

***LE PASSAGE D'UNE FORMATION TRADITIONNELLE A UNE
FORMATION MIXTE : CHOIX FINANCIER OU STRATEGIQUE ?
LE CAS DE L'INSTITUT DU COMMERCE INTERNATIONAL (ICI),
NEGOCIA, CCIP***

Catherine de GERY

Professeur associé en sciences économiques, NEGOCIA, CCIP

Responsable pédagogique de l'ICI

cdegery@negocia.fr, +33 1 44 09 35 05

Adresse professionnelle

NEGOCIA, 8 avenue de la Porte de Champerret, 75838 Paris cedex 17

Résumé :

Cette communication propose une réflexion sur les potentialités de la e-formation dans le cadre de la Formation Professionnelle Continue (FPC). La e-formation flexibilise l'accès à la formation et peut devenir un élément important de développement de la « formation tout au long de la vie ». Du point de vue de l'organisme de formation continue, le retour sur investissement n'est pas garanti. Il s'agit d'un choix stratégique et face à l'importance des investissements, la mise en réseau semble la forme organisationnelle la plus adaptée afin de faire face à la concurrence.

Summary :

This communication analyses the development of e-learning applied to continuing education. The e-learning makes it possible a more flexible access to education and can become a structuring element of « long life education » development. For the training organism, the return on investment isn't sure. It's a strategic choice and because of the important investments, the network can be the more adapted organizational form to face competition.

Mots clés : système de formation professionnelle continue, e-formation, retour sur investissement, économie des réseaux.

Le passage d'une formation traditionnelle à une formation mixte : choix financier ou stratégique ?

Le cas de l'Institut du Commerce International (ICI), NEGOCIA, CCIP

La question soulevée dans cette communication est de savoir ce qui peut justifier le passage d'une formation traditionnelle à une formation mixte : une volonté de réduction des coûts ou un choix stratégique ?

Nous aborderons dans un premier temps les apports de la e-formation dans le cadre de la réforme du système de formation professionnelle. Nous étudierons alors, dans un deuxième temps, les coûts de cette modification de notre offre pédagogique de l'Institut du Commerce International (ICI, formation continue diplômante à bac +4 en commerce international) et l'analyse du retour sur investissement que l'on peut en faire sur l'ICI et NEGOCIA en général. Puis nous concluons alors sur les perspectives offertes par les réseaux d'entreprises aux organismes de formation investissant dans la FOAD.

1- FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET E-FORMATION

1-1 La réforme du système de Formation Professionnelle Continue

Le système de formation professionnelle continue français est original en Europe, puisqu'il relève d'une obligation légale de financement. Il faisait l'objet d'un réel projet politique lors de sa création par la loi du 16 juillet 1971. Il s'agissait de permettre aux individus d'entrer dans un processus de promotion sociale par le biais d'une formation qualifiante. Ce système a très vite été détourné de son objectif initial pour devenir un outil de gestion de la main d'œuvre au service des entreprises. Tout

comme la formation initiale, il a fini par devenir un facteur discriminant d'accès à l'emploi (C. de Géry, 1998).

Dans le cadre de la refondation sociale initiée par le MEDEF, les partenaires sociaux se sont accordés, en février 2000, pour aborder plusieurs thèmes de négociation relatif à :

- l'évolution de la négociation collective ;
- l'assurance chômage ;
- la lutte contre la précarité et l'insertion des jeunes ;
- la santé au travail, la prévention des risques professionnels et des accidents du travail ;
- la retraite complémentaire ;
- la formation professionnelle ;
- l'égalité professionnelle ;
- la protection sociale.

Le 17 mars 1999, Nicole Péry, secrétaire d'Etat aux Droits des femmes et de la Formation professionnelle, présentait au conseil des ministres les axes d'un diagnostic de notre système de formation professionnelle continue. Ce document, intitulé « La formation professionnelle : diagnostic, défis et enjeux. Contribution du secrétariat d'Etat aux Droits de la femme et à la Formation professionnelle » a mis l'accent sur la nécessité d'une nouvelle architecture du dispositif de FPC, fondée sur un droit à se former tout au long de la vie .

Pour cela, il est proposer la création d'un droit individuel à la formation garanti collectivement. Cet objectif prioritaire pourrait être réalisé : en prenant en compte les acquis professionnels (selon le projet de loi de modernisation sociale) ; en transformant les périodes de chômage en temps d'activité ; en donnant tout leur sens

aux formations en alternance ; en clarifiant le rôle des acteurs, avec notamment, la nécessité d'une plus grande transparence dans la collecte des fonds de l'apprentissage. Ce Livre blanc donne le coup d'envoi du processus d'élaboration de la réforme.

Cependant, le thème de la formation professionnelle a eu et a toujours du mal à être inscrit à l'ordre du jour des discussions des partenaires sociaux et du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. La réforme de la formation professionnelle a dû attendre l'adoption des lois sur la réduction du temps de travail. Par ailleurs, l'ouverture des négociations entre partenaires sociaux, initiée par le MEDEF dans le cadre de la refondation sociale, a également retardé la négociation avec l'Etat sur le thème de la formation professionnelle.

Cependant, la seconde loi sur les 35 heures a soulevé une première problématique : la formation est-elle du temps de travail effectif ? L'article 17 de la loi du 19 janvier 2000 (article L. 932-2 nouveau Code du travail) a tranché en faisant évoluer le cadre légal de la formation dans l'entreprise.

Cette évolution se situe à deux niveaux :

- l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi devient pour l'employeur une obligation légale, et non plus seulement jurisprudentielle. En conséquence, toute action de formation dans ce cadre constitue du temps de travail effectif ;
- les formations dont l'objectif est le développement des compétences des salariés peuvent, elles, se dérouler en partie hors du temps de travail. Pour mettre en place ce nouveau co-investissement formation, les partenaires sociaux sont invités par la loi à négocier un accord national interprofessionnel.

Depuis le 20 décembre 2000, les partenaires sociaux ont engagé la négociation sur la formation professionnelle. Trente ans après la loi de 1971, dix ans après l'accord interprofessionnel de juillet 1991, les partenaires sociaux espèrent à nouveau faire date. Mais ceux-ci ont du mal à s'entendre. Le 19 septembre 2003 aura lieu une réunion qui devrait voir la conclusion de cette négociation.

Les principaux points d'achoppement restent, pour l'instant, la définition des périmètres du hors temps de travail et du co-investissement, ainsi que le flou qui entoure la rédaction du texte.

Face à un éclatement du rapport salarial et à une fragmentation de la trajectoire professionnelle des individus, la FPC doit ainsi être remise en cause sous sa forme actuelle. Outil de gestion des ressources humaines à disposition des entreprises, elle doit devenir un outil de cogestion des compétences au service des individus et des entreprises. C'est donc toute la question actuellement débattue par les partenaires sociaux dans le cadre de la réforme du système de formation professionnelle continue.

Dans ce contexte, on considère que la e-formation peut ouvrir de nouvelles perspectives au sein de la FPC en facilitant l'accès à la formation aux entreprises et aux individus.

La e-formation est ainsi un sous-ensemble de la Formation Ouverte et à Distance (FOAD) qui désigne l'utilisation des réseaux électroniques pour acheminer les devoirs ou supports de cours. Les puristes excluent du e-learning l'auto-formation, qui se fait sans suivi pédagogique par un tuteur. On parle alors de formation à distance accompagnée, « tutorée ».

La e-formation participe ainsi à la flexibilisation des temps de travail et des processus d'entretien et de développement des compétences. L'individu n'apporte plus tant ses qualifications dans un poste

défini que ses compétences ; soit un potentiel plus large (en termes de créativité, d'adaptabilité...) que l'entreprise utilisera en fonction de ses besoins. L'individu a alors tendance à être perçu comme un prestataire mettant à disposition ses compétences. La e-formation en développant des compétences techniques mais aussi comportementales (autonomie, adaptabilité) participe pleinement à ce modèle et peut donc être un mode d'acquisition de compétences particulièrement pertinent dans le cadre du projet de « formation tout au long de la vie ».

1-2 Apports et limites de la e-formation

De nombreuses études prospectives proposent des chiffres concernant l'évolution de la e-formation. Le *B to B* semble être un véritable marché pour la e-formation. Les grandes entreprises ont désormais un intranet et pourraient mettre des formations en ligne. Certaines grandes entreprises ont déjà bien avancé dans ce domaine comme Renault, Bull, Axa, l'Oréal, France Télécom. Même si la e-formation s'adresse principalement à des entreprises multisites et multinationales, ce nouveau mode de formation se diffuse de plus en plus à des entreprises monosites et de moins de 500 salariés (enquête 2002, Algora, Le Préau, PricewaterhouseCoopers).

Si nous nous appuyons sur les résultats de plusieurs enquêtes : celle menée conjointement par l'OFEM, ALGORA, le PREAU et PricewaterhouseCoopers concernant « les coûts et retours sur investissements de la e-formation » auprès de 193 entreprises réalisée en mars 2001 ainsi que l'enquête 2002, avec celles menées en avril 2000 et mars 2001 par Arthur Andersen, les principaux avantages escomptés de la e-formation sont :

- *une baisse des coûts directs de formation.* En effet, les résultats de l'e-learning américain nous présentent une baisse de près de 30%

des coûts de formation. Cette baisse est principalement due à la disparition des frais de transport et d'hébergement mais surtout à la diminution des jours d'absence des formés. Il semblerait que cette baisse compense largement la hausse du prix d'une heure de formation en ligne par rapport à une heure de cours en présentiel. Nous verrons que ceci est vrai du point de vue de l'entreprise acheteuse de e-formation.

- *une plus grande souplesse d'organisation et un gain de temps.* En effet, à l'aide des différents outils que propose la technologie internet (base de données, moteurs de recherche, forums ...) il est possible à l'apprenant de travailler en fonction de ses disponibilités. En 2002, cet apport est présenté comme le premier de tous.

- *une individualisation des parcours.* La mise en place d'un tutorat et l'utilisation de test de niveau permet de créer des parcours différents au sein d'un même module de formation. Cela nécessite par contre une réelle motivation de l'apprenant et un tutorat bien ajusté en fonction des besoins de chacun. Cela reste une des grandes difficultés de la e-formation.

- *une formation plus efficace* (source OFEM- ALGORA...). En particulier, lorsque la e-formation est couplée à la formation en présentiel. La difficulté de la e-formation repose souvent sur la création de contenus adaptés.

- *une meilleure compétitivité de l'entreprise,* par le développement du portefeuille de compétences des collaborateurs. Cet argument apparaît lors de l'enquête 2002 et concerne particulièrement les entreprises ayant l'expérience la plus ancienne en e-formation.

Néanmoins, avant de mettre en place une e-formation, certains obstacles doivent être surmontés. Les principaux obstacles mentionnés dans l'enquête menée auprès d'entreprises françaises, en mars 2001, par Arthur Andersen sont : une informatique mal adaptée; un manque de maîtrise de l'outil internet par les collaborateurs ; un coût élevé et souvent mal maîtrisé des solutions ; et une culture d'entreprise défavorable. Nous ajouterons la nécessité d'une forte motivation des apprenants, dépendant elle-même de la motivation et de l'implication des formateurs, qui se traduit par la qualité des contenus et du tutorat.

Nous faisons l'hypothèse que ce nouveau mode de formation ne peut réussir que sous contraintes :

- Contraintes de l'entreprise de nature organisationnelle (éparpillement des stagiaires sur différents sites, réduction du temps de travail, nomadisme des stagiaires ce qui explique que les commerciaux soient les plus formés à distance, etc...) ;
- Contraintes des stagiaires qui souhaitent développer leur portefeuille de compétences et pour lesquels le développement de la e-formation ouvre les possibilités d'accès à des formations diplômantes ;
- Contraintes de l'organisme de formation qui doit faire face à un élargissement de l'espace concurrentiel.

Cependant comme tout projet s'appuyant sur une nouvelle technologie et entraînant de nouvelles pratiques, le développement de la e-formation demande de lourds investissements.

En effet, le choix du passage à d'une formation traditionnelle à une e-formation, au moins partielle, coûte cher. Les dépenses de formation continue ne sont plus considérées comme une forme de prélèvement, d'impôt applicable sur une

année comptable mais relèvent alors d'une vraie logique d'investissement. Nous assistons alors à une inversion du modèle économique lors du passage d'une formation délivrée en présentiel à une formation délivrée au moins en partie à distance. Dans le cas d'une formation en présentiel, le coût est faible au départ mais sera exponentiel ou connaîtra une hausse par pallier en fonction du nombre d'apprenants. Par contre, dans le cas d'une e-formation, les investissements en amont seront importants et nous assisterons à une baisse du coût unitaire de mise en œuvre de la formation, baisse plus ou moins importante en fonction du recours au tutorat.

La question est alors de savoir s'il est rentable de pratiquer la e-formation. En effet, de nombreux défenseurs de la e-formation, et en particulier les concepteurs de plateformes, ont voulu défendre l'idée d'un moindre coût de la e-formation par rapport à la formation traditionnelle. Nous démontrerons qu'il s'agit d'une utopie en nous appuyant sur le cas de l'ICI (groupe NEGOCIA, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris) et nous montrerons en quoi cette problématique a parfois occulté les apports et défis posés au secteur des organismes de formation.

2- DE L'ICI A L'ICI @TRAINING

Nous n'aborderons pas ici la problématique générale de retour sur investissement en formation, même si cette question devient cruciale du fait de l'inversion du modèle économique. L'investissement immatériel que représente la formation possède certaines particularités par rapport aux autres composantes de l'investissement immatériel que sont la recherche et le développement, les logiciels et l'action commerciale. Celle-ci s'appuie en effet sur un investissement public lourd en matière d'éducation, son financement est pour partie obligatoire avec la loi de 1971 et

enfin, cet investissement est rattaché à une personne qui peut en user librement et éventuellement le proposer à la concurrence. Le retour sur investissement, en tant que calcul économique, ne peut donc s'appliquer à l'investissement en formation puisqu'il est impossible d'isoler et de calculer l'impact de l'investissement en formation sur les résultats de l'entreprise (G. Le Boterf, 1989).

Nous avons choisi d'aborder le passage à distance de notre formation d'un point de vue stratégique (survie d'un vrai diplôme en formation continue), puis d'un point de vue pédagogique (évaluation de l'ensemble du dispositif auprès des professeurs et des stagiaires) et enfin d'un point de vue financier (analyse de la rentabilité et du retour sur investissement). Nous ne traiterons ici que des points de vue financier et stratégique, les objectifs pédagogiques ayant été dépassé avec le mixage des approches pédagogiques.

Nous analyserons ici le coût du passage d'une formation traditionnelle à une formation mixte ou multimode, proposée par NEGOCIA, en identifiant ce qui relève d'une charge de ce qui relève d'un investissement.

Lors de l'implantation d'un dispositif d'e-learning, trois grandes familles de coûts ont été mises en exergue (OFEM, 2001):

- la technologie évaluée à 60% des coûts et qui comprend la plateforme, les interfaçages ainsi que la création de contenus ;
- les services évalués à 30 % des coûts et qui couvrent le conseil en amont, l'intégration des contenus et l'accompagnement ;
- l'achat et le développement de contenus évalués à 10 % de l'ensemble des coûts.

En dehors de ces coûts, un certain nombre de coûts induits ont été repérés :

- les coûts de fonctionnement inhérents à la complexification des processus ;

- la mise à disposition d'espaces de travail adaptés au e-learning ou de postes de travail ;
- les coûts de marketing, de communication internes ;
- les coûts de non-qualité (qualité des contenus, impact sur la motivation...).

Par ailleurs, certains vecteurs de réduction des coûts sont également mesurables :

- la réduction des temps de formation et donc d'absence du poste de travail ;
- la réduction des coûts de déplacement et d'hébergement des stagiaires ;
- la possibilité d'économies d'échelle.

2-1 L'ICI @training

Il s'agit du Cycle de Perfectionnement des Cadres à l'International, formation continue diplômante de niveau II, visée par l'Education nationale, et qui est délivrée par l'Institut du Commerce International (ICI) du groupe NEGOCIA, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Cette formation a été créée en 1958 et était commercialisée depuis des années sur le format de 36 jours soit 2 jours de formation tous les quinze jours, dispensés du mois de novembre au mois de juillet, avec un mémoire professionnel à remettre en décembre.

Depuis quelques années, la commercialisation de cette formation pose problème car les entreprises ne souhaitent plus libérer autant leurs salariés. Cette tendance est encore renforcée par l'application des 35 heures.

Du fait de l'expérience acquise par Négocia dans les dispositifs d'enseignement à distance, et de son projet pédagogique centré sur l'individualisation des parcours, il a été convenu de passer le CPI à une formation mixte (20 jours en présentiel et 16 jours minimum à distance). Une première estimation du temps dédié à la distance fait état de 40 jours de travail

par stagiaire, en moyenne. Comme il est d'usage au sein de l'établissement, la question de la transférabilité des investissements a été au cœur de la construction pédagogique.

2-2 ICI @training et retour sur investissement

Nous nous proposons de faire une analyse du retour sur investissement que peuvent attendre les trois protagonistes d'une formation continue externe.

L'analyse du retour sur investissement, selon les acteurs, peut être appréhendée de la façon suivante :

- *Pour le stagiaire*, il est difficile de parler de retour sur investissement de nature économique. En effet, deux cas peuvent se présenter :

- s'il est salarié, le financement est assuré par l'entreprise ou le fongecif. Il doit, dans les faits, effectuer la formation sur son temps personnel. Cela favorise sa flexibilité au sein de l'entreprise mais pose un problème par rapport à l'esprit du système de formation continue.

- s'il est à la recherche d'un emploi et finance lui-même sa formation, le temps de présence obligatoire est réduit de 16 jours. Cette plus grande disponibilité favorise son employabilité, sans compter le développement des compétences lié à la formation du CPCI.

- *Pour l'entreprise*, le retour sur investissement est évident puisque celle-ci paye le même prix et met son salarié à disposition de l'organisme de formation pour une durée inférieure de 40% par rapport à une formation en présentiel. Elle est censée libérer du temps pour le travail à distance, mais dans les faits, cela est peu suivi. Le calcul peut se faire en reprenant le coût d'une journée de travail de salarié en ajoutant si nécessaire les frais de déplacement et d'hébergement.

- *Pour l'organisme de formation*, nous avons repéré un certain nombre de postes en reprenant la typologie des coûts directs présentée plus haut. Il s'agit des coûts de la première année du passage à distance de la formation.

- Technologie : Nous n'aborderons pas le coût de la plateforme, la plateforme ayant été fournie gratuitement. Cependant, le faible nombre de stagiaires ne justifie que deux jours de travail sur un temps plein d'administrateur.
- Services :(80% des coûts directs), nous avons repéré :
 - les missions de construction pédagogique : 23.1% de l'ensemble des coûts (il s'agit d'un investissement) ;
 - les missions de coordination : 10.8% (puis 14% les années suivantes), de l'ensemble des coûts ;
 - les missions de tutorat : 7.9%
 - les cours : 12.8%, : coût diminué de 49%
 - les moyens humains administratifs : 22.7%, coût réduit de 70%
- Contenus (16.4 % des coûts directs), il s'agit d'investissements.

En ce qui concerne les coûts indirects (4.4% de l'ensemble des coûts), nous avons une réduction des charges de 40%.

L'ensemble des investissements a été réalisé sur des matériaux pédagogiques transférables à d'autres situations pédagogiques et ayant une durée de vie pédagogique estimée au minimum à cinq années.

Globalement, et au regard de la réévaluation des missions (C. de Géry, 2003), les coûts pédagogiques ont augmenté de 113%, investissements inclus

dont la construction pédagogique. A partir de 2002-2003 et en comparaison de l'ancienne version, les coûts pédagogiques de la nouvelle version devraient

correspondre à une augmentation de 30% par rapport à l'ancienne formule.

| Coûts ICI | | | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004* |
|-----------------|-------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| coûts | coûts fixes | cours | 2270% | 12,8 | 16,7 | 17,5 |
| pédagogiques | | coord. péd. | 0 | 10,8 | 14,1 | 14,7 |
| | | Total CF | 22,7 | 23,6 | 30,8 | 32,2 |
| | coûts variables | Tutorat EAD | 0 | 7,9 | 13,9 | 9,8 |
| | | Mémoire | 1,5 | 1,8 | 0,9 | 1,9 |
| | | Total CV | 1,5 | 9,7 | 14,8 | 11,7 |
| | total coûts péd. | | 24,2 | 33,4 | 45,6 | 43,9 |
| | | | | | | |
| coûts | | | 69,3 | 22,7 | 30 | 33,7 |
| administratifs | | | | | | |
| | | | | | | |
| Investissements | constr. pédagogique. | | 0 | 23,1 | 0 | 0 |
| | constr. contenus EAD | | 0 | 12 | 18,6 | 16,3 |
| | achats contenus EAD | | 0 | 4,4 | 0 | 0 |
| | Total inv. | | 0 | 39,5 | 18,6 | 16,3 |
| | | | | | | |
| coûts indirects | salles | | 6,4 | 4,4 | 5,8 | 6,1 |
| | | | | | | |
| TOTAL | | | 100 | 100 | 100 | 100 |

(Sources internes)

*: estimations

Cette analyse des coûts de fonctionnement permet de conclure à un coût plus élevé de la e-formation en termes pédagogiques. Cette hausse des coûts de fonctionnement pédagogiques est liée à une individualisation des parcours et à l'intégration des contraintes de l'entreprise (flexibilisation des temps de travail et de formation). Par contre, les coûts administratifs ont été réduits de 70%, ce qui laisse penser que l'organisation administrative n'était pas optimale...

Si l'on isole les investissements, la première année du passage à la e-formation, les investissements représentent 40% du coût total de fonctionnement du

CPCI temps partiel puis les deux années suivantes, ils représenteront 17-18 % de la somme totale.

Globalement, le projet s'est révélé rentable dès la première année par la réduction des coûts administratifs, uniquement sur le CPCI. Cependant, par la politique de mutualisation des contenus pédagogiques au niveau du groupe Négocia, le retour sur investissement devrait être atteint sur l'année 2003-2004, au niveau du groupe.

| | Investissements | Bénéfices/ ancienne version | ROI |
|-------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------|
| 2001-2002 | 48500 | 11600 | -36900 |
| 2002-2003 | 18000 | 47600 | 29600 |
| 2003-2004* | 15000 | 46330 | 31330 |

(Sources internes)

Suite à cette analyse des coûts, nous avons pu déterminer le seuil de rentabilité du CPCI. Celui-ci est de 12 stagiaires, hors budget de communication et hors investissement. Et au regard des budgets précédents, nous pouvons le situer à 16 stagiaires, en prenant en compte le budget communication et les investissements pédagogiques.

L'individualisation des parcours et les contraintes pédagogiques d'un visa Education Nationale semblent ainsi antinomiques avec une réduction des coûts. Le déploiement de la e-formation à l'ICI doit être abordée du point de vue d'une diversification de l'offre de formation et de modification de la donne concurrentielle plutôt que du point de vue d'une réduction des coûts. Le choix du passage à l'ICI@training est donc stratégique mais pour être rentable, il semble raisonnable de réfléchir à intégrer l'ICI@training dans un réseau d'organismes de formation.

3- CONCLUSION : POUR UNE MISE EN RESEAU DES COMPETENCES

Le développement de la e-formation a ainsi permis l'intervention de nouveaux acteurs dans le secteur de la formation. Une première typologie des offreurs de e-formation fait apparaître: les acteurs traditionnels de l'éducation et de la formation qui, attaqués sur leur territoire, cherchent à développer une offre de formation en ligne; les éditeurs de contenus pédagogiques qui voient dans le web de nouvelles opportunités; les sociétés spécialisées dans la e-formation; les entreprises du secteur informatique / bureautique; les universités qui proposent leur formation en ligne; les campus d'entreprise; les nouveaux intermédiaires qui sont capables de créer, d'héberger et de commercialiser les cours en ligne. Il peut s'agir de portails pédagogiques.

Il est encore difficile d'avoir une réelle lisibilité du marché. Néanmoins, on pourrait regrouper la e-formation pour adulte dans trois grandes familles :

- les centres de formation à distance traditionnels regroupant les grands opérateurs tels que le CNED (Centre National d'Enseignement à Distance), l'AFPA (Association de Formation Professionnelle pour Adultes) qui ont engagé un important processus de modernisation par un recours de plus en plus à internet ou à la télévision interactive ;
- les centres de ressources qui mettent à disposition des apprenants les ressources nécessaires pour suivre un plan de formation individualisé et contractualisé tels que les Ateliers pédagogiques personnalisés (APP) à destination des publics V et VI ;
- les dispositifs de téléformation et les campus virtuels.

Pour l'instant et du fait des caractéristiques de la formation de l'ICI (formation continue diplômante à bac +4), notre concurrence reste traditionnelle et se situe principalement au niveau des formations diplômantes délivrées à distance, et en particulier celles délivrées par les universités.

Face à la contraction du marché de la formation professionnelle continue et en raison des enjeux financiers liés à la e-formation, nous devrions assister à un mouvement de concentration ou de mise en réseau des prestataires de formation. Du fait du raccourcissement du cycle de vie des produits pédagogiques, il nous semble opportun de créer des partenariats et des réseaux entre les organismes de formation continue. Nous avons pris l'option

d'investir dans les actifs les moins spécifiques et les plus facilement mutualisables afin de concentrer notre apport pédagogique au travers de l'enseignement en présentiel. Nous avons donc eu recours au marché (Williamson, 1985). Nous avons donc externalisé la production de cours fondamentaux, en collaboration avec nos professeurs permanents qui restent les concepteurs. Par contre, lorsque nous avons eu recours à un cabinet de consultant qui est venu en soutien lors de l'élaboration du nouveau dispositif pédagogique, nous avons eu recours à un contrat personnalisé, lié à une spécificité moyenne des actifs et à une forte fréquence des transactions.

En s'appuyant sur l'économie des réseaux, il paraît pertinent de réfléchir à un partage des compétences et à une mise en réseau des organismes de formation. Ce modèle organisationnel semble plus à même de s'adapter au marché de la formation continue, qu'une stratégie de concentration. Face à une obsolescence de plus en plus rapide des produits pédagogiques et à une concurrence de plus en plus vive, les organismes de formation continue se doivent d'être réactifs et flexibles. Le champ de compétences proposé doit donc être large mais la structure aura tout intérêt à rester la plus légère possible et la plus évolutive. Les différents produits pédagogiques apportées par les membres du réseau pourront ainsi être articulés en fonction des attentes des clients et servir de bases à de nouvelles constructions pédagogiques. L'offre de formations à distance, même si elle est pas forcément rentable, est un atout stratégique permettant une offre de formation plus adaptée et plus en phase avec la mise en place d'une approche-client.

Reste à définir la forme de réseau la plus adaptée à notre marché...

BIBLIOGRAPHIE

- BELLIER S., « *Le e-learning* », Editions Liaisons, 2001.
- BROCHIER D., CAMPINOS-DUBERNET M., JACOT H. (sous la coord.), « *La formation professionnelle en mutation* », Editions Liaisons, 2001.
- DAVID P.A., FORAY D., « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, n°171, mars 2002.
- GERY C. (de), « Formation professionnelle continue et marchés du travail », *Innovations*, Paris, L'Harmattan, n°1, 1998.
- GERYC. (de), « Les défis posés par la e-formation au système de formation professionnelle continue français. Le retour sur investissement lors du passage d'une formation traditionnelle à une formation à distance : un faux débat », in COLLA.E (coord.) « *Marketing et management commercial. Etudes et recherches à NEGOCIA* », Paris, Vuibert, 2003.
- LE BOTERF G., « *Comment investir en formation* », les Editions d'organisation, 1989.
- LE BOTERF G., MEIGNANT A. , « Le problème actuel est moins celui de la qualité de la formation que celui de la qualité du processus de production des compétences individuelles et collectives », *Education permanente*, n°126, 71-74, 1996.
- OFEM, ALGORA, le PREAU et PricewaterhouseCoopers, « les coûts et retours sur investissements de la e-formation », avril 2000.
- WILLIAMSON OE, « *The Economic Institutions of Capitalism* », New-York, The free Press, 1985.