

# La formation par correspondance réinventée

par

■ **Éric Petco** ■

Président de Skill and You

## En bref

L'essor du e-commerce devait être une aubaine pour les enseignes de vente à distance. Il a failli être leur fossoyeur. La formation par correspondance a connu la même mésaventure, jusqu'à ce qu'Éric Petco transforme une dizaine d'écoles virtuelles en un groupe dynamique qui mobilise intelligemment le numérique pour regagner le terrain perdu. Avec plus de 100 000 personnes formées chaque année, le groupe Skill and You s'impose comme un cas spectaculaire de redressement d'activité. Il montre aussi la pertinence de la formation à distance, puisque les taux de succès des élèves aux examens sont élevés. L'enjeu se déplace sur les moyens d'améliorer la motivation avec un accompagnement à distance efficace, un défi relevé par des équipes de coaching et qui pourrait inspirer bien d'autres secteurs. En dépit de son efficacité et de son coût raisonnable, la formation à distance reste néanmoins boudée par les pouvoirs publics, qui tardent à en faire un levier d'employabilité et de lutte contre le chômage.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Ile-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

### Diplômé ou remboursé!

Lorsque j'ai repris l'entreprise d'enseignement à distance Forma-Dis, en septembre 2013, elle était en déliquescence complète et quasi en dépôt de bilan. La raison en était simple : son fondateur estimait qu'il avait tout intérêt à ne pas se soucier de ses élèves et à ce que ceux-ci ne travaillent pas; leur accompagnement en serait moins coûteux. Bien qu'il ait créé cette société au XXI<sup>e</sup> siècle, il n'avait aucunement tiré parti des atouts du numérique pour affiner ses outils pédagogiques et nouer une relation suivie avec ses étudiants. C'était, somme toute, un simple vendeur par correspondance. Le marché était pourtant là. En 2014, la formation professionnelle représentait en effet 32 milliards d'euros en France.

Deux mois après mon arrivée, j'ai annoncé à l'équipe que, désormais, nous rembourserions les élèves qui n'obtiendraient pas leur diplôme. Sachant que nous comptions à l'époque 60 000 inscrits, une telle ambition n'était viable que si un petit nombre d'étudiants échouait. Cette décision a agi comme un électrochoc. Sur les quelque 600 collaborateurs de l'époque, moins de 200 sont restés. La plupart n'a pas adhéré à mon ambition de faire de ce groupe – rebaptisé Skill and You – une véritable école. Depuis, pourtant, la croissance est au rendez-vous. Elle a atteint 20 % en 2018.

Dans mon esprit, notre mission est que chaque élève décroche non seulement un diplôme, mais encore un emploi, même si nous ne pouvons pas prendre d'engagement formel sur ce dernier point. Nos formations, qui s'échelonnent des niveaux bac -2 à bac +3, donnent accès aux métiers les plus représentés sur le marché.

La promesse « *diplômé ou remboursé* » a permis de restructurer l'entreprise de façon extrêmement simple, mais inédite pour cette organisation. J'ai misé sur les deux éléments clés de l'enseignement à distance : la pédagogie et le service. Une équipe a été consacrée aux questions pédagogiques et un département a été dédié aux élèves – ou, plus précisément, aux "clients".

Hormis cette promesse, nous n'avons rien inventé. La formation par correspondance existe ainsi depuis plus d'un siècle. Elle a été initiée en France en 1891 par Léon Eyrolles, fondateur de l'École chez soi, puis de l'École spéciale des travaux publics (ESTP). Quelques années plus tard, Frédéric Ozil, qui dirigeait la poste de Périgueux, créait l'École universelle, percevant l'intérêt que représentait le réseau postal pour faire travailler les élèves à distance. De fait, elle a compté jusqu'à 150 000 élèves et 1 500 professeurs. Ce furent les débuts du Centre national d'enseignement à distance (CNED).

Skill and You a simplement appliqué les outils du XXI<sup>e</sup> siècle à une pratique qui faisait ses preuves depuis un siècle. Nous avons créé six nouvelles écoles virtuelles ces quatre dernières années, qui toutes répondent à des secteurs en pénurie de main-d'œuvre. Nous en comptons aujourd'hui treize, spécialisées respectivement dans le bâtiment (École chez soi), la cuisine et l'artisanat (École des pros), le secteur médico-social (Cours Minerve), les concours de la police, de la gendarmerie, des douanes et de l'administration pénitentiaire (Cours Servais), les métiers de la beauté (Karis), le commerce (ESECAD), les métiers de la nature (Natura-Dis), la mode (Fashion Skills), le bien-être, avec notamment un BTS diététique (Be académie), les soins animaliers (Ifsa), la décoration, le dessin et la photo (Lignes et Formations), la comptabilité et la gestion (Déficompta), auxquelles s'ajoute le généraliste Educatel dont nous avons racheté la marque.

Avec Déficompta, nous avons mis sur pied notre première formation menant à un diplôme de niveau bac +3. L'impulsion est venue de la filiale formation de l'éditeur juridique Francis Lefebvre, qui souhaitait se lancer dans l'enseignement à distance et nous a sollicités à cet effet. Nous avons donc coordonné l'ensemble du projet. L'expérience nous a prouvé que nous pouvions nous élever d'un cran. Il s'avère même que plus le niveau de diplôme est haut, plus les élèves sont assidus, et plus ils réussissent.

L'un des grands avantages de la formation à distance est de pouvoir toucher un nombre important d'élèves, quand les structures classiques sont contraintes par les capacités d'accueil de leurs locaux. C'est ainsi que nous avons inauguré, en janvier 2018, un CAP de mécanique avec pas moins de 1 260 inscrits. Aucun groupement d'établissements de formation continue pour adultes (GRETA) ne pourrait réunir autant d'étudiants, pour de simples raisons matérielles. Quant à notre CAP de pâtisserie, créé il y a deux ans, il est suivi par dix fois plus d'élèves que celui de la traditionnelle école Ferrandi, référence en la matière. Cette dernière offre certainement un apprentissage plus en profondeur, mais in fine, ses élèves comme les nôtres obtiennent leur CAP et peuvent trouver un emploi.

## Comment le numérique nourrit la motivation

Comment tirer parti de la révolution numérique pour fabriquer les outils pédagogiques virtuels les plus efficaces? Nous ne saurions nous contenter de vendre des modules par correspondance. Ce serait négliger le véritable enjeu de l'enseignement à distance : l'assiduité des élèves, leur implication jusqu'au terme de leur cursus. Autant ils sont rares à échouer aux examens, autant la proportion de ceux qui abandonnent en chemin reste trop importante. Nous luttons contre ce phénomène grâce à une pédagogie éminemment variée et modulaire, mêlant vidéos, sons, textes et images, susceptible de nourrir l'attention et l'intérêt de l'étudiant sans le lasser. Le *cloud* nous permet de livrer aux étudiants une quantité d'informations gigantesque, y compris dans des formats lourds.

Nous allons bien au-delà d'un mooc dans lequel un professeur dispense un cours sans s'assurer que les élèves ont compris ni les aider à restituer intelligemment ce qu'ils ont appris. Nous concevons des modules très courts au travers desquels les élèves cheminent par itération, validant leurs acquis et consolidant leurs éventuelles lacunes par briques successives. Cette architecture est bâtie par une équipe d'ingénierie pédagogique d'une cinquantaine de personnes, expertes en apprentissage, qui s'appuient sur des professionnels des métiers considérés pour travailler les contenus. L'essentiel est que cette pédagogie soit adaptée au profil des élèves, propre à chaque formation. L'efficacité est au rendez-vous. Ainsi, nous avons constaté une amélioration radicale de l'assiduité de nos étudiants à chaque fois que nous avons remodelé la pédagogie des écoles héritées de Forma-Dis.

Cette assiduité n'est toutefois pas le seul fruit de l'ingénierie pédagogique. Toute l'originalité de notre dispositif est de dispenser un accompagnement personnalisé à chacun des élèves, à distance certes, mais bel et bien humain, assuré par des coaches et des professeurs. L'espace personnel auquel se connectent les étudiants sur notre plateforme leur donne accès aux programmes et aux devoirs, mais leur permet aussi de prendre rendez-vous autant que de besoin avec des professeurs, pour bénéficier de cours particuliers par téléphone ou visioconférence. Un pool d'enseignants se tient ainsi à leur disposition. Selon les cas, il peut s'agir d'enseignants de l'Éducation nationale ou de professionnels. Notre professeur principal de mécanique est par exemple un mécanicien, tandis que notre CAP de pâtisserie est étayé de vidéos de Christelle Brua, illustre cheffé au restaurant du Pré Catelan, et fait intervenir divers experts au gré des sujets traités dans les modules : chaîne du froid, hygiène... Précisons que nous accordons trois ans à nos élèves pour réussir un CAP, alors qu'il leur faut un an dans la voie traditionnelle, car nous considérons qu'il est plus difficile d'apprendre seul.

Dans l'enseignement traditionnel, un professeur bâtit son cours, le dispense et, ce faisant, motive ses élèves : il repère ceux qui décrochent, ceux qui ont besoin d'être encadrés ou aidés... Nous avons scindé ces deux volets dans la formation à distance. D'une part, l'ingénierie pédagogique est travaillée très finement, d'autre part, des enseignants apportent aux élèves toutes les explications complémentaires dont ils ont besoin. Nous avons ajouté une strate supplémentaire, le coaching, pour entretenir la motivation de l'élève. Chaque étudiant est ainsi suivi par un coach, qui n'est pas un spécialiste du domaine étudié, mais qui l'accompagne et l'encadre, identifie ce qui le freine et l'aide à progresser. Il relance celui qui n'a suivi que quelques minutes d'un module – l'activité de chaque étudiant étant précisément tracée par la plateforme –, rappelle à l'ordre celui qui n'a pas rendu un devoir ou n'a pas pris rendez-vous avec un enseignant... autant de rôles que remplit habituellement un professeur lorsqu'il est face à une classe.

## La formation à distance, enjeu public

La formation à distance a été dégradée par des acteurs peu scrupuleux. Elle constitue pourtant un fabuleux moyen de former un très vaste public à un coût raisonnable. Je défie une structure traditionnelle de proposer, comme nous le faisons, un BTS pour 800 euros par an ! Nos formations coûtent en moyenne 2 300 euros sur trois ans. Nous créons deux écoles par an, mais pourrions en créer deux par mois si nous en avons les moyens ! Nous comptons aujourd'hui plus de 120 000 élèves quand, à titre de comparaison – et pour autant que celle-ci ait un sens –, la Sorbonne en a 55 000.

### *Une antichambre de l'emploi*

Grâce à son accessibilité, l'enseignement à distance peut jouer une part importante dans la lutte contre le chômage. Pourtant, les pouvoirs publics en ont une vision éminemment négative. Certes, la réforme de la formation professionnelle suit une orientation favorable, en redonnant la main aux individus dans le choix de leur cursus, plutôt qu'à des organismes collecteurs dont l'efficacité a pu être questionnée. À l'heure où les salariés doivent se former en permanence à de nouveaux outils et où la mobilité devient la norme, la formation continue est un enjeu majeur d'employabilité. LinkedIn l'a bien compris, qui propose une plateforme d'une puissance phénoménale, Lynda, regorgeant de formations métiers courtes et pragmatiques. Des écoles de commerce s'invitent aussi dans cette industrie et c'est une excellente chose. J'espère que, dans le futur, la formation à distance couvrira un champ bien plus large qu'aujourd'hui.

Pour ma part, je me refuse de proposer des formations qui ne débouchent pas sur un métier. Pour décider de créer un cursus, je mets en regard les volumes d'offres d'emploi et de candidats dans un domaine précis. Quand les deux se répondent, je sais que la formation sera utile et rentable. En revanche, nous n'aurions pas intérêt à créer une formation de boucher, par exemple, où les postes à pourvoir abondent mais où les postulants sont rares.

Je nous considère comme l'antichambre de l'emploi. Sur son espace personnel, chaque étudiant a connaissance des postes à pourvoir liés à sa formation, autour de son lieu d'habitation. Nous avons également créé une plateforme où les entreprises déposent gratuitement leurs offres de stage et d'emploi, et manquons d'élèves pour satisfaire toutes les demandes !

### *Absurdités administratives*

Notre pays connaît une situation absurde où Pôle emploi traite un stock de chômeurs et où les régions administrent les fonds de la formation, sans que les deux ne se concertent réellement. L'on voit ainsi des promotions entières s'inscrire en BTS communication, avec la garantie d'être au chômage ! C'est criminel.

Nos programmes sont suivis pour moitié par des jeunes en formation initiale et pour moitié par des adultes en formation continue, notamment des chômeurs. Avant 2015, la formation à distance était exclue des dispositifs publics de financement destinés aux demandeurs d'emploi. L'État préférait financer des structures traditionnelles pour un coût infiniment supérieur. La législation a heureusement évolué en 2015, mais il a fallu encore attendre quelques années avant qu'elle ne soit mise en œuvre par Pôle emploi. Nos formations sont susceptibles de pallier des inégalités économiques et géographiques. Prenons un jeune vivant à Rodez et voulant passer un BTS de diététique. La formation la plus proche est à Toulouse, où il doit déménager et se payer un logement. Pour 800 euros par an, nous lui permettons de suivre ce cursus chez lui. Quoi de plus démocratique ?

Aujourd'hui, nos formations ne sont pas accessibles sur Parcoursup. Pourquoi priver ces jeunes de formation, alors qu'ils peuvent suivre un BTS par correspondance ? La situation paraît si absurde qu'elle évoluera inévitablement. C'est pourquoi je m'évertue à prouver que cette modalité fonctionne. Comme me le suggérait un député, il faudrait même créer une quinzième académie, celle de la formation à distance !

## Collectivités, encore un effort !

**Un intervenant :** *Pourriez-vous avoir comme clients des mairies ou des collectivités locales, qui œuvrent pour le retour à l'emploi de publics en difficulté? Elles pourraient même mettre des locaux à votre disposition pour organiser des regroupements d'étudiants.*

**Éric Petco :** Je ne sais plus que faire pour arriver à convaincre les mairies de lancer ce type d'expérimentation. Une action de cette nature débutera très prochainement pour dix élèves à Aubervilliers. Il a fallu deux ans pour la monter! Outre qu'ils suivront nos programmes, les élèves se retrouveront une fois par semaine, dans un local prêté par la mairie, pour faire le point avec des professeurs et se motiver mutuellement. S'ils décrochent leur CAP, la démonstration sera faite. J'y vois une excellente solution pour des jeunes en rupture scolaire. Elle est peu coûteuse pour les mairies, qui n'ont qu'à prêter une salle et quelques ordinateurs. En revanche, nous n'aurions pas les moyens de louer des locaux à cet effet, sauf à accroître le coût de nos formations.

Je me bats depuis deux ans pour tester notre dispositif dans les prisons. Il me paraît insensé que le système carcéral ne donne pas la possibilité aux détenus de se former. Rien n'est fait pour qu'ils apprennent un métier ni pour qu'ils travaillent une posture professionnelle. À titre d'exemple, une formation commerciale leur garantirait un emploi, mais leur apprendrait aussi à maîtriser l'expression et la relation, autant d'atouts pour la réinsertion.

Dans le cadre d'un partenariat avec l'Institut de l'Engagement<sup>1</sup>, nous offrons une formation à des jeunes ayant fait un service civique et n'ayant pas les moyens de se payer des études. Ils réussissent tous! Nous discutons également avec un GRETA spécialisé en mécanique, mais une éventuelle collaboration ne pourra pas aboutir avant 2020 ou 2021.

Globalement, nous continuons à gêner et à être perçus d'un mauvais œil. Je n'arrive pas à faire accepter l'idée que nos formations puissent figurer dans Parcoursup, l'application où les étudiants déposent leurs vœux d'affectation. Le CNED (Centre national d'enseignement à distance), qui est régi par une autre législation que nous, y est pourtant présent.

J'ose espérer que la réforme en cours entraînera un décloisonnement. C'est ainsi que, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les conditions de création de centres de formation d'apprentis (CFA) ont été considérablement assouplies. Accor, Korian et Sodexo se sont associés pour en ouvrir un dans le domaine de la restauration. C'est bien la preuve que l'Éducation nationale ne répond pas à leurs besoins. Les chantiers navals de Saint-Nazaire viennent aussi de monter leur propre CFA. Toutes ces entreprises connaissent des difficultés de recrutement. Skill and You peut leur proposer une plateforme technique sophistiquée et créer avec elles des contenus.

## Une redéfinition des rôles pédagogiques

**Int. :** *La motivation de vos élèves tient en grande partie à la variété de vos outils pédagogiques. À quel point personnalisez-vous les modules? L'intelligence artificielle pourra-t-elle un jour vous y aider?*

**É. P. :** Les formations sont fabriquées à l'image de leurs élèves. Une jeune fille en rupture scolaire qui passe un CAP d'esthéticienne n'a pas besoin des mêmes modalités pédagogiques, pour se motiver, qu'un futur diplômé de comptabilité générale ou un élève en BTS diététique.

Les écoles que nous avons créées enregistrent des abandons moins nombreux et plus tardifs que celles que nous avons reprises, dont la pédagogie n'a pas encore été revue en profondeur. Du fait de la récente réforme, nous devons attester qu'un élève travaille, progresse et est au niveau. J'en suis ravi. Il est trop facile de vendre une formation et de se désintéresser de l'élève.

---

1. Claire de Mazancourt, « L'Institut de l'Engagement : inventer une nouvelle méritocratie républicaine », séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, séance du 6 février 2019.

Pour autant, nous ne sommes pas encore capables de proposer des modules individuels à la carte. J'espère que nous le pourrons un jour, pourquoi pas grâce à l'intelligence artificielle. À l'avenir, l'on pourrait même imaginer que les diplômes se passent à distance, sans risque de tricherie. Les logiciels de reconnaissance de frappe permettent en effet d'identifier les personnes qui utilisent un ordinateur. Un candidat ne pourra donc pas se faire remplacer.

**Int. :** *Dans la formation traditionnelle, les rapports entre élèves créent une stimulation et une émulation. Comment entretenez-vous cette dimension, alors que vos étudiants ne se rencontrent pas ?*

**É. P. :** C'est la vraie difficulté de notre industrie. Nous perdons encore trop d'élèves en cours de route. Nous essayons d'y répondre par notre réseau social interne, mais il a moins de succès que Facebook... Les expérimentations que nous souhaitons développer avec les mairies pourraient contribuer à y remédier, en offrant des moments de regroupement. Pour le moment, nous nous contentons de proposer aux élèves qui le souhaitent de venir dans nos bureaux administratifs parisiens pour participer à des ateliers sur des thématiques données.

**Int. :** *Je peine à comprendre que ceux qui conçoivent l'architecture d'un programme, ceux qui en élaborent le contenu et ceux qui accompagnent les élèves ne travaillent pas de concert. Un professeur n'a-t-il pas son mot à dire sur le contenu et la conception d'un cours ?*

**É. P. :** Ce fonctionnement démontre son efficacité. Un ingénieur pédagogique commence par concevoir un sujet, puis sollicite un expert – la cheffe pâtissière du Pré Catelan, par exemple – pour rendre ce contenu digeste. L'équipe travaille ensemble à la construction de la pédagogie. En l'occurrence, le métier de pâtissier, comme celui de boulanger ou de couturier, se prête à la vidéo, pour montrer des tours de main. En BTS de diététique, en revanche, la vidéo ne s'impose pas. Une fois le cours finalisé, soit le professeur qui a contribué au contenu reste à nos côtés et suit des élèves, soit il nous quitte. Nous recourons à d'autres enseignants pour accompagner les étudiants, toujours à distance. Si un élève ne travaille pas, il est immédiatement recadré par son coach, qui lui impose de prendre rendez-vous avec son professeur.

**Int. :** *Le coach ne remplit-il pas le rôle dévolu aux parents, qui sont aussi vos payeurs ? Quelles relations avez-vous avec ces derniers ?*

**É. P. :** Le coach se substitue en effet aux parents. En cas de problème, nous pouvons être amenés à les contacter. Notez toutefois que les parents ne sont pas majoritairement les payeurs, d'autant que seuls 40 % de nos élèves sont en formation initiale. Bon nombre de nos inscrits financent eux-mêmes leur cursus. Nous les y aidons dans certains cas, par exemple grâce au partenariat que nous avons conclu avec l'entreprise de services à la personne O<sub>2</sub>, dans laquelle travaillent à temps partiel nos étudiants en formation d'assistant de vie aux familles.

**Int. :** *Les élèves sont-ils impliqués dans l'actualisation des cours ?*

**É. P. :** Nous n'avons pas lieu de les y associer, car nous sommes tenus de suivre les référentiels de l'Éducation nationale. En revanche, nous avons la main sur la façon dont ils apprennent.

**Int. :** *Dans quelle mesure la formation à distance permet-elle d'acquérir des savoir-faire manuels et des savoir-être ?*

**É. P. :** Toutes nos formations comportent des stages. Comment apprendre le métier de coiffeur à distance, sans une paire de ciseaux, me direz-vous ? Le référentiel de l'Éducation nationale est ainsi fait que c'est en stage que l'on apprend à couper des vrais cheveux, que l'on suive un enseignement classique ou à distance. Quant aux formations à la mécanique, il existe aujourd'hui des plateformes 3D incroyablement performantes qui apprennent à manipuler un voltmètre, à retirer une bougie d'un moteur... Nos élèves y ont bien sûr accès.

**Int. :** *Avez-vous des retours des maîtres de stage et en tirez-vous parti pour parfaire votre pédagogie ? Par ailleurs, certaines entreprises n'abusent-elles pas du recours aux stagiaires ?*

**É. P. :** Malheureusement, nous avons trop d'élèves pour assurer un véritable suivi pédagogique des stages. Je ne pense pas que les entreprises abusent de cette solution au titre d'emplois déguisés, car les stages en question sont courts, de six à huit semaines. On ne fait pas fonctionner une organisation avec une succession de stagiaires éphémères.

## Un marché en explosion

**Int. :** *Comment s'est déroulée la reprise de Forma-Dis? Aujourd'hui, quel est votre modèle économique?*

**É. P. :** Forma-Dis a été créée en 2000 et a fait l'objet d'un *leverage buy-out* (LBO), en 2011, de la part du fonds d'investissement 21 Centrale Partners. Sa situation s'est nettement dégradée en 2012 et 2013. J'en ai repris le mandat social, à l'instigation du fonds, alors qu'elle était proche du dépôt de bilan. 21 Centrale Partners est sorti du capital à l'été 2018 au profit d'Andera Partners. Celui-ci a investi en vue d'un déploiement en Amérique du Sud via une société que nous avons acquise en Espagne, ainsi qu'en Afrique francophone via une plateforme que nous créons à l'île Maurice.

Aujourd'hui, le groupe compte 1 000 collaborateurs dont 300 professeurs. Les autres sont des salariés ponctuels, rémunérés à l'heure ou à la tâche – pour corriger des copies par exemple. Par ailleurs, 270 conseillers d'études, répartis entre Valenciennes et Avignon, s'assurent que les élèves voulant s'inscrire à une formation possèdent les prérequis nécessaires. Nous recevons en effet plus de 500 000 demandes d'inscription par an et rien ne sert d'accepter une candidature si elle est vouée à l'échec. S'y ajoutent l'équipe d'ingénierie pédagogique et celle des coaches, chacune comptant une cinquantaine de personnes, ainsi que le département informatique.

À la rentrée 2019, nous inscrirons 40 000 nouveaux élèves que nous garderons trois ans. Nous réalisons plus de 100 millions de ventes annuelles et notre chiffre d'affaires atteindra quelque 65 millions d'euros en 2019.

**Int. :** *Votre référencement sur Google sera de plus en plus coûteux à mesure que vous aurez des concurrents, au point que vous ne pourrez éventuellement plus le financer.*

**É. P. :** Nous touchons les candidats potentiels (*leads*) grâce au marketing digital, au prix fort. J'ai néanmoins réussi à réduire de moitié le budget marketing de l'entreprise qui était de 10 millions d'euros à mon arrivée. Nous avons mis en œuvre une approche fine qui nous permet d'acquérir davantage de *leads* pour un même budget. Cependant, la concurrence fera inévitablement monter ces coûts.

**Int. :** *Tel que vous le décrivez, le marché de la formation à distance ne peut qu'exploser. Y avez-vous des concurrents solides?*

**É. P. :** Nous avons des concurrents sur tous nos créneaux, mais ils sont plus petits que nous. Aucun n'a un spectre de formations aussi large que le nôtre. Nous avons la particularité de couvrir de nombreux secteurs d'activité, mais avec peu de formations dans chacun. Sachant que la création d'une formation demande plusieurs centaines de milliers d'euros, nous avons besoin de jouer sur un effet de volume et, par conséquent, de viser des métiers où les entreprises peinent à recruter. Le "poids de forme" d'un programme correspond à un millier d'élèves.

Nos concurrents se rangent en deux catégories : certains sont des acteurs peu scrupuleux qui périront sans nul doute, d'autres sont de haute tenue et contribuent à valoriser ce mode d'enseignement en France. Il existe ainsi une école de commerce, ENACO Business School, qui propose des BTS et masters à distance de très bonne qualité. Des acteurs étrangers s'inviteront indéniablement dans le marché français et bouleverseront cette industrie. Ils parviendront tôt ou tard à surmonter les freins administratifs.

Je crois beaucoup en un modèle économique où nous concilierons des regroupements physiques d'étudiants et des modules à distance. L'échange entre élèves est en effet capital. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas l'offrir, sauf à rehausser nos prix. Il faudra donc trouver la juste équation. Je tiens résolument à ce que nous maintenions les tarifs les plus bas possible. Il m'est insupportable que certaines personnes n'accèdent pas à une formation en raison de son coût.

## ■ Présentation de l'orateur ■

**Éric Petco** : président de Skill and You après quelques années chez Manpower, Éric Petco a créé LBW, agence de communication RH. Il la revend en 1997 à TMP, maison mère de Monster dont il devient PDG. Il en assure le lancement en France et en Europe. En 2007, il rejoint Empruntis, site de comparaison de taux, détenu en LBO par 3i qu'il revend à Covéa. Il rachète ensuite Job & Co, société de solutions RH qu'il revend à ATC, en 2013, avant de prendre la présidence de Forma-Dis, devenue Skill and You.

---

Diffusion juin 2019

---