

Cartographie de l'écosystème du développement des compétences en France

Étude réalisée par Xerfi pour la FFP

Étude présentée à l'occasion du SkillFest, événement de la FFP

3-4 octobre 2019

Membres du comité de pilotage :

Faïza Bolongaro, Directrice d'études Xerfi MCI

Marine Cassou, Responsable des projets Xerfi MCI

Philippe Gattet, Responsable des vidéos sectorielles et pédagogiques Xerfi

Naïs Laurandel, Responsable affaires publiques et communication FFP

Claire Pascal, Administratrice de la FFP, Directrice générale Comundi

Olivier Poncelet, Délégué général FFP

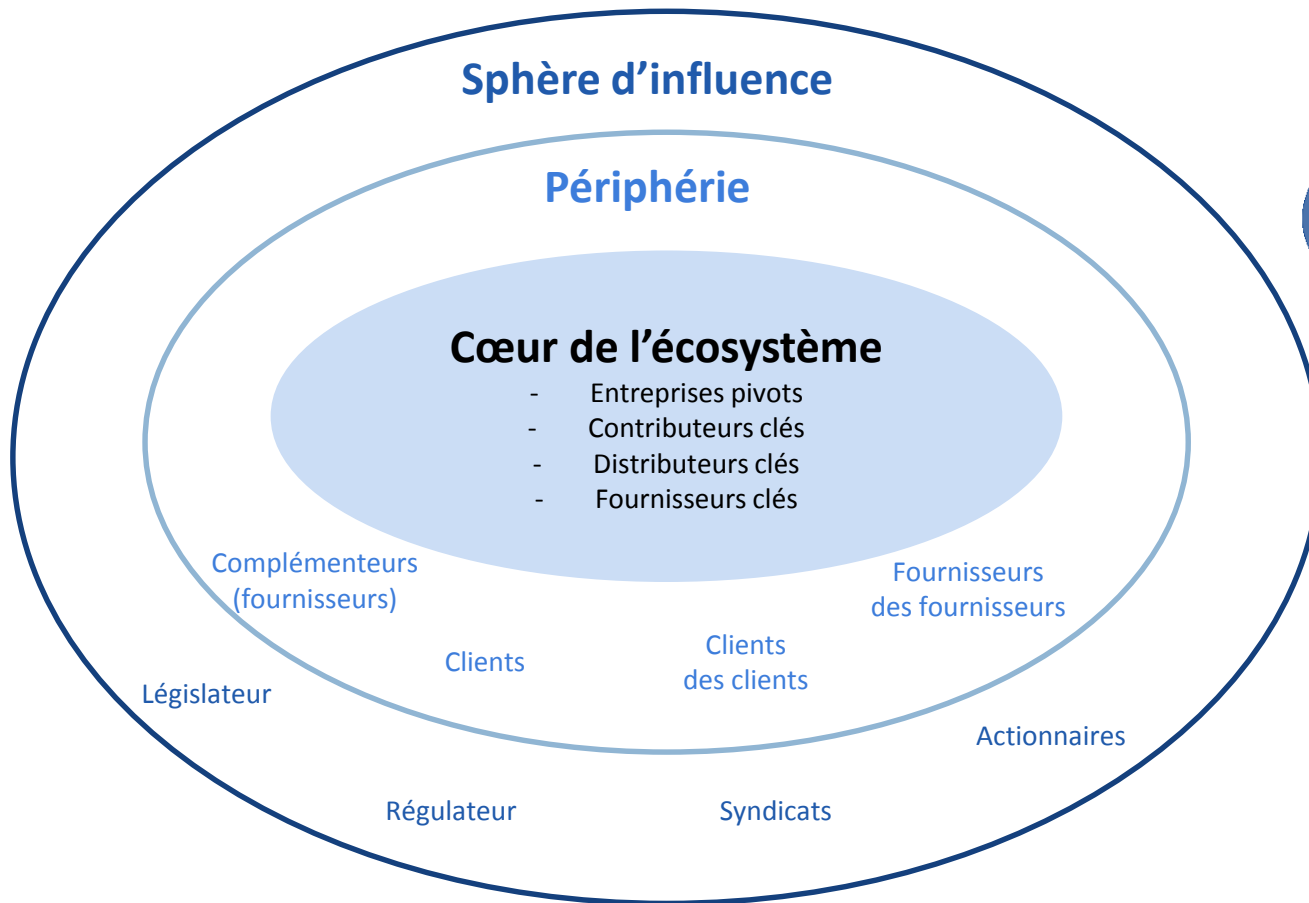
Isabelle Rivière, Directrice qualité et relation adhérent FFP

Jérémy Robiolle, Directeur Xerfi MCI

- 
1. **L'écosystème du développement des compétences aujourd'hui : ses caractéristiques, ses acteurs**
 2. Un écosystème vivant et en mutations
 3. Quel avenir pour cet écosystème? Les stratégies d'adaptation

L'écosystème d'affaires : de quoi parle-t-on ? (1/2)

Un écosystème d'affaires correspond à une somme d'alliances stratégiques, plus ou moins formelles, poursuivant un objectif commun



5 objectifs fédérateurs d'un écosystème

1. Créer une offre compétitive
2. Innover
3. Imposer un standard
4. Lutter contre une menace
5. Créer un bien commun

L'écosystème d'affaires : de quoi parle-t-on ? (2/2)

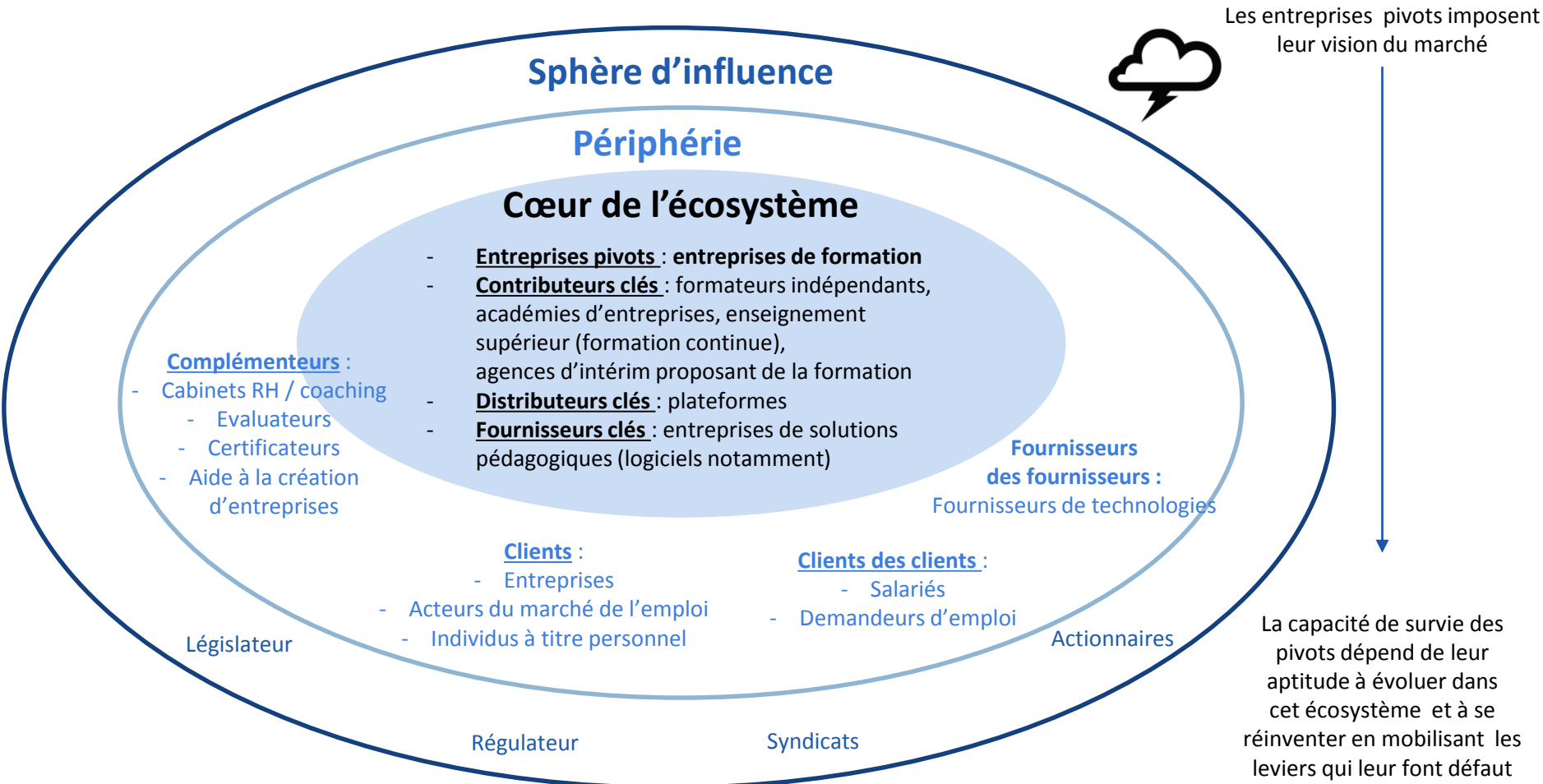
Un écosystème d'affaires correspond à une somme d'alliances stratégiques, plus ou moins formelles, poursuivant un objectif commun

Comprendre les écosystèmes d'affaires



La cartographie de l'écosystème aujourd'hui

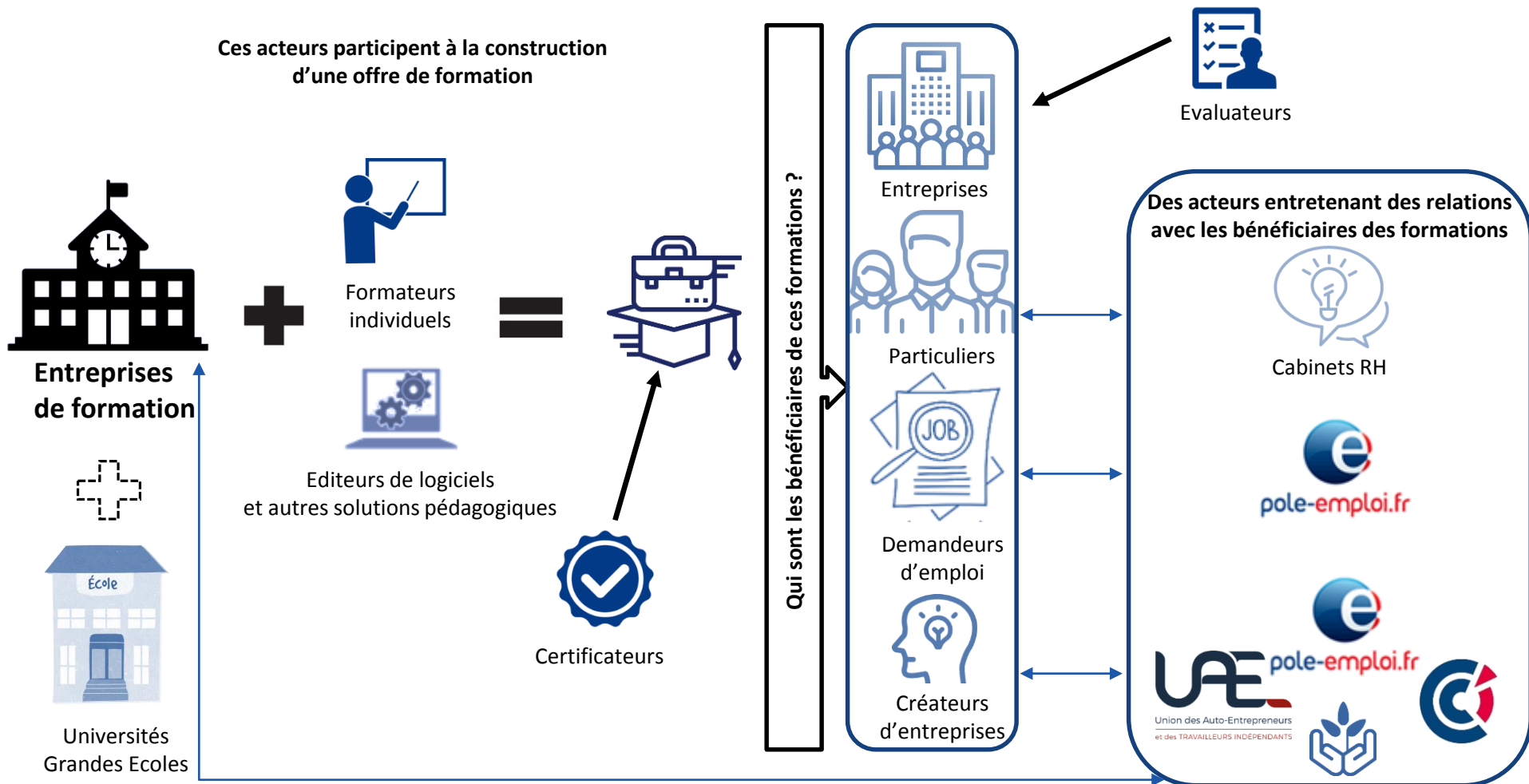
Une photographie de l'écosystème aujourd'hui, avant la réforme



Comment se structurent les relations en son sein ?

Les acteurs de la formation entretiennent déjà des relations très étroites avec des acteurs issus d'autres univers

Ces acteurs participent à la construction d'une offre de formation



L'écosystème aujourd'hui : les chiffres clés

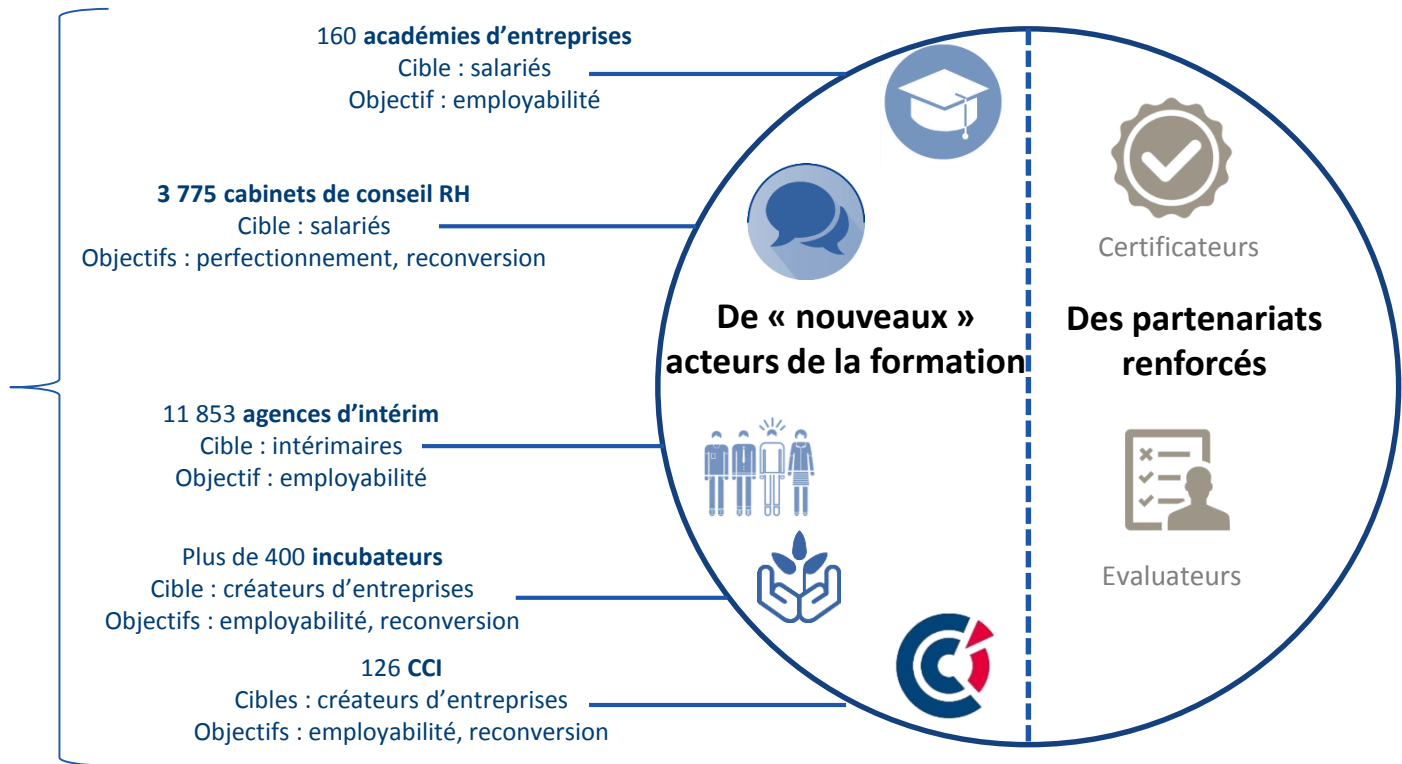
De « nouveaux » acteurs de la formation et des partenariats renforcés

La formation professionnelle à titre principal c'est :




Les autres acteurs gravitant autour c'est :

Un poids économique global de plus de
30 Md€



Sources : Xerfi via Ministère, Branche des OF, Roland Berger

- 
1. L'écosystème du développement des compétences aujourd'hui : ses caractéristiques, ses acteurs
 - 2. Un écosystème vivant et en mutations**
 3. Quel avenir pour cet écosystème? Les stratégies d'adaptation

L'écosystème face aux mutations du marché du travail

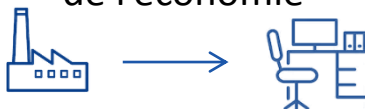
Les 6 grandes mutations du marché du travail

1. Le chômage en France



8,6% de chômeurs en 2019

2. La tertiarisation de l'économie



Près de 76% d'emplois tertiaires

3. Les emplois vacants



Un taux de vacance de 1,38%

4. Les reconversions professionnelles



Un taux de reconversion de 22%

5. La polarisation des emplois



48% d'emplois très qualifiés

6. L'émergence de nouveaux métiers

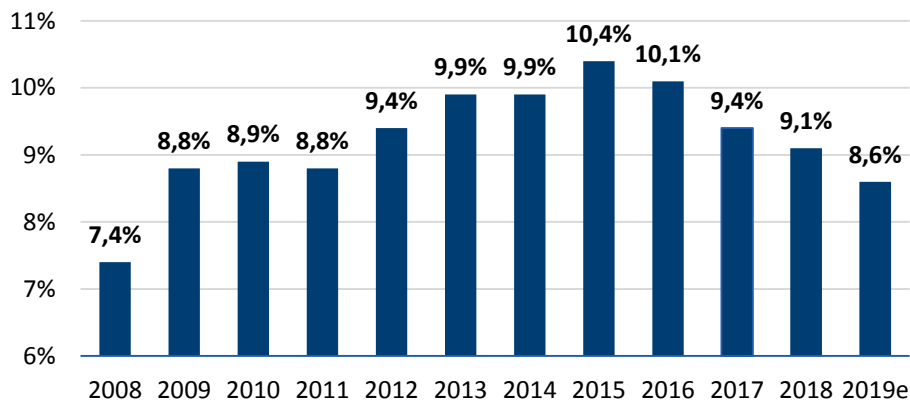


50 nouveaux emplois dans le numérique

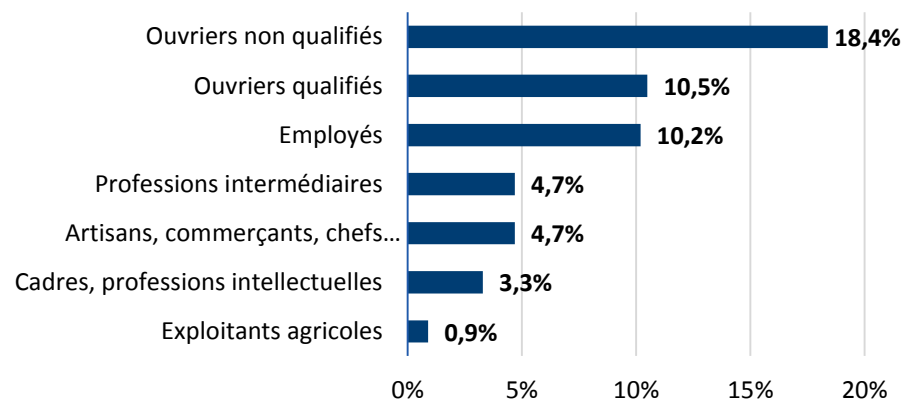
Mutation n°1 : le chômage

Le chômage a profondément évolué ces dernières années

Taux de chômage en France



Taux de chômage selon la catégorie sociale



Profil des demandeurs d'emploi (% du nombre de demandeurs d'emploi de catégorie A*)

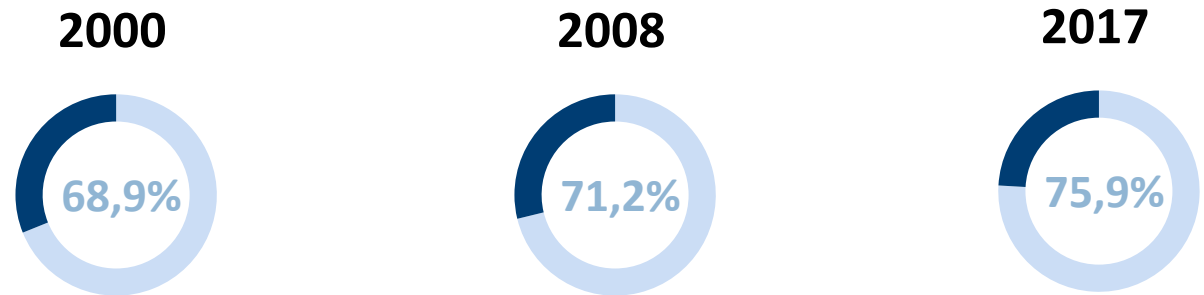
	2008	2019	Remarque
Part des demandeurs d'emploi, sans emploi (catégorie A)	64,7%	60,5%	La baisse du chômage de catégorie A masque, en réalité, une augmentation de la précarité notamment chez les jeunes
Part des demandeurs d'emploi de moins de 25 ans	17,8%	13,5%	Le chômage des jeunes a fortement reculé sur moyenne période en lien avec l'essor de l'apprentissage et des contrats aidés
Part des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus	15,6%	27,0%	Chez les seniors, le chômage progresse alors que la réforme des retraites les contraints à travailler plus longtemps. Quid de la formation professionnelle pour maintenir leur employabilité ?
Part des demandeurs d'emploi de longue durée (1 an ou plus)	24,3%	32,2%	La part des chômeurs de longue durée s'est fortement accrue sur moyenne période, avec un retour à l'emploi très difficile.

(*) catégorie A : demandeurs d'emploi tenus en recherche active, sans emploi » / Source : INSEE, données au 1^{er} trimestre 2008 et 2019

Mutation n°2 : la tertiarisation de l'économie

La tertiarisation de l'économie - qui va de pair avec la désindustrialisation – nécessite un système de formation continue capable d'accompagner la reconversion

Part de l'emploi tertiaire



Quel impact majeur ?

La destruction de nombreux emplois industriels difficilement réaffectables à un autre secteur (inadéquation des qualifications des salariés de l'industrie aux besoins du secteur tertiaire)

La tertiarisation de l'économie - qui va de pair avec la désindustrialisation – nécessite un système de formation continue capable d'accompagner la reconversion

Source : INSEE

Mutation n°3 : les emplois vacants

Le taux de vacance n'explique pas, à lui seul, le taux de chômage

Taux d'emplois vacants

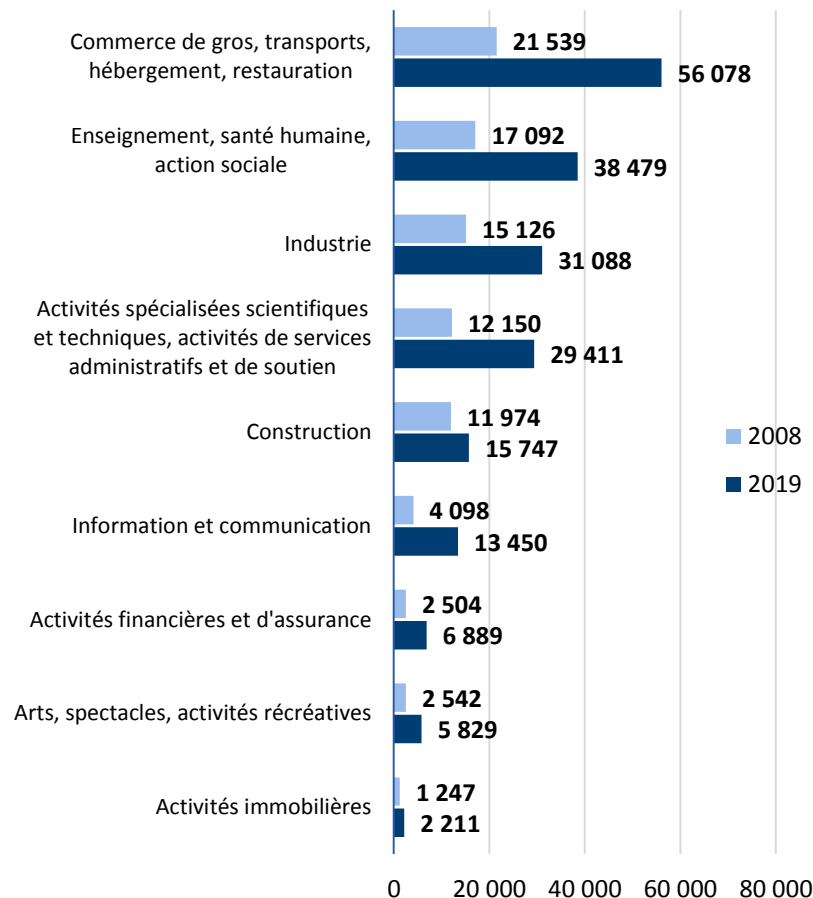


Pourquoi le nombre d'emplois vacants a-t-il doublé en dix ans?

Une réponse multifactorielle :

1. Il s'agit de postes nouvellement créés, notamment dans le numérique
2. Il existe un manque de compétence et/ou de formation
3. Il existe un manque d'expérience
4. Il existe un manque de motivation (accessibilité du lieu de travail, temps partiel, déficit d'image, etc.)
5. Il s'agit de postes de travail à pénibilité (contraintes physiques, exposition à des risques physiques, rythmes de travail)
6. Il existe des problèmes de mobilité, notamment pour les demandeurs d'emploi

Nombre d'emplois vacants

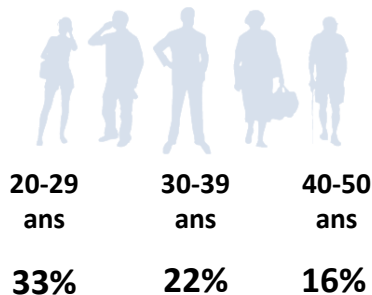
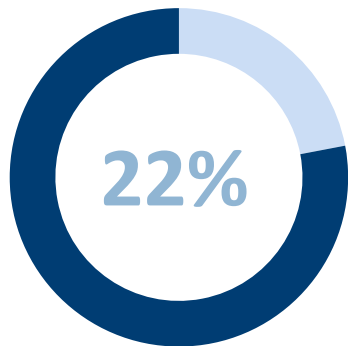


Source : DARES, données au 2^{ème} trimestre 2019 (vs 2^{ème} trimestre 2008)

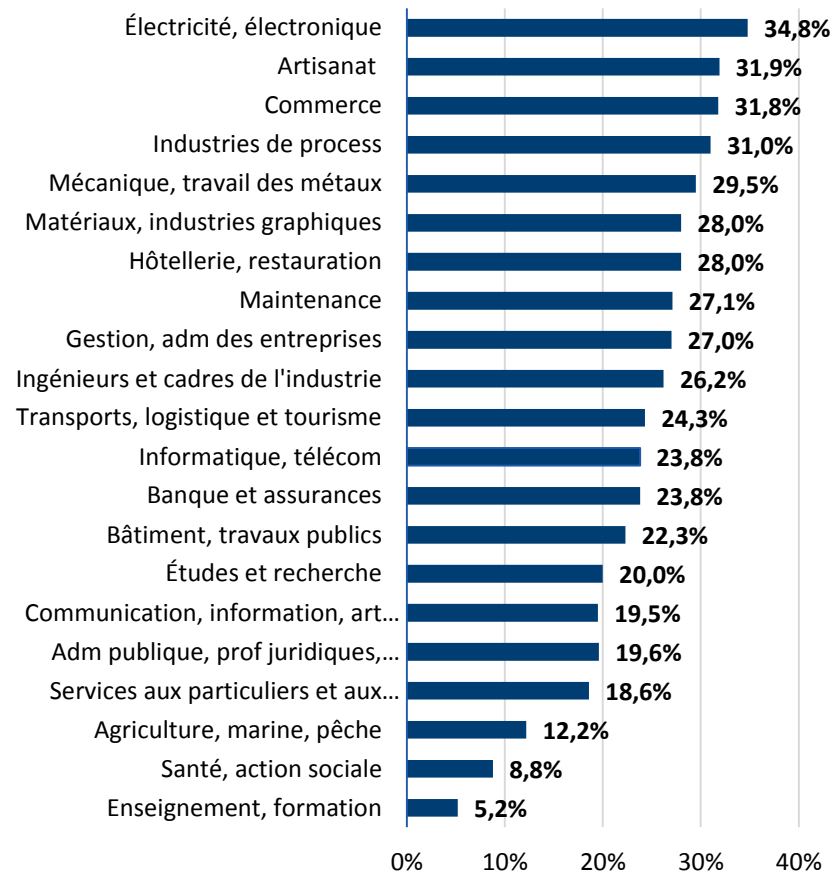
Mutation n°4 : les reconversions professionnelles

Une multiplication des ruptures dans les parcours professionnels

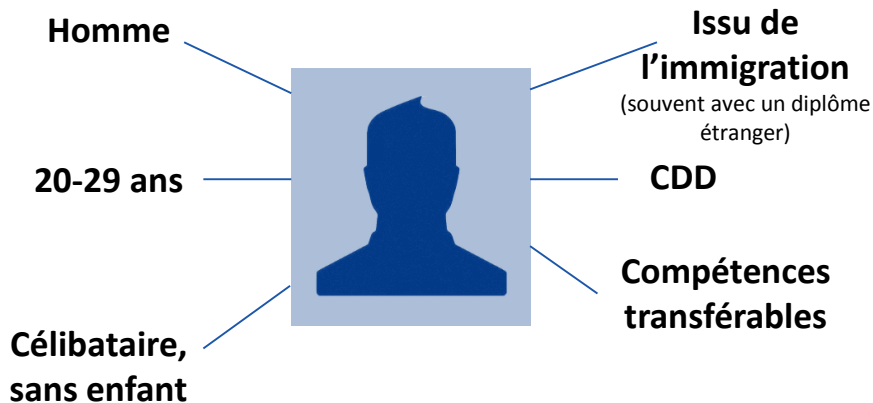
Taux de reconversion en France



Taux de reconversion par secteur



Portrait du salarié en reconversion (*)



(*) personnes ayant changé de métier

Source : INSEE

Mutation n°5 : la polarisation du marché du travail

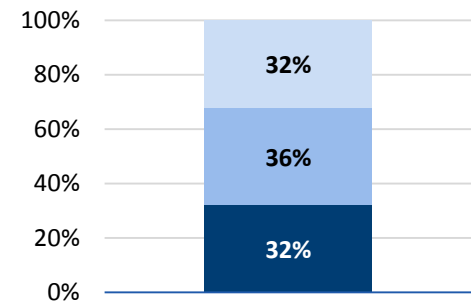
La part des emplois routiniers recule (en lien avec l'automatisation)
au profit des emplois tertiaires peu qualifiés et des emplois très qualifiés

Evolution de l'emploi par typologie de métiers sur longue période

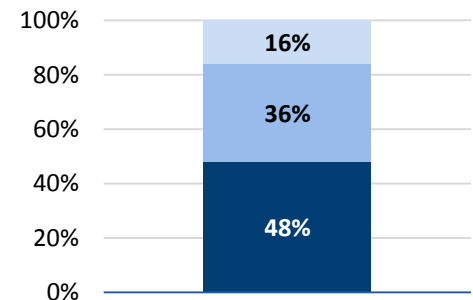


1982

- Emplois routiniers
- Emplois peu qualifiés
- Emplois qualifiés



2019



Emplois routiniers : ouvriers industriels, transport/construction/agriculture
Emplois peu qualifiés : vendeurs, employés, ouvriers artisanaux
Emplois très qualifiés : managers / cadres / ingénieurs et métiers des services


Source : INSEE

Mutation n°6 : l'impact des nouvelles technologies

Les nouvelles technologies sont à l'origine de l'émergence de nouveaux métiers, très qualifiés (cadres, ingénieurs)


 **50** nouveaux métiers recensés dans le numérique

 **73%** des actifs du numérique sont des hommes

 **68%** des actifs ont un niveau de compétences numériques basique voire insuffisant

 **80 000** emplois vacants, faute de profils adaptés

 **50%** des actifs verront la nature de leur métier changer d'ici 2020

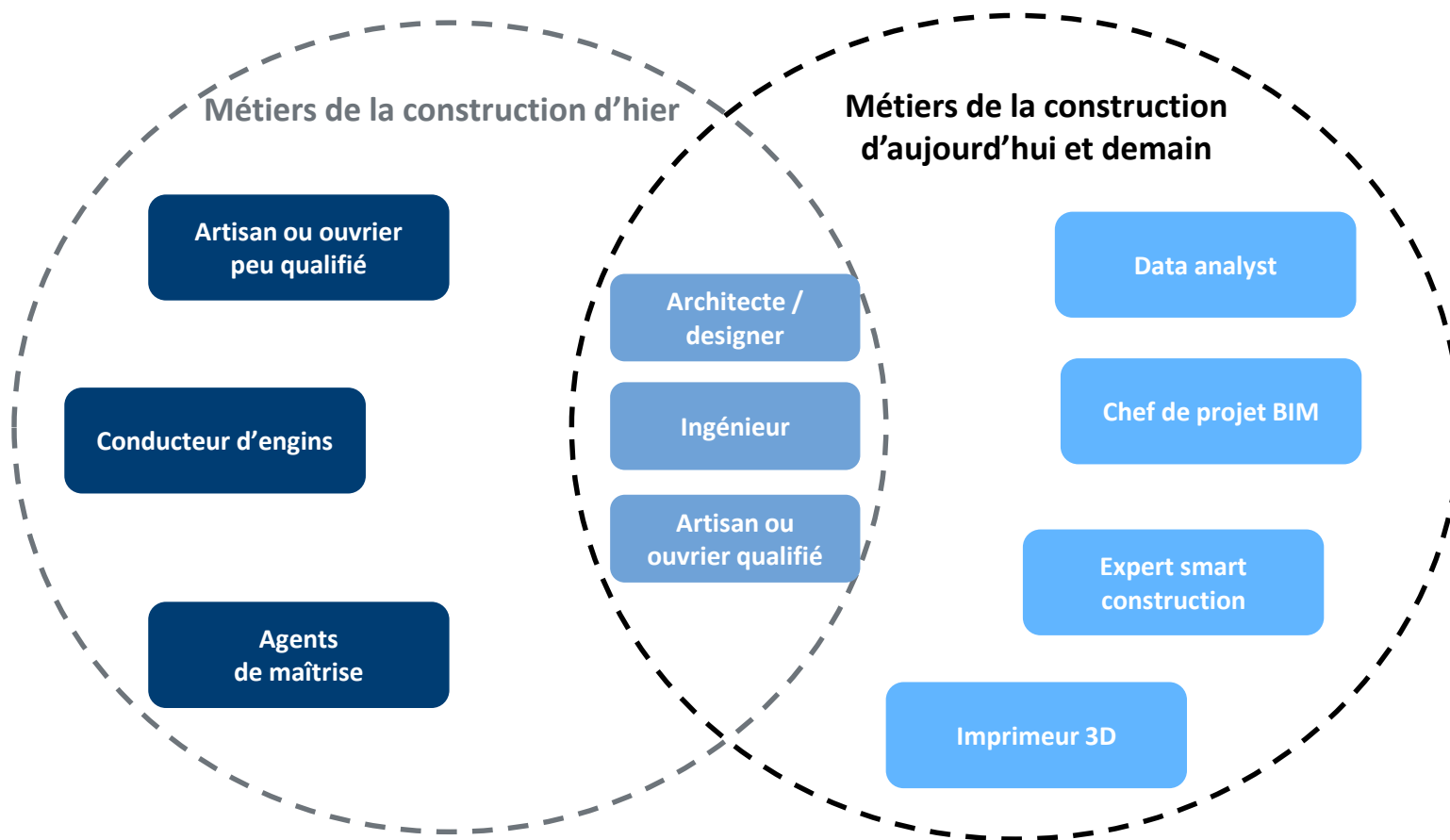
 **5** métiers menacés de disparition:

- Employé de banque / assurance (guichet)
- Secrétaire
- Employé dans la comptabilité
- Caissier / employé de libre-service
- Manutentionnaire

Sources : DARES, presse

Un exemple : l'impact sur les métiers de la construction

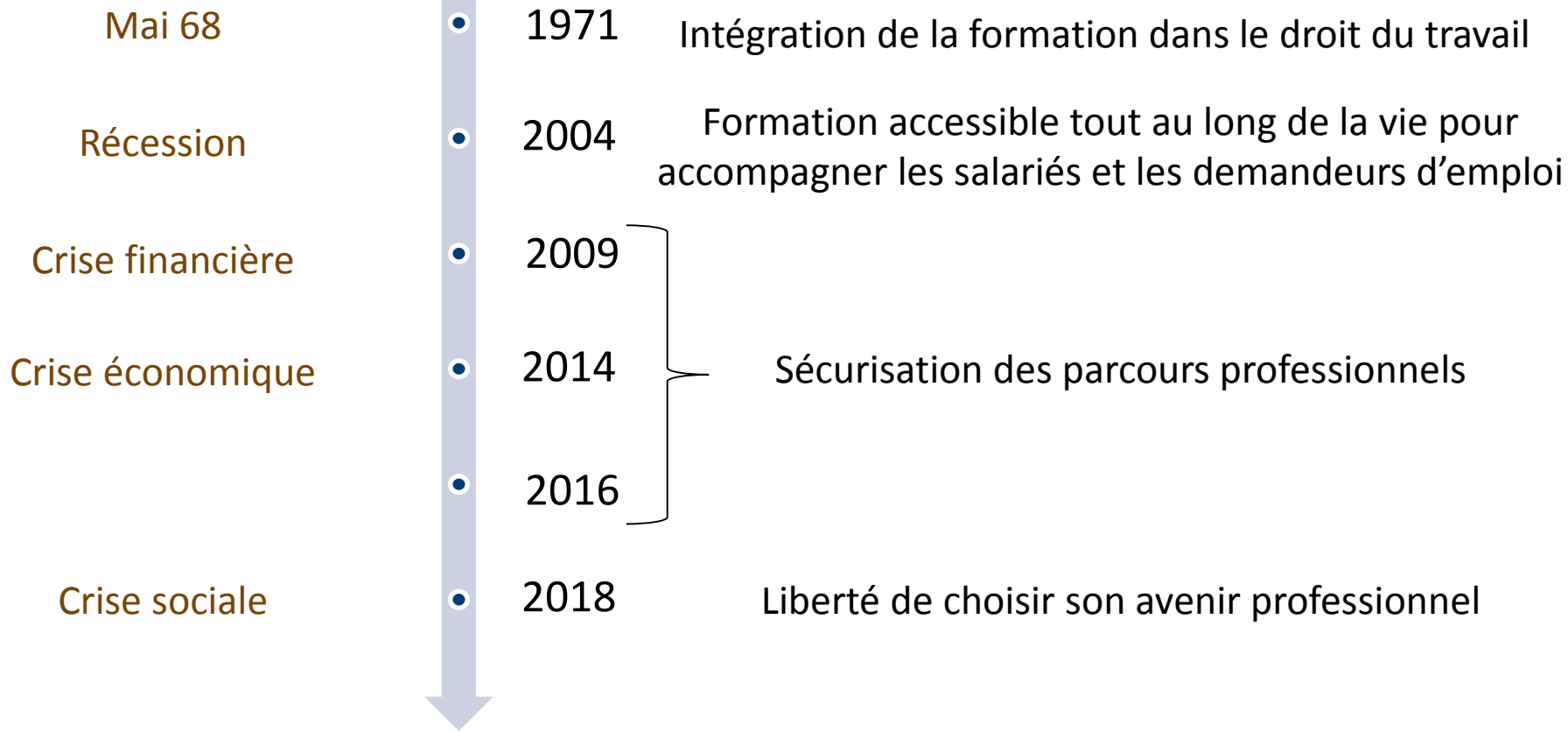
Dans la construction, de nouveaux profils très qualifiés apparaissent favorisant le développement de nouvelles formations initiales



Source: Xerfi

L'écosystème face aux réformes

La société change, la formation professionnelle aussi : du tout collectif à l'individuel



Source : Xerfi via C2rp

Les grandes lignes de la loi Avenir professionnel

La Loi Avenir Professionnel aux effets systémiques pour les acteurs du marché

Ouverture de l'action de formation

Réservation des financements des fonds mutualisés aux entreprises de moins de 50 salariés

Monétisation et désintermédiation du CPF

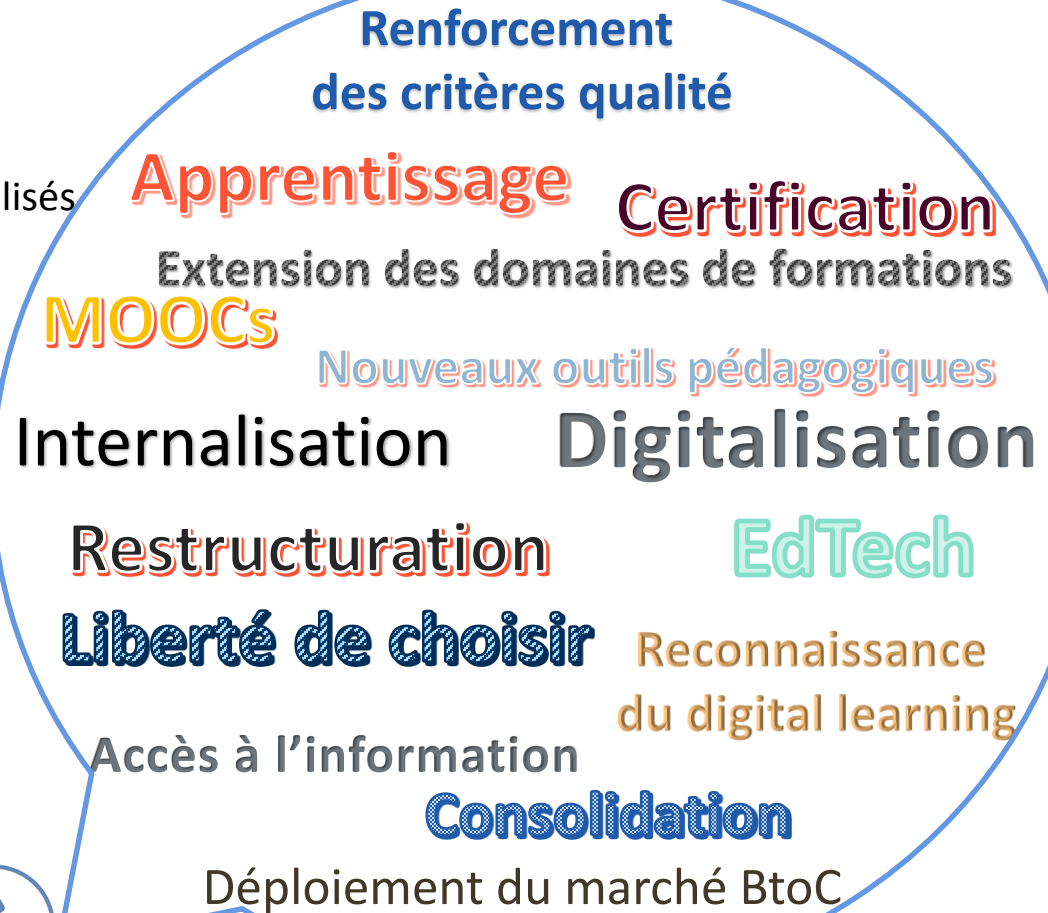
Aménagements de l'entretien professionnel

Ouverture de droits identiques pour les salariés à temps partiel

Renforcement du conseil en évolution professionnelle

Ouverture du marché de l'apprentissage

Renforcement de l'effort de formation pour les demandeurs d'emploi



Les modifications introduites

Du plan de formation au plan de développement des compétences

Légalement, le salarié a accès à la formation par le biais du CPF à sa propre initiative et *via* le plan de développement des compétences (ex plan de formation) initié par son employeur



Le plan de développement des compétences

Il vise à formaliser une stratégie de développement des compétences ayant pour but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et d'accroître l'employabilité de ses salariés.

La réforme introduit une certaine souplesse puisque seules perdurent l'obligation de réaliser des entretiens professionnels et des actions de formation tous les 6 ans.

Les modifications introduites par la réforme

1. Absence de financements mutualisés pour les entreprises de plus de 50 salariés
2. Ouverture de la formation sous réserve du respect de certains critères
3. Intégration de l'action de formation en situation de travail
4. Possibilité de mettre en place des actions individuelles abondées par l'employeur

L'écosystème hier et aujourd'hui : quels changements ?

À l'ère de la réforme, le cœur de l'écosystème ne cesse de grossir, de nouveaux opérateurs cherchant à l'intégrer pour capturer une part plus importante de la valeur

Hier

Cœur de l'écosystème

- **Entreprises pivots :**
entreprises de formation
- **Contributeurs clés :**
formateurs indépendants
- **Fournisseurs clés :**
/

Aujourd'hui

Cœur de l'écosystème

- **Entreprises pivots :**
entreprises de formation
- **Contributeurs clés :**
formateurs indépendants, académies d'entreprises, enseignement supérieur (formation continue), agences d'intérim proposant de la formation
- **Fournisseurs clés :**
entreprises de solutions pédagogiques numériques

Demain, avec la réforme

1. Entrée de **nouveaux acteurs issus du numérique**

avec la reconnaissance du digital learning
(LinkedIn, Google, Facebook)

2. Entrée de nouveaux **complémenteurs**

(cabinets RH, certificateurs, évaluateurs, etc.)

3. Entrée des **clients BtoB**, qui vont proposer leurs propres offres de formation pour réduire les coûts

L'écosystème hier et aujourd'hui : quels changements ?

À l'ère de la réforme, les acteurs périphériques, en particulier les complémenteurs, vont monter en puissance et favoriser l'extension du cœur de l'écosystème

Hier

Périphérie

Complémenteurs :

- Cabinets RH

Clients des clients :

- Salariés
- Demandeurs d'emploi

Clients :

- Entreprises
- Acteurs du marché de l'emploi

Aujourd'hui

Périphérie

Complémenteurs :

- Cabinets RH / Coaching
 - Evaluateurs
 - Certificateurs
- Aide à la création d'entreprises

Clients des clients :

- Salariés
- Demandeurs d'emploi

Clients :

- Entreprises
- Acteurs du marché de l'emploi
- Individus à titre personnel

Demain, avec la réforme

1. Renforcement du pouvoir de marché des individus grâce à la désintermédiation

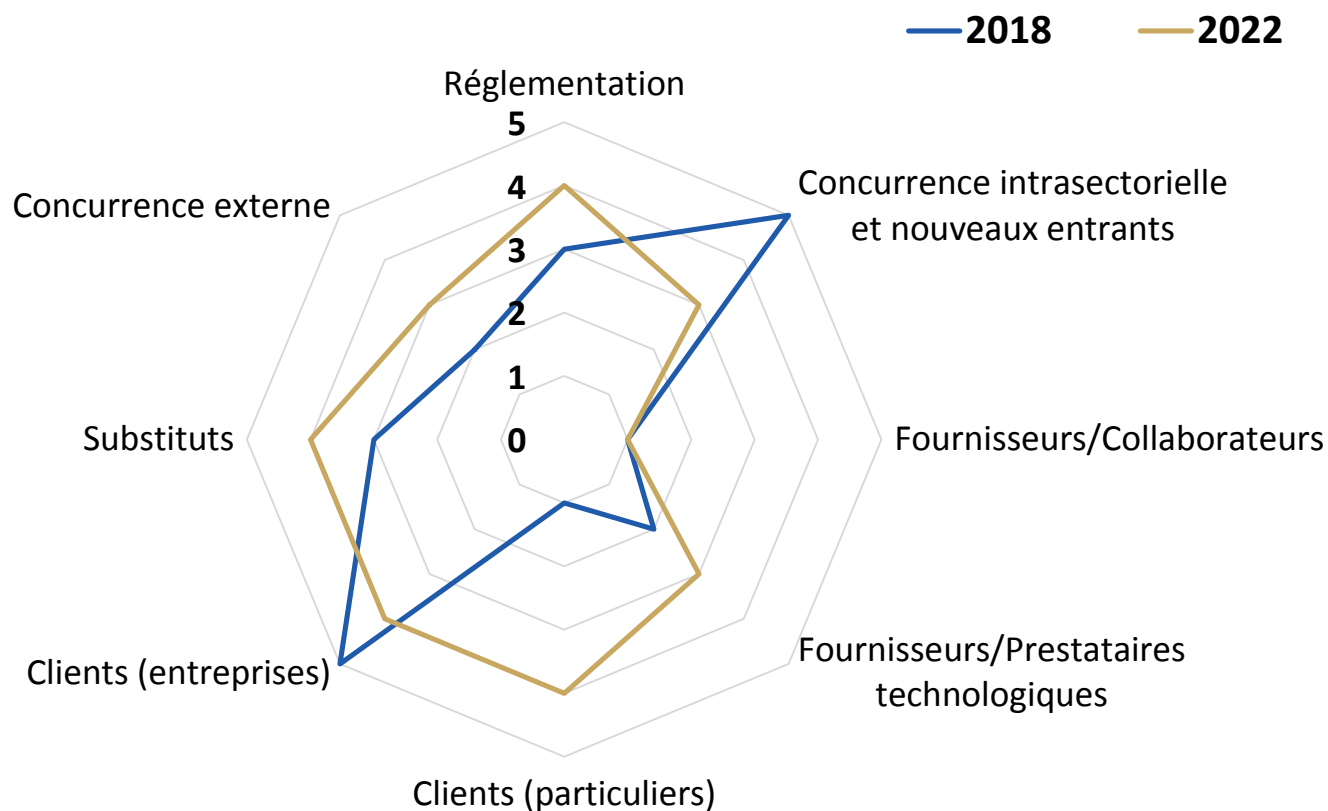
2. Montée en puissance des acteurs issus du conseil

3. Diversification de l'activité des entreprises de formation dans l'apprentissage

- 
1. L'écosystème du développement des compétences aujourd'hui : ses caractéristiques, ses acteurs
 2. Un écosystème vivant et en mutations
 3. **Quel avenir pour cet écosystème? Les stratégies d'adaptation**

Les effets de la réforme sur la concurrence

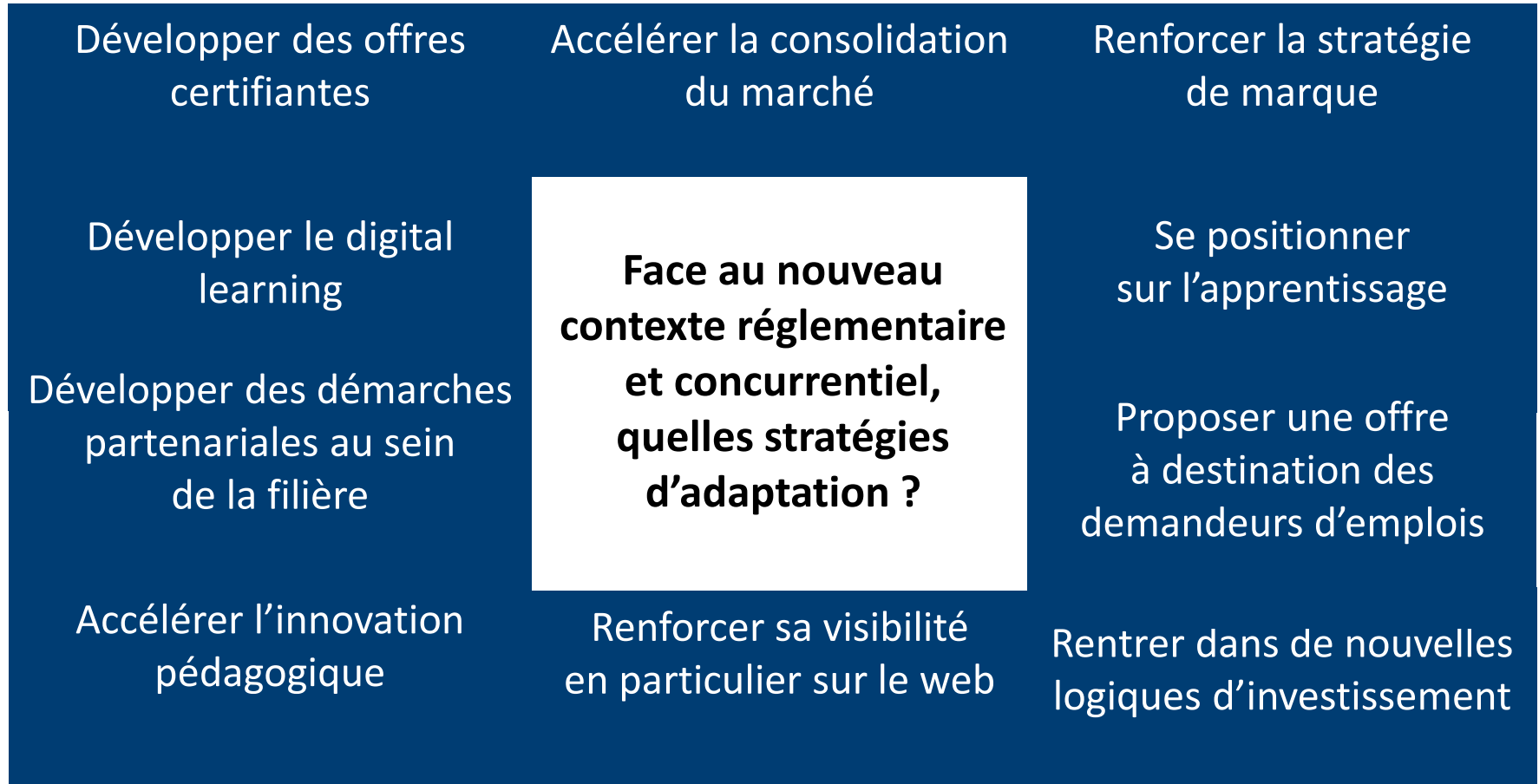
Vers une concurrence plus franche et centrée sur la conquête des clients BtoC et la recherche de ROI



Source : Xerfi

Les effets de la réforme sur les facteurs clés de succès

La loi modifie les règles du jeu de la concurrence pour les acteurs traditionnels



Comment se réinventer ? Par des rachats

La réforme va offrir de nombreuses opportunités de rachats

1. Renforcer sa présence dans l'externalisation de la formation



2. Acquérir de nouvelles compétences



3. Renforcer le volet formation pour les groupes diversifiés



4. Atteindre une taille critique pour asseoir une domination sur un segment*



(*) la taille critique est très différente selon les segments et les profils d'acteurs (généralistes vs spécialistes)



« Il n'y a pas un mois sans que je reçoive un dossier de rapprochement »

« On envisage des opérations de croissance externe »

Comment se réinventer ? Par des partenariats

Les partenariats noués par les acteurs de la formation poursuivent divers objectifs

1. Se positionner sur le digital learning



2. Bénéficier de la renommée d'une école



3. Prendre pied dans l'alternance



4. Diversifier l'offre de formation



5. Proposer des formations diplômantes/certifiantes



6. S'internationaliser



« Passer des partenariats, nouer des liens avec des certificateurs, des éditeurs de logiciels et de solutions pédagogiques, nous sommes en plein dedans en ce moment, avec la réforme ! »

Comment se réinventer ? Par la diversification

Des acteurs « touche-à-tout » émergent et sont capables d'offrir un panel de services complémentaires grâce notamment à des logiques partenariales

Exemple de prestations de services possibles pour une entreprise de formation

Outplacement



Cabinets RH

Recrutement



Pôle Emploi, cabinets de recrutements, agences d'intérim, etc.

Formation



Entreprises de formation

Coaching



Cabinets RH

Orientation des jeunes



Ecoles

(collégiens, lycéens, étudiants)



VAE

Entreprises spécialisées dans la VAE, Universités

Accompagnement à la création d'entreprises



CCI, incubateurs



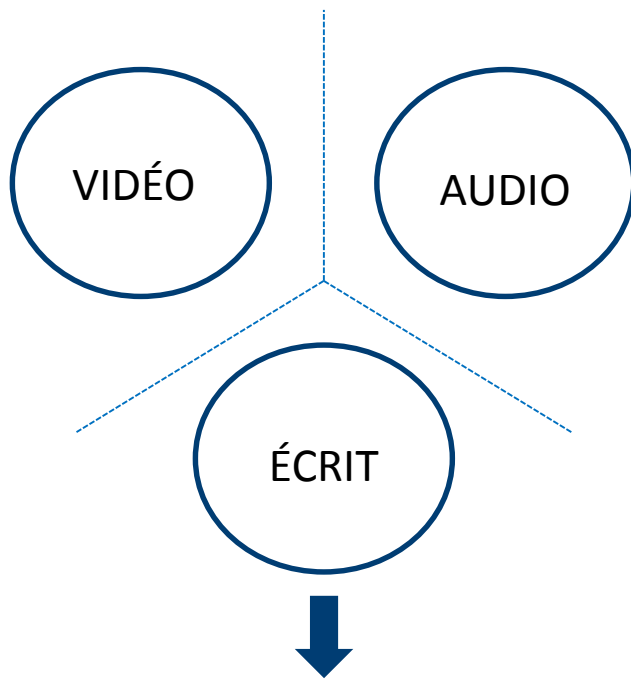
Bilan de compétences

Centres de bilan de compétences

Un exemple : la convergence dans les médias

A l'instar des médias qui se sont décloisonnés avec l'essor des usages numériques, les entreprises de formation doivent à leur tour entamer leur mue

Les médias HIER

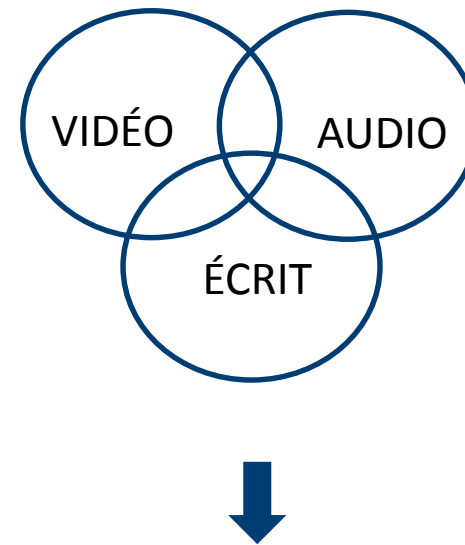


Des segments distincts

Des acteurs distincts

Des barrières à la mobilité solides

Les médias AUJOURD'HUI

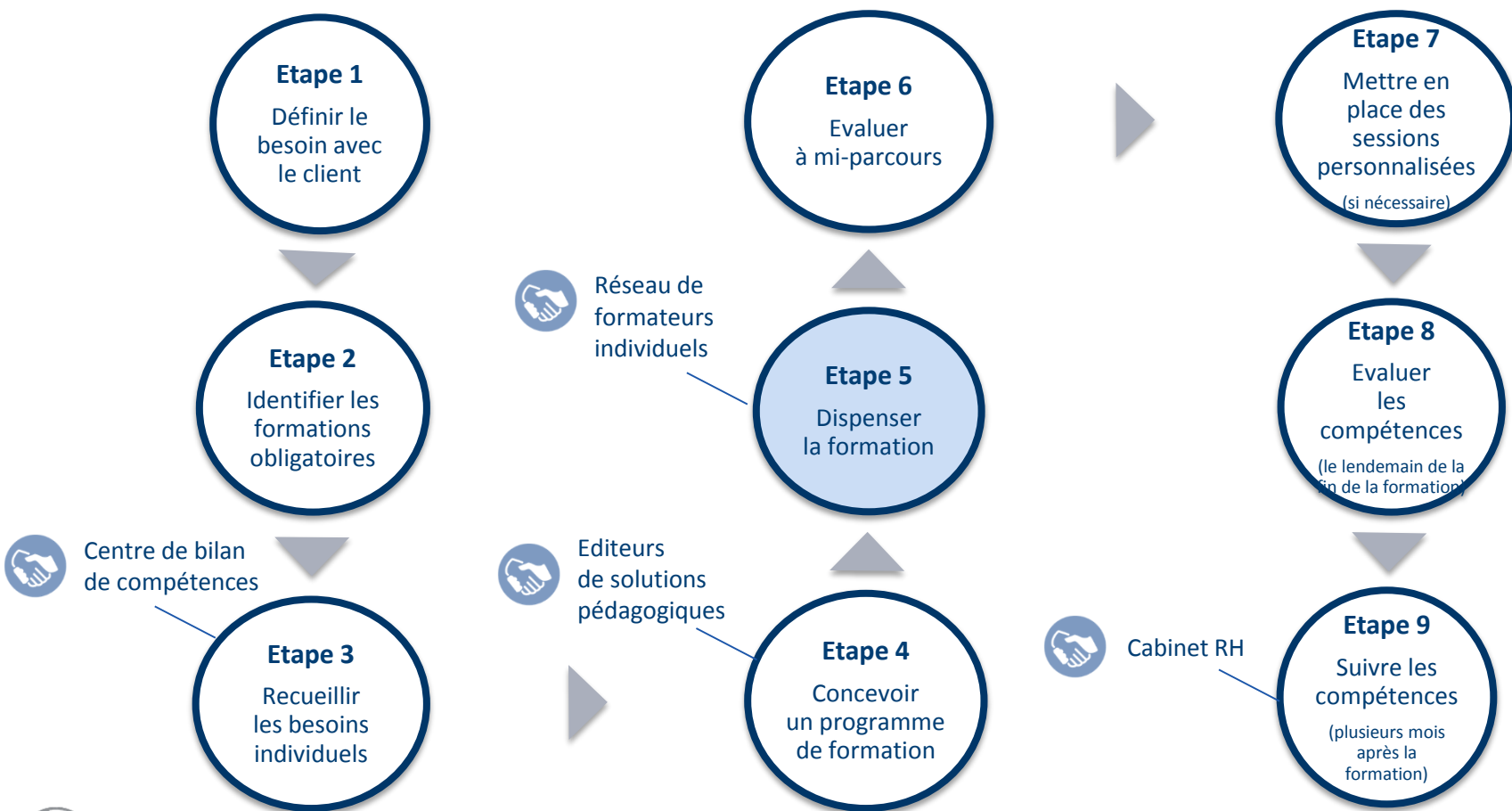


L'ère du numérique provoque la convergence des médias
Comme « tout est dans tout », un média se doit de maîtriser des ressources et compétences historiquement en dehors de son cœur de métier... Les entreprises de formation aussi !



Comment se réinventer ? Par du « end-to-end »

Les dispositifs de formation intègrent diverses étapes allant bien au-delà de la simple acquisition de compétences ; les partenariats sont devenus indispensables



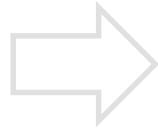
« La formation, ce n'est qu'un bout de la réponse ! Auparavant, la formation c'était la totalité de la réponse. »

Une analyse comparative : le secteur du conseil

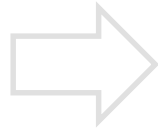
Dans le conseil, l'adoption de prestations end-to-end permet d'approcher les grands comptes



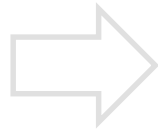
Les besoins des donneurs d'ordres sont transversaux et multi-dimensionnels, les prestataires doivent élargir leur offre pour assurer un accompagnement de la CONCEPTION à la MISE EN ŒUVRE



Nécessité d'accompagner les changements pour toutes les fonctions de l'entreprise concernées par les projets de transformation (*supply chain*, marketing, communication, qualité, informatique, etc.)



Nécessité de satisfaire un besoin d'équipement en matériel (fournir la bonne technologie, apprendre à l'utiliser, assurer sa maintenance, etc.)



Nécessité de communiquer sur la transformation dans des actes concrets de communication

PROPOSER UNE OFFRE « *FULL SERVICE* » NÉCESSITE PLUSIEURS PRÉREQUIS À MAÎTRISER

Disposer d'une marque forte et évocatrice dans le conseil

Être parfaitement agile et flexible

Se doter d'équipes pluridisciplinaires et savoir les associer

L'écosystème demain : différents scénarii possibles

L'écosystème du développement des compétences ne cesse d'évoluer : rien n'est aujourd'hui figé quant à son évolution future

Scénario 1

De nouveaux acteurs pivots, issus du numérique, capables de maîtriser l'accès au marché



Scénario 2

Des acteurs de la formation, tantôt pivots, tantôt complémentaires, grâce à des opportunités de business croisées

Quel impact majeur ?

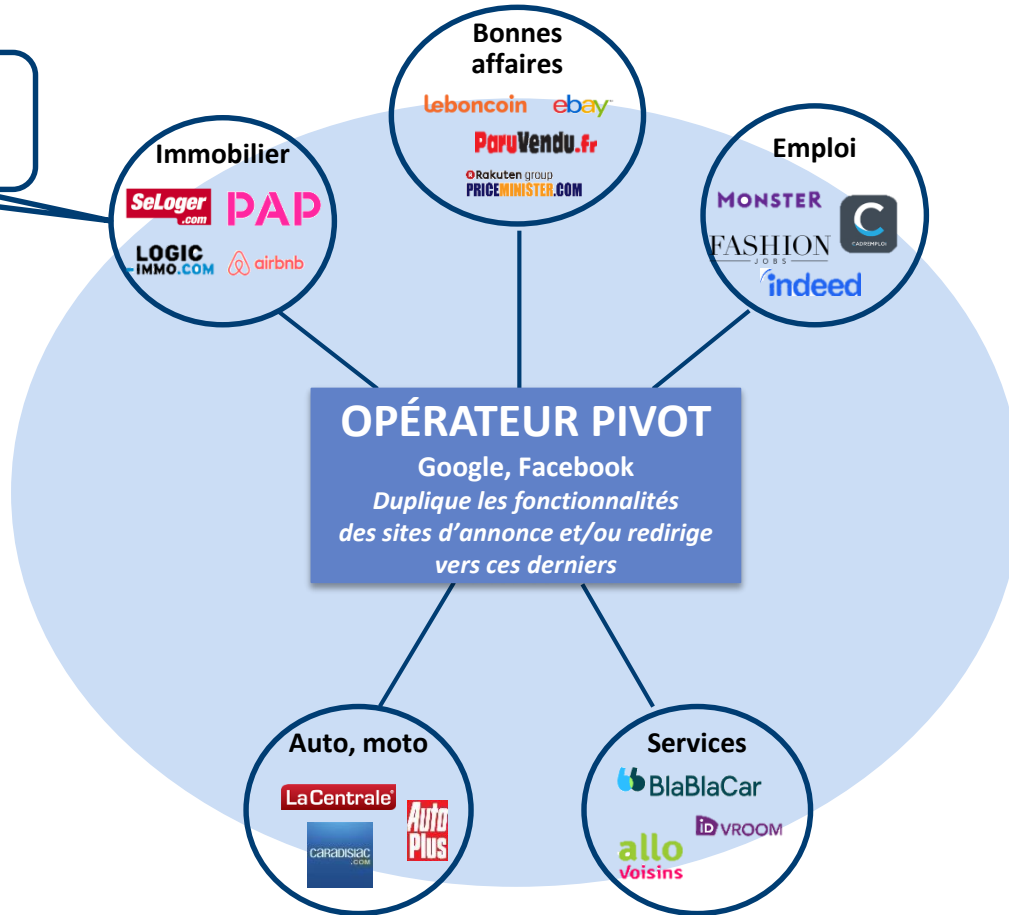
La réforme et les mutations du marché du travail vont permettre l'émergence de nombreuses opportunités de croissance pour les acteurs en place. Pour en profiter, ils devront néanmoins trouver leur place et être capables de mettre en place des stratégies plus inclusives *via* notamment des rachats ou des partenariats.

Exemple : de pivots à « simples » complémentaires ?

Dans le secteur des annonces, les acteurs pivots d'aujourd'hui (les GAFA) ne sont plus ceux d'hier (acteurs « traditionnels »)



Pour les acteurs satellisés, concurrence autour de la taille, de la notoriété et d'actifs peu imitables (brevets, etc.)



Les études de la FFP

① **Panorama social et économique de la branche des organismes de formation** – Edition 2018

② **Etude Roland Berger : Formation professionnelle, faire décoller l'investissement dans les compétences** – Octobre 2017

Les études Xerfi

① **Le marché de la formation professionnelle à l'horizon 2022** – Février 2019

② **Les EdTech à l'horizon 2021** – Décembre 2018

③ **Le marché des MOOCs et du e-learning** – Septembre 2017



Xerfi Market & Competitive
Intelligence (MCI)
13-15, rue de Calais
75009 Paris
01 53 21 85 74
mci@xerfi.fr



Fédération de la formation
professionnelle
7, rue Alfred de Vigny
75008 Paris
01 44 30 49 49
ffp@ffp.org



