organisation qu'elle met en oeuvre pour la gérer.**

Il se crée alors naturellement deux marchés : l'un "légal", administré par l'opca ; le second "extra légal", géré par l'entreprise, ce dernier étant deux fois supérieur au premier, nous l'avons vu.

Un marché qui augmente naturellement, en volume

Si la pression fiscale se détend, la pression sociale, elle, augmente.

En effet, la Loi du 5 mars 2014 impose de former tous les collaborateurs de l'entreprise et non plus seulement essentiellement les cadres, les hauts potentiels ou sur les aspects strictement réglementaires donc obligatoires, comme cela était entré dans les habitudes.

Le marché augmentera donc naturellement en volume ; pas forcément en valeur, les nouveaux moyens pédagogiques, devenant la variable d'ajustement pour assurer le résultat de l'équation.

II. Changement de paradigmes pour les entreprises, les organismes de formation et les Opcas

Chacun des acteurs du système, entreprise, organisme de formation et opca se voit confronté à de nouveaux enjeux et à une nécessité de repenser ses pratiques, son organisation pour s'adapter à l'évolution du marché.

Les enjeux de l'entreprise

1. La fonction formation devient stratégique

On a longtemps reproché à la formation, de manière plus appuyée encore ces dernières années, de ne s'adresser qu'aux personnes... déjà formées !

C'est en effet, toutes les études le montrent, les cadres qui sont le plus formés cependant que les autres populations ne reçoivent que les formations absolument nécessaires pour des questions techniques ou légales.

L'entreprise a de fait œuvré, malgré elle, à la "cornerisation" de la fonction formation dans le dispositif RH global, plutôt que de la mettre au coeur de celui-ci.

Aujourd'hui, la donne est différente : devant former tous les collaborateurs, **l'entreprise doit recentrer la fonction formation au coeur du dispositif RH**, en soutien de sa stratégie globale : la formation devient un outil stratégique central pour atteindre, tous ensemble, l'objectif fixé.

2. Alléger la gestion administrative pour gagner du temps

Tout responsable de la formation le sait et le vit au quotidien : la gestion administrative de la formation est extrêmement lourde et chronophage.

Celle-ci pèse sur les départements formation qui ne disposent plus du temps nécessaire pour se consacrer à leur métier de dialogue social avec les salariés et de construction pédagogique avec les organismes de formation. Pourtant les deux sujets coeur de métier du responsable de la formation.

D'ailleurs, les sociétés d'externalisation de la gestion de la formation développent leurs parts de marché pour permettre aux équipes de se recentrer, une nouvelle fois, sur leurs priorités.

Grâce aux nouvelles technologies et aux systèmes collaboratifs, une nouvelle donne pour la gestion administrative est possible, permettant de sortir de l'externalisation – trop coûteuse – et de la gestion interne qui n'est plus d'actualité au regard des nouveaux enjeux.

3. Direction RH et Direction Achats partagent désormais le même objectif !

“Réduire les coûts” et “augmenter la qualité” : deux objectifs habituellement contradictoires.

Mission pour le premier objectif de la direction des achats, mission pour le second de la direction des ressources humaines. Ces deux objectifs ont longtemps semblé antinomiques.

La direction des achats, soucieuse de réduire son panel de prestataires afin de centraliser les volumes et de réduire ses coûts de gestion (référencement, suivi des prestataires, facturation, recouvrement...) a toujours été désarmée face à la formation. Pourquoi ? Car, dans la formation, les achats sont très éclatés du fait de la richesse des thématiques et de la foison d'acteurs et de leurs spécificités : le panel rationalisé, celui-ci augmente à nouveau, source de dérive des coûts, jusqu'à ce que le service achats renvoie finalement au service RH la gestion des achats de formation, réalisée de facto par des “non acheteurs”.

De leur côté, les responsables RH n'ont pas tous la casquette de négociateur ou le temps impartis du fait, notamment, des lourdeurs de gestion du dispositif global décrit plus haut.

Nous étions, jusqu'alors, dans une impasse, dont chacun n'avait d'autre choix que de se satisfaire.

Mais aujourd'hui, les nouvelles pratiques qui sont à l'oeuvre permettent de réconcilier ces deux objectifs autour d'un même projet, au service de plus d'efficacité pour l'entreprise : se former mieux, en dépensant moins.

Il est désormais possible de concilier les objectifs d'économies sur les prix d'achat et sur les coûts de gestion attendus par la direction des achats et d'apporter une offre de qualité requise par la direction des ressources humaines.

La solution est simple : il s'agit de **centraliser tous les achats éclatés tout en conservant la richesse du choix proposé par le marché.**

Un nouveau levier d'économies pour la direction achats.

4. Piloter l'activité par la performance objective

C'est une fois le travail de recentrage de la fonction formation opéré, la gestion administrative allégée et les achats de formation centralisés pour plus d'efficacité et moins de coûts que le responsable formation va pouvoir se consacrer à son travail – hautement stratégique – de pilotage de son activité formation par la “performance objective”.

Disposer d'outils informatisés traçant de manière précise l'ensemble des données formation pour se consacrer au pilotage de l'activité est devenu essentiel.

Volumes engagés, dispositifs financiers activés, modalités pédagogiques mises en oeuvre, qualité perçue et réelle des formations (ROE – Return On Expectation versus ROI – Return On Investment) etc. un ensemble de données qui doivent être disponibles, analysées et à la base du travail de dialogue avec les salariés et de la construction pédagogique avec les organismes de formation.

Les enjeux pour l'organisme de formation

1. Les prix

A l'exception des négociations menées par les grands groupes dans le cadre de référencements ou de projets à forte volumétrie, l'habitude n'a jamais vraiment été à la négociation des prix dans le monde de la formation professionnelle. C'est ce qui nous avait frappé lors de notre arrivée sur le marché, il y a 10 ans : les clients acceptaient ou refusaient une proposition de formation émanant d'un organisme mais négociaient rarement le même contenu pédagogique à un prix plus bas.

Certainement la résultante naturelle d'un budget formation annuel jusqu'alors provisionné.

Mais aujourd'hui les pratiques changent : il va falloir faire plus en volume alors que les budgets formations seront stables pour 50% des entreprises et augmentés pour seulement 25% d'entre-elles.

L'organisme de formation se retrouve donc dans une situation où la composante "prix" de la formation devient un sujet majeur, tant pour les directions RH que pour les directions achats et doit se préparer à des négociations un peu plus poussées sur le sujet.

2. Renouveler la pédagogie

Pédagogie inversée, pédagogie multi modale, digital, elearning, visio, conférences, ateliers, formation informelle, Moocs, Spoocs... autant de dispositifs pédagogiques que l'entreprise acquiert progressivement, même si notre marché reste encore, au regard du reste du monde très axé sur la formation en présentiel, mais les choses changent et le mouvement pourrait s'accélérer.

En tout état de cause, les responsables formation partagent le constat qu'il n'y a pas UN dispositif qui prévaut et l'emporte sur les autres mais que la richesse est aussi dans la multimodalité pédagogique.

A ce titre et à ce jour, les initiatives créatives d'organismes de formation sont nombreuses mais aucun d'entre eux n'a pris ou ne prend un réel ascendant, en terme d'approche sur les autres.

L'un des enjeux majeurs des organismes de formation est, dans ce contexte d'évolution du marché et des pratiques, de **proposer une gamme de formations multi-modales, pour plus de débouchés et pour atteindre une cible plus large.**

3. Développer la multimodalité commerciale

L'ère de la relation unique et directe avec le client final est révolue.

Les grands acteurs du e-commerce au plan mondial, les applications transactionnelles, les places de marché bouleversent la donne du commerce établi.

Les acteurs de l'intermédiation en formation professionnelle sont apparus il y a 10 ans. Ils se sont, depuis, structurés et de nouveaux acteurs aux promesses de valeur diverses et variées apparaissent régulièrement.

Il est absolument vital pour l'organisme de formation de prendre place sur ces nouveaux canaux de diffusion de leurs offres de formation, source de business additionnels.

Si les marges sont réduites, les places de marché sont sources d'économies commerciale et de gestion, d'autant plus que la plupart fonctionnent "au résultat".

La tendance des entreprises à y recourir et de plus en plus forte tant les bénéfices pour elles sont importants : promesses d'économies par la mutualisation des achats, centralisation de la gestion administrative, indicateurs en temps réel... bref, l'acte de d'achat et de gestion est grandement simplifié ; il devient de plus en plus efficient et rationalisé.

Les enjeux des opca

1. Un changement culturel d'importance

Les opca ont développé, par la législation en vigueur prévalant jusqu'alors, une culture de collecteurs et administrateurs de fonds, très éloignée de la culture de service et de conquête d'une entreprise privée.

On parle d'ailleurs "d'adhérents" et non pas de "clients" dans le jargon pour nommer les entreprises qui versent, de manière contrainte ou volontaire, leurs fonds formation aux opca : la différence est importante car elle engendre, de facto, des fonctionnements et une organisation en regard.

Certains ont cependant pris les devants et apportent une offre de service qui se rapproche de celle des intermédiaires privés.

2. Internaliser ou externaliser et mutualiser l'outil de gestion

Ici, les pratiques varient entre les opca ayant opté pour un développement propriétaire de leur outil de gestion et ceux qui ont choisi d'acquérir un outil de marché.

Dans le second cas, la mutualisation des pratiques, voire demain des achats, sont source d'économies très importantes et de solutions toujours à la pointe au plan technologique, notamment car les moyens de développement et R&D sont partagés et la charge répartie.

C'est peut être aussi là la perspective de concilier, en s'interconnectant, le marché "légal" (le versement du 1%) et le marché "extra-légal" ou libéralisé, soit l'investissement formation des entreprises.

3. Pertinence du modèle économique

Dans ce nouveau contexte de libéralisation, se pose la question pour les opca d'obtenir de la part des entreprises un versement volontaire venant compléter le 1% légal, en contre partie de l'accès à une offre de services pertinente.

Se pose la question, à ce stade, du modèle économique.

L'opca va ponctionner environ 10% du versement formation de l'entreprise pour financer ses coûts de gestion. Un pourcentage important au regard du service apporté, d'autant plus que les mêmes offres, parfois même plus abouties, existent, à titre gracieux sur le marché privé et permettent une gestion plus complète de la formation dans l'entreprise.

III. Projections pour plus d'efficacité

Nous vous proposons dans ce chapitre quelques solutions très concrètes pour répondre aux nouveaux défis des entreprises, décrits plus haut.

1. Mutualiser les achats de formation

Par la mutualisation des achats de formations, l'ensemble des utilisateurs bénéficie d'un volume d'achat supérieur au sien et, par là, de deux leviers d'amélioration de la performance pour l'entreprise :

- 1) **une augmentation de la qualité ;**
- 2) **une réduction des coûts d'achat.**

La centralisation des achats de formation entraîne une réduction moyenne des coûts d'achat de l'ordre de 15 %.

Elle engendre de surcroît une économie additionnelle quasiment équivalente en coût de gestion (voir point 3. ci-dessous) : soit **une cible de réduction globale des coûts de 30 % !**

2. Centraliser la gestion administrative

Il existe des sociétés d'externalisation spécialisées dans la gestion administrative de la formation. La qualité est généralement au rendez-vous mais le coût est souvent élevé comme dans toute prestation d'externalisation : il faut multiplier par un coefficient (2 à 2,5) le coût/homme interne de la prestation.

Il est sans doute plus efficace et moins coûteux d'opter pour une **centralisation de la gestion administrative au travers d'un outil logiciel dédié, dans une logique collaborative.**

Ainsi, les prestataires organismes de formation téléversent leurs documents pré et post formation et l'entreprise dématérialise toute sa gestion administrative.

Avantage premier de la centralisation de la gestion administrative : **une facture par mois récapitulant toutes les actions de formation réalisées, soit 12 factures par an à traiter au lieu de plusieurs dizaines, voire centaines ou milliers,** selon la taille de l'entreprise.

Autre avantage : la mise à jour du logiciel est instantanée (car réalisée au fil de l'eau et par l'acteur concerné) et ne nécessite pas une ressaisie dans un logiciel formation tiers.

3. Réduire le panel des prestataires

Objectif : simplifier la formation tout en générant un ROI (retour sur investissement) immédiat.

Créer un guichet unique de commandes en faisant appel à un commissionnaire à l'achat permet de ne référencer qu'un seul prestataire qui lui même référence les autres prestataires.

Par ce mécanisme, **les directions achats réduisent leur panel de manière drastique** (de plusieurs dizaines ou centaines de fournisseurs à un seul) et ce **sans affecter la liberté de choix de la direction de la formation** qui peut, par l'intermédiaire du commissionnaire, contracter avec tout prestataire de son choix, sans pour autant faire regrossir le panel : CQFD !

Les économies sur les coûts de gestion sont de l'ordre de 12 à 15% dès la première année, hors négociations additionnelles sur les prix avec les organismes de formation.

Ces économies perdurent dans le temps et peuvent être encore améliorées par la combinaison d'autres dispositifs.

4. Disposer d'un logiciel de gestion de la formation

Il existe de nombreuses solutions logicielles de gestion de la formation.

Certaines sont intégrées à un SIRH, et généralement très généralistes avec des fonctionnalités simples mais peu nombreuses ; d'autres sont verticales, totalement dédiées à la formation et offrent une couverture fonctionnelle plus large.

Le budget à acquitter est de l'ordre de 5 à 7 000 €HT / an d'abonnement, hors prestations de mise en oeuvre, paramétrage, formation à acquitter la première année.

Une tendance forte et récente qui bouleverse la donne : le freemium ou la mise à disposition à titre gracieux de logiciels permettant de disposer d'une base fonctionnelle puis de monter en gamme en fonction des attentes et du contexte de l'entreprise.

Conclusion

Le marché de la formation professionnelle en France est en pleine effervescence, en pleine mutation, en disruption avec les pratiques historiques.

Les nouvelles potentialités apportées par les outils technologiques, les nouveaux modèles économiques et la créativité des acteurs créent de nouvelles pratiques sources de valeurs additionnelles, pour l'ensemble des parties.

Par les systèmes collaboratifs, il est aujourd'hui possible de faire mieux tout en faisant moins cher, pour le bénéfice de tous.

La formation professionnelle entame un tournant vers plus de simplicité, d'efficacité et de qualité : bienvenue dans cette nouvelle ère !



PLACE DE LA FORMATION SA

37bis, rue du général Leclerc
92130 Issy les Moulineaux

Tél. : 01 49 49 02 25
Mail : contact@placedelaformation.com
Web : www.placedelaformation.com