

# La nécessaire réinvention des organismes de formation privés

---

## Repenser le modèle traditionnel pour restaurer les marges et s'adapter aux évolutions digitales et réglementaires

Face aux nombreux facteurs de bouleversement qui touchent le secteur de la formation professionnelle, le marché est à un tournant décisif. Pour autant, il dispose de solides perspectives de développement à moyen et long terme. C'est pourquoi, **Xerfi** vient de publier une étude exclusive qui décrypte les facteurs de mutation de l'offre et les perspectives d'activité du secteur. Celle-ci analyse également les changements du jeu concurrentiel ainsi que les principaux axes de croissance des opérateurs. Une attention particulière a été accordée aux défis à relever pour enrayer la spirale déflationniste et restaurer ainsi les marges, et aux mutations des modalités concurrentielles.

Grâce à cette analyse complète et opérationnelle, vous disposerez d'un véritable outil pour stimuler votre réflexion. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette ou de vous rendre directement sur notre site internet pour la télécharger immédiatement.



Téléchargez immédiatement  
cette étude sur [Xerfi.com](http://Xerfi.com)

**Julien Pillot**  
Directeur des synthèses stratégiques  
**Precepta**

Avec le code étude **6SAE35**

# La nécessaire réinvention des organismes de formation privés

Repenser le modèle traditionnel pour restaurer les marges et s'adapter aux évolutions digitales et réglementaires

Edition Septembre 2016  
210 pages

## Les organismes de formation professionnelle doivent se réinventer

Changements réglementaires, nouvelles modalités digitales d'apprentissage, évolution des besoins des donneurs d'ordres, intensification concurrentielle : les facteurs de tension et de mutation s'accumulent pour les organismes de formation professionnelle et les obligent à repenser leurs modèles traditionnels. Pour ce faire, plusieurs défis s'imposent à eux. En premier lieu, s'inscrire dans une véritable démarche qualité et d'innovation afin d'enrayer la déflation dévastatrice et restaurer des marges en chute libre depuis 5 ans. De plus, les professionnels doivent pleinement exploiter les nouveaux modes d'apprentissage numériques pour faire face à des besoins des apprenants en incessante évolution. Enfin, les organismes de formation professionnelle devront étoffer leur offre, notamment en matière de conseil, afin de proposer un accompagnement global au client dans son développement bien au-delà de la simple formation. Cet impératif laissera davantage de place aux partenariats et à la coopétition au détriment des modes de croissance classiques.

## Les points clés de l'étude

- **Le décryptage du marché de la formation professionnelle**  
Chiffres clés du marché, changements réglementaires, dynamique de croissance des opérateurs, évolution des marges, contexte environnemental et rapports de forces concurrentiels, facteurs clés de succès et sources d'avantage concurrentiels, fiches d'identité des principaux acteurs en France, etc.
- **L'identification des enjeux actuels et futurs afin de restaurer les marges**  
Faire un saut qualitatif majeur afin de s'adapter à la nouvelle réglementation et rehausser les prix, impulser une véritable stratégie marketing, élargir son offre et se muer en intégrateur de compétences, exploiter les nouvelles modalités d'apprentissage (*e-learning, m-learning, MOOCs, serious games*), etc.
- **L'analyse des nouvelles logiques concurrentielles écosystémiques et leurs implications**  
L'impératif de devenir intégrateur de compétences et ainsi placer le client au centre de sa stratégie, les logiques coopétitives et partenariales, les finalités stratégiques des partenariats dans la formation professionnelle, la pertinence de la co-traitance et ses limites

## « Décrypter le marché et la concurrence »

La collection Xerfi Precepta vous propose des études approfondies sur une sélection de secteurs et marchés clés de l'économie française. Chaque titre poursuit un double objectif : dresser un panorama complet du jeu concurrentiel et analyser la dynamique du marché et de l'activité des entreprises à court et moyen termes.

Xerfi vous propose son analyse ainsi que sa vision prospective du marché de la formation professionnelle à moyen terme. Celles-ci ont été réalisées à partir d'une méthodologie rigoureuse prenant en compte l'environnement, l'évolution du jeu concurrentiel et des mutations de l'offre. La croissance des acteurs dépendra en grande partie de leur capacité à prendre le virage numérique, à repenser leur offre face à la nouvelle loi, à monter en gamme et enfin à s'imposer comme des intégrateurs de compétences.

## Table des matières et contenu de l'étude

### SYNTHÈSE & CONCLUSIONS STRATÉGIQUES

*Cette synthèse attire l'attention sur les facteurs de tension et de mutation auxquels sont confrontés les organismes de formation professionnelle : pression croissante des donneurs d'ordres, changements réglementaires, mutations technologiques appliquées à la formation, intensification de la concurrence, etc. Les perspectives dont disposent les acteurs sont néanmoins nombreuses, à condition de remettre en question leurs modèles traditionnels. Les défis sont de taille pour les organismes de formation professionnelle. Les positions sont amenées à évoluer dans les années à venir et de nombreuses opportunités restent à saisir.*

### MARCHÉ ET CONCURRENCE

#### 1. LES FONDAMENTAUX DU BUSINESS

##### 1. LES FONDAMENTAUX DU SECTEUR

- La typologie des organismes de formation, les financeurs, les bénéficiaires, les modes de formation, les dispositifs de formation, la loi du 5 mars 2014 et ses impacts

##### 2. LES MODALITÉS DE CRÉATION DE VALEUR

- La chaîne de valeur de la formation inter, intra et du *e-learning*, les facteurs clés de succès et les sources d'avantage concurrentiel
- La structure de coûts et des marges des organismes de formation et leur évolution entre 2008 et 2015

#### 2. LA STRUCTURE CONCURRENTIELLE

##### 1. LA STRUCTURE ÉCONOMIQUE

- Établissements et effectifs salariés, structure des entreprises par taille, localisation géographique et concentration de l'activité sectorielle, concurrence élargie

##### 2. LE PAYSAGE CONCURRENTIEL

- Les principaux groupes, le classement des acteurs selon le CA, le taux d'EBE et le taux de résultat net (2014-2015)
- Les mouvements de capitaux et les restructurations, la digitalisation et les nouvelles offres de formation

#### 3. LES PERFORMANCES FINANCIÈRES (2008-2015)

##### 1. LE COMPTE DE RESULTAT DU SECTEUR

- Les principaux poste de charges (consommations intermédiaires, frais de personnel, etc.) et les soldes

intermédiaires de gestion (taux de VA, taux d'EBE, marge opérationnelle, taux de résultat net, etc.)

##### 2. LE BILAN DU SECTEUR

- La structure et la rentabilité financières

##### 3. LE RÉCAPITULATIF DES ÉTATS FINANCIERS DU SECTEUR

- Le compte de résultat en % du CA, le bilan en % de l'actif et du passif, les principaux ratios

#### 4. LE MARCHÉ DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

##### 1. L'ENVIRONNEMENT DU SECTEUR EN 2015-2016

- Les déterminants de l'activité sectorielle et leur évolution, les rapports de forces concurrentiels, le contexte macro-économique, la population active, les demandeurs d'emploi et le taux de chômage, la masse salariale, l'impact de la nouvelle loi, l'analyse de longue période

##### 2. LES INDICATEURS DE L'ACTIVITÉ (2008-2015)

- L'évolution du CA global des organismes de formation et par taille d'acteurs, et des prix des services de formation

##### 3. L'ANALYSE DE LA DEMANDE (2009-2015)

- Le financement de la formation par les entreprises, les dépenses des pouvoirs publics, le taux de participation des entreprises à la formation professionnelle

##### 4. LE MARCHÉ DU E-LEARNING

- La taille et la dynamique du marché mondial (2013-2016), les entreprises et les secteurs clients, les objectifs du *e-learning* et les freins, le taux de recours au *e-learning*, les domaines de compétences pour le *e-learning*, les outils utilisés, les priorités dans les dispositifs de formation

### ENJEUX STRATÉGIQUES ET FORCES EN PRÉSENCE

#### 1. LE SECTEUR FACE À LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

##### 1. L'ESSOR DU E-LEARNING

- Vue d'ensemble des outils numériques de formation, les conséquences de la digitalisation sur le secteur, la formation digitale en France et en Europe, la concurrence des *pure players* du web, les facteurs clés de succès liés au *e-learning*, les nouveaux prérequis pour les formateurs

Dans cette étude, vous trouverez une analyse détaillée du paysage concurrentiel actuel et de sa possible évolution. Selon Xerfi, les logiques d'écosystèmes vont se renforcer dans le secteur de la formation professionnelle. Ainsi, les relations concurrentielles traditionnelles sont amenées à s'estomper au profit de rapports plus partenariaux axés autour de la coopération. Les stratégies de croissance doivent s'adapter en conséquence avec davantage de diversité.

Pour compléter l'analyse, Xerfi a identifié et décrypté les enjeux auxquels sont confrontés les organismes de formation professionnelle pour s'imposer sur leur(s) marché(s). Parmi ceux-ci : effectuer un réel saut qualitatif afin d'enrayer la spirale déflationniste qui touche le secteur et faire ainsi face à la nouvelle réglementation, élargir son offre pour accompagner le client dans son développement au-delà de la simple formation dans son développement, et bien entendu saisir le virage numérique.

## 2. LES ENJEUX MARKETING

- S'appuyer sur une marque forte, se muer en véritable marque média, optimiser sa politique multicanal et s'appuyer sur un CRM efficace, saisir les opportunités des réseaux sociaux

## 2. LES LOGIQUES D'ÉCOSYSTÈME

### 1. S'INSCRIRE DANS UNE VÉRITABLE DÉMARCHÉ QUALITÉ

- Identifier les facteurs rendant impératif un saut qualitatif, choisir entre 3 grandes options stratégiques, appréhender les prérequis pour impulser une politique de qualité, générer de la qualité en augmentant la dimension conseil

### 2. ADOPTER UNE VISION « CLIENT CENTRIC »

- Passer à un modèle d'entreprise, devenir intégrateur de compétences, mesurer les implications d'une stratégie centrée sur le client

### 3. INTÉGRER LES LOGIQUES D'ÉCOSYSTÈME À SA STRATÉGIE

- Les grands principes liés aux écosystèmes d'affaires, Les logiques coopératives et partenariales, les exemples de partenariats dans le secteur, la pertinence de la co-traitance et ses limites, les effets pervers des écosystèmes d'affaires pour les complémentaires

## 3. LES FORCES EN PRÉSENCE

### 1. LES FICHES D'IDENTITÉ DES PRINCIPAUX ACTEURS (POSITIONNEMENT, CHIFFRES CLÉS, AXES STRATÉGIQUES, FAITS MARQUANTS, ETC.)

- Abilways, Adecco Training, Afec, AFPA, Aftral, Avenir Conseil Formation, Cegos, Cesi, CNPP, Crossknowledge, CSP, Culture et Formation, Demos, Elegia, Forget Formation, Francis Lefebvre Formation, Global Knowledge, ib, IFPEN, INFREP, Krauthammer International, M2i, Mercuri International, Orsys, Telelangue, Trihom

## 4. LES INDICATEURS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Cette partie vous propose de mesurer, situer et comparer les performances de 150 entreprises du secteur à travers les fiches synthétiques de chacune des sociétés et les tableaux comparatifs. Les données portent sur la période 2010-2014, selon la disponibilité des comptes.

## LES PRINCIPAUX GROUPES CITES DANS L'ÉTUDE (\*)

- |                                 |                              |                             |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| • ABILWAYS                      | • FEEL EUROPE FORMATION      | • LYNDA.COM                 |
| • ACFAL FORMATION               | • FEL                        | • M2I                       |
| • ADECCO TRAINING               | • FIA-NET                    | • M2I TECH                  |
| • ADREP                         | • FINEDUC                    | • MANPOWER                  |
| • AFEC                          | • FIRST FINANCE              | • MERCURI INTERNATIONAL     |
| • AFPA                          | • FLIGHT SAFETY              | • MOD'ART INTERNATIONAL     |
| • AFTEC                         | • FORGET FORMATION           | • MOORTGAT                  |
| • AFTRAL                        | • FORMACYB                   | • NEXT FORMATION            |
| • ATR TRAINING CENTER           | • FORMAVENIR PERFORMANCES    | • OC&C STRATEGY             |
| • AVENIR CONSEIL FORMATION      | • FORPRODIS                  | • OPENCLASSROOMS            |
| • AXIOME C                      | • FRANCIS LEFEBVRE FORMATION | • ORANGE                    |
| • BERLITZ FRANCE                | • FYM CONSEIL                | • ORION SANTE               |
| • CAFFET ET COMPAGNIE           | • GLOBAL KNOWLEDGE           | • ORSYS                     |
| • CAGIP S A                     | • GOFLUENT                   | • PARIS EXECUTIVE CAMPUS    |
| • CEGOS                         | • HEC                        | • PONTS FORMATION CONSEIL   |
| • CERF FORMATION                | • IAE CAEN                   | • PYRAMYD NTCV              |
| • CESI                          | • ISEFAC                     | • SCOP INSTEP               |
| • CIPEMA                        | • ITG FORMATION              | • SCRIBTEL FORMATION        |
| • CNCC SERVICES                 | • IB                         | • SOFIS                     |
| • CNPP                          | • IDRAC                      | • STRATX                    |
| • COLORADO CONSEIL ET FORMATION | • IFOPSE                     | • TEACH ON MARS             |
| • COMPTALIA                     | • IFP TRAINING               | • TELELANGUE                |
| • COMUNDI                       | • IFPEN                      | • TOTAL                     |
| • COPROTEC                      | • INFREP                     | • TRIHOM                    |
| • CROSSKNOWLEDGE                | • INSUP                      | • UNIVERSITE PARIS DAUPHINE |
| • CSP                           | • INTEGRATA                  | • WEIDONG                   |
| • CULTURE ET FORMATION          | • IPF CONSEIL ET RESSOURCES  |                             |
| • DEMOS                         | • ISEG                       |                             |
| • ECODIME                       | • JCP EURO SERVICES          |                             |
| • EDITIS                        | • KAHLER                     |                             |
| • EDUGROUPE                     | • KLAXOON                    |                             |
| • ELEGIA                        | • KOHE MANAGEMENT            |                             |
| • EQUINOXE FORMATION            | • KRAUTHAMMER                |                             |
| • ESCP EUROPE                   | • LINGUAPHONE                |                             |
| • ESI BUSINESS EXECUTIVE        |                              |                             |
| • ESJ PRO                       |                              |                             |
| • ESSEC                         |                              |                             |

(\*) Liste non exhaustive

Pour recevoir votre étude **IMMEDIATEMENT**,  
**COMMANDEZ** directement sur : **XERFI.COM**

- ❶ Rentrez le code **6SAE35** dans la barre de recherche pour la retrouver
- ❷ Achetez l'étude directement par carte bancaire
- ❸ Recevez votre étude en format pdf sur votre compte client xerfi.com

Pour toutes **PRESTATIONS PERSONNALISEES** (présentation, étude sur mesure, etc.), contactez Laurent Marty, Directeur Associé, [lmarty@xerfi.fr](mailto:lmarty@xerfi.fr)

Ces études pourraient également vous intéresser

- **Les écoles de commerce en France**  
5SME53 – Septembre 2015
- **MOOCs et e-learning**  
4SME45 – Décembre 2014

Retrouvez sur le site [xerfi.com](http://xerfi.com) le plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises



**BON**DE  
**COMMANDE**

**A retourner à :**  
Groupe Xerfi 13-15 rue de Calais 75009 Paris  
Téléphone : 01 53 21 81 51  
Email : [commande@xerfi.fr](mailto:commande@xerfi.fr)

Réf : 6SAE35 / PTAX

#### INFORMATIONS CLIENT

Nom : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Société : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_

Adresse email : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

TVA Intra : \_\_\_\_\_

N° SIRET : \_\_\_\_\_

Facture avec la livraison. Le taux de TVA applicable est celui en vigueur à la date d'émission de la facture. En cas de litige, il est fait attribution exclusive au Tribunal de Commerce de Paris.  
Tarifs valables jusqu'au 30/06/2017 (TVA 20,0%).

## La nécessaire réinvention des organismes de formation privés

Repenser le modèle traditionnel pour restaurer les marges et s'adapter aux évolutions digitales et réglementaires

Version papier (classeur)	Version électronique (fichier pdf)	Version électronique + version papier
<b>2 500,00 € HT</b>	<b>2 400,00 € HT</b>	<b>2 795,00 € HT</b>
2 637,50 € TTC	2 880,00 € TTC	3 354,00 € TTC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### MODE DE REGLEMENT CHOISI

- dès réception de l'étude et de la facture
- par carte bancaire sur [www.xerfi.com](http://www.xerfi.com)
- par chèque joint à l'ordre de XERFI-DGT

Date, signature et cachet :

XERFI-DGT SAS au capital de 5 786 051 euros - 13-15 rue de Calais 75009 Paris -  
RCS Paris B 523 352 607 - TVA intracommunautaire : FR22523352607