

## **Les 3<sup>èmes</sup> Rencontres du fffod**

### **La formation ouverte et à distance : l'heure des solutions mixtes**

**Paris expo - Porte de Versailles**

**5 et 6 mars 2002**

## Atelier 2 - Le e-learning coûte-t-il moins cher?

### Animateurs :

**Michel Diaz**, président directeur général du Groupe Diaz

**Philippe Joffre**, directeur général de Génération Formation

### Contributeurs :

**Monique Benally**, responsable de l'ingénierie de formation du groupe BNP Paribas

**Gilles Freyssinet**, directeur du Préau – CCI de Paris

Les enjeux économiques liés au développement de l'éducation et de la formation occupent les experts depuis un certain nombre d'années. L'arrivée des TIC, leur intégration à des fins pédagogiques et organisationnelles dans les dispositifs de formation a fait naître certains espoirs quant à une diminution globale des coûts. La modernisation de la formation, suivant en cela le phénomène général de modernisation de l'industrie et des services, générerait ainsi une diminution des coûts unitaires. Du côté des entreprises où les directions des ressources humaines s'inscrivent de plus en plus dans des logiques de rationalisation, de relations de type clients fournisseurs pour être plus rentables, une telle hypothèse est évidemment bien reçue. Du côté des prestataires (de «e-learning») également, pour lequel, une telle hypothèse, transformée en affirmation, constitue un argument commercial de poids.

Ainsi, la question de l'économie des dispositifs de formation, envisagée selon les cas sous l'angle des coûts ou sous celui de la rentabilité de l'investissement, apparaît de manière récurrente dans les médias «spécialisés», dans les salons et autres conférences centrées sur la Formation Ouverte et à Distance, la e-formation ou le «e-learning».

L'atelier 2 animé par Michel Diaz<sup>1</sup> et Philippe Joffre<sup>2</sup>, en compagnie de Monique Benailly, responsable du service ingénierie de la formation du groupe BNP-Paribas et Gilles Freyssinet, directeur du Préau, se proposait donc d'apporter quelques éclairages en tentant de dépasser les (encore trop nombreux) discours caricaturaux. Exercice périlleux s'il en est car il n'existe pas encore suffisamment de dispositifs significatifs pour que l'on puisse espérer modéliser quoi que ce soit ou bien encore tirer des lois générales sur le sujet. Les entreprises, grands comptes y compris, sont encore quelque peu frileuses pour mettre en œuvre ce type de dispositifs compte tenu des investissements importants à réaliser en amont. Selon la dernière enquête<sup>3</sup> réalisée par l'OFEM en collaboration avec le Préau, la CCIP, Algora et PricewaterhouseCoopers, 73 % des entreprises consultées déclarent ne pas avoir recours à ces nouvelles modalités de formation.

L'ensemble des participants s'accorde sur un constat : l'absence de contenus sur catalogue, d'une offre sur étagère, constitue un des freins majeurs et pénalise le développement de solutions mixtes. Ce qui domine le marché de l'édition aujourd'hui c'est une offre articulée autour de deux ou trois axes majeurs tels que la bureautique et l'informatique, les langues, la comptabilité-gestion. Le marché américain, lui, tire un bénéfice non négligeable d'une offre de contenus en ligne «standard», souvent déjà amortis et qui est ensuite délocalisée. Toutefois le coût de

---

<sup>1</sup> Président-directeur général du groupe Diaz.

<sup>2</sup> Directeur général de Génération Formation.

<sup>3</sup> « Les coûts et les retours sur investissements de la e-formation », publiée en juin 2001.

(dé)localisation, par-delà le « simple » travail de traduction pourrait avoisiner 80 % des coûts de revient initiaux. On assiste actuellement, et plus particulièrement chez les grands comptes, à un effort sur la réalisation de contenus dits « métiers », en regard d'impératifs, de contextes organisationnels singuliers et de savoir-faire procéduraux qui relèvent du savoir-faire maison. Il n'est donc pas étonnant que ces entreprises gardent jalousement ces productions. Néanmoins, la commercialisation de ces contenus voire la co-production avec d'autres partenaires entreprises (ce qui sous-entend une certaine maturité de l'entreprise, une évolution des représentations et mentalités) pourrait représenter une occasion de réaliser quelques gains et donc de limiter les investissements. L'ensemble des PME et a fortiori des TPE, représente un « marché » potentiel qui n'est pas à négliger. En effet, ces entreprises qui, rappelons-le, constituent les  $\frac{3}{4}$  du tissu économique en France et qui pourtant sont peu ciblées et engagées dans la mise en œuvre de dispositifs de type e-learning, sont autant de clients potentiels. A ce titre, il est important de souligner que les OPCA, les chambres syndicales et les branches professionnelles (et notamment celles qui relèvent du bâtiment, de la métallurgie et de la plasturgie), peuvent jouer un rôle d'aiguilleur voire de cellule de veille technologique et pédagogique, la construction d'une offre au niveau d'une branche permettrait par exemple, de répercuter les investissements sur un plus grand nombre de têtes. Toutefois, on ne peut réduire la problématique des coûts à celle du développement de contenus qui sont tantôt achetés, tantôt développés en interne, mais avec un engagement de ressources bien différents. En effet, les éléments de coût dont on dispose actuellement sur ces contenus ne traduisent pas forcément la réalité : d'une part, les chiffres ne reflètent pas la complexité de la réalisation de ces contenus (on dispose d'une vue lissée, de moyennes en temps passé) et d'autre part, les organisations qui investissent dans le développement de contenus ne mobilisent pas des ressources de même nature qui n'engendrent donc pas les mêmes niveaux de dépenses (universités qui s'appuient sur des emplois jeunes, organismes de formation qui font produire des jeunes en contrat de qualification, entreprises qui s'appuient sur ses salariés...).

Il y a une réelle nécessité d'éviter les approches quelque peu globalisantes, par conséquent une étude des coûts rigoureuse ne peut faire l'impasse sur une segmentation des approches : entreprises, universités, prestataires. En effet, en fonction des points de vue, des pratiques, des contextes organisationnels, des enjeux et logiques d'acteurs en place, l'appareillage de calcul, les critères utilisés seront bien différents, les résultats en sortie aussi.

Par exemple, l'étude de l'OFEM a permis d'identifier auprès des entreprises 3 types de coûts ainsi que des ratios :

- ?? Coûts liés à la technologie : 60 % du coût total ;
- ?? Coûts liés aux services : 30 % du coût total ;
- ?? Coûts liés aux contenus : 10 % du coût total.

Ces postes ainsi que ces ratios sont-ils identiques dans des environnements différents...on peut faire l'hypothèse que non.

Ainsi, la mise en œuvre de dispositifs innovants fait de plus en plus l'objet d'une analyse économique. Il s'agit avant tout pour le porteur de projet (DRH, département Formation, etc.) de pouvoir justifier de la dépense engagée auprès de la Direction générale voire en deçà, au sein même du Département formation.

Du côté du groupe BNP-Paribas, le service ingénierie de la formation développe des dispositifs de type e-learning qui font l'objet d'une analyse économique. Cette dernière devrait permettre de définir la rentabilité de l'investissement formation. Il s'agit en l'occurrence d'un dispositif qui vise à transformer une action de type présentiel d'une durée de deux jours en une action de e-formation de huit heures. La conception du dispositif a été sous-traitée. L'analyse des coûts a consisté à mettre en parallèle d'une part, les charges récurrentes telles que les salaires des formés, les coûts de tutorat, la maintenance et l'actualisation des contenus et d'autre part, les économies réalisées sur les frais

annexes (déplacements, hébergement, etc.) et les temps d'immobilisation des salariés. Toutefois, selon Monique Benailly, cette analyse relève davantage d'un exercice de simulation, d'une stratégie interne visant à valoriser les efforts consentis dans l'évolution du système de formation et à convaincre le Comité exécutif, que d'un calcul très rigoureux de la rentabilité de l'investissement consenti dans ce(s) dispositif(s).

En effet, les résultats induits par la mise en œuvre du e-learning ne font pas l'objet d'une évaluation rigoureuse même si les premiers constats (centres de ressources qui font le plein...) sont plutôt satisfaisants. D'autre part, le critère retenu, le TIR (Taux Interne de Rentabilité), est un critère parmi d'autres (VAN<sup>4</sup> et DRCI<sup>5</sup>) et l'on peut faire l'hypothèse que le choix d'un autre critère peut induire des résultats inverses<sup>6</sup>.

Enfin, il est important de souligner que certaines entreprises bénéficient d'infrastructures existantes (matériel, réseau, etc.) et qu'ils n'intègrent pas de fait dans le calcul des coûts. Selon Monique Benailly, on demande davantage aux nouvelles modalités de formation alors que l'on a rarement été aussi exigeant avec les actions en présentiel. Si le catalogue formation est assez riche en offre de service et que les gens s'inscrivent alors c'est déjà un point de gagné. En effet, si les TIC permettent de faciliter l'accès à la formation et par conséquent d'augmenter le spectre des formés, alors un éventuel surcoût peut se justifier.

On peut avancer l'idée que la crédibilité du e-learning ne dépend pas tant de la mesure du retour sur investissement que de la flexibilité que ces dispositifs peuvent apporter en terme d'organisation, de gestion et de production de la formation. Se limiter à un calcul, à des exercices de comparaison est par trop restrictif.

Il est intéressant de constater, de manière assez curieuse, que les motifs à l'origine de la mise en œuvre d'un dispositif de e-formation, ne sont pas toujours économiques<sup>7</sup>. De toute manière, dans l'hypothèse où ils le seraient, la majorité des entreprises déclarent ne pas disposer de l'appareillage de calcul leur permettant de calculer la rentabilité de l'investissement. Comment expliquer cette contradiction apparente ? Effet de mode, impact du e-marketing, ou alors réponse à des contraintes organisationnelles spécifiques : éparpillement de la population salariée, réduction du temps de formation, masse à former en un temps record... Dans un certain nombre de cas, ces contraintes justifient à elles seules des investissements consentis sans que l'on s'intéresse à un hypothétique retour sur investissement induisant un suivi qualitatif et une mesure de l'output supérieurs à ceux pratiqués habituellement.

En quoi la e-formation devrait-elle se démarquer des autres développements d'architectures informatiques ? Lorsqu'une entreprise implémente un ERP, il est rare que l'on se pose la question d'un quelconque retour sur investissement. Les discours sur les outils relèvent d'un marketing fort, néanmoins plus les sommes investies sont importantes plus on risque de demander des comptes sur leur utilisation. Ce n'est pas la première fois que les responsables formation en entreprise sont interpellés par leur direction respective sur la charge que pourrait représenter le budget formation. Toutefois, force est de constater que la mesure du rendement, de la performance pédagogique des dispositifs de e-formation est un exercice bien délicat et encore peu pratiqué. Les raisons sont multiples, mais on peut citer en premier la difficulté à suivre l'activité des apprenants. En effet, la

---

<sup>4</sup> Valeur actualisée Nette.

<sup>5</sup> Délai de récupération des capitaux investis.

<sup>6</sup> ALGORA va publier prochainement une pré-étude sur les coûts, qui abordera notamment les critères pour mesurer la rentabilité d'un investissement.

<sup>7</sup> Voir l'étude conduite par l'OFEM, en partenariat avec Le Préau, PWC et Algora, accessible sur le site du Préau et celui d'Algora

porosité des temps entre temps de formation, temps de travail et temps privé ne facilite pas la nécessaire traçabilité des actions.

On parle beaucoup d'une inversion du modèle économique avec une remontée en amont des investissements, le coût unitaire diminuant en fonction du nombre d'apprenants. Cette hypothèse un peu mécanique mériterait d'être davantage étayée. En effet, il semble important de pouvoir rendre compte de la complexité des systèmes étudiés car les coûts tels que les coûts cachés, les coûts d'ingénierie de conception, de coordination et de pilotage, de management de projet, les coûts de l'innovation et du changement ne sont quasiment jamais pris en compte. Il en va de même pour certains postes tels que l'accompagnement pédagogique qui constitue un poste de coût non négligeable, mais qui en même temps garantit la qualité du service rendu et réduit les risques de rupture prématurée comme on l'a connu et qui existe dans l'enseignement à distance.

Philippe Joffre a conclu cet atelier en nous proposant une succession d'éléments sur trois points clés:

1/ les vecteurs de réduction des coûts :

- . Une baisse de la durée des temps de formation et des temps de face à face pédagogiques ;
- . L'individualisation de la formation (plutôt un moyen) ;
- . Une baisse des coûts induits ;
- . Une économie d'échelle sur des grandes masses ;
- . Une homogénéisation des messages ;
- . Une baisse des coûts d'évaluation ;
- . Une baisse des coûts de maintenance des contenus.

2/ les vecteurs d'augmentation des coûts :

- . Une complexification des dispositifs ;
- . Un fort besoin d'accompagnement ;
- . Un impact important sur les compétences des acteurs et les process de formation ;
- . Une complexification des systèmes de gestion.

3/ les coûts de non-qualité :

- . L'absence de réflexion stratégique ;
- . Une sous-estimation de l'accompagnement au changement ;
- . L'approche outil ;
- . Des contenus de mauvaise qualité ;
- . Un effort financier peu pérenne.

ALGORA formation ouverte et réseaux mène actuellement une pré-étude sur les coûts de la e-formation. La démarche proposée consiste :

- à faire le point sur les travaux existants pour réaliser un document de synthèse reprenant les points forts et points faibles des différentes approches sur le sujet,
- à analyser 3 dispositifs de formation significatifs sous des angles différents à savoir en amont du dispositif (logique d'investissement), pendant l'exploitation (logique d'identification et de maîtrise des coûts) et en aval du dispositif après la phase d'expérimentation (logique de modélisation économique).
- à mieux cerner l'intérêt, les limites et les difficultés d'une approche économique de la FOAD,

Pour cela, ALGORA a construit et testé une grille de lecture permettant d'interroger la structure des coûts des dispositifs en s'appuyant sur la méthode ABC (Activity Based Costing) . Cette pré-étude est disponible sur leur site à l'adresse suivante :

<http://ressources.algora.org/reperes/economie/enquetes/couts.asp>