

Fusions-acquisitions dans le monde des organismes de formation privés

Le marché des petits organismes de formation privés a toujours été très volatile, mais un fait nouveau est récemment apparu, du fait de la crise (mais pas seulement) : les plus importants bougent à leur tour, ils se regroupent, se rachètent, des “géants” sont menacés d’absorption. Au point d’assister à un véritable “mercato”. Le marché se concentre. Qui mange qui ? Éléments de réponse.



Sur les 55 300 organismes dispensateurs de formation recensés en 2010, 97 % relèvent du secteur privé¹. Avec 78 % des 13 milliards d’euros de chiffre d’affaires enregistré par l’ensemble des prestataires de formation professionnelle continue et 22,6 millions de stagiaires accueillis, ce secteur est dynamique. Les prestataires privés à but lucratif, les plus nombreux dans l’ensemble du secteur privé de la forma-

tion, étaient aussi les plus dynamiques en 2010. Leur poids dans le total des organismes, en hausse depuis plusieurs années, a nettement progressé, pour atteindre 53 % en 2010 (+ 4 points par rapport à 2009). Particulièrement caractérisé par sa fragmentation, le marché de la formation professionnelle privée est constitué d’un grand nombre (82 %) de structures de petite taille (réalisant moins de 150 000 euros de CA) et spécialisées.

En novembre 2012, lors de la présentation de la 15^e enquête annuelle de l’Observatoire économique de la Fédération de la formation professionnelle (FFP), Christophe Quesne, directeur de Quilotoa Formation, administrateur de la FFP et co-président de l’Observatoire, avait annoncé un tassement en 2012 de la croissance de ses membres (0,3 %, contre 8,1 % en 2011), ainsi qu’une stabilité de leur chiffre d’affaires en 2013 : une crois-

sance comprise entre 0 % et 5 %. Selon des données de cette enquête, 57 % des prestataires avaient déclaré être inquiets concernant la concentration du marché.

"Certains grands réseaux commencent à éclater"

Certains secteurs ont souffert plus que d'autres. "Chez Linguaid, nous suivons les bilans des 250 « pure players »² du secteur, qui représentent entre 10 et 15 % des formations professionnelles, indique le consultant Andrew Wickham³. La crise, qui dure depuis plus de quatre ans, a réduit le chiffre d'affaires moyen des organismes de 10 % en euro constant. Leur bénéfice net moyen est tombé en dessous de 1 % en 2011. Les difficultés ont continué en 2012 et se sont vraisemblablement aggravées cette année, même si certains souffrent plus que d'autres. La crise complique en particulier l'existence des organismes présentiels traditionnels : c'est vrai pour les plus petits, qui ont de moins en moins accès aux budgets des grandes entreprises, mais également des plus grands, qui peinent à maintenir leur santé financière face à des prix qui stagnent ou baissent. Certains grands réseaux nationaux commencent à éclater, ne couvrant plus qu'une partie du territoire. La concurrence, aujourd'hui mondiale en raison de l'essor de la formation en ligne, s'aiguise et les taux de défaillance et les rachats se sont multipliés depuis 2008."

L'impact de la "relève générationnelle"

Même si les informations sont difficiles à obtenir en raison de l'opacité de ce marché, Andrew Wickham note que de 2008 à 2012, "une trentaine d'organismes de formation linguistiques traditionnels de plus de 100 000 euros ont disparu et 25 ont été cédés, dont certains parmi les plus importants (Langues et entreprises, IFG-Langues, Teledlangue, Formalangues, Quai d'Orsay, GLS, Multilangues, Yes, etc.)". Selon lui, "les acquisitions de Télédlangue par Berlitz et de Langues et entreprises par Linguaphone, à elles seules, représentent une concentration majeure de l'activité". L'évolution reste néanmoins lente. Le secteur n'est pas très attractif, car peu rentable. Le prix payé (25 % à 30 % du chiffre d'affaires en moyenne), n'incite pas les propriétaires d'organismes pro-

CINQ GRANDES CATEGORIES DE PRESTATAIRES PRIVÉS

Selon une étude réalisée par Xerfi-Precepta, notamment sur le marché de la formation des cadres, on peut distinguer cinq grandes catégories :

1- les "multi-multi" : ils sont à la fois multi spécialistes, multi modaux et multi nationaux. Ils proposent des offres de formation... multi thématiques et optent pour des modes d'intervention multiples (intra, inter, e-learning/à distance, etc.). Ce groupe est composé notamment de Cegos, Demos et Abilways ;

2- les "yield formateurs" : ils s'adressent aux cadres (yield signifiant "optimisation"). Ces prestataires proposent surtout des formations inter-entreprises de courte durée. Ce groupe est constitué notamment de structures telles que Comundi, Orsys, Global Knowledge, Les Échos formation, etc. ;

3- les "certIFICATEURS" : ils proposent une offre constituée principalement de formations longues certifiantes ou diplômantes (mais aussi des stages courts, intra ou inter). Ils ciblent surtout les "actifs en quête de changement professionnel et recourant aux dispositifs comme le Cif ou le contrat de professionnalisation". Dans ce groupe se trouvent de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, ainsi que des acteurs historiques de la formation professionnelle continue, tels que Cési, IFG-Cnof, CFPJ, Essec, HEC, ESCP-EAP, Ponts Formation, Sciences-Po, etc. Ils sont "moins exposés aux effets conjoncturels que les autres catégories d'acteurs" ;

4- les "formateurs-conseils" : caractérisés par leurs formations intra-entreprises, un fort degré d'intégration de la production (formateurs salariés) et un niveau élevé d'expertise dans leur domaine de spécialité. Leur politique de différenciation "par le haut" exige d'employer des formateurs de haut niveau et de maintenir un écart qualitatif important par rapport à l'offre de référence. L'enjeu clé de ces prestataires est de "devenir les partenaires formateurs experts incontournables des entreprises". Parmi les organismes concernés, on peut citer Krauthammer International, Mercuri, IFG Langues, StratX, CAA, etc. ;

5- les "e-formateurs" : ceux sont des spécialistes d'e-learning et de la formation à distance. Radicalement différent de celui des organismes de formation traditionnels, leur modèle économique est fondé sur "l'importance des investissements initiaux" et "la logique des économies d'échelle". L'enjeu pour chacun : prendre le leadership sur leur segment particulier. Les prestataires concernés sont notamment Crossknowledge, Auralog, Télédlangue, iProgress, Smart Canal, Hyper Office et Culture et Formation.

posant du présentiel à franchir le pas de la cession.

Toutefois, l'heure de la relève générationnelle sonne pour beaucoup d'entre elles, ce qui incite à croire que le mouvement de regroupement va se poursuivre. "Nous arrivons à la sortie de génération de certains nombres de fondateurs d'organismes de formation créés suite à la loi de 1970. Les entreprises qui veulent croître ou qui grandissent ont vocation à scruter les bonnes affaires, à regarder les possibilités d'acquisition ou d'alliance. Pourront-elles bien sortir, celles qui disposeront de vrais fonds de commerce pérennes et qui auront fait la preuve de leur capacité à se développer", analyse Marie Ducastel, présidente du directoire du groupe Abilways. Elle est aussi convaincue que "l'environnement économique actuel du marché de la formation se prête à des rachats".

Le e-learning contribue à faire bouger les lignes

Le secteur le plus dynamique aujourd'hui et qui menace les organismes traditionnels est sans conteste celui de la formation à distance et des entreprises d'"édutech", qui ont profondément modifié le paysage. Andrew Wickham note "l'intérêt croissant des fonds d'investissements spécialisés pour le secteur de la formation à distance à l'échelle mondiale". Les rachats de Teledlangues par Berlitz en 2011, de Wall Street Institute et de Global English par Pearson International, n° 1 mondial de l'édition, et de Yes par Createch, ainsi que les fonds investis dans LiveMocha, Myngle, Busuu, GoFluent, ou encore OpenEnglish (120 millions de dollars US depuis sa création), en sont la preuve. "Aujourd'hui, dans le secteur B2B⁴, nous voyons émerger les premières entreprises mondiales intégrées de for-

formation linguistique, capables de proposer des programmes d'e-learning, des formations individuelles ou collectives à distance et des outils et ressources web.2 sur une plateforme intégrée, associées à des formations présentielle en local." Présentes dans de nombreux pays, ces entreprises sont capables de négocier de gré à gré avec les multinationales, en leur proposant une "école de langues" en ligne à leurs couleurs, déployable dans le monde entier. On les voit de plus en plus dans un rôle de chef de file dans les grands appels d'offres, les organismes traditionnels se contentant du rôle de sous-traitant local.

À terme, ces entreprises fortement capitalisées pourraient menacer les spécialistes de la formation à distance. Toutefois, cette évolution n'est pas inéluctable, selon Andrew Wickham : "La technologie n'est pas encore mûre, en particulier pour les applications les plus prometteuses comme les classes virtuelles. Les outils et les ressources proposés sont de qualité variable, les programmes d'e-learning restent pour la plupart ancrés dans une conception mécaniciste de l'apprentissage."



Christophe Quesne, directeur de Quilotoa Formation

"Les vents du changement..."

Face à cette évolution, Andrew Wickham est convaincu qu'à terme, "seuls les acteurs qui sauront apporter de la valeur ajoutée à leurs offres, le prouver et le faire savoir, pourront se distinguer et tirer leur épingle du jeu".

Pour David Targy, directeur d'étude chez Xerfi-Percepta, qui a coordonné une étude sur "Les organismes de formation privés à but lucratif à l'horizon 2015"¹, c'est la fin du "business as

usual". En effet, explique-t-il, "l'enjeu pour les organismes de formation n'est pas seulement de faire évoluer leurs produits, il est d'inventer un nouveau modèle d'entreprise de formation, avec à la clé des changements de techniques commerciales et de marketing, l'intégration de nouveaux maillons à la chaîne de valeur et la mise en place d'une véritable stratégie de marque". Et de rappeler ce proverbe chinois : "Quand les vents du changement soufflent, certains construisent des abris, d'autres des moulins..."

■ Knock Billy

1. Chiffres Dares, octobre 2012.
2. Entreprise exerçant dans un secteur d'activité unique.
3. Actuellement responsable de formation langues à Total Paris, co-auteur de l'étude "La formation en langues à l'heure de la mondialisation". Voir L'Inffo n° 811, p. 21.
4. Business to business, activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises.
5. Publiée en janvier 2012, l'étude actualisée sera présentée début 2014.

Wall Street Institute a opté pour la "franchise participative"

Sur le marché de la formation linguistique, Wall Street Institute a adopté pour une stratégie de développement et d'expansion toute particulière : la franchise. En effet, au lieu de racheter des organismes de formation, le géant de la formation à l'anglais en France (66 centres de formation et 25 000 stagiaires formés chaque année) a opté, après plusieurs années de "franchise classique", pour la "franchise participative".

En tant que franchiseur, Wall Street Institute investit à hauteur de 20 % du capital de ses franchisés avec lesquels il signe un contrat de partenariat de dix ans. "La franchise participative est un pari d'entrepreneuriat à moindre risque. Notre réussite passe par celle de nos franchisés. Si notre franchisé gagne, nous gagnons. Si il perd, nous perdons, alors nous faisons tout pour qu'il gagne", explique Nataanael Wright, président-fondateur de Wall Street Institute France. Son argument pour convaincre ses candidats : "La qualité et l'efficacité de notre méthode pédagogique [WSI Flex] qui allie flexibilité, parcours individualisés et qui garantit des résultats. À cela, il faut ajouter la mutualisation des moyens, en matière de marketing, informatique et forma-

tion, ainsi que la notoriété de la marque Wall Street Institute, gage d'un savoir-faire."

"Un concept particulièrement rentable"

"La franchise participative est indéniablement un concept particulièrement rentable", soutient le président de l'enseigne du groupe britannique Pearson Education¹. Qui explique : "Avec une rentabilité avant impôts historiquement proche de 15 % du chiffre d'affaires, les franchises Wall Street Institute sont particulièrement rentables. Avec un apport en capital limité à 80 000 euros (+ 160 000 euros de dettes bancaires), la majorité de nos franchisés remboursent leur investissement en deux ans. "Ses franchisés réaliseraient" en moyenne, 650 000 euros de chiffre d'affaires annuel". La stratégie de développement par la franchise, mise en œuvre depuis 1998, a fait passer le chiffre d'affaires de l'enseigne de 700 000 euros à 42 millions d'euros aujourd'hui.

Réseaux concurrents

Mais le monde de la franchise n'est pas un long fleuve tranquille. Certains franchisés,

refusant de signer un nouveau contrat cadre "défavorable" et d'être considérés comme de "simples gisements financiers", ont quitté le réseau. Pour rejoindre Victoria's English Center, un réseau partenaire de l'Université de Cambridge. Et faisant évidemment le bonheur notamment de Berlitz, le principal concurrent franchisé de Wall Street Institute.

Le leader dans l'Hexagone de la formation à l'anglais poursuit son programme de développement. Il envisage d'ouvrir une centaine d'écoles en France sur des zones couvrant de 80 000 à 200 000 habitants, dans les dix prochaines années. Actuellement, son réseau compte 24 centres franchisés dans presque toutes les grandes villes françaises. Elle souhaite également s'implanter d'ici la fin 2013 dans une dizaine de villes.

■ K. B.

1. WSI appartient au groupe Carlyle, une société d'investissement. En septembre 2010, WSI a été racheté pour 92 millions de dollars par le groupe Pearson Education, éditeur éducatif et professionnel, propriétaire notamment du Financial Times.

Chez Abilways, un fonds d'investissement entend devenir actionnaire majoritaire

Voici un an, le groupe EFE changeait de nom, pour devenir Abilways. Multi spécialiste, la marque "ombrelle" rassemble désormais tous les pôles d'expertise : EFE, CFPJ (Centre de formation et de perfectionnement des journalistes), ISM (Institut supérieur du marketing), ACP (Achat et commande publique), E-learning Time, IFE (International faculty for executives) Benelux, IFE Portugal et Ifaes Espagne, "et d'autres à venir".

Quel a été l'impact de ce changement de nom et du regroupement des pôles d'expertise sur les activités du groupe ? Pour Marie Ducastel, présidente du directoire d'Abilways, ils ont permis de "créer une synergie", de développer des services communs et transversaux entre les spécificités du groupe, et d'amorcer "une communication plus claire sur nos spécificités, ainsi que nos valeurs, tant en termes de pédagogie que de réflexion sur les innovations technologiques".

"Les acquisitions font partie de la stratégie"

Pour Marie Ducastel, "les acquisitions d'organismes de formation font partie de la stratégie de développement" de son groupe, qui avait tenté, en 2005, de racheter... Cegos. L'offre avait été repoussée.

"Nous faisons de la croissance organique de nos entités notre objectif premier. Celle-ci nous permettrait de réaliser des acquisitions pour compléter notre offre aussi bien par des marques qui portent une expertise que nous ne développons pas actuellement, que dans des pays où nous souhaiterions être présent", explique-t-elle.

Le groupe, qui emploie aujourd'hui quelque 300 personnes et forme 20 000 stagiaires par an, revendique un chiffre d'affaires d'environ 45 millions d'euros. Il entend réaliser des acquisitions ciblées sur des organismes de formation, "dont les offres sont complémentaires à nos activités en matière de technicité".



Marie Ducastel, présidente du directoire du groupe Abilways

Creadev, le fonds d'investissement de la famille Mulliez

Comment Marie Ducastel explique-t-elle l'intérêt de l'entreprise d'investissement de la famille Mulliez, Creadev (voir encadré), pour sa structure ? De façon générale, indique-t-elle, "l'entrée de structures d'investissement dans le capital des organismes de formation montre le dynamisme du marché de la formation". Ce, malgré les difficultés financières que connaissent la plupart des entreprises du secteur.

"L'entrée au capital de notre groupe, en

février 2011, de Creadev, n'était pas liée à un problème économique ou à la crise, comme cela a pu l'être pour certains organismes. L'arrivée de cet actionnaire avait plutôt pour objectif de porter véritablement un projet de développement plus ambitieux. Ce que le groupe ne pouvait faire tout seul", confie la présidente du directoire d'Abilways.

Selon elle, "contrairement à certains, Creadev est un fonds d'investissement à long terme qui

s'intéresse au marché de la formation. Sa présence dans le capital d'Abilways est durable. Il entend devenir actionnaire majoritaire". L'ambition du fonds pour le groupe de formation "est forte. Il entend s'investir sur un long terme dix, quinze, voire vingt ans".

Pourtant, "avec Creadev, nous sommes dans un investissement industriel, et non financier", assure-t-elle.

■ K. B.

www.abilways.com

LE FONDS D'INVESTISSEMENT CREADEV

Creadev est une entreprise française d'investissement en fonds propres dans les PME. Elle est contrôlée par la famille Mulliez, par ailleurs propriétaire des enseignes Auchan, Boulanger, Décathlon ou Leroy Merlin. Lancée en 2002, Creadev s'associe à des entrepreneurs comme actionnaire de référence, pour les "accompagner dans la durée, en leur procurant un environnement actionnarial stable et porteur, dans l'objectif partagé de faire croître puissamment l'entreprise de manière contrôlée et rentable". Creadev a investi plus de 250 millions d'euros dans une quinzaine d'entreprises dans des secteurs "à fort potentiel de croissance", dont la formation professionnelle.

LES 20 ACTEURS MAJEURS

Selon l'étude du cabinet Xerfi, les 20 acteurs majeurs de la formation professionnelle en France issus du top 100 de la profession sont : Cegos, Demos, EFE (Abilways), Cési, Orsys, IFP Training, Forget Formation, IB, Francis Lefebvre Formation, Comundi, Cofisec, CSP Formation, Krauthammer, Mercuri International, Adecco Formation, First Finance, Ponts Formation Édition, Learning Tree International, Crossknowledge, IFG-Cnof.