



# Les entreprises et la e.formation en France : coûts et retours sur investissements

## Contexte

L'arrivée et le développement des T.I.C. (Technologies de l'Information et de la Communication) bouleversent le paysage de la formation, à tel point qu'il devient possible de parler désormais d'un marché de la e.formation.

Chacun des acteurs de ce marché - producteur et/ou client - doit se préoccuper des coûts des dispositifs qu'il développe et/ou utilise, de leur efficacité, et plus précisément des retours sur investissements.

De fréquentes communications, s'inspirant d'études le plus souvent d'origine nord-américaine, proclament régulièrement les avantages économiques de la e.formation par rapport à la formation traditionnelle, tout en restant plus discrètes pour ce qui concerne les retours sur investissements.

Ces affirmations s'appuient sur des exemples de mise en œuvre de dispositifs dont les résultats ne sont pas forcément transférables, généralisables (nombre de personnes formées, dispersion géographique, programme standard ou spécifique, ...).

## Objectifs

Forts de leur rôle de veille, et soucieux d'anticiper sur l'une des questions majeures de la e.formation pour laquelle ils estimaient ne pas disposer de réponses pleinement satisfaisantes, l'OFEM (Observatoire de la Formation de l'Emploi et des Métiers) de la CCI de Paris, ALGORA, ainsi que PricewaterhouseCoopers ont rejoint Le PRÉAU pour lancer une réflexion sur "Les Coûts et les Retours sur Investissements de la e.formation", destinée à permettre aux acteurs de la formation de disposer d'éléments d'information objectifs.

Les premiers résultats de cette réflexion, s'appuyant sur une étude documentaire ainsi que sur une enquête auprès de 193 entreprises ou organismes de formation, sont ici présentés.

## Méthodologie

Une **étude documentaire** réalisée par le PRÉAU.

Une **enquête quantitative**, réalisée par l'OFEM du 27 février au 15 mars 2001 par téléphone, auprès de 193 entreprises françaises qui étaient susceptibles d'utiliser la e.formation.

Une **approche qualitative** en cours, par ALGORA, sur l'économie des dispositifs de Formation Ouverte et À Distance (FOAD), dont l'objectif est de déterminer la faisabilité et la pertinence d'un travail plus conséquent et plus ambitieux sur l'économie des dispositifs de FOAD.

## Étude documentaire

Le dossier et la synthèse documentaires, réalisés par les documentalistes du Préau en septembre 2000, ont permis de dégager plusieurs constats :

L'explosion de la technologie Internet n'a pas oublié la formation à distance. Cette dernière est entrée dans une logique marchande et un processus d'industrialisation qui incitent, peut-être encore plus qu'ailleurs, à analyser les coûts et les retours sur investissements pour mieux en mesurer l'efficacité.

Aux Etats-Unis, la volonté de réduire de manière drastique les coûts de formation explique notamment l'engouement pour le e-learning.

En France, les entreprises sont plus incertaines sur cette appréciation d'économie des coûts :

- pour 70 % d'entre elles, l'économie de transport et d'hébergement est déterminante,
- mais d'un autre côté, pour 60 % des entreprises, le coût de mise en œuvre des dispositifs est un obstacle à l'intégration du e-learning (source Arthur Andersen - avril 2000).

De même, si on peut souvent lire que la formation à distance est moins coûteuse que la formation traditionnelle, cette thèse est rarement étayée.

## Étude documentaire (suite)

Quid de la réduction des coûts de la formation intégrant les T.I.C. et des retours sur investissements ? Est-ce une illusion ou une réalité ? Quels constats cette étude documentaire permet-elle de formuler ?

- La dénomination du e.learning recouvre en France des marchés et des pratiques disparates, avec des contraintes budgétaires et des calculs de rentabilité qui leurs sont propres.
- Les entreprises françaises qui utilisent la formation en ligne restent encore assez discrètes sur leurs initiatives. Il est donc difficile de bénéficier de la capitalisation de leurs expériences. Cependant les lieux de pratiques innovantes sont majoritairement les grandes entreprises, qui constituent, dans ce domaine, de véritables laboratoires.
- L'analyse des coûts se fonde aujourd'hui essentiellement sur la répartition et la définition des coûts fixes et variables. Cependant chaque structure établit sa propre ventilation des investissements entre ces deux types de coût (dans l'hypothèse, d'ailleurs, où il les a intégralement repérés,...)
- Le coût de l'heure stagiaire est unanimement considéré comme devant continuer à être l'unité de mesure.

Cependant, de l'avis du plus grand nombre, la formation à distance avec les T.I.C. entraîne une économie substantielle si :

- l'entreprise dispose déjà des équipements informatiques (poste de travail et réseaux de communication),
- le personnel est déjà familiarisé avec l'utilisation des T.I.C.,
- la formation est démultipliée pour le plus grand nombre possible d'apprenants,
- les ressources pédagogiques adéquates sont disponibles sur le marché (le coût de production des ressources étant clairement très élevé).

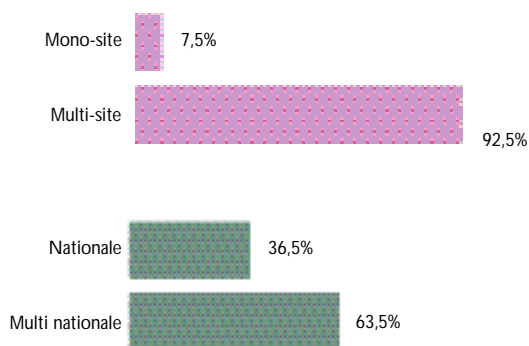
## Enquête quantitative

L'enquête quantitative, menée par l'OFEM auprès de 193 entreprises, a été réalisée à partir d'un échantillon constitué :

- d'entreprises susceptibles d'utiliser la e.formation (fournies par les partenaires)
- de grandes entreprises

### Les entreprises interrogées

#### Répartition des entreprises par type

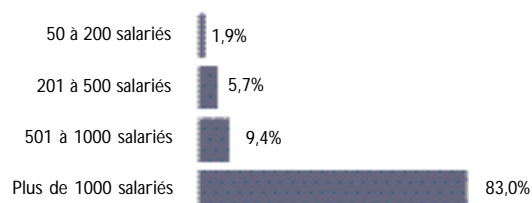


Les entreprises ciblées étaient principalement des grandes entreprises de plus de 1 000 salariés à vocation internationale.

Globalement, les personnes contactées lors de cette enquête sont des responsables de formation (47 %) et des responsables e.formation (pour 25 % d'entre eux).

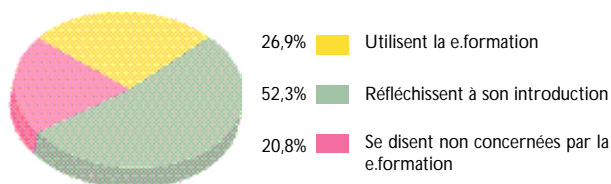
Ces responsables sont rattachés principalement à la direction des ressources humaines (pour près de la moitié d'entre elles), mais également au département formation (33 %) ou directement à la direction générale (12 %).

#### Répartition des entreprises par tranches d'effectif



### La pratique de la e.formation

#### La pratique de la e.formation

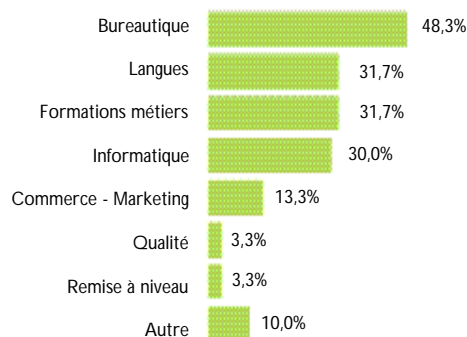


La e.formation semble concerner le métier de commercial pour 39 % des répondants. Les fonctions de cadres (27 % des citations) et de managers (29 %) sont également intéressées.

Et pour 31 % des entreprises interrogées, c'est l'ensemble du personnel à qui la e.formation est destinée.

Au niveau des domaines étudiés, il apparaît que l'on reste dans des activités liées aux T.I.C. et aux langues, facilement transférables à ce nouveau mode de formation. Mais les formations métiers, qui recueillent 32 % des citations, tendent à prouver que l'on est passé de l'effet de mode à un véritable support de formation.

#### Les domaines d'utilisation de la e.formation



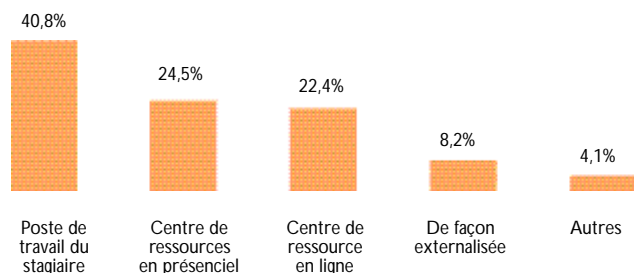
Les ressources pédagogiques sont autant achetées à l'extérieur (53 %), que conçues en interne (47 %), même si pour les domaines les plus cités, l'entreprise reste tournée vers des prestataires externes.

Quant au dispositif technique, il est principalement développé au sein des entreprises (59 %), quelque soit le domaine d'application.

Le poste de travail du stagiaire est le principal mode de réception de la formation, afin entre autre de limiter les frais de déplacements.

Les centres de ressources en présentiel (en présence d'un formateur) sont cités par 25 % des entreprises. Elles sont 22 % à citer le centre de ressources en ligne (en accès libre).

## Le mode de dispense de la e.formation

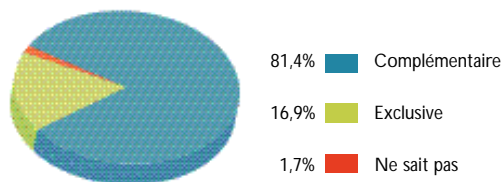


C'est principalement via l'intranet que l'entreprise dispense la e.formation (53 %), même si Internet et les systèmes mixtes (produits on et off line) recueillent respectivement plus de 20 % des réponses.

La majorité des entreprises interrogées (73 %) utilise le tutorat pour la pratique de la e.formation. La plupart d'entre elles charge des formateurs internes de cette fonction (56 %) ou fait appel à des tuteurs extérieurs (44 %). La prise en charge par des pairs (collaborateurs de l'entreprise qui sont tuteurs occasionnels) ne recueille que 21 % des citations.

Globalement, les entreprises considèrent que la e.formation est aujourd'hui complémentaire à la formation en présentiel (81 %). Elles ne sont que 17 % à la concevoir totalement exclusive sans l'apport d'un formateur.

## e.formation comparée au présentiel

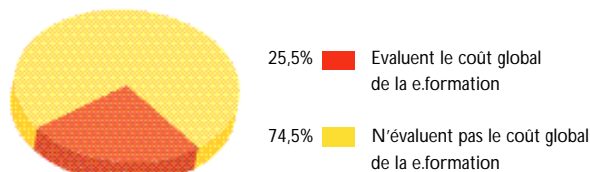


Pour l'année 2001, un peu plus de la moitié des entreprises interrogées (58 %) sont capables de prévoir la proportion des heures de formation qui seront dispensées via la e.formation, soit un peu moins de 5 % de l'ensemble des heures de formation dispensées sur l'année.

## Les coûts de la e.formation

75 % des entreprises interrogées déclarent ne pas évaluer, ou ne pas être en mesure de faire, à ce jour, le coût global de la e.formation. Faut-il s'en inquiéter ou s'en réjouir, c'est une affaire de choix.

## Évaluation des coûts de la e.formation



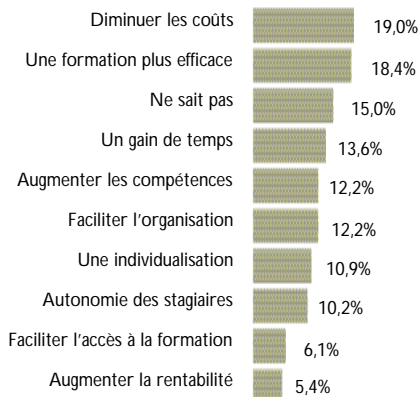
## Les composantes du coût de la e.formation



Parmi les composantes de ce coût, les entreprises pronostiquent une augmentation des investissements dans la conception du produit pédagogique et dans l'achat de matériel informatique.

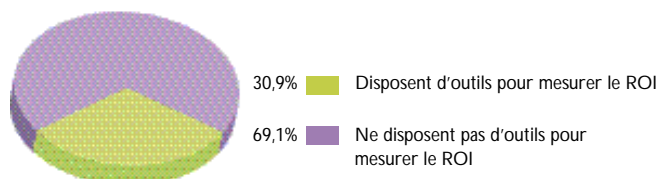
## Les retours sur investissements de la e.formation

### Les retours sur investissements attendus



Le premier critère d'évaluation du retour sur investissement, spontanément cité par les entreprises interrogées, est la diminution des coûts (19 % des citations). Mais de plus en plus, les entreprises recherchent une formation plus efficace (18 %) avec un gain de temps (14 %).

## Utilisation d'outils de mesure du ROI (Retours sur investissements)



69 % des entreprises que nous avons interrogées ne disposent pas d'outils permettant de mesurer les retours sur investissements de la e.formation.

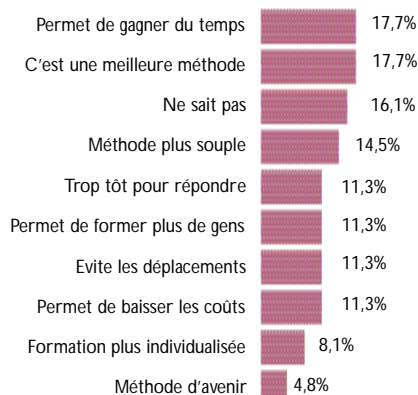
Pour celles qui en possèdent, le questionnaire d'évaluation post-formation reste l'outil le plus couramment utilisé (41 % des citations).

## Les outils de mesure du retour sur investissement



Si 53 % des entreprises pensent qu'elles auraient obtenu les mêmes retours sur investissements avec une formation classique, elles sont tout de même 45 % à estimer que la e.formation leur a été profitable.

## Avantages exprimés de la e.formation



Certaines entreprises ne sont pas encore capables d'exprimer les avantages de la e.formation par manque d'expérience (16 % des citations). Il n'en reste pas moins que la e.formation est jugée comme une méthode d'apprentissage plus performante par 18 % des répondants et permettant de gagner du temps (18 % également).

## Approche qualitative

Une pré-étude qualitative est actuellement réalisée par ALGORA sur l'économie des dispositifs de Formation Ouverte et À Distance (FOAD). L'objectif est de déterminer la faisabilité et la pertinence d'un travail plus conséquent et plus ambitieux sur l'économie des dispositifs de FOAD.

La démarche consiste à :

- analyser 6 dispositifs de formation significatifs (2 entreprises, 2 organismes de formation, 2 universités),
- modéliser ces derniers (définition des composants et estimation des charges afférentes, établissement d'un compte de résultat),
- s'interroger sur la pertinence des indicateurs en place,
- procéder à des comparaisons et pointer leurs éventuelles limites,
- identifier les clés d'entrée les plus favorables à un travail de fond sur le sujet.

Les résultats de cette approche qualitative viendront, très prochainement, compléter l'étude et l'enquête présentés le 15 juin 2001. L'ensemble de ces travaux devrait alors permettre de mieux cerner l'intérêt, les limites et les difficultés d'une approche économique de la e.formation.

Une présentation de ces résultats est disponible, dès le 18 juin, sur les sites des partenaires



Gilles FREYSSINET  
gfr\_eyssinet@ccip.fr  
www.preau.asso.fr



Observatoire de la Formation,  
de l'Emploi et des Métiers  
Eric FOLY  
efoly@ccip.fr  
www.ofem.ccip.fr



Christophe PARMENTIER  
christophe.parmentier@fr.pwcglobal.com  
www.pwcgloballearning.com



Philippe MORIN  
philippe.morin@algora.org  
www.algora.org