



OCTOBRE 2019

# Les impacts du numérique

sur les modèles économiques de la formation professionnelle

• Partie 1 - Étude





## Le monde du développement des compétences est en pleine mutation !

Depuis plusieurs années, la Révolution Numérique change en profondeur notre activité. Avec un nouveau cadre réglementaire et l'évolution rapide des attentes des apprenants et des entreprises, la transformation digitale de notre secteur va s'accélérer.

Bien sûr, le digital n'est pas une fin en soi : rien ne remplacera l'humain dans la pédagogie ! Mais il impacte profondément les organisations et les modèles économiques des entreprises de formation, avec l'arrivée de nouveaux partenaires, de nouveaux outils pour des formations plus personnalisées, et de nouveaux leviers pour former plus massivement.

Dans ces mutations, il est parfois complexe d'y voir clair ! Pour les dirigeants d'entreprises de formation, le digital se présente souvent comme autant de risques que d'opportunités.

C'est pourquoi la FFP a choisi, avec FABERNOVEL et dans le cadre d'un vaste projet d'accompagnement stratégique de notre secteur, d'apporter cet éclairage sur les impacts du numérique sur les modèles économiques des entreprises de formation. Il se présente en deux temps : une étude, que nous avons souhaitée riche en illustrations concrètes, et un kit d'accompagnement pour aider les dirigeants d'entreprises de formation à identifier, avec leurs équipes, les bons leviers pour innover !

N'hésitez pas à nous faire part de vos expériences pour que nous puissions continuer à enrichir ces outils !

D'ici-là, bonne lecture... et plein succès dans votre transformation !

**Pierre Courbebaisse,**  
Président de la FFP

## Ce document a été conçu pour être partagé, réutilisé, retravaillé...

Il est sous la licence Creative Commons BY-NC-SA license pour permettre des contributions de la part des experts et des utilisateurs dans les mois qui viennent.

Vous êtes libres de partager, ré-adapter et insérer ce travail dans vos publications.

Vous devez citer le document : “Les impacts du numérique sur les modèles économiques de la formation professionnelle”

Vous pouvez partager un travail modifié sous la même licence ou une licence similaire.

Vous n’avez pas le droit d’utiliser ce travail à des fins commerciales.

### Pourquoi nous publions ce travail gratuitement ?

Notre mission est d’aider les organisations à penser et agir comme les startups. Nous sommes convaincus que cela ne peut être atteint qu’en encourageant les personnes à innover et découvrir de nouveaux business models. Nous cherchons à vous inspirer en vous donnant les clefs pour comprendre les nouveaux marchés et les nouvelles dynamiques de l’économie numérique.

Pour cela, nous nous inspirons d’études de cas d’entreprises. Les exemples évoqués dans ce document sont ainsi donnés à titre indicatif et non-exhaustif. Ils viennent illustrer des tendances.

Comme tous les secteurs économiques, la formation professionnelle vit une profonde recomposition à l'ère de l'Économie Numérique.

Les transformations qui la sous-tendent sont d'ordre réglementaire, économique, ou encore technologique et concourent toutes à redessiner les frontières du secteur ainsi que les modèles économiques et opératoires de ses acteurs. Ces transformations, déjà en cours dans de nombreuses entreprises de formation, sont autant d'opportunités pour celles qui en comprennent les tenants et les aboutissants et qui savent s'adapter pour faire évoluer leur modèle.

Pour s'assurer d'y parvenir, nous avons conçu cette "étude" en deux parties :

- une étude, qui a vocation à décrypter les modèles émergents liés au numérique et mieux appréhender les transformations à l'œuvre puis,
- un kit d'atelier pour permettre aux dirigeants d'entreprises de formation de ramener ces grands enjeux à leur réalité opérationnelle et aux spécificités de leur entreprise.

**Ce premier volet est donc principalement destiné aux entreprises de formation. Il vise à les aider à comprendre, décrypter et identifier les opportunités qu'offre le numérique.**

# Trois objectifs à cette étude pour les entreprises de formation



## Comprendre

---

Le contexte actuel de la formation professionnelle



## Décrypter

---

Les impacts du numérique sur les modèles de la formation professionnelle



## Identifier

---

Les atouts nécessaires pour réussir dans ce nouvel écosystème

INTRODUCTION

**01. Un environnement bouleversé par le numérique**

**02. Les impacts du numérique sur les modèles de la formation professionnelle**

**03. Les 5 atouts pour réussir dans ce nouvel écosystème**

CONCLUSION

# Introduction

La formation professionnelle n'échappe pas aux bouleversements induits par la Révolution Numérique, et aujourd'hui plus que jamais le modèle historique français de fonctionnement des entreprises de formation est amené à évoluer.

# La formation professionnelle en France : un système trop complexe et contraignant

## Un système sur-administré

**D'utilité publique**, la formation est reconnue comme un droit en 1971. La responsabilité de former les salariés incombe aux entreprises, tandis que l'État s'occupe de la réinsertion à travers les appels d'offres publics. **L'action de formation et ses modalités de réalisation sont ainsi très encadrées. De nombreuses réformes ont progressivement impacté le système et soumis les entreprises de formation à une instabilité réglementaire. Investir dans un secteur qui change trop souvent de règles est un frein fort à l'investissement, donc à la transformation et l'innovation.**

## Un système sur-intermédié

**Le système est caractérisé par une multiplicité d'acteurs et de financements complexes.** Cette complexité rend le système opaque pour les personnes et les entreprises, notamment les plus petites. En outre, l'individu n'est pas ou peu acteur de ses propres choix. **La formation est surtout prescrite par des tiers** éloignant ainsi le bénéficiaire final : en 2018, **61 %\* des Français** déclarent ne pas avoir suivi de formation professionnelle car leur employeur ne leur en a pas proposé.

## Un système sur-académique

**Historiquement, le contexte réglementaire fige la formation dans un modèle scolaire centré sur du face à face pédagogique.** Ce n'est qu'à partir de 2015 que les formations à distance ont été reconnues dans le cadre légal.

**La vision de la formation continue semble dépassée au regard des nouveaux usages et attentes des apprenants.** La définition légale trop restrictive de ce qui constitue une action de formation a également contribué à renforcer cet aspect.



**L'offre de formation, contrainte par un cadre réglementaire lourd, a fini par s'éloigner des besoins des cibles. Cela a créé un décalage entre l'offre et la demande et a accentué les inefficiences du système.**

\* Source : Institut Montaigne





« Il y a très peu de pays où la formation est administrée comme ici en France. Cet aspect réglementaire a été un élément clé pour booster le secteur historiquement, mais aujourd'hui au vu des évolutions économiques, sociales et technologiques que l'on connaît, il constitue plutôt un frein. L'administration du secteur a fortement contribué à la structuration de l'offre telle qu'elle est aujourd'hui et répond difficilement aux besoins actuels du marché. »

**Guillaume Huot**

Membre du Directoire de Cegos

# Quelle conséquence ? Une France en retard



**Un chômage tenace et profond, avec des difficultés à recruter**

**1/3**

**des entreprises ne parviennent pas à trouver les compétences qu'elles recherchent**, dans le même temps le nombre d'inscrits à Pôle Emploi et la durée moyenne du chômage augmentent.



**Peu de formations suivies**

**1/3**

**des français en âge de travailler ont bénéficié d'une formation dans les douze derniers mois**, contre 50% aux États-Unis et 60% dans les pays nordiques.



**Un système inégalitaire**

**3x**

**Un salarié d'une grande entreprise a trois fois plus de chance d'être formé**, qu'un salarié d'une PME.



**La loi « Pour la Liberté de choisir son avenir professionnel » adoptée en 2018 et la numérisation du secteur de la formation sont les deux principaux leviers qui doivent permettre de rattraper le retard français.**

*\* Source : Manpower, OCDE, Cereq*

# Dans le même temps, le numérique transforme tous les métiers et accentue l'importance de la formation...



## Des métiers disparaissent

**40%**

c'est la baisse du nombre d'employés de banque entre 1986 et 2016, passant ainsi de 370 000 à 220 000 personnes



## De nouvelles compétences attendues

**9/10**

des compétences les plus recherchées par les entreprises en 2018 n'existaient pas il y a 20 ans (Data Analyst, Community Manager, UX designer...)



## Une redéfinition des métiers

**22**

usines de Air Liquide en France sont désormais pilotées à distance depuis une salle de contrôle, ainsi le rôle des opérateurs évolue vers de la maintenance d'installations digitalisées

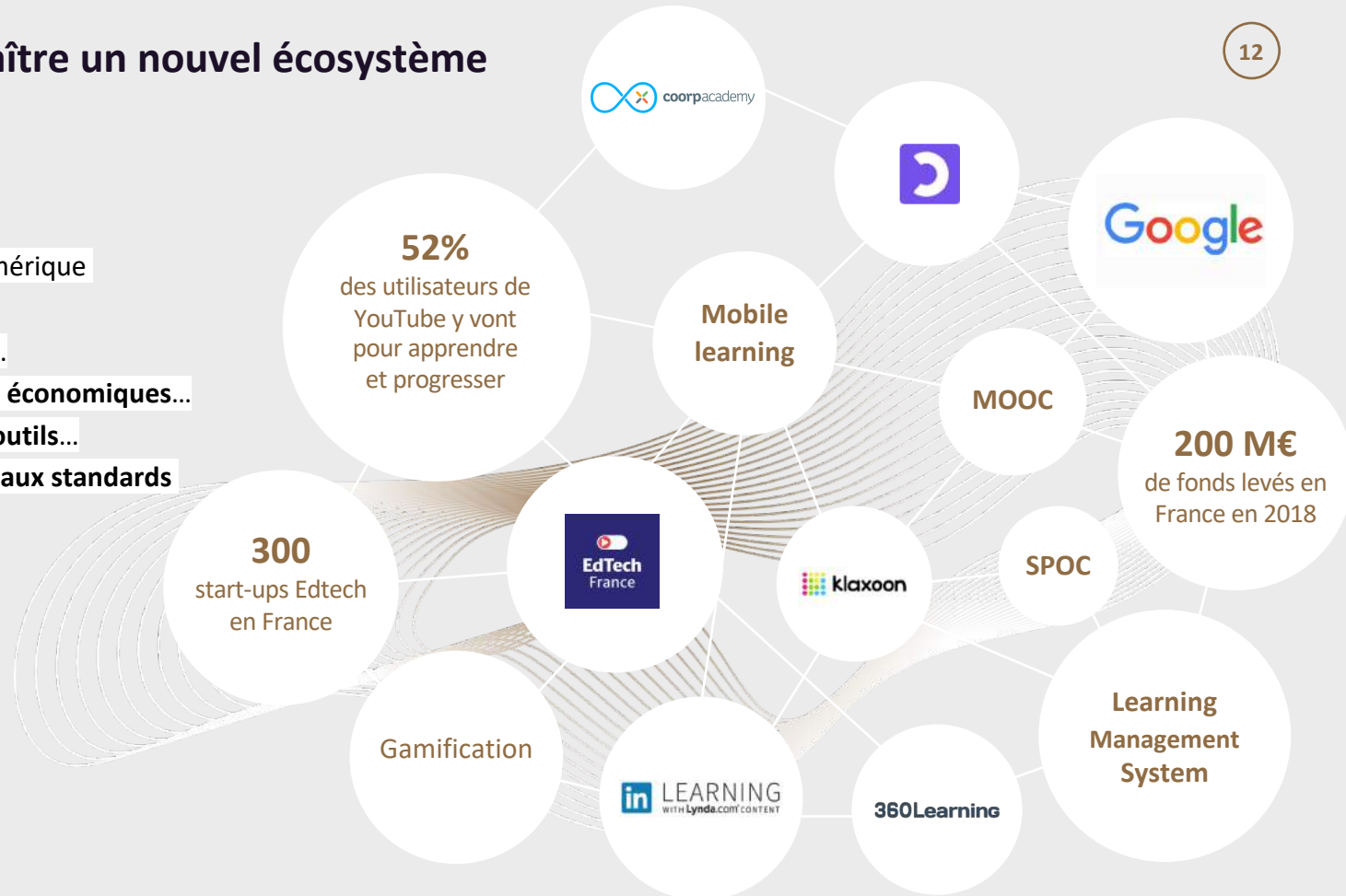


**La formation est plus que jamais un actif stratégique clé pour les individus (employabilité), les entreprises (compétitivité) et plus largement les Etats (croissance économique).**

\* Source : Institut Sapiens, LinkedIn, Air Liquide

## ...et fait apparaître un nouvel écosystème

Avec la Révolution Numérique  
apparaissent  
de nouveaux entrants...  
aux nouveaux modèles économiques...  
utilisant de nouveaux outils...  
qui imposent de nouveaux standards  
d'expérience.



Garante de l'employabilité des individus, de la compétitivité des entreprises et des états, la formation professionnelle est un enjeu économique et social majeur, d'autant plus dans un contexte de transformations profondes induites par la Révolution Numérique.

Pourtant, ralentie par un système d'administration complexe et une difficulté à se renouveler, elle peine aujourd'hui à atteindre les objectifs ambitieux qu'on lui octroie.

Les nouveaux entrants tirent plus facilement profit des opportunités offertes par le digital, même si pour le moment ils restent des *challengers* sur le marché.

Concrètement, quels sont les impacts de la Révolution Numérique sur les entreprises de formation et plus précisément sur leurs modèles économiques ? Opportunité ou menace ? Comment réagir dans ce contexte mouvant ?

**Dans cette étude, nous allons décrypter pour vous ces dynamiques et vous donner un certain nombre de clés pour y faire face.**

# 01

## CHAPITRE 1

# Un environnement bouleversé par le numérique

Avant de décrypter de façon détaillée, l'impact du numérique sur les modèles historiques des entreprises de formation, il est indispensable de bien comprendre en amont le contexte dans lequel ces transformations s'opèrent.

En effet, la nouvelle économie n'est pas uniquement liée aux nouvelles technologies. C'est aussi de nouveaux besoins qui émergent chez les individus et les entreprises avec un niveau d'exigence de plus en plus élevé. C'est cet ensemble qui pousse finalement les institutions à repenser les politiques publiques pour accompagner ces évolutions.

Ces deux dynamiques vont dans le même sens et invitent les entreprises de formation à revenir aux fondamentaux, autrement dit à se rapprocher de leurs clients pour mieux les adresser.

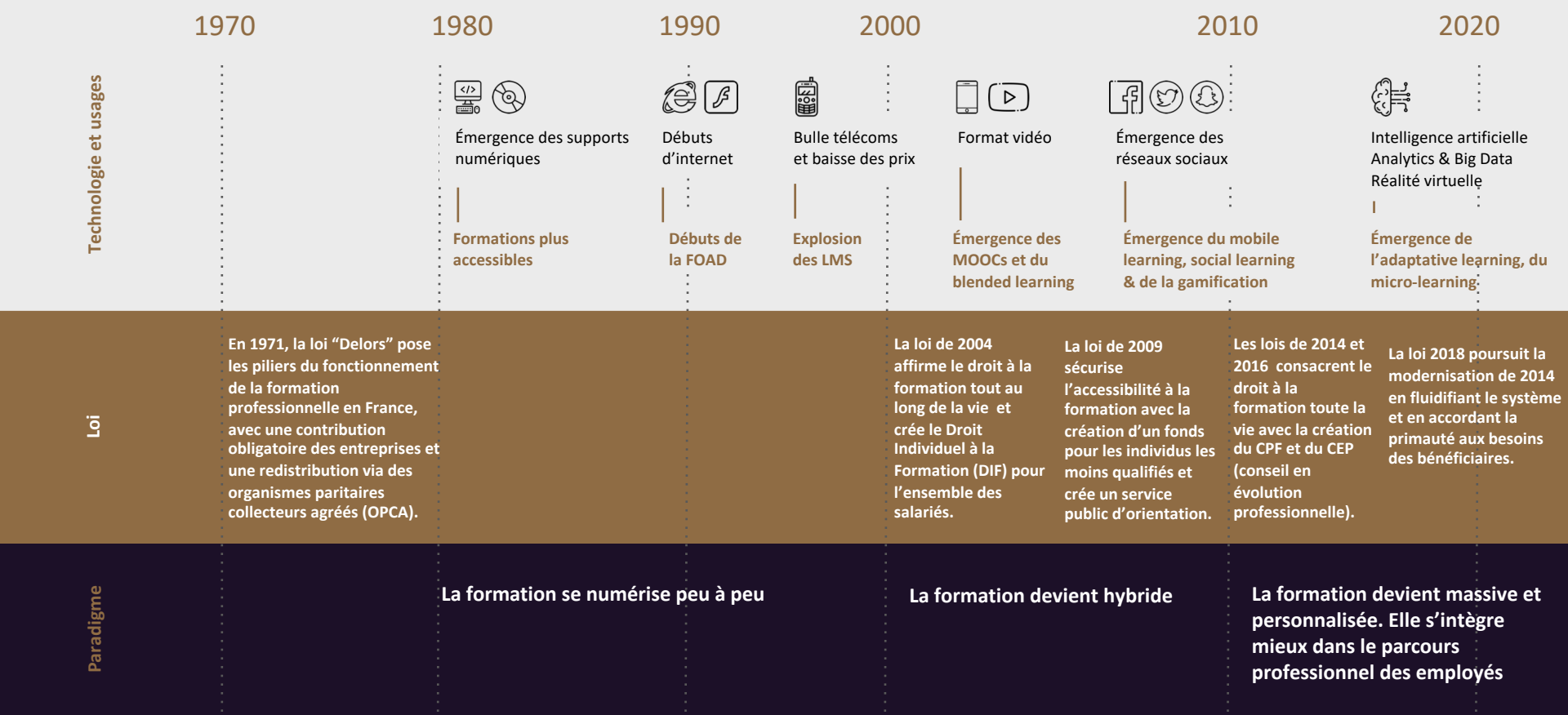


**“ La formation professionnelle étant très réglementée, elle a cru pouvoir faire l'économie de pratiques devenues des standards à l'heure du numérique : la présence en ligne, l'orientation utilisateur, l'individualisation des besoins, des business models hybrides. Nous sommes à un tournant historique où devenir orienté client et apprenant est une question de survie. ”**

**Antoine Amiel**

CEO de Learn Assembly

# Zoom sur 50 ans de transformation du secteur





## 01.

### **De nouveaux besoins et usages**

Vis-à-vis de la formation professionnelle, les besoins et usages des entreprises et des apprenants évoluent. Face à un système devenu inadapté, les clients sont à la recherche de formations plus accessibles, personnalisées, flexibles et en phase avec l'évolution de leurs métiers.

## 02.

### **Une nouvelle réglementation**

La loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018 vise à élargir la définition de l'action de formation et à faciliter les modalités pédagogiques innovantes. Plus qu'une succession de mesures réglementaires à appliquer, cette réforme cherche à ancrer la formation professionnelle dans un nouveau paradigme où le bénéficiaire est central.



Un environnement en plein bouleversement...

18

01.

## De nouveaux besoins et usages

Vis-à-vis de la formation professionnelle, les besoins et usages des entreprises et des apprenants évoluent. Face à un système devenu inadapté, les clients sont à la recherche de formations plus accessibles, personnalisées, flexibles et en phase avec l'évolution de leurs métiers.

02

# Des technologies qui imposent de nouveaux standards dans nos vies...

Distillées à bon escient, ces technologies permettent d'améliorer sensiblement la qualité de service qui nous est offerte quotidiennement et imposent de nouveaux standards d'expérience tous secteurs confondus :

## Simplicité



### alan

**Alan** bouleverse les codes de l'assurance santé au travers d'un produit qui se veut simple, lisible et compréhensible rapidement.

## Personnalisation



### Spotify

Grâce à de puissants algorithmes, **Spotify** analyse les goûts musicaux de ses utilisateurs et conçoit des playlists personnalisées.

## Flexibilité



La **G-suite**, accessible sur tous les appareils et s'intégrant à des outils collaboratifs comme Slack rend le travail en équipe beaucoup plus flexible.

## Efficacité



### Linxo

**Linxo** connecte vos comptes bancaires et permet de gérer son budget plus intelligemment, en fonction d'objectifs préalablement fixés.

# ...et la formation n’y échappe pas

Nous avons mené une série d’entretiens avec des particuliers et des entreprises afin de les interroger sur leurs attentes vis-à-vis de la formation professionnelle.

Leurs attentes correspondent aux standards d’usage de la Nouvelle Économie. Tous souhaitent sortir d’un modèle jugé restrictif et subi au profit d’une formation professionnelle plus :

## Simple

**Pour un système lisible où chacun peut être acteur**

## Personnalisée

**Pour un parcours d’apprentissage unique**

## Flexible

**Pour un parcours adaptable**

## Efficace

**Pour une formation utile avec des résultats mesurables**

# #1 Simple

## Bénéficiaire

Dans un monde marqué par le règne du client roi et super-informé, **la formation reste cependant un secteur flou et obscur** pour les utilisateurs qui peinent à comprendre le fonctionnement du système. **Cela les empêche d’être pleinement autonomes et proactifs dans leurs démarches de formation** alors qu’ils sont **de plus en plus nombreux à vouloir se former pour devenir acteur de leur employabilité** considérée comme mise en danger à l’ère du numérique.

*« Le CPF je ne comprends pas vraiment comment il fonctionne et j’ai l’impression que cela change tout le temps, sans compter les autres dispositifs avec Pôle Emploi et le fonctionnement des financements. Franchement, c’est un vrai casse tête ! »  
Fabrice, 56 ans, conseiller en assurances*

## Entreprise

Pour les entreprises aussi la formation devient un enjeu stratégique de compétitivité. Cependant les équipes ressources humaines éprouvent **des difficultés tout au long du processus**. Elles sont plus occupées à traiter les sujets administratifs (gestion des budgets, gestion des intermédiaires, etc.) qu’à se concentrer sur ce qui a de la valeur : **l’identification des besoins individuels et collectifs pour l’entreprise et la mise en place de la meilleure stratégie pour y répondre**. Elles attendent donc plus des entreprises de formation et plébiscitent les acteurs qui les accompagnent dans une démarche de conseil.

*« On perd beaucoup de temps au quotidien à étudier les dispositifs, choisir les bons prestataires etc. Pourtant les enjeux clés, ce ne sont pas ceux là, c’est plutôt de bien cibler les besoins et d’évaluer les résultats. Aujourd’hui, nous ne sommes pas équipés pour y parvenir. »  
Elisabeth, 33 ans, responsable formation dans une entreprise adaptée de services*

## #2 Personnalisée

### Bénéficiaire

**Habités à bénéficier de services sur-mesure** dans leur quotidien, les bénéficiaires recherchent la même chose dans la formation professionnelle. **En amont**, ils souhaiteraient se voir **proposer la bonne formation en fonction de leurs aspirations** et de leurs compétences. **Pendant**, ils souhaiteraient bénéficier **de contenus et d'un accompagnement spécifiques** en fonction de leur niveau et de leur évolution. Ensuite, ils souhaiteraient pouvoir **suivre leur progression** et anticiper leurs prochains besoins.

*« Cela fait presque 5 ans que je suis demandeur d'emploi. On m'a proposé des formations mais qui ne correspondent pas vraiment ni à mes capacités ni à mes attentes. Je pense avoir besoin d'un accompagnement spécifique. »*  
*Philippe, 51 ans, demandeur d'emploi*

### Entreprise

Chaque entreprise est différente et fait ainsi **face à des enjeux spécifiques à son organisation**. Les entreprises sont donc à la recherche d'un accompagnement personnalisé. **Le modèle « formation catalogue » doit s'enrichir et évoluer** pour intégrer une plus forte individualisation des approches selon les besoins spécifiques des entreprises et individuellement pour chaque employé. Le numérique apparaît donc comme un levier idéal pour y parvenir.

*« J'ai changé d'employeur il y a un an, la société dans laquelle je travaille désormais est totalement différente de la précédente. Quand je recherche un prestataire je n'en attends plus du tout la même chose, même pour des formations sur des domaines similaires à celles que j'organisais dans ma société précédente. »*  
*Elisa, 33 ans, responsable formation dans une agence d'innovation*

## #3 Flexible

### Bénéficiaire

Les usages quotidiens des utilisateurs évoluent et la façon dont est réalisée **une grande partie des formations est totalement décorrélée de ces usages**. L'information est accessible partout, le niveau d'attention diminue, la consommation de contenus est asynchrone.

Les bénéficiaires sont donc demandeurs de formats plus variés qui leur laissent une certaine flexibilité et **qui s'intègrent avec fluidité dans leur vie professionnelle et personnelle**.

*« J'ai effectué une formation cette année en design et objectivement j'ai été déçue. J'ai du m'absenter de mon travail plusieurs fois dans l'année à chaque fois pendant 2 ou 3 jours sans avoir aucun aménagement possible. On n'a plus besoin d'être dans une salle toute la journée pour bien apprendre. »*

*Fiona, 32 ans, Directrice Artistique*

### Entreprise

Afin de **ne pas entraver le rythme de l'entreprise**, les managers et responsables ressources humaines plébiscitent de plus en plus les **formats flexibles et hybrides** alliant formations en présentiel et e-learning. Cela limite une absence trop longue de leurs salariés. Ainsi, près de 50 %\* de la formation administrée via les entreprises sera digitalisée d'ici 3 ans (contre 39 % aujourd'hui) selon les DRH. Plus que la digitalisation, **cela favorise aussi l'émergence de nouveaux formats** compatibles avec cette flexibilité comme la FEST (Formation En Situation de Travail).

*« Je fais beaucoup de recherches pour trouver de bons prestataires qui proposent des mix de formats physiques et numériques qui soient bien pensés. De nombreuses entreprises n'ont pas cette capacité à nous proposer quelque chose de flexible et efficace. »*

*Elisabeth, 39 ans, responsable formation dans une entreprise du secteur médical*

## #4 Efficace

### Bénéficiaire

Les formats doivent favoriser la flexibilité mais aussi l'efficacité. Les bénéficiaires sont lassés des formations académiques et magistrales où ils sont passifs. Ils ont souvent le sentiment de ne pas avoir progressé. Ils souhaitent des formations **plus engageantes, plus pédagogiques tout en étant reconnues sur le marché**. Ces formations doivent avoir un réel impact sur l'employabilité. De plus, l'accessibilité à un **grand nombre de contenus gratuits et en ligne rend les utilisateurs encore plus exigeants quand à la valeur de la formation « payante »**.

*« De nos jours on est amené à changer d'entreprise ou de métier beaucoup plus souvent au cours de notre vie professionnelle. C'est donc essentiel d'acquérir de vraies compétences mobilisables en se formant, qui ont de la valeur sur la durée et sont reconnues sur le marché. »*  
*David, 33 ans, Dessinateur 3D*

### Entreprise

Si les entreprises cherchent à faire monter en compétences leurs salariés, c'est avant tout pour **atteindre les objectifs business qu'elles se sont fixées**. La formation doit donc déboucher sur un **gain en performance** de leurs effectifs. Leur objectif : **l'efficience, autrement dit former un maximum de personnes en optimisant les coûts et pour un maximum de résultat**. La formation est un investissement en capital humain, comme tout investissement les entreprises attendent un ROI qu'elles ont encore beaucoup de mal à mesurer.

*« La mesure du résultat c'est un enjeu très difficile. Jusqu'à présent je n'ai pas vu dans les outils traditionnels de solutions qui permettent réellement de mesurer le ROI. »*  
*Elisabeth, 33 ans, responsable formation dans une entreprise adaptée de services*



01.

02.

## Une nouvelle réglementation

La loi « Avenir professionnel » du 5 septembre 2018 vise à élargir la définition de l'action de formation et à faciliter les modalités innovantes. Plus qu'une succession de mesures réglementaires à appliquer, cette réforme cherche à ancrer la formation professionnelle dans un nouveau paradigme où le bénéficiaire est central.

## L'enjeu de la formation au cœur du débat public

**« Nous devons gagner la bataille des compétences. Il faut que chacun puisse retrouver un avenir, et cela ne peut se faire que par la formation tout au long de la vie et la réforme profonde que nous portons. »**

**Emmanuel Macron**  
Président de la République



# La loi “Avenir professionnel ” : une réforme ambitieuse qui ouvre de nouvelles perspectives pour le secteur...

## D'un cadre réglementaire fortement intermédié...

### De la vente d'heures...

Aujourd'hui les financeurs prennent le plus souvent en charge les formations sur la base du nombre d'heures réalisées. D'ailleurs, jusqu'à la Loi « Avenir Professionnel », les actifs disposaient sur leur Compte Personnel de Formation (CPF) d'un nombre d'heures.

### D'une offre de formation standardisée et rigide..

Pour être financées, les formations devaient correspondre à la définition légale de l'action de formation inspirée du modèle scolaire, autrement dit : une unité de lieu, de temps, un registre de présence, un programme.

### D'une action publique entretenant un modèle dépassé...

Historiquement, les entreprises de formation répondant à la commande publique étaient contraintes dans leur démarche d'innovation : cahier des charges restrictifs, taux horaire bas, etc.

## ...à un cadre réglementaire davantage tourné vers les bénéficiaires

### ...à la vente de compétences

Grâce à la monétisation du Compte Personnel de Formation (CPF) les individus disposent d'un capital formation pour encourager l'investissement dans leurs compétences professionnelles. Cela favorise pour l'entreprise de formation une logique de résultats et donc de compétences sur un modèle B2C (autrement dit une relation directe avec le consommateur final).

### ...à une offre protéiforme et flexible

L'ouverture de la définition légale de l'action de formation ouvre des opportunités pour permettre à l'offre de mieux s'adapter aux usages et attentes des individus. Cela donne plus de liberté aux entreprises de formation pour proposer de nouvelles modalités pédagogiques, innovantes et sur-mesure : distanciel, formation en situation de travail (FEST), etc.

### ...à une action publique levier de modernisation

Les appels à projets portés par les conseils régionaux et prévus dans le cadre du Plan d'investissement dans les Compétences (PIC) vont favoriser et inciter les entreprises de formation répondant à la commande publique à innover et repenser leurs offres et modèles.

## ...et accélère sa nécessaire transformation en s'appuyant sur le numérique



### Enjeux commerciaux et marketing : passage à un modèle centré utilisateur

Pour se différencier les entreprises de formation seront amenées à **mieux se vendre, à accroître leur visibilité** et à avoir une posture proactive de conquête. **A titre d'exemple, elles devront adopter les codes du marketing B2C** (marketing digital, etc.) auxquels peu sont habitués pour conquérir le nouveau marché du CPF.



### Enjeux produit : démultiplication des formats

Mieux vendre est une première étape essentielle, mais **les entreprises de formation devront aussi s'adapter aux besoins des clients** et ainsi refondre une partie de leur offre. **L'évolution de la réglementation ouvre la voie pour proposer plus de formats** distanciels et hybrides pour les entreprises de formation qui ne le faisaient pas encore.



### Enjeux organisationnels : besoins en nouveaux outils et compétences

Pour ce faire, **les entreprises de formation devront faire évoluer leur organisation** et se doter de nouvelles ressources. Un des enjeux principaux est d'acquérir de nouvelles compétences (marketing digital, digital learning, création de contenus etc.) et de nouveaux outils pour vendre et produire à l'ère du numérique.

## CONCLUSION

L'émergence des nouvelles technologies fait évoluer à la fois les usages et les besoins, notamment vis-à-vis de la formation professionnelle.

D'une part, de nouveaux besoins apparaissent et d'autre part des besoins existants sont amplifiés par la Révolution Numérique, qui fournit désormais les outils capables de mieux les adresser.

Prises dans un cadre réglementaire lourd et instable, les entreprises de formation ont de plus en plus de difficultés à bien adresser les besoins de leurs clients.

La réforme a ainsi vocation à fournir un nouveau cadre réglementaire pour réduire ce décalage et créer un système où l'offre est plus personnalisée, plus flexible, plus accessible et plus efficace.

Dans le même temps, de nouveaux entrants sur le secteur sont propulsés par la nouvelle économie du digital.

Ces nouveaux entrants s'ils représentent parfois une nouvelle concurrence, sont aussi amenés à développer leur marché auprès des entreprises de formation historiques. Émerge ainsi un nouvel écosystème de la formation dans lequel les entreprises de formation doivent faire évoluer leurs modèles historiques.

**La deuxième partie de cette étude se consacre justement aux impacts du digital sur les modèles des entreprises de formation.**

# 02.

## CHAPITRE 2

# Les impacts du numérique sur les modèles économiques de la formation professionnelle

Les règles du jeu ont changé. La Révolution Numérique c'est : de nouveaux outils et de nouvelles méthodes à disposition de tous, qui transforment la façon d'exercer son métier et la façon de créer de la valeur. Les modèles économiques des entreprises de formation évoluent, ainsi les façons de produire et de distribuer ne sont plus les mêmes.

La Révolution Numérique c'est aussi : l'obsession du client, qui devient le moteur de transformation des entreprises. Ainsi portés par leur connaissance des technologies et du marketing digital, de nouveaux acteurs apparaissent sur le secteur de la formation.

Les barrières entre les marchés s'abaissent et la notion de cœur de métier s'estompe. Cette nouvelle concurrence recompose l'écosystème de la formation et questionne les positionnements et modèles des entreprises de formation.



**“ La technologie et le digital ont transformé le marché, désormais les acteurs s'affranchissent des règles classiques pour produire, distribuer ou vendre. ”**

**Christophe Quesne**  
Directeur de Quilotoa

# Les impacts du numérique sur les modèles de la formation

01.

## Une nouvelle chaîne de production

Les solutions des nouveaux acteurs remplacent une part de la valeur ajoutée humaine à travers la digitalisation de certaines compétences métier.

**Elles segmentent ainsi une chaîne de production autrefois intégrée et capturent une part de la valeur.**

02.

## Une nouvelle façon de se distribuer

Les plates-formes, en se positionnant en orchestrateur d'échanges, ont rendu la distribution des biens non physiques quasiment gratuite, et offrent la possibilité d'agréger un nombre illimité de fournisseurs au même endroit.

**Ces plates-formes créent une relation directe et durable avec les clients.**

03.

## De nouveaux positionnements

Le numérique abaisse les frontières entre les secteurs économiques et fait apparaître des concurrents issus d'autres secteurs.

**Ces acteurs arrivent avec de nouveaux positionnements différenciants.**



01.

## Une nouvelle chaîne de production

Les solutions des nouveaux acteurs remplacent une part de la valeur ajoutée humaine à travers la digitalisation de certaines compétences métier. Elles segmentent ainsi une chaîne de production autrefois intégrée et capturent une part de la valeur.

02.

03.

Le développement des outils numériques transpose une part importante de l'expertise pédagogique sur du logiciel. En effet, les acteurs logiciels se multiplient et rendent accessible à tous l'expertise qui était auparavant un élément différenciant des modèles de formation traditionnels. Ils permettent désormais à des formateurs indépendants et même des entreprises clientes de construire leurs propres contenus de formation en respectant les meilleurs standards du moment.

Ces outils peuvent aussi être utilisés par les entreprises de formation elles-mêmes pour produire leurs contenus. Ils représentent ainsi une opportunité de produire mieux et à moindre coût.

Ces outils impactent les modèles économiques des entreprises de formation en digitalisant notamment une partie de la production. Elles ont ainsi la possibilité d'adresser une demande grandissante à un coût très faible.

L'investissement pour les entreprises de formation se déplace en amont de l'acte de formation proprement dit, ce qui oblige à développer sa capacité d'investissement.

**Nous allons décrypter ici les dynamiques qui sous-tendent ces nouveaux modèles.**



**« Les nouveaux services / outils offrent de grandes opportunités de distribution pédagogique. En rendant la formation plus accessible et personnalisable, un des enjeux majeurs sera le suivi réel de celle-ci. »**

**Guillaume Le Dieu de Ville**  
Co-fondateur de Lingueo

# La chaîne de production de la formation se segmente et voit émerger des acteurs issus du monde du logiciel

La Révolution Numérique, avec ses acteurs issus du monde du logiciel vient transformer le cycle de production de la formation. Ces acteurs se concentrent sur **des “ briques de compétences ” qui étaient autrefois entièrement intégrées** et faisaient **l’avantage compétitif des entreprises de formation**. Les solutions numériques permettent de faire plus, plus vite et mieux à condition d’acquérir les compétences qui permettent d’utiliser au mieux leurs potentiels.

Concevoir des parcours de formation et créer les contenus

Augmenter ses parcours de formation (offline et online)

Evaluer ses parcours et ses apprenants

Optimiser ses parcours

Gamification    Micro-learning    P2P    VR

IA    Adaptive learning

THINKIFIC

TEACH ON MARS

SPEAKEN    LE PAVILLON

MY-SERIOUS-GAME    FARSIGHT

FORMAEVA LEARNING INTELLIGENCE

forMetris Boost your learning impact

domoscio    filtered

woonoz Nouvel espace formatif

SKILLOGS Compétences de demain

\*VR : réalité virtuelle, P2P : apprentissage de pair à pair, adaptive learning : apprentissage adaptatif, IA : intelligence artificielle

# Ces acteurs sont des partenaires qui proposent de nouvelles opportunités aux entreprises de formation

Ces “ facilitateurs ” se substituent à une expertise pédagogique traditionnellement intégrée à l’offre des entreprises de formation, et aujourd’hui disponible « *as-a-service* ». Ainsi, formateurs indépendants et entreprises clientes peuvent désormais bénéficier d’un savoir-faire autrefois réservé aux entreprises de formation. Ces dernières peuvent aussi se servir de ces outils à leurs propres fins.

## Formateurs indépendants



Indépendant, Jonathan Levi dispense ses cours en ligne à plus de 140.000 personnes dans 193 pays, un business qui a généré 1,5 M€ en deux ans. Pour ce faire, il utilise **Thinkific une solution clé en main qui lui permet à la fois de produire et diffuser** facilement des contenus à son audience.

## Entreprises clientes



En plus d’accompagner des entreprises dans la création de contenus, E-learning Touch fournit des **outils auteur qui permettent aux entreprises d’être autonomes**. Grâce à un de leurs outils, iSprint, les clients peuvent **créer leurs propres modules e-learning à partir de Powerpoint** grâce à un plug-in. Le groupe Davigel, entreprise agroalimentaire, a utilisé les solutions de E-learning Touch pour créer des contenus rapidement et à moindre frais.

## Entreprises de formation



Afin de rendre ses formations plus attractives, Abilways s’appuie sur des outils comme Kahoot. Kahoot est en effet **une plate-forme d’apprentissage ludique qui permet de gamifier ses contenus les rendant ainsi plus engageants**.



## La formation professionnelle traditionnelle

### Une chaîne de production intégrée

Une production intégrée et internalisée par l'entreprise de formation

### L'expertise : un avantage compétitif exclusivement détenu par les entreprises de formation

Les expertises d'ingénierie pédagogique et d'animation agissent comme une barrière à l'entrée

### Des cycles de production longs et coûteux

Des cycles de production longs qui contraignent les entreprises de formation dans leur réactivité

### Des formations figées

La formation s'entend comme un moment figé dans une unité de temps et de lieu



## V S La formation professionnelle à l'ère du numérique

### Une chaîne de production atomisée et modulable

Des nombreux outils sur lesquels s'appuyer tout au long de la chaîne de production pour produire ses formations

### L'expertise : disponible pour tous « as-a-service »

Les expertises d'ingénierie pédagogique et d'animation deviennent des commodités technologiques, facilitant ainsi l'arrivée de nouveaux acteurs

### Une production de contenus à la demande, à moindre frais

Ces outils permettent de répondre plus rapidement aux besoins exprimés par son client

### Des formations évolutives

La formation devient personnalisée et évolue en fonction de l'apprenant

# Les impacts du numérique sur les modèles de la formation

38

01.

02.

03.

## Une nouvelle façon de se distribuer

Les plates-formes, en se positionnant en orchestrateur d'échanges, ont rendu la distribution des biens non physiques presque gratuite, et offrent la possibilité d'agréger un nombre illimité de fournisseurs au même endroit.

**Ces plates-formes créent une relation directe et durable avec les clients.**

La Nouvelle Économie a vu le développement de nouveaux modèles d'entreprises plus performants. Le modèle de plate-forme semble être le modèle gagnant du XXIe siècle : Amazon, Facebook, Google, Tencent, Alibaba. Ces acteurs font partie des plus importantes capitalisations boursières en 2019.

Pourquoi ces modèles sont-ils si performants ?

Les plates-formes numériques sont des interfaces entre une offre et une demande, elles se positionnent ainsi en intermédiaires et orchestrateurs d'échanges.

Les plates-formes quel que soit leur business model ont comme point commun la capacité à bénéficier d'effets de réseaux.

Autrement dit, elles gagnent en valeur et en intérêt à mesure que le nombre d'utilisateurs augmente, créant ainsi un cycle vertueux amortissant leurs coûts.

Comme dans les autres secteurs, la formation professionnelle a vu l'arrivée de plates-formes sur son marché, transformant les modèles économiques des entreprises de formation par l'introduction de nouvelles façons de distribuer et de commercialiser les formations.

**Nous allons décrypter ici comment naissent les plates-formes, comment elles se développent et transforment la distribution de la formation.**

# La formation professionnelle, un secteur propice à l'émergence de plates-formes

Généralement, les plates-formes émergent dans les secteurs où la relation entre producteur et client pourrait être optimisée (accès difficile à l'utilisateur final, une demande qui ne trouve pas d'offre, etc.). Elles visent à connecter des producteurs et consommateurs et à fluidifier la création de valeur.



### Une chaîne de valeur fragmentée et intermédiée

De nombreux intermédiaires entre le bénéficiaire final et l'entreprise de formation créent des décalages entre offre et demande.



### Des entreprises non « scalables\* »

Dans son modèle historique, la production et la distribution de chaque formation nécessitent **une unité de coût supplémentaire**. Ces modèles ne sont pas scalables.



### De l'asymétrie d'information

Des systèmes de financement et d'accès à la formation **complexes pour le bénéficiaire final et les petites entreprises**.



### Un potentiel sous exploité

De nombreuses petites entreprises et individus n'ont pas accès à la formation aujourd'hui **alors qu'ils en ont le droit**, faute de lisibilité ou d'informations suffisantes.



### Des relations non optimisées sur la chaîne de valeur

La formation professionnelle présente des faiblesses dans sa relation au client final. Cela ouvre la voie à l'émergence de **nouvelles plates-formes qui demain faciliteront et simplifieront les relations entre les différents acteurs de la chaîne de valeur**.

\*Scalable : emprunté au vocabulaire informatique, la scalabilité d'une entreprise fait référence à sa capacité à accroître son chiffre d'affaires tout en conservant sa rentabilité



# Quatre types de plates-formes émergent dans le secteur de la formation

On distingue 4 types de plates-formes dans le monde de la formation professionnelle qui ont chacun des modèles différents et des façons différentes d'aborder le marché.



## Les marketplaces

**Agrègent** des contenus provenant de tiers et les mettent à disposition des apprenants



## Les interfaces

**Fournissent des infrastructures, des outils et des services** pour faciliter la création de valeur sur la plate-forme et maximiser les interactions



## Les réseaux

**Connectent** les bons formateurs - qui s'apparentent alors à des mentors - avec les bons apprenants, en fonction de leurs besoins



## Les comparateurs

**Recensent** les offres de formation au même endroit et **permettent** de choisir une entreprise en fonction de critères prédéfinis

## Illustration avec le cas de Coursera

Lancée en 2012 aux Etats-Unis, Coursera est une plate-forme en ligne ouverte à tous proposant des formations conçues par des tiers, principalement des universités. Majoritairement concentrée sur l'apprentissage de compétences numériques, Coursera cherche à fidéliser une communauté de clients pour en faire levier économiquement.

### Promesse client

Agréger les meilleures formations du monde accessibles 100 % en ligne

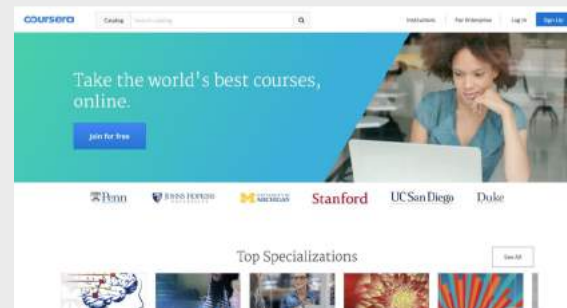
### Clé du modèle

Être le premier à atteindre la liquidité : le nombre suffisant d'apprenants et d'universités pour que la plate-forme devienne naturellement attractive

### Business model

- Les offres B2C comme un produit d'appel pour pénétrer le marché B2B : à l'origine Coursera affiche un modèle B2C freemium, et progressivement développe une offre B2B2C à destination des entreprises capitalisant sur le succès de la plate-forme auprès des individus
- Recettes issues des formations partagées avec les universités partenaires : évolution d'un modèle de paiement par formation à un abonnement mensuel donnant accès à une spécialisation (package de plusieurs MOOCs)
- Monétisation de la donnée collectée sur les apprenants
- Monétisation de certificats numériques

*\*B2C : à destination du consommateur final, B2B : à destination des entreprises, B2B2C : à destination des entreprises pour le consommateur final*



**\$150m**  
de fonds levés  
depuis sa création

**145**  
universités  
partenaires

**2 175**  
formations  
référéncées

## Illustration avec le cas de Thinkific

Thinkific propose une solution clé en main pour permettre aux éditeurs et détenteurs de contenus de formation quels qu'ils soient (indépendants, entreprises ou entreprises de formation) de construire facilement des cours et les diffuser largement à leur audience via un nouveau point de contact.

### Promesse client

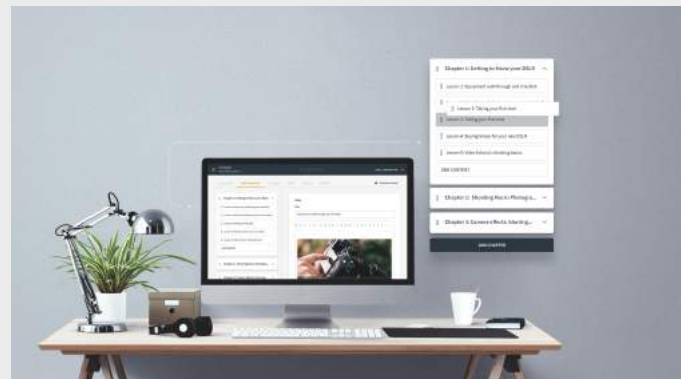
Fournir une solution facile d'utilisation pour permettre à tous de créer et distribuer facilement du contenu en ligne

### Clé du modèle

- Proposer une solution complètement intégrée de la production à la distribution de contenus
- Rester agnostique dans le choix des contenus

### Business model

- Modèle d'abonnement freemium avec plusieurs formules offrant de plus en plus de fonctionnalités
- Monétisation de la donnée collectée sur les apprenants



**36 000**  
créateurs de  
contenus

**16 millions**  
d'apprenants

**+\$200m**  
gagnés sur la plate-  
forme

## Illustration avec le cas de Plato

Créée en 2017, Plato est une plate-forme de mise en relation de jeunes développeurs, *les apprenants*, avec des managers issus des groupes « tech » renommés de la Silicon Valley, *les mentors*. Contrairement aux plates-formes généralistes, Plato se distingue par positionnement très ciblé sur un profil spécifique d'individus.

### Promesse client

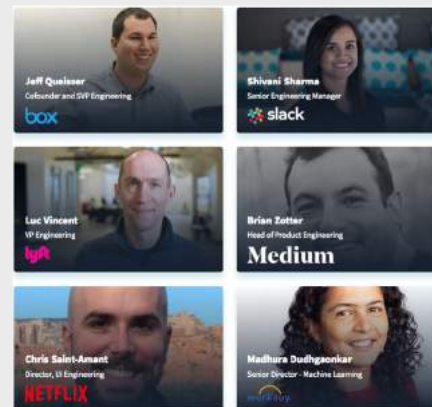
Faire monter en compétences de management les développeurs grâce à l'accompagnement de mentors issus des meilleures entreprises technologiques du monde

### Clé du modèle

- S'adresser à une communauté très spécifique
- S'engager dans la qualité des mentors
- Atteindre la liquidité qualitative, autrement dit réussir à attirer suffisamment de bons mentors pour attirer les autres
- S'intègre facilement aux outils technologiques et usages de chaque entreprise

### Business model

- Les offres B2C comme un produit d'appel pour pénétrer le marché B2B : à l'origine Plato affiche un modèle B2C, et progressivement développe une offre à destination des entreprises capitalisant sur le succès de la plate-forme auprès des individus
- Modèle d'abonnement
- Capacité à se développer sur des besoins adjacents (recrutement, onboarding...)



**2017**  
Année de  
création

Passage par le célèbre  
accélérateur **Y Combinator**  
(Airbnb, Dropbox...)

## Illustration avec le cas de Ma Formation

Maformation.fr (Groupe HelloWork) est un comparateur permettant de trouver des formations dans sa région. L'ambition de la plate-forme est d'aider les individus à se former et trouver l'emploi qui leur correspond le mieux.

### Promesse client

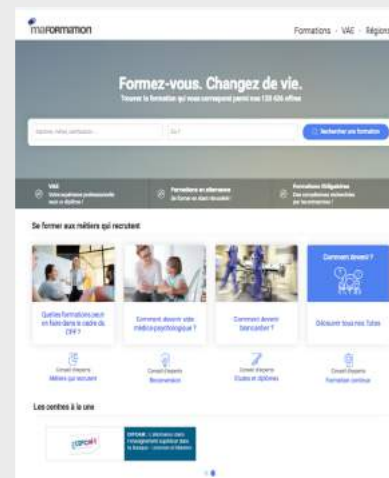
Référencer une offre la plus exhaustive possible d'offres de formation

### Clé du modèle

- Référencer un maximum d'entreprises de formation et rendre la plate-forme la plus fluide et intuitive possible
- Importance de l'expérience utilisateur de l'interface qui peut être un fort levier de différenciation et d'acquisition d'utilisateurs
- Offrir du contenu éditorial (décryptage de dispositifs de financement, liste des métiers porteurs d'avenir...) pour apporter plus de valeur aux utilisateurs

### Business model

- Monétisation via les entreprises de formation référencées
- Rémunération par la vente d'espaces médias sur le site



**116 000**

Offres de formations recensées

## L'application numérique du Compte Professionnel de formation, une nouvelle plate-forme ?

Fer de lance de la Loi Avenir Professionnel, l'application CPF est une plate-forme d'État (gérée par la Caisse des Dépôts et Consignations) qui vise à simplifier l'accès aux droits inscrits au CPF pour chaque titulaire et à faciliter sa mobilisation. Le CPF est un droit universel à l'accès à la formation. Tout actif peut en bénéficier dès son entrée sur le marché du travail. Il est crédité de 500€ par an (800€ pour les moins qualifiés), et peut être abondé par des tiers financeurs (le titulaire lui-même, l'employeur, l'Etat, Pôle emploi, etc.).

### Promesse utilisateur

Permettre à chacun de choisir, réserver et acheter librement une formation certifiante via l'application dédiée. Le lancement est prévu fin 2019

### Piliers du modèle

- Référencer l'offre de formation certifiante des entreprises de formation certifiées qualité
- Permettre à l'utilisateur de choisir, s'inscrire, et payer directement sa formation, sans intermédiaire
- Faciliter l'accès à la formation grâce à une plate-forme fluide et intuitive

### Quels impacts sur les entreprises de formation ?

- Mise en concurrence de milliers d'offres de formation
- Certification obligatoire de l'offre de formation
- Développement d'un marché B2C sur le secteur de la formation professionnelle



« Avec plus de 30 millions de comptes CPF prévus, et grâce à une nouvelle application qui permettra en 3 clics de s'inscrire à une formation, il y a un réel axe stratégique à saisir pour chaque entreprise de formation; avec un autre enjeu majeur, celui de la certification. »

**Jean-Philippe Taieb**  
Directeur du Groupe Naxis

# À retenir



## La formation professionnelle traditionnelle

### Une chaîne de distribution intégrée et standardisée

Une distribution intégrée et internalisée  
par les entreprises de formation

### Un point d'entrée B2B

La relation au bénéficiaire est intermédiée par l'entreprise : des  
entreprises de formation au modèle quasi exclusivement B2B

### Un circuit de distribution coûteux

Des formats présentiels qui imposent  
des coûts d'animation et de logistique importants



## La formation professionnelle à l'ère du numérique

### Une chaîne de distribution éclatée et protéiforme

Des nombreux outils sur lesquels s'appuyer  
pour distribuer ses formations

### Un contact direct avec l'apprenant

Un contact direct avec l'utilisateur final pour pénétrer le marché  
B2B dans un second temps : des acteurs aux modèles hybrides  
entre B2C et B2B

### Une capacité de distribution augmentée

Des formats distanciels et hybrides permettent une distribution  
du produit de formation à coût réduit

02.

01.

03.

## De nouveaux positionnements

Le numérique abaisse les frontières entre les secteurs économiques et fait apparaître des concurrents issus d'autres secteurs.

**Ces acteurs arrivent avec de nouveaux positionnements différenciants.**



Comme pour tous les autres secteurs de l'économie, les barrières qui protégeaient autrefois la formation professionnelle s'effritent et les entreprises de formation doivent désormais appréhender l'arrivée de nouveaux acteurs avec des positionnements différents.

Le numérique a notamment créé une nouvelle logique commerciale, incitant les entreprises à capitaliser sur de nouveaux atouts pour pénétrer de nouveaux marchés rapidement, en conservant les avantages compétitifs qui étaient les leurs.

Ainsi des acteurs non issus de la formation professionnelle s'approprient des parts de marché et invitent par conséquent les entreprises de formation à se repositionner et repenser leur modèle économique pour continuer à capter de la valeur.

Ces nouveaux acteurs ne sont pas systématiquement de nouveaux concurrents frontaux, ils peuvent être des partenaires pour les entreprises de formation.

**Nous allons essayer de vous donner quelques clés de lecture pour mieux comprendre qui sont ces nouveaux concurrents et sur quels atouts s'appuient-ils pour pénétrer le marché de la formation.**

# De nouveaux points d'entrée pour pénétrer le marché de la formation



## L'interface avec le client

Le point de contact avec le client s'avère être un actif stratégique dans la Nouvelle Économie. Des acteurs l'utilisent pour diversifier leur offre et pénétrer le secteur de la formation.



## La donnée client

La donnée client est devenue une ressource clé dans la Nouvelle Économie. Des acteurs parviennent à capitaliser dessus et la monétiser en vendant de la formation.



## La mission de l'entreprise

Dans la Nouvelle Économie, la mission de l'entreprise devient un élément clé de la stratégie car elle conditionne le lancement de nouvelles activités. C'est ainsi que de nouveaux acteurs pénètrent le marché de la formation.



## L'internalisation

Si les entreprises sont à l'origine les principaux clients des entreprises de formation, dans la Nouvelle Économie de nouveaux modèles voient le jour favorisant une internalisation de plus en plus forte de la montée en compétences des salariés.

# YouTube capitalise sur les usages d'une base d'utilisateurs fidèles pour pénétrer le marché de la formation

01  
Une base fidèle  
d'utilisateurs sur son  
interface, et des usages  
qui se développent

---

2Mds  
d'utilisateurs actifs par mois

51%  
utilisent YouTube pour  
apprendre des choses  
nouvelles

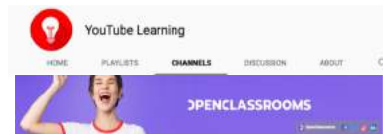
02  
Une stratégie visant  
à acquérir les  
ressources pour  
répondre à ces usages

---

20M  YouTube Learning  
investis dans YouTube Learning

Création d'un fonds en Octobre  
2018 pour rémunérer les  
créateurs de contenus  
pédagogiques de qualité

03  
Une opportunité pour les  
entreprises de formation  
de bénéficier de la  
puissance de diffusion de  
YouTube



Si YouTube rend accessible  
gratuitement à tous de nombreux  
contenus, il permet aussi à des  
acteurs comme OpenClassrooms  
**d'accroître leur visibilité auprès  
d'une large audience.**

# LinkedIn capitalise sur les données de millions d'utilisateurs pour fournir la bonne formation au bon moment

**01** Identifie les comportements de ses utilisateurs (employeurs et individus)

Un analyste... ...pourrait faire un excellent vendeur



- 12** Business Management
- 5** Business Development
- 15** Cold Calling
- 8** Customer Support

**02** Détermine les compétences les plus recherchées par les entreprises et les évolutions du marché de l'emploi



1	Cloud and Distributed Computing	0
2	Statistical Analysis and Data Mining	0
3	Software QA and User Testing	+2
4	Corporate Law and Governance	0
5	SEO/SEM Marketing	-2

**03** Anticipe les futurs besoins en compétences



**04** Et met l'utilisateur en relation avec les formations adaptées depuis le rachat de Lynda en 2015



575M  
d'utilisateurs

+

20M  
d'entreprises

## La MAIF considère la formation comme une extension de sa mission d'entreprise et investit ainsi dans Numa

Le cœur de métier historique de la MAIF, assureur mutualiste français, est de protéger les individus contre les risques sur leurs biens matériels (voiture, habitation...). La MAIF fait ainsi de la protection au sens large sa mission d'entreprise et souhaite ainsi développer de nouvelles activités en cohérence avec cette mission et ses valeurs mutualistes.

La formation professionnelle est alors perçue comme une nouvelle façon de s'assurer et de se protéger contre l'obsolescence des compétences. En 2015, la MAIF entre au capital du Numa, et devient en 2019 actionnaire majoritaire de la structure.

A l'origine un incubateur de start-ups, le Numa est devenu un véritable acteur de la formation autour de la transformation digitale des entreprises.

Le Numa propose en effet différents programmes pour accompagner les entreprises dans la transformation de leur métier à l'ère du numérique.



« Dans le cadre de son nouveau plan stratégique 2019-2022, la MAIF adresse de plus en plus le champ du B2B. Demain, nous pourrions avoir une offre diversifiée qui ira bien au-delà de l'assurance, et dans laquelle Numa pourrait s'inscrire. »

**Pascal Demurger**

Directeur Général de la MAIF

## Les entreprises internalisent la formation en mobilisant leurs ressources internes

La Révolution Numérique avec ses méthodes inspirées de la programmation informatique comme le « code review » et ses outils collaboratifs a permis à de nombreuses entreprises d'accélérer le transfert de compétences entre les équipes, tout en promouvant une culture apprenante. De nouvelles méthodes et de nouveaux outils (apprentissage pair-à-pair, pédagogie inversée...) permettent ainsi de maximiser les connaissances disponibles dans l'entreprise en offrant une expérience de formation plus sociale, tout en créant un environnement positif de curiosité et de partage.

Google applique ces principes et internalise la formation en l'intégrant à la vie de l'entreprise :

### 6 000 volontaires

6 000 volontaires de tous les départements consacrent une partie de leur temps à des sessions de mentoring individuel, à l'animation de séances de coaching et au design de matériel de formation

### 80%

80% des formations sont menées à travers ce réseau d'employés "G-2-G" (Googler-to-Googler)

### Upskill / Reskill\*

Les formations enseignées par Google varient des soft skills (leadership, management...) aux hard skills (code, intelligence artificielle, etc.) et permettent de monter en compétences ou de se réorienter professionnellement

\*Upskill : montée en compétences dans son métier, Reskill : montée en compétences sur un nouveau métier



Si cette tendance représente au premier abord une menace pour les entreprises de formation qui risquent de perdre des clients, elle représente aussi une opportunité pour recréer de la valeur en leur proposant de nouveaux formats en adéquation avec ces usages (pair à pair, formation en situation de travail...).

# À retenir



## La formation professionnelle traditionnelle

### Expertise métier source de la valeur

Le savoir-faire comme élément structurant et différenciateur entre les entreprises de formation

### Des acteurs structurés autour du cœur de métier formation

Des entreprises dont l'activité principale est la formation sur des publics et dispositifs définis

### Une concurrence forte entre les acteurs de la formation

Des entreprises en concurrence sur un marché intermédié



## La formation professionnelle à l'ère du numérique

### Valeur issue du croisement entre expertise métier et technologie

Développement du digital au cœur des modèles économiques des entreprises et de leur offre de formation

### Une nouvelle filière des acteurs du développement des compétences

Émergence d'entreprises expertes dans la conception de solutions digitales appliquées à la formation, et réparties sur la chaîne de valeur

### Une logique de partenariat et de coopération entre les acteurs de la filière

Concurrence et/ou complémentarité des acteurs pour améliorer ensemble l'expérience apprenante

# En résumé, 10 impacts du numérique sur les modèles de la formation

Au-delà de la technologie et de ses impacts, le numérique transforme l’environnement dans lequel évoluent les entreprises et impose donc de nouvelles règles.

**01** Le niveau d’attente des individus en matière d’expérience d’apprentissage est de plus en plus élevé.

**02** La connaissance de son client final devient un élément clé.

**03** Les formats de contenus disponibles se multiplient et sont de plus en plus variés.

**04** De nouveaux outils rendent l’expertise pédagogique désormais accessible à tous.

**05** De nouvelles solutions rendent la distribution des biens non physiques presque gratuite.

**06** De nombreuses solutions sur lesquelles s’appuyer pour améliorer sa rentabilité émergent.

**07** De nombreux outils permettent de mieux mesurer l’efficacité des formations et de les optimiser.

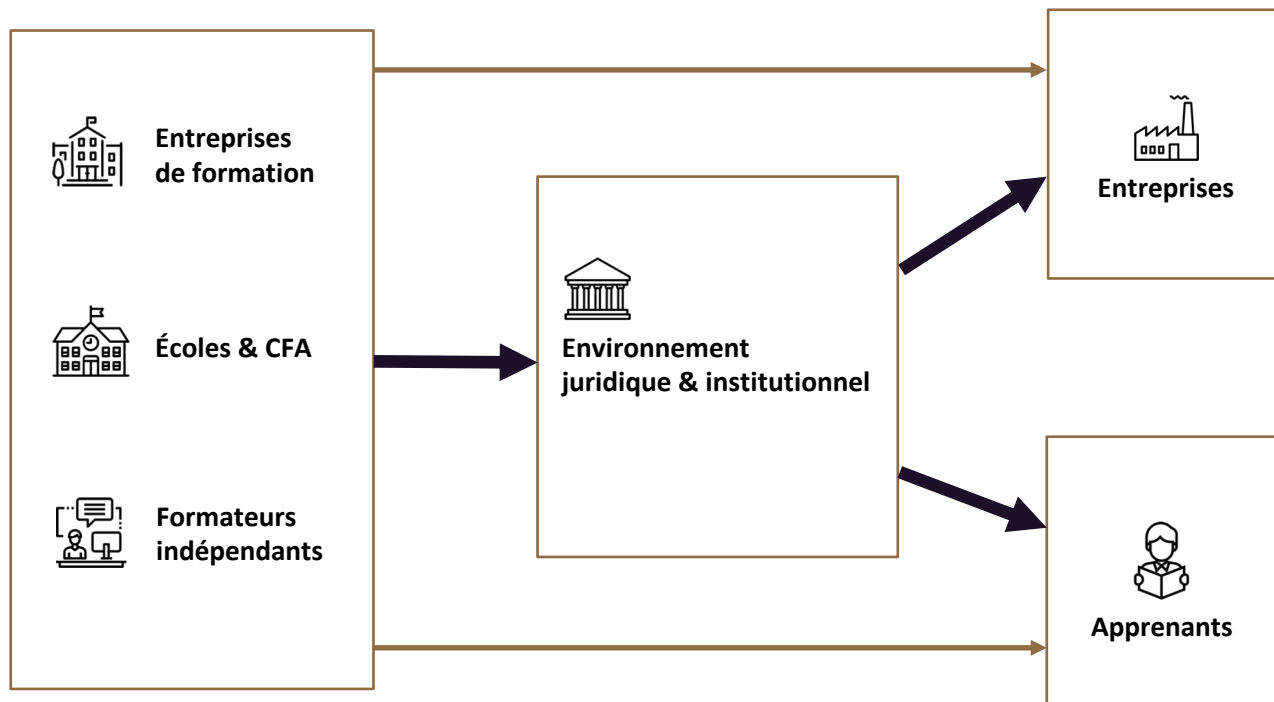
**08** Les frontières entre les secteurs deviennent de plus en plus poreuses.

**09** Les positionnements au sein de la chaîne de valeur sont brouillés et ainsi émerge un nouvel écosystème.

**10** Ces changements impliquent de nouvelles méthodes de travail et d’organisation.

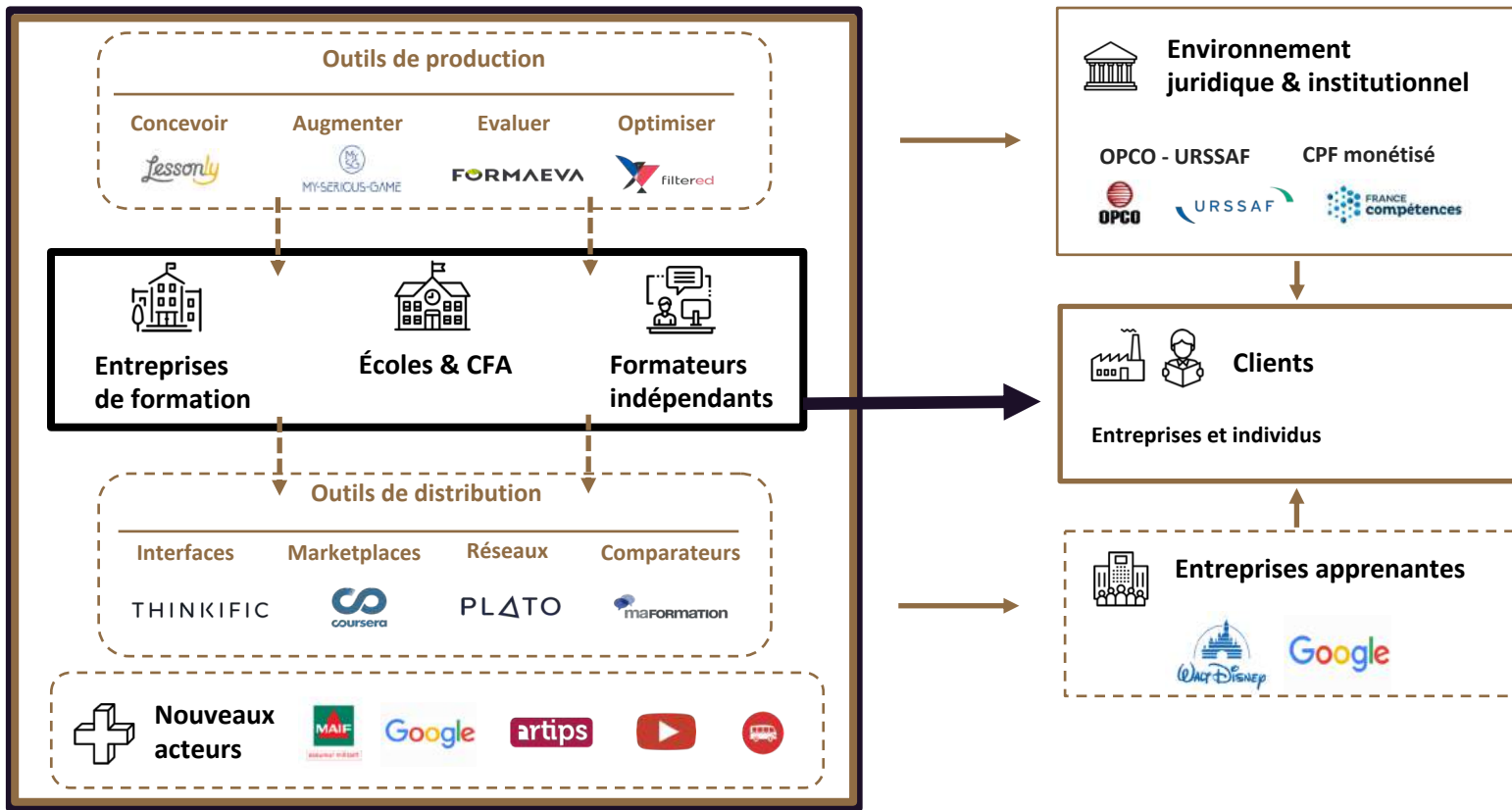


## Historiquement, un marché de la formation professionnelle dominé par les entreprises de formation souvent intermédiiées par des prescripteurs réglementaires



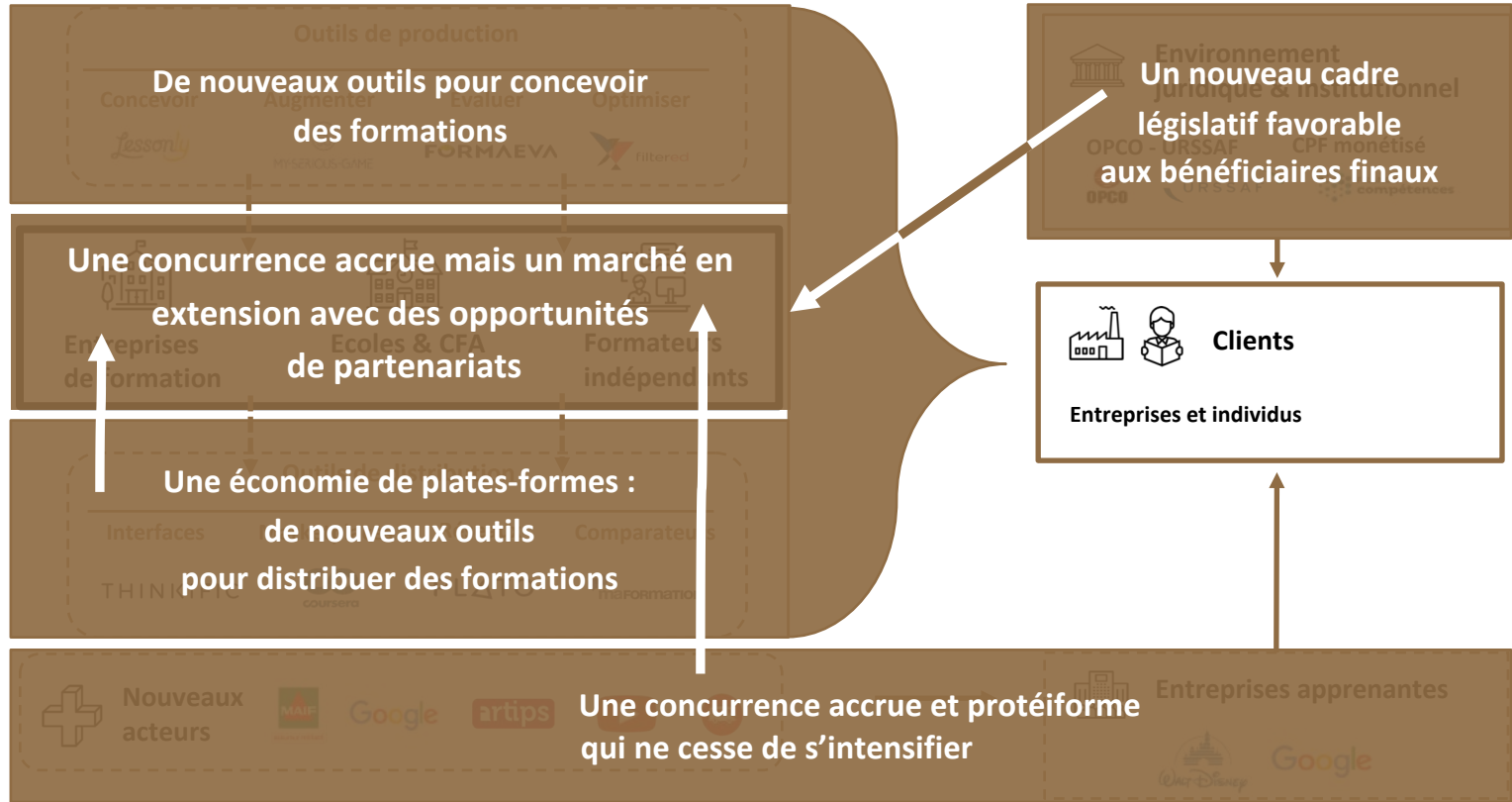
# À l'ère de la Nouvelle Économie : de nouveaux acteurs qui émergent, les clients replacés au centre des préoccupations

Acteurs du développement des compétences



# À l'ère de la Nouvelle Économie : de nouveaux acteurs qui émergent, les clients replacés au centre des préoccupations

Acteurs du développement des compétences



La Révolution Numérique, avec son lot d'outils et de nouveaux services transforme d'une part les attentes des utilisateurs et d'autre part le métier historique des entreprises de formation.

Les modèles opératoires hérités du monde du logiciel, offrent de nouvelles opportunités pour concevoir, produire et distribuer des produits de formations plus impactants, plus rapidement et à moindre frais. Face à ces nouveaux outils qui retirent aux entreprises de formation le monopole de l'expertise, ces dernières sont invitées à repenser la façon dont elles opèrent leur métier pour tirer pleinement parti de ces transformations.

En parallèle, la Révolution Numérique augmente la porosité entre secteurs économiques et fait apparaître des acteurs aux nouveaux positionnements qui viennent capturer une partie de la valeur du marché de la formation. Ces acteurs repositionnent les modèles historiques des entreprises de formation, les invitant à recréer autrement de la valeur par l'innovation.

**Les entreprises de formation évoluent désormais au sein d'un nouvel écosystème où les cartes du jeu sont rebattues. Comment dès lors tirer son épingle du jeu ?**

# 03

## CHAPITRE 3

# Les 5 atouts pour réussir dans ce nouvel écosystème

L'écosystème n'étant plus le même, les atouts pour y réussir évoluent tout autant. Nous avons ainsi identifié 5 atouts issus de bonnes pratiques observées chez des entreprises de formation.

Ces atouts sont à considérer comme des facteurs clés de succès. Nous avons choisi de les illustrer par des études de cas concrètes.

Chaque étude de cas constitue un exemple sur la manière dont une entreprise de formation utilise cet atout comme un levier de développement. Ce ne sont en aucun cas des modèles à copier tels quels et dans leur globalité.

L'objectif de ces études de cas est d'incarner les atouts pour que vous puissiez vous les approprier et les adapter ensuite en fonction des spécificités de votre entreprise.



**“ Les PME du secteur n'ont ni l'agilité des start-ups, ni la puissance des grands groupes. L'enjeu pour la profession est de trouver les bons leviers pour s'adapter. A nous d'avancer et d'expérimenter pour y voir plus clair sur les modèles de demain. ”**

**Sana Ronda,**  
Présidente de Linguaphone

# 5 atouts pour réussir dans le nouvel écosystème de la formation



ATOUT 1  
**Intelligible**

La capacité à **valoriser sa marque** sur le marché de façon claire et lisible



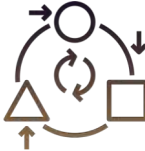
ATOUT 2  
**Expérientiel**

La capacité à **faire de l'expérience utilisateur un actif stratégique**



ATOUT 3  
**Ouvert**

La capacité à **faire levier des actifs à sa disposition** pour adapter son offre



ATOUT 4  
**Evolutif**

La capacité à **adapter son produit et son offre** afin de répondre continuellement aux besoins émergents de ses clients



ATOUT 5  
**Infini**

La capacité à développer et dupliquer son activité à **moindre coût**

A T O U T 1

# Intelligible

Dans un **paysage concurrentiel de plus en plus dense**, il est essentiel pour les entreprises de formation de parvenir à se faire identifier clairement par leurs clients et leurs partenaires. Avec la **montée en puissance du B2C**, faire valoir sa marque directement auprès des bénéficiaires est un enjeu clé. Peu habituées à cela, de nombreuses entreprises de formation devront apprendre à mieux communiquer et **considérer leur offre comme un produit qu'il faut valoriser en ligne**.

## Comment ?

- **Adopter un positionnement clair**
- **Affirmer une vision forte pour fédérer un écosystème**







« La réforme du CPF peut représenter une opportunité pour nous, cependant il faut qu'on se donne les moyens pour la saisir si on veut aller dans cette voie. Aller sur le marché B2C implique d'adopter une démarche de communication et de marketing plus offensive. »

**Jean-Pierre Cousquer**

Directeur Général de l'IBEP



« La montée en puissance du B2C est un enjeu pour les entreprises de formation qui travaillent sur les marchés publics pour affirmer leur identité, et valoriser leurs formations dans un contexte où les prescriptions sont généralement en recul »

**Sylvie Petitjean**

Directrice de CREPT Formation

# Adopter un positionnement clair

L'école en ligne positionnée sur les CAP qui a su créer et communiquer une offre parfaitement adaptée aux besoins de sa cible

YouSchool est une école en ligne privée, déclarée au rectorat de Paris et créée en 2015. YouSchool a **une cible spécifique : les individus en reconversion professionnelle et les jeunes étudiants avec peu de moyens**. L'école propose des formations en ligne pour obtenir des CAP dans la pâtisserie, la boulangerie, la cuisine, l'esthétique et l'aide à l'enfance.

En se positionnant sur ce marché spécifique, **YouSchool** parvient à se différencier de la concurrence grâce à la connaissance approfondie de ses clients. L'offre est ainsi spécifiquement adaptée aux besoins et contraintes de son public et l'école parvient à très bien le communiquer.

Contre les contraintes... ...des garanties concrètes



Formation remboursée en cas d'échec au CAP.  
Prix moyen de 900€ vs 7 000€ en moyenne



Formation non linéaire, à son rythme, en 1,2 ou 3 ans.  
Format en ligne à suivre depuis chez soi



Un réseau social en ligne pour souder et faciliter l'entraide au sein d'une communauté



**2015**  
création de  
YouSchool

**5**  
formations  
au CAP

**89%**  
taux de réussite  
au CAP en 2017

# Affirmer une vision forte pour fédérer un écosystème

**OpenClassrooms, une vision forte pour créer un champion au cœur du système éducatif français avec un campus en ligne qui fédère étudiants institutionnels, investisseurs, entreprises et professionnels de l'éducation**

Mathieu Nebra et Pierre Dubuc créent en 1999 leur premier cours de code, avant de lancer le Site du Zéro pour apprendre à coder à partir de zéro ; devenue OpenClassrooms, l'entreprise a changé plusieurs fois de modèle avant de devenir un campus en ligne freemium, proposant un cinquantaine de parcours diplômants sur les métiers du numérique. Chaque étudiant bénéficie du soutien d'un mentor ; à l'issue de la formation, OpenClassrooms garantit un emploi à tous les étudiants diplômés.



**OpenClassrooms, une mission avec un horizon à long terme :**  
 “ Rendre l'éducation accessible à tous ”



**Pour y parvenir, une ambition à moyen terme :**  
 “ Aider chacun à trouver un emploi et rester employable tout au long de la vie ”



**Un objectif pour 2025 :**  
 “ 1 million de personnes placées dans l'emploi chaque année ”



**“ La mission n'existe que si elle est partagée par tous. ”**  
 Mathieu Nebra, CEO d'OpenClassrooms



## Au cœur de l'écosystème éducatif français

### Entreprises

Articuler les compétences enseignées avec les besoins de recrutement des entreprises

### Investisseurs

Une mission ambitieuse confortée par un produit efficace et une croissance soutenue

VISION  
MISSION  
OBJECTIF

### Universités

Attirer des partenaires académiques prestigieux grâce à une importante base utilisateurs

### Institutions

Des partenariats fructueux avec les institutions françaises pour la formation des demandeurs d'emploi

49

parcours diplômants

3m

d'utilisateurs mensuels

+60m€

levés depuis la création de l'entreprise

# Expérientiel

**L'expérience utilisateur est devenue un actif clé** et fait désormais partie intégrante des produits de formation tout autant que le contenu. Si autrefois elle constituait un plus, un avantage concurrentiel ; **c'est aujourd'hui un prérequis**. En physique ou à distance, **l'expérience est un levier d'engagement et de fidélisation clé de la base clients dans lequel il est essentiel d'investir**. Le développement du e-learning ne signifie pas qu'il faut se désinvestir du physique, bien au contraire, il faut simplement le repenser.

## Comment ?

- Fournir une expérience physique unique et différenciante
- Fournir une expérience en ligne engageante
- Fournir une expérience hybride à la pointe de l'innovation





« L'innovation dans la pédagogie ce n'est pas que du e-learning. Le digital devrait plutôt nous inviter à revoir le présentiel et à innover sur nos modalités pédagogiques tout en développant en parallèle des outils synchrones ou asynchrones grâce au digital pour appuyer notre pédagogie. »

**Vincent Cohas**

Directeur Général de CESI



« Innover doit être un préalable dans la formation, avoir de l'audace, pour offrir une Formation Nouvelle Génération, cela est désormais nécessaire pour accompagner la transformation des entreprises. Il faut redonner du sens à la formation, faire de l'adaptive learning et savoir combiner les outils du digital au présentiel pour proposer des parcours personnalisés à la demande. »

**Bruno Sola**

Fondateur de Groupe Bizness

## Fournir une expérience physique différenciante et unique

### École 42, l'école qui a su réinventer le présentiel à l'ère du numérique et en faire un élément d'engagement mémorable

Fondée par Xavier Niel en 2016, l'École 42 est une école de formation au développement informatique reconnue par la communauté des développeurs et le grand public pour la qualité de son enseignement. Une des particularités de l'École 42 est l'épreuve de sélection, la fameuse « piscine » : expérience unique et éprouvante qui maximise le présentiel et la collaboration humaine. Tout au long de la formation ensuite, ces principes sont conservés.



#### Des espaces repensés

Des espaces de travail pensés pour faciliter la collaboration et la flexibilité



#### Une présence maximale

Sprint pendant 1 mois avec des exercices quotidiens, un projet, un travail de groupe et un examen par semaine



#### Le peer-learning

Les apprenants se corrigent et échangent pour résoudre les exercices : il est difficile de réussir sans collaboration



#### Un sentiment d'appartenance

Un sentiment d'appartenance fort pour la communauté d'étudiants admis à l'école après l'épreuve de la « piscine », qui participe à l'expérience de formation de 42.



**5000**

étudiants  
depuis la création  
en 2013

**0€**

la formation  
est  
totalement  
gratuite pour  
l'étudiant

**10-12h/jour**

pendant 1 mois en  
moyenne pour  
être admis

## Fournir une expérience en ligne engageante

### Une expérience de e-learning ludique accessible à tous

Fondée en 2013, Artips est une newsletter qui envoie 3 fois par semaine des anecdotes courtes sur un ton décalé sur des œuvres d'art. Cinq ans plus tard en 2018 : Artips n'est plus qu'une newsletter, c'est aussi une plate-forme de micro-learning en mobile-learning et adaptive learning. **La clé de ce développement : l'expérience utilisateur.**

L'expérience Artips c'est quoi ? Mobilité (des contenus responsive), simplicité (des contenus vulgarisés), rapidité (des contenus courts) et pédagogie (des contenus storytellés). **Artips a réussi à créer des expériences en ligne de micro-learning engageantes pour tous les publics.**

En 2018, Artips a par exemple déployé un parcours de formation auprès de 13 000 agents du Transilien Ile-de-France pour diffuser les connaissances des équipes sur les nouveaux gestes métiers à adopter, tout en développant leur fierté d'exercer ce métier. Résultats : 66% des apprenants qui ont commencé le parcours, l'ont terminé et 45% des apprenants suivent leur parcours en mobilité. C'est une véritable réussite pour cette première expérience de mobile-learning.

**Le e-learning n'est donc pas réservé aux publics les plus qualifiés s'il est bien conçu et adapté aux usages de chacun.**



**Artips a su se diversifier en appliquant son expérience grand public (storytelling et formats courts) à des formations e-learning innovantes**



Newsletters



Plate-forme de micro-learning



Outil auteur, plate-forme de conception de contenus

**17 k**

parcours de micro-learning terminés

**630 k**

abonnés à la newsletter

**10 M**

minutes passées sur la plate-forme

## Fournir une expérience hybride à la pointe de l'innovation

Avec Jump, Bizness se dote d'une usine digitale interne entièrement dédiée à l'innovation pour augmenter l'« expérience apprenant » offerte à ses clients.

Fondée en 2007, Bizness est une scale-up ambitieuse qui a pour objectif de “ dépeussier la formation ” en tant que global player et n°1 français de la Formation Nouvelle Génération. Les formations ciblent aussi les soft skills sur les trois métiers experts de la vente, du management et de la relation client, imprégnées d'une forte culture digitale. Bizness **est spécialisée dans le blended et l'adaptive learning, et utilise le levier de la technologie pour inventer de nombreux outils pédagogiques. L'objectif est d'augmenter l'expérience de formation délivrée à la fois en terme de sens, de retour sur investissement et de compétitivité.**

- **Une offre variée et innovante** : + de 20 véhicules et parcours pédagogiques, mêlant présentiel “ augmenté ”, télétraining, reverse-mentoring, simulateur d'entretien avec intelligence artificielle, réalité virtuelle...
- **Jump, le coeur de la R&D** : la start-up interne fondée en 2017 est dédiée à l'innovation pédagogique, Jump a créé 17 outils en l'espace d'un an et multiplie les partenariats avec d'autres start-ups pour innover.

**Cet accent mis sur l'expérience apprenant a permis à Bizness de créer un puissant réseau de clients B2B** : 110 clients grands comptes B2B internationaux, notamment dans le secteur de l'assurance et de la banque (Allianz, Natixis, Crédit Agricole, Barclays...).

**bizness**

N°1 DE LA FORMATION  
NOUVELLE GÉNÉRATION



72

**JUMP**  
Digital Learning Factory



SKILLGYM



Chatbot



Intelligence  
artificielle



Réalité  
virtuelle



Gamification



Reverse  
mentoring

**600 k**

utilisateurs  
online en 2017

**12 M€**

de chiffre  
d'affaires

**+45%**

de croissance  
depuis 2015



# Ouvert

Avec la Révolution Numérique ont émergé **de nombreux acteurs logiciel tout au long de la chaîne de production de la formation.**

Ces nouveaux acteurs de l'écosystème représentent une opportunité pour ouvrir son modèle **à la logique partenariale.** L'enjeu c'est de s'appuyer sur les bons outils et infrastructures pour bien adresser les nouveaux besoins à moindre coût. Si les entreprises de formation peuvent s'appuyer sur les actifs créés par d'autres, elles peuvent aussi à l'inverse mettre à disposition les leurs pour recréer autrement de la valeur qu'en exerçant leur cœur de métier.

## Comment ?

- **Tirer parti des solutions proposées par les entreprises technologiques du secteur en développant les partenariats**
- **Transformer ses centres de coûts en centres de profit en monétisant ses actifs excédentaires**





« Il faut que les entreprises de formation développent ce qui a de la valeur ajoutée en interne et s'appuient sur des partenaires pour le reste. »

**Jean-Pierre Cousquer**  
Directeur Général de l'IBEP



« Face au développement d'un marché B2C, accéléré par la monétarisation du CPF, l'entreprise de formation doit nouer des partenariats avec de nouveaux acteurs économiques afin de tirer parti des nouvelles solutions numériques. »

**Jean-Philippe Taieb**  
Directeur du groupe Naxis

## Tirer parti des solutions proposées par les entreprises technologiques du secteur (1/2)

**Abilways, acteur multi-spécialiste clé du secteur de la formation français, adopte une posture d'innovation forte en améliorant ses offres et en développant de nouvelles.**

Pour ce faire, Abilways se montre flexible et réactif en saisissant les opportunités qui s'offrent à elle et s'appuie ainsi sur des partenaires.



**“ C’est important aujourd’hui de considérer ces acteurs technologiques et voir la valeur qu’ils peuvent nous apporter. Nous avons ainsi expérimenté et adopté KAHOOT et Teach on Mars par exemple. ”**

**Charlotte Defaye,**  
Strategy & Biz Dev chez Abilways Digital



**Kahoot!**

Gamification et engagement des apprenants

X

**TEACH ON MARS**

Plate-forme de mobile learning

**30 k**  
stagiaires formés / an

**2 500**  
formations disponibles

**6 000**  
intervenants

## Tirer parti des solutions proposées par les entreprises technologiques du secteur (2/2)

### Un écosystème de solutions partenaires riche pour évoluer

Créée il y a 27 ans, Quilotoa est une entreprise de formation spécialisée dans la communication et la prise de parole. Une des particularités de Quilotoa est de mettre au cœur de ses dispositifs pédagogiques des méthodologies issues du monde du spectacle vivant en faisant animer ses formations principalement par des comédiens.

En voyant les besoins de ses clients évoluer et se diversifier avec l'arrivée du numérique, tant sur le contenu que sur la forme, Quilotoa a enrichi son offre pour lui apporter toujours plus de valeur. Pour ce faire, l'entreprise tire parti des opportunités offertes par le numérique en s'appuyant sur des solutions développées par des acteurs innovants tout au long du parcours de formation de ses clients.



#### En amont

**Serious Factory**, pour donner les moyens aux stagiaires de se préparer grâce à des serious games

#### Pendant

**Beekast**, pour favoriser l'interactivité en présentiel (nuage de mot, quizz...)

#### Après

**Formetris**, pour évaluer les impacts de la formation

Plutôt que de développer elle-même les outils, l'entreprise Quilotoa favorise donc une logique partenariale pour transformer son offre et enrichir ses formats et parcours à coûts modérés.



76



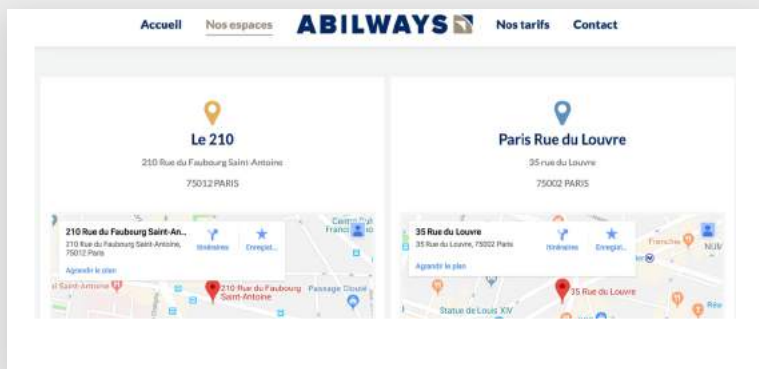
**1,5 M**  
de chiffre  
d'affaires

**30**  
comédiens  
formateurs

**3**  
pays (France,  
Mexique, Argentine)

# Transformer ses centres de coûts en centres de profit

Si d'une part Abilways s'appuie sur des solutions proposées par des acteurs technologiques, l'entreprise parvient aussi à faire de ses actifs sous-utilisés des leviers de diversification business. Ainsi, Abilways capitalise sur ses locaux et ses compétences en production audiovisuelle en les monétisant auprès d'autres acteurs.



## Salle à louer

Le service de location de salles by Abilways



## Abilways studio

La production audiovisuelle by Abilways

## A T O U T 4

# Evolutif

Les besoins et attentes des entreprises et apprenants évoluent sans cesse à mesure que le numérique se développe. Cela impose donc aux acteurs de la formation professionnelle d'être **capable de faire évoluer leurs offres continuellement** pour adresser au mieux ces transformations.

## Comment ?

- Diversifier son offre en fonction des besoins de ses clients
- Faire évoluer continuellement ses produits





« Une des principales caractéristiques de notre modèle c'est l'agilité, la flexibilité et ainsi la capacité à avoir un time-to-market très rapide. Il faut être réactif et être capable de délivrer un produit quand le besoin apparaît, après c'est trop tard. »

**Antoine Amiel**

CEO de Learn Assembly

# Diversifier son offre en fonction des besoins de ses clients

## Une approche business centrée utilisateurs au service de l'employabilité

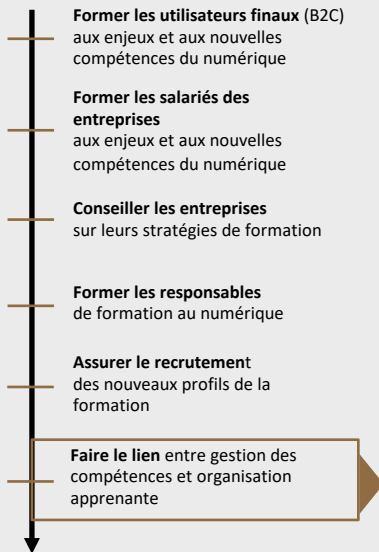
Fondée en 2013 par Antoine Amiel et Sophie Cohendet, l'entreprise a pour ambition de former les individus pour préserver et maintenir leur employabilité face aux mutations du monde du travail induites par la Révolution Numérique.

Learn Assembly adopte **une approche orientée utilisateurs** pour construire ses offres : Learn Assembly applique en effet au secteur de la formation **des codes issus du monde des start-ups en favorisant une méthode de conception inspirée du design thinking** pour être proche des usages, ainsi que des besoins des clients et utilisateurs. Autrement dit, l'entreprise est guidée dans son développement par ses clients et s'adapte continuellement à leurs enjeux. Partant du principe que l'organisation apprenante ne se décrète pas avec des outils digitaux, Learn Assembly analyse la culture d'apprentissage des cibles ainsi que leur environnement de travail pour trouver la bonne solution pédagogique, puis la déployer. Learn Assembly construit ensuite l'architecture pédagogique des parcours, forme les équipes formation et accompagne la transformation des compétences.

Face à l'émergence des nouveaux besoins et enjeux auxquels font face les entreprises, **Learn Assembly a donc progressivement enrichi son offre (cf. schéma) et accompagne désormais les entreprises sur de larges besoins.** L'entreprise a par exemple récemment testé une offre dans la formation et le recrutement d'un nouveau métier en vogue, le digital learning manager.



## Un enrichissement progressif de l'offre



**2013**  
année de création

**20 %**  
de CA à l'international

**200 k**  
Personnes formées



# Faire évoluer continuellement ses produits

## L'alternance réinventée !

Fondée en 1998 par Claire Vallée, Mensa est une école de commerce notamment spécialisée dans l'alternance. Afin de s'adapter aux besoins des entreprises et des alternants, Mensa fait en permanence évoluer ses méthodes pédagogiques et s'éloigne ainsi progressivement du modèle de formation en alternance classique.

Les entreprises et alternants sont de plus en plus demandeurs de flexibilité considérant les calendriers d'alternance traditionnels trop contraignants. Mensa capitalise donc sur les opportunités du numérique pour innover et fournir le meilleur enseignement possible :

- **1/4 des formations réalisables en e-learning** partout à tout moment (classes virtuelles participatives, modules en autonomie...)
- Accent mis sur **la pédagogie inversée** (supports accessibles en amont du cours et co-construction en séance)
- Des **espaces aménagés** propice à l'émulation collective, mise en place **d'outils collaboratifs** comme Slack...

L'évolution du modèle de Mensa est progressive et se fait par itération (passage de 10% des parcours en e-learning à 25% en 1 an et demi par exemple). L'école essaie de **rester agile et ajuste en permanence son modèle** en fonction des retours des étudiants.



**“ Nous essayons d’être à l’écoute des entreprises et des apprenants pour ajuster notre offre, retravailler nos parcours, ou encore l’expérience utilisateur de la plate-forme pour la rendre plus ergonomique. Pour y parvenir, nous devons répondre à deux enjeux clés : d’une part, bien accompagner nos équipes en interne pour faire face à ces évolutions et d’autre part bien communiquer autour du digital pour embarquer tout le monde et montrer en quoi c’est un levier et non une menace. ”**

**Claire Vallée**

Dirigeante de Mensa

**1998**

année de création

**10**

formations proposées

**180**

étudiants /an

## Faire évoluer continuellement ses produits

### Une culture tournée vers l'innovation au service de l'emploi

Créé en 1958, le CESI est aujourd'hui un des plus importants groupe d'enseignement supérieur et de formation professionnelle en France. Historiquement pionnier sur l'apprentissage, le CESI a conservé dans son ADN la culture de l'innovation, qui guide et structure aujourd'hui son évolution.

- Afin de former ses apprenants aux compétences les plus prisées par les entreprises, le CESI mène de nombreuses études dans le cadre de programmes de recherche, notamment sur **les évolutions des métiers liés au numérique** : industrie du futur, bâtiment du futur... L'enjeu est de toujours rester à la pointe des standards pour proposer des parcours qui s'insèrent dans la réalité des besoins des entreprises aujourd'hui tout en anticipant ceux de demain.
- La recherche sur l'évolution des métiers impacte d'une **part les parcours proposés, mais aussi les modalités pédagogiques**. Le CESI se renouvelle continuellement pour proposer les formats les plus adaptés. Dans l'école d'ingénieurs par exemple, les cours magistraux se font de plus en plus rare au profit de projets de groupe suivant une pédagogie « projet ».



82

« Au CESI, l'évolution de nos métiers est très intimement liée aux nouvelles compétences attendues et demandées par les entreprises car pour nous la finalité de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle est l'employabilité. Dans notre transformation, c'est cela que nous cherchons toujours à favoriser. »

**Vincent Cohas**

Directeur Général de CESI

**22 k**  
apprenants

**56**  
diplômes et  
titres

**110 M**  
de chiffre  
d'affaires

# Faire évoluer continuellement ses produits

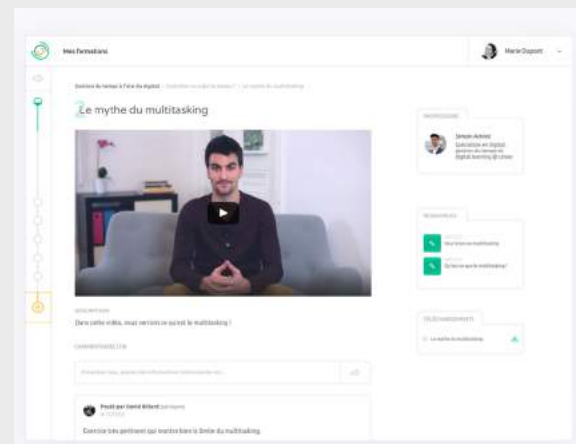
## Du MOOC au SPOC, Unow revisite la formation catalogue

Unow est une entreprise fondée en 2013 pionnière dans le domaine des MOOCs. Unow était initialement une agence de création sur-mesure de MOOC pour les entreprises. A ce moment là, la modalité pédagogique MOOC (Cours en ligne ouvert gratuit et massif) était à l'état de de « prototype » et n'avait pas encore trouvé d'applications concrètes dans la formation.

Au bout de 2 ans, en 2015, plusieurs projets ont validé qu'une modalité pédagogique dérivée du MOOC répondait efficacement à un besoin de formation précis : il s'agit du SPOC (formation en ligne tutorée) qui est une alternative au stage présentiel court pour développer des compétences.

Unow a alors "pivoté" et est devenu un organisme de formation digitale spécialisé dans le SPOC. Le modèle économique consiste désormais à vendre des places dans des sessions de formation tutorées avec une plate-forme et des contenus « sur étagère ».

- **Plus de 50 formations tutorées par des experts** accessibles en ligne
- **Un calendrier inter-entreprises** avec des sessions de formation tout au long de l'année
- Un offre **intra-entreprise**



### 50

Formations  
certifiantes

### 1

Calendrier inter-  
entreprises  
toute l'année

### 1

Offre intra-  
entreprise

A T O U T 5

# Infini

Dans un contexte global de baisse des marges, il est capital de **parvenir à réduire ses coûts et construire un modèle industrialisable**, autrement dit un modèle capable d'absorber une demande de plus en plus élevée sans coûts supplémentaires trop importants. Cela passe souvent par la mutualisation des coûts et la standardisation de tout ou partie du modèle.

## Comment ?

- **Créer un modèle reproductible sur d'autres domaines**
- **Dupliquer son propre modèle à l'infini**
- **Transformer progressivement son modèle éducatif**





« La grande question que se posent les entreprises de formation c'est : faut-il plutôt faire de l'inter ou de l'intra ? La réponse à mon sens, c'est qu'il faut essayer de mutualiser le plus de choses possible et ensuite customiser la forme. »

**Sana Ronda**

Présidente de Linguaphone



« Aujourd'hui, une des spécificités du Wagon est d'avoir un produit standard et unique en B2C, bien que l'on fasse du sur-mesure au travers d'une offre B2B. Notre modèle bien huilé est facilement adaptable et modulable. Il se combine très bien avec une approche individualisée pour l'apprenant. »

**Alice Clavel**

Lead Teacher au Wagon

# Standardiser son modèle pour mieux le reproduire

## Un groupe qui a réussi à créer un modèle d'école en ligne standardisé

Créée en 1999, Comptalia est la première école en ligne des futurs professionnels en comptabilité, gestion, RH et juridique. Le positionnement de Comptalia est clair : démocratiser la formation, la préparation aux diplômes de comptabilité et de gestion en promouvant l'apprentissage à distance et les outils numériques. Les fondateurs créent ensuite d'autres écoles sur le même modèle pour constituer ainsi le groupe Studi.

### 1ère étape :

#### Mettre en place un modèle standardisé



**N°1**

sur les formations comptables

**39**

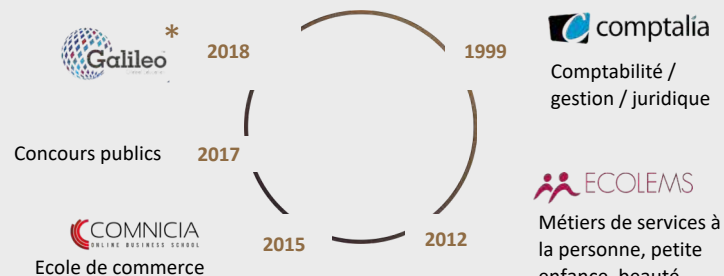
formations et diplômes

**25 000**

apprenants formés

### 2ème étape :

#### Reproduire le modèle sur différentes verticales en mutualisant les fonctions support



\*Le groupe Galileo, comprenant 32 écoles, acquiert en 2018 le groupe Studi (Comptalia, Ecolems, Comnincia, Prepalia) en 2018. L'ambition des deux acteurs pour ce rachat est de développer le modèle Studi sur les verticales d'expertise de Galileo et réaliser plus d'économies d'échelle.

# Transformer progressivement son modèle éducatif



## Une transformation réussie grâce à un processus progressif et rentable

**Eduservices** est un groupe « d'écoles en réseau ». C'est à dire un réseau de 15 marques nationales et régionales (Pigier, ISCOM, IPAC, MBway...) qui comptent elles-mêmes plusieurs implantations à travers la France (25 villes) et regroupent 18 000 étudiants. Le groupe qui compte un parc immobilier important reste très attaché au format présentiel de ses cours mais souhaite se transformer pour offrir une expérience plus flexible et personnalisée à ses étudiants. Voici le modus operandi de sa transformation réussie :

1

### Lister les objectifs de la transformation

Travail avec les équipes pédagogiques pour définir les objectifs de la digitalisation :

- Développer l'autonomie des étudiants
- Apporter plus de flexibilité aux étudiants
- Maximiser l'engagement
- Homogénéiser la qualité des enseignements...

2



### Digitaliser ses contenus

Eduservices s'est appuyé sur *Digital University* pour digitaliser progressivement ses contenus par spécialité en suivant deux approches différentes :

- Un processus top-down avec implémentation obligatoire dans toutes les écoles du réseau (exemple du CAP Coiffure de Pigier Création)
- Un processus plus participatif en laissant le choix aux écoles d'IPAC Bachelor Factory de déployer certaines matières digitalisées (parmi un ensemble plus large) en fonction des spécificités locales (mais en imposant un minimum)

3



### Former les formateurs

Et justement, *Digital trainer*, a accompagné Eduservices :

- Une centaine d'enseignants du groupe formés
- Taux de certification de 99%

4

### Un investissement très vite rentable

Digitalisation des parcours de formation  
 Formation des formateurs

Retour sur investissement\*-----12 mois

# Dupliquer son propre modèle à l'infini

## Un modèle qui s'autoalimente pour se développer

Fondé en 2013 par les frères Boris et Romain Paillard, le Wagon a un cursus simple: 9 semaines de coding intensif. **La promesse du Wagon s'articule autour de 3 piliers : sa méthode, ses alumni, sa renommée prémium. Ses 3 éléments sont aussi les clés de son business model. Ils lui permettent d'être standardisé, reproductible et rentable.** En effet, Le Wagon a construit une solution pédagogique intégrée qui permet à n'importe quel développeur de devenir professeur rapidement. En associant cette solution à une communauté motivée et engagée de professeurs alumni, le Wagon peut déployer rapidement et efficacement son offre dans le monde, à moindre coût.



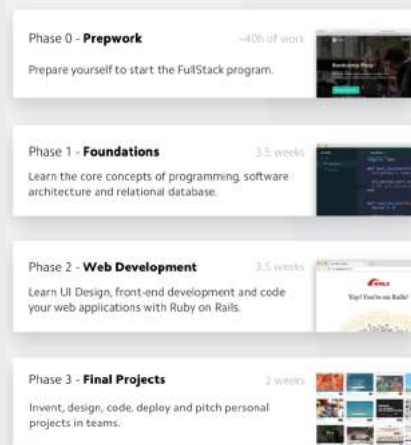
**Standardisation** : Le Wagon reproduit les mêmes méthodes et les mêmes formats pédagogiques ce qui rend le modèle facilement reconnaissable. Les méthodes et outils sont constamment améliorés par itération grâce aux retours des étudiants, sans remettre en question le modèle.



**Reproductibilité** : grâce aux formats et contenus standardisés (centralisés sur une plate-forme développée par le Wagon), la plupart des développeurs alumni peuvent devenir professeur du Wagon, n'importe où dans le monde. Il suffit au Wagon de trouver un développeur alumni et de trouver un lieu pour accueillir le bootcamp.



**Rentabilité** : le Wagon n'a jamais levé de fonds. Les coûts des professeurs et de la location sont contrebalancés par un prix élevé encaissé rapidement (5 500 euros le bootcamp), une forte rotation des promos (208) ainsi qu'un taux de remplissage élevé (petites promotions).



**17**  
pays et 30 villes,  
de Paris à Bali

**0**  
levée de  
fonds

**3 700**  
alumni en  
novembre 2018





ATOUT 1

## Intelligible

Adopter un positionnement clair

Affirmer une vision forte



ATOUT 2

## Expérientiel

Fournir une expérience physique unique et différenciante

Fournir une expérience en ligne engageante

Fournir une expérience hybride à la pointe de l'innovation



ATOUT 3

## Ouvert

Tirer parti des solutions proposées par les entreprises technologiques du secteur en développant les partenariats

Transformer ses centres de coûts en centres de profit en monétisant ses actifs excédentaires



ATOUT 4

## Evolutif

Diversifier son offre en fonction des besoins de ses clients

Faire évoluer continuellement ses produits



ATOUT 5

## Infini

Reproduire son modèle sur d'autres domaines

Dupliquer son propre modèle à l'infini

Transformer progressivement son modèle éducatif

« Le meilleur moyen de prévoir le futur, c'est de le créer. »

**Peter Drucker**

Professeur de management (New York University)

## Devenez acteurs de votre transformation !

Dans un secteur en pleine transformation digitale, cette étude vous a proposé des éléments de compréhension et de décryptage des nouveaux écosystèmes et des nouvelles pratiques. Pour aller plus loin et rendre ces enseignements actionnables, nous vous proposons un kit d'aide à la transformation qui vous permettra de ramener ces grands enjeux à la réalité et aux spécificités de votre entreprise.



### Le KIT de transformation FFP

Un kit d'animation d'atelier adapté à votre entreprise pour définir votre roadmap de transformation grâce à des outils méthodologiques visant à :

- Comprendre l'impact concret de ces transformations sur votre entreprise (en fonction de vos clients, vos produits etc.)
- Identifier des leviers d'action accessibles et adaptés
- Définir une feuille de route et prioriser vos chantiers

Téléchargez le kit sur [www.ffp.org](http://www.ffp.org)

**La Fédération de la Formation Professionnelle tient à remercier  
les membres du comité technique du projet**

« La formation digitale au service de l'employabilité et de la compétitivité », en particulier Aurélia Bollé (FFFOD), Charlotte Defaye (Abilways) et Sana Ronda (Linguaphone France) pour leur participation aux ateliers de travail organisés dans le cadre de cette étude.

**La Fédération remercie également l'ensemble des contributeurs de l'étude  
pour leur expertise et leur éclairage, notamment :**

Marc Adler (EduserVICES), Antoine Amiel (Learn Assembly), Alice Clavel (Le Wagon), Vincent Cohas (CESI), Jean-Pierre Cousquer (IBEP), Marine Nguyen Dinh (Artips), Elisabeth Hild (Biomérieux), Guillaume Huot (Cegos), Guillaume Le Dieu de Ville (Lingueo), Mathieu Nebra (OpenClassrooms), Yannick Petit (Unow), Sylvie Petitjean (Crept Formation), Elisabeth Pin (Gestform), Christophe Quesne (Quilotoa), Bruno Sola (Bizness), Jean-Philippe Taieb (Groupe Naxis), Claire Vallée (Mensa).

---

# La FFP : un partenaire clé avec pour mission de vous aider à appréhender vos défis de transformation...

...en mettant à votre disposition une série d'outils pour vous permettre d'appréhender ces nouveaux défis.



## Outil de diagnostic de maturité digitale

Un outil en ligne permettant d'évaluer le niveau de maturité digitale des entreprises de formation



## Conseil en stratégie digitale

Un appui financier pour accompagner vos projets de transformation digitale



## Digital tours & learning expeditions

Des ateliers et conférences destinés aux dirigeants pour travailler sur les leviers clés de la transformation digitale



## Etudes & Méthodologies

Des études approfondies avec des experts de l'innovation pour décrypter son nouvel environnement

**L'ensemble des outils d'accompagnement à la digitalisation s'inscrit dans le cadre du projet « la formation digitale au service de l'employabilité et de la compétitivité », porté par la FFP et OPCALIA, et lauréat du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA).**

**Ce projet bénéficie de fonds dédiés à la sensibilisation et l'accompagnement des dirigeants d'entreprises de formation à la transformation digitale de leur activité.**

**Site du projet :  
[www.pia-ffp.org](http://www.pia-ffp.org)**

**A propos du Programme d'Investissements d'Avenir**  
Doté de 57 milliards d'euros, le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), piloté par le Secrétariat général pour l'investissement, a été mis en place par l'État pour financer des investissements innovants et prometteurs sur le territoire. Six priorités nationales ont ainsi été identifiées afin de permettre à la France d'augmenter son potentiel de croissance et d'emplois : l'enseignement supérieur, la recherche et la formation, la valorisation de la recherche et le transfert au monde économique, le développement durable, l'industrie et les PME, l'économie numérique, la santé et les biotechnologies.



Anticipez les transformations du secteur avec EUREKA, le programme dédié à la formation professionnelle de Fabernovel à Paris & San Francisco



# FABERNOVEL EUREKA

## Le futur de la formation professionnelle

Un programme d'exploration de six mois qui vous transporte au cœur de la Silicon Valley, avec :



### Des contenus exclusifs

- Deep dive reports pour décrypter les tendances clés du secteur
- Des études de cas à la demande
- Des sessions de pitch de start-ups



### Des voyages au cœur de la Silicon Valley

- Une learning expedition de 4 jours au cœur de la Silicon Valley à la rencontre des entreprises qui font bouger les lignes de la formation



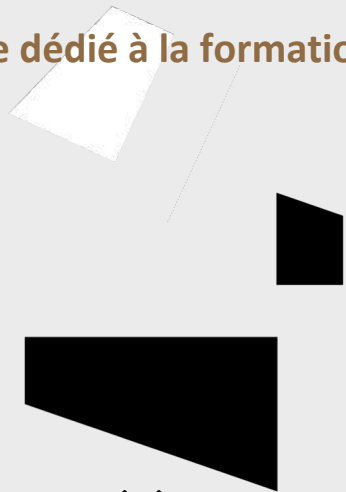
### Des rencontres uniques

- Un accès aux experts de votre choix via notre réseau
- Des dîners de networking à Paris, animés par un expert pour discuter ensemble du futur de l'apprentissage en entreprise

Pour en savoir plus, contacter :

Anselme Jalon (France)  
Tel. 06.26.41.49.82  
anselme.jalon@fabernovel.com

Ariane Ville (USA)  
Tel. +1 510 859 8199  
ariane.ville@fabernovel.com



## Fédération de la Formation Professionnelle

7 rue Alfred de Vigny

75008 Paris

ffp@ffp.org

+33 1 44 30 49 49

[@FedeFormPro\\_FFP](#)



[FFP](#)



## FABERNOVEL

44 – 48 rue Saint-Lazare

75009 Paris

medias@fabernovel.com

+33 1 42 72 20 04

[@FABERNOVEL](#)



[FABERNOVEL](#)

