

Stéphan Bourcieu
Directeur général
Enseignant-chercheur en stratégie
Groupe ESC Dijon-Bourgogne
stephan.bourcieu@escdijon.eu

Olivier Léon
Directeur adjoint
Enseignant-chercheur en économie
Groupe ESC Dijon-Bourgogne
olivier.leon@escdijon.eu

Les MOOC, une arme de destruction massive des *business schools* ?

Introduction

A la fin du 15^{ème} siècle, l'invention de l'imprimerie par Gutenberg puis sa généralisation ont amené la disparition de la profession millénaire, et jusque là incontournable, de copiste. Au début du 21^{ème} siècle, la généralisation d'Internet et ses usages en matière de e-learning vont-ils conduire à la disparition des institutions d'enseignement supérieur sous leur forme actuelle ?

Depuis près de trois décennies, chaque innovation technologique majeure (la télévision, le magnétoscope et le caméscope, la visioconférence, le CD-ROM, la première génération d'Internet etc.) a été l'occasion d'annoncer la fin à brève échéance du face-à-face pédagogique au profit des nouvelles technologies éducatives. Si la révolution maintes fois annoncée n'a pas encore eu lieu, le récent développement des MOOC (Massive Open Online Courses), portés par les plus grandes institutions éducatives nord-américaines, pourrait changer la donne. En effet, quel étudiant de *business school* ne serait-il pas intéressé à suivre gratuitement un cours d'économie dispensé par un prix Nobel ? La plate-forme *edX* développée conjointement par des institutions aussi prestigieuses que le MIT, Berkeley et Harvard University à la rentrée 2012¹ avec le soutien de la Fondation Bill Gates² pourrait ainsi remettre en cause le modèle traditionnel d'enseignement supérieur fondé sur le face-à-face pédagogique. Pour les institutions d'enseignement supérieur, cette innovation pourrait avoir un impact majeur sur leur business model.

En partant d'une présentation du modèle émergent des MOOC, cet article a pour objectif d'analyser les conséquences de ces cours en ligne sur le business model traditionnel des *business schools*. D'un point de vue managérial, il permet de faire le point sur les business models et l'impact, réel ou supposé, d'Internet sur leur évolution à travers l'analyse d'un secteur de services, directement impacté par ces nouvelles technologies et l'émergence de modèles gratuits d'activités.

¹ Hélène Croizé-Pourcelet (2012), Harvard, Berkeley et le MIT lancent une plate-forme mondiale d'e-learning gratuite, Les Echos, 30 août.

² Tommy Pouilly (2012), Bill Gates : construire un système hybride entre cours en classe et cours en ligne, Regards sur le numérique, www.rslnmag.fr, 4 décembre.

1. Les Business Models

La notion de business model est inhérente à l'activité économique. Par nature, elle est aussi ancienne que les entreprises elles-mêmes. Schumpeter, en 1934, indiquait que les nouveaux marchés, les produits, les systèmes de production ou encore les sources d'approvisionnement étaient nécessaires au processus d'innovation entrepreneurial et qu'ils constituaient les composants du modèle d'activité. Le business model peut se définir comme les choix qu'une organisation effectue pour générer des revenus. Même si aucune définition ne semble réellement s'imposer, l'élément central est la génération de revenus ou la création de valeur³.

Tout au long du vingtième siècle, les business models des entreprises se sont essentiellement articulés autour de trois grands types: production-vente, achat-transformation-vente et achat-revente (ou négoce). Au tournant des années 2000, le développement rapide d'Internet et de ses usages dans toutes les couches de l'économie comme de la société s'est traduit par une transformation des business models existants⁴ et l'émergence de nouveaux modèles toujours plus complexes, qualifiés de disruptifs⁵, parmi lesquels on retrouve :

1.1. Les business models fondés sur la gratuité

Dans ce cadre, l'entreprise offre des produits ou services gratuits à des utilisateurs (qui vont aller sur un site web et pour qui le service est gratuit). L'un des objectifs recherchés est de générer le plus de trafic (d'utilisateurs uniques) possible. En parallèle, l'entreprise propose une offre de services associés ou indirects (la publicité, le référencement payant, l'accès à des bases de données sur les utilisateurs etc.) payés par ses vrais clients. Ce sont ces activités qui sont génératrices de revenus pour l'entreprise. Des portails (Yahoo), des réseaux sociaux (Facebook) ou encore des moteurs de recherche (Google) entrent dans cette catégorie. Ce business model reprend celui adopté depuis des décennies par la télévision gratuite (fondé sur la publicité) et le perfectionne par l'apport de services supplémentaires, tant du côté des utilisateurs que des clients.

1.2. Les business models fondés sur des produits ou services payants

Ces business models recouvrent différentes possibilités. Dans un cas, le client doit s'acquitter d'une cotisation donnant accès à des produits ou des services. C'est la reproduction numérique d'un modèle existant dans l'économie réelle. Dans un autre, le client a un accès gratuit à un site web mais les produits ou services proposés sont payants. Par rapport à l'offre physique traditionnelle, ils peuvent être identiques mais avec des services complémentaires (conseil, flexibilité, disponibilité en stock ...) ou être innovants. On retrouve ici des business models liés à des activités de courtage en ligne, de place de marché (eBay), de presse *pure player* (Médiapart).

1.3. Les business models « freemium »⁶

Ce sont des business models hybrides, propres à Internet, qui associent des services de base gratuits et des services premium payants. Dans ce modèle, une part importante des clients (plus de 90%) reste sur l'offre gratuite et sans engagement. Seule une minorité de clients souscrit aux services premium et subventionne alors la masse des utilisateurs gratuits. Ce modèle est rendu possible par le faible coût marginal de services d'utilisateurs gratuits supplémentaires. Le réseau professionnel LinkedIn fonctionne suivant ce principe : si l'accès au réseau est gratuit, un certain nombre d'utilisateurs paie pour accéder à des services supplémentaires : les abonnements (21%) et les

³ Jean-Louis Lequeux et Mélissa Saadoun (2008), Quel business model pour mon entreprise, Eyrolles Editions d'Organisation, 239 p.

⁴ Michael E. Porter (2001), Strategy and the Internet, Harvard Business Review, Mars, 79(2), pp. 63-78.

⁵ Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (2011), Business model. Nouvelle génération, Pearson Education France, 279 p.

⁶ Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, op. cit.

services de recrutement (49%) représentent deux des principales sources de revenus du site, avec la publicité (à hauteur de 30%).

Outre l'émergence de nouvelles activités issues des technologies de l'information et de la communication, de nombreux secteurs de l'économie réelle ont vu leur business model radicalement transformé par les usages de l'Internet. Parmi ceux-ci, l'édition musicale est probablement l'un de ceux qui a connu la mutation la plus forte. L'arrivée du haut débit a révolutionné le business model de l'édition musicale, passée d'une industrie traditionnelle de production musicale et de commercialisation de supports phonographiques (vinyle, cassette puis CD) à une industrie dématérialisée reposant essentiellement sur le numérique. Le peer-to-peer (P2P), le téléchargement illégal, l'émergence de nouveaux acteurs issus des matériels multimédias (Apple en tête) ou de l'internet (Deezer) ont bousculé les acteurs traditionnels de l'édition musicale que sont les labels.

L'édition musicale est ainsi passée d'un business model production-vente à un business model dans lequel le client (l'internaute) devient le producteur. Ce modèle, connu sous le nom de *crowdfunding*, casse le rôle des intermédiaires entre l'artiste et son public et repose sur une approche collaborative, un élan empathique selon l'économiste Jeremy Rifkin⁷. Parmi les réussites, on retrouve MyMajorCompany.com, producteur du chanteur Grégoire. Grâce à 347 internautes-producteurs ayant investi de 10 à 6020 euros, cet artiste a vu son album atteindre la première place des ventes d'albums en France en 2009 (1 200 000 exemplaires vendus). Pour les internautes producteurs, cette opération leur a rapporté 20 fois la mise initiale. Suivant le modèle de Grandval et Ronteau⁸, ce nouveau business model peut être analysé à travers trois critères :

- La proposition de valeur : elle repose sur l'interactivité accrue entre l'artiste et l'internaute qui va être présent dans la chaîne de valeur dès l'origine (et non plus seulement à la fin).
- L'architecture de valeur : économie sur la phase de mise en production (sélection préalable de l'artiste, qui évite de produire des artistes qui « *ne rencontreront pas leur public* ») et économie sur la promotion de l'album en faisant participer l'internaute-producteur par le biais du marketing viral.
- Equation de profit : pour la société, ce business model limite les risques financiers, supportés par l'internaute-producteur, et les coûts marketing car l'internaute-producteur contribue au marketing viral. Il permet un partage du profit entre la société de production, l'artiste (mieux rémunéré) et l'internet-producteur (en cas de succès).

Outre l'édition musicale (MyMajorCompany.com, KissKissBankBank), le business model du crowdfunding touche désormais le cinéma (KickStarter.com aux Etats-Unis ou TousCoProd.com en France) et le théâtre.

2. Les MOOC, un nouveau modèle d'enseignement ou un outil de plus au service de la pédagogie ?

Même si ils se développent depuis de nombreuses années, en profitant des progrès d'Internet, les cours en ligne ne se sont pas, jusqu'à présent, substitués au traditionnel face-à-face pédagogique entre étudiants et professeurs. Dans la plupart des cas, ils offrent une modalité pédagogique complémentaire à l'animation en salle de classe ou sont exploités en formation continue pour des personnes en activité.

Pour autant, de nombreux paramètres sont aujourd'hui susceptibles d'évoluer rapidement et peuvent amener les cours en ligne à prendre une part grandissante dans la pédagogie. Le développement récent de l'offre de cours en ligne donnés par les meilleurs professeurs des

⁷ Aureliano Tonet (2013), La création à l'heure du « crowdfunding », Le Monde, 17 janvier, pp. 25.

⁸ Samuel Grandval et Sébastien Ronteau (2011), Business model. Configuration et renouvellement, Hachette Supérieur, 157 p.

universités les plus prestigieuses, à l'image des plate-formes edX et Coursera⁹, pourrait ainsi changer la donne en matière d'enseignement supérieur en management dans les années à venir.

2.1. Le modèle des MOOC

L'arrivée récente des universités les plus prestigieuses sur le marché des cours en ligne change radicalement la donne. Jusqu'à présent réservés à un groupe réduit de privilégiés, dûment sélectionnés et à même de payer des droits de scolarité très élevés, ces cours d'universités prestigieuses sont désormais ouverts à tous et sont proposés gratuitement. Outre une production de contenus spécifiques et d'excellente facture, ces cours exploitent également les chats vidéo et la technologie collaborative du *crowdsourcing* pour favoriser les échanges et l'interactivité lors de forums de discussion. Depuis 2011, l'engouement pour ces MOOC ne se dément pas. Ainsi, certains cours de Stanford (plate-forme Udacity) dépassent régulièrement les 100 000 inscrits. Ils touchent des participants de tous les pays et de profils variés: étudiants classiques, professionnels en activité, autodidactes, retraités etc.

Si la diffusion des cours est gratuite, le modèle des MOOC peut s'appuyer sur la culture philanthropique nord-américaine pour financer son développement : la fondation Bill Gates finance ainsi le projet edX. En outre, les certificats délivrés à l'issue de ces cours, et plus encore la validation d'examens, sont payants et devraient contribuer à l'équilibre économique du modèle.

2.2. Un contexte propice

Contrairement aux tentatives précédentes, les MOOC arrivent sur le marché de l'enseignement supérieur dans un contexte particulièrement propice à leur réussite, tant en termes de technologies que sur le plan culturel et même économique.

Des supports de diffusion enfin performants. Jusqu'à présent, aucune technologie de l'information et de la communication n'est parvenue à se substituer totalement à l'interaction directe entre un professeur et son étudiant en salle de classe. Le coût de production des contenus, leur complexité technique ou encore la qualité médiocre du rendu pour l'étudiant expliquent pour partie les raisons de ce retard. Pour autant, on peut légitimement penser que les innovations technologiques récentes (webTV, liseuses et autres tablettes tactiles) sont susceptibles de modifier la donne en termes d'exploitation des cours en ligne, en raison de leur facilité d'exploitation qui ne nécessite plus le recours à des experts pour produire et diffuser les supports, leur large diffusion dans l'ensemble des couches de la société et leur faible coût d'utilisation.

Un changement de culture. En une dizaine d'années, l'internet a contribué à l'émergence d'une culture de l'universalité de la connaissance. Wikipédia ou encore la bibliothèque numérique de Google sont autant d'exemples de cette révolution en marche. Désormais, il semble normal aux utilisateurs d'Internet d'avoir un accès libre à une base de connaissances toujours plus large. Cette culture communautaire, fondée sur le partage de la connaissance, touche les *Business Schools*, à commencer par le MIT aux Etats Unis mais également des Grandes Ecoles de management françaises, telle Grenoble EM qui donne accès en ligne à ses contenus de cours. Cette nouvelle culture a fait sortir la connaissance des réseaux et des lieux traditionnels.

Un public plus réceptif. La génération « Y » est la première à avoir grandi à l'ère numérique. De fait, les étudiants actuels ont une facilité sans commune mesure avec les générations précédentes à utiliser les outils numériques (ordinateurs, smartphones, tablettes tactiles) et les réseaux communautaires (Reddit, Facebook, Gowalla, Twitter pour ne citer que les principaux). Pour ces étudiants, il est aussi évident de travailler un dossier avec leurs camarades à distance en utilisant MSN ou toute autre plate-forme collaborative que de se réunir autour d'une table pour en parler. De

⁹ Ce réseau collaboratif regroupe treize prestigieuses universités américaines, deux indiennes, une canadienne, une suisse et une écossaise.

même, une vidéo sur Youtube pourra être autant suivie par des étudiants (à condition qu'elle réponde à leurs codes d'expression) qu'un professeur en face-à-face. Habitée dès le plus jeune âge à raisonner numérique, cette génération a certainement plus que toute autre la capacité à appréhender les enseignements en ligne.

Trillion dollars baby : un contexte spécifique aux Etats-Unis¹⁰. En 2012, la dette des étudiants américains a atteint le chiffre vertigineux de 1000 milliards de dollars, comparable à la dette d'un pays comme l'Espagne. Cet endettement a doublé au cours des cinq dernières années en raison de l'explosion de la dette publique dans les différents états comme au niveau fédéral. Confrontées à la baisse des subventions, les universités ont en effet réagi en augmentant fortement les droits de scolarité. En parallèle, la situation délicate du marché de l'emploi se traduit par des difficultés accrues pour les étudiants de faire face à leurs dettes (les défauts de remboursements atteignant les 67 milliards de dollars). Dans un contexte de crise, les MOOC peuvent être une opportunité pour une jeunesse qui ne dispose plus des moyens de financer des études payantes. Dans un pays où les compétences comptent plus que le diplôme, l'accès gratuit à des cours en ligne de haut niveau peut permettre à des personnes d'acquérir les compétences indispensables à leur employabilité.

Une prise en compte de la rareté de la ressource professorale. Enfin, sous la pression des accréditations et des rankings internationaux, les institutions d'enseignement supérieur, et en particulier les *business Schools*, ont fortement renforcé leurs corps professoraux permanents au cours des deux dernières décennies. La recherche des meilleurs professeurs et la volonté d'acquérir une ressource protéiforme (ce que l'EFMD¹¹ (2012) qualifie d'*academic triathlete*, c'est à dire un professeur capable à la fois de produire une recherche de haut niveau, de s'adresser à des entreprises avec l'expertise d'un consultant, d'avoir des aptitudes managériales pour piloter des programmes et enfin d'exceller dans le face-à-face pédagogique) ont eu un effet inflationniste sur les salaires (Sahut, 2011)¹². Pour rentabiliser cet investissement, les *business Schools* ont tout intérêt à assurer une diffusion la plus large possible des interventions de ces professeurs de haut niveau. Les cours en ligne peuvent ainsi être particulièrement utiles pour partager une ressource pédagogique avec des campus délocalisés et étaler ainsi sur une base plus large la charge financière que représente le recrutement d'un tel profil.

2.3 Un MOOC pour quoi faire ?

Dans ces conditions, quels sont les facteurs qui peuvent justifier la mise en place d'un MOOC par une Université nord américaine ? Il est possible d'en identifier au moins cinq (figure 1) :

La contribution à la communauté. Ce premier élément très présent dans la culture nord-américaine. On le retrouve par exemple dans les standards d'accréditation AACBS¹³ des *business schools* sous le chapitre « *service to community* » ; il s'agit là, dans un esprit philanthropique, de pouvoir faire bénéficier au plus grand nombre des enseignements prodigués au sein de l'Université. C'est la raison invoquée par la fondation Bill Gates pour expliquer son soutien au lancement de la plateforme edX.

La promotion de l'Université et de ses enseignants. Proposer un cours sur une plateforme telle que *Coursera* offre une visibilité immédiate et mondiale aux universités et aux professeurs responsables des cours proposés ; ces éléments concourent au renforcement de la notoriété du professeur (voire à l'accroissement du volume des ventes des ouvrages qu'il produit) et à celle de l'Université en lui permettant par ailleurs de proposer à ses étudiants potentiels de tester « en direct » le produit.

¹⁰ Stéphan Bourcieu (2012), Trillion dollar Baby : les mille milliards de la jeunesse américaine, The Huffington Post, www.huffingtonpost.fr, 13 avril.

¹¹ Santiago Iñiguez (2012), Needed academic Triathletes, EFMD, Global Focus, Volume 06, Issue 02, pp. 20-24.

¹² Jean-Michel Sahut (2011), Les grandes écoles de commerce, modèle économique et stratégies, Management et Avenir, n°45, Juin.

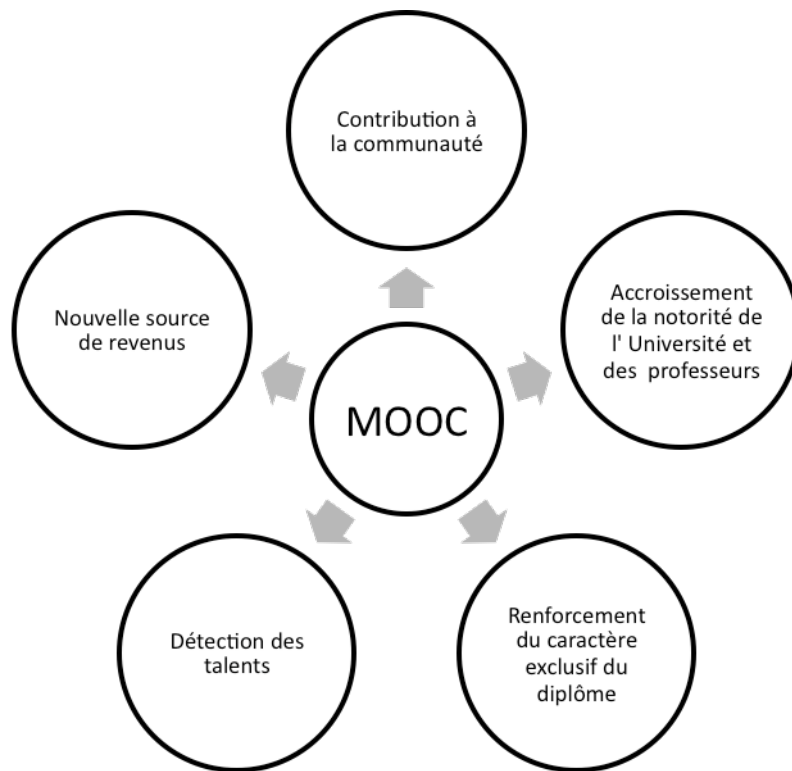
¹³ AACSB : The Association to Advance Collegiate Schools of Business, fondée en 1916.

Le renforcement du caractère exclusif du diplôme. Il peut sembler paradoxal de considérer que l'accès à des cours en ligne gratuits peut contribuer au renforcement de la valeur des diplômes de l'Université à l'origine du MOOC. Toutefois, on peut estimer qu'en offrant à tous la possibilité d'accéder à un bien, dont chacun peut expérimenter la qualité, mais en réservant le diplôme à des « happy few », qui, au-delà des cours, auront vécu une véritable "student experience" sur le campus, les MOOC permettent d'accroître le caractère exclusif du diplôme et donc sa valeur.

La détection des talents. Les apprenants les plus brillants s'inscrivant aux MOOC peuvent ainsi être repérés et incités à postuler à des cursus diplômants ; dans ce cadre les MOOC apparaissent comme de véritables détecteurs de talents.

La création d'une nouvelle source de revenus. L'obtention du certificat attestant de la validation du cours proposé peut être associé au paiement d'un droit de scolarité, certes relativement faible, mais qui, compte tenu du nombre important d'apprenants, peut générer des revenus substantiels.

Figure 1 : Les effets potentiels associés aux MOOC



3. Les MOOC, un nouveau business model pour les *business schools* ?

Nombre d'observateurs s'inquiètent déjà de l'impact des MOOC sur les acteurs de l'enseignement supérieur. Selon l'agence Moody's¹⁴, cette nouvelle offre de cours en ligne risque d'avoir un effet particulièrement négatif sur les institutions dont le business model est assis sur les droits de scolarité (*for-profit institutions*), en particulier dans les domaines des nouvelles technologies et du management. De nombreuses *business schools* nord-américaines pourraient ainsi être impactées,

¹⁴ Karen Kedem et John E. Puchalla (2012), Shifting ground : Technology begins to alter centuries-old business model for Universities. Massive Open Online Courses produce mixed credit effects for the Higher Education Sector, Moody's Investors Service, 12 septembre, 8 p.

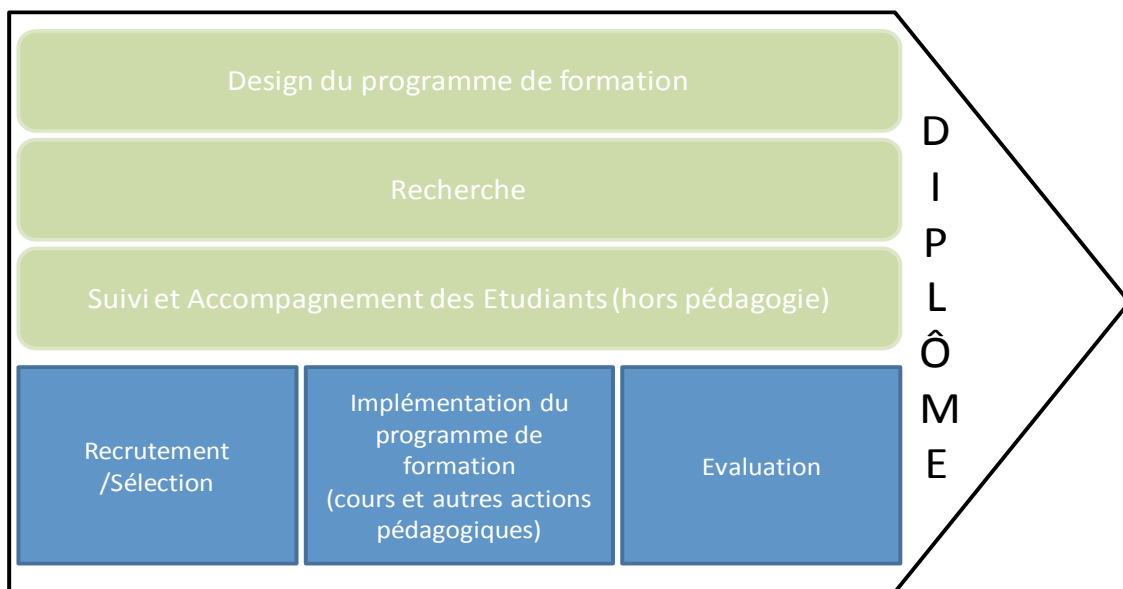
tout comme les *business schools* européennes et les Grandes Ecoles de management françaises, dont le business model repose désormais très largement sur les droits de scolarité et les financements d'entreprises.

3.1. Le modèle des Grandes Ecoles de management

L'arrivée des MOOC sur le marché de l'enseignement supérieur pose clairement la question de la création de valeur dans les Grandes Ecoles de management. Le fait que les étudiants puissent avoir gratuitement un accès à la connaissance en management change-t-il le business model de ces institutions, fondé en grande partie sur les droits de scolarité ? A partir du cadre élaboré par Grandval et Ronteau¹⁵, il est possible d'analyser le business model actuel des Grandes Ecoles de management françaises.

La proposition de valeur de ces institutions consiste à transmettre la connaissance, les compétences et les valeurs du management nécessaires aux étudiants pour devenir des professionnels reconnus et recherchés par les entreprises. Son architecture repose sur une chaîne de valeur comprenant des activités primaires et des activités de soutien mais également sur un réseau de valeur¹⁶, reliant une école aux chaînes de valeur d'autres acteurs. La chaîne de valeur simplifiée d'une école de management (figure 2) se décompose en trois activités primaires et trois activités de soutien :

Figure 2 : Une représentation de la chaîne de valeur d'une Grande Ecole de management



Elle repose donc sur trois activités primaires :

1. Le recrutement/sélection des étudiants : il s'agit d'une action de promotion du programme de formation suivi d'une phase de sélection des candidats.
2. L'implémentation du programme : il s'agit là de la mise en œuvre opérationnelle du programme (programmation, organisation et réalisation des modules d'enseignement).
3. L'évaluation. Elle porte sur la validation de l'acquisition des connaissances et des compétences en fonction de référentiels. Elle repose sur des examens et des tests

¹⁵ Op. cit.

¹⁶ Le réseau de valeur d'une organisation pouvant être défini comme l'ensemble des relations, qui sont nouées avec d'autres acteurs (fournisseurs, clients, partenaires,...) et qui contribuent à la proposition de valeur.

individuels, mais également sur la participation en cours, la réalisation de travaux de groupe, de projets, de périodes en entreprise.

Les trois activités de soutien sont :

1. Le design du programme de formation. Cette activité englobe l'ensemble des éléments liés à la conception du programme (définition de la durée, de la structure, de la nature des activités pédagogiques, du contenu des enseignements, de la place des stages etc.)
2. La recherche. Les activités de recherche doivent s'entendre à la fois comme les activités de production de savoirs (garantissant la pertinence des contenus transmis aux étudiants et le maintien de la qualification du corps professoral) et comme les activités d'innovation pédagogique (garantissant la pertinence des modes de transmission des savoirs).
3. Le suivi et l'accompagnement des étudiants. En parallèle à la dimension académique, les étudiants bénéficient de services d'accompagnement qui vont du développement personnel au coaching carrière, en passant par un soutien individualisé en cas de difficultés personnelles par exemple.

En outre, cette chaîne de valeur est connectée à un réseau de valeur, qui relie une institution aux chaînes de valeur respectives d'autres acteurs.

Le premier acteur connecté est le monde des entreprises. Il s'agit là d'une des spécificités du modèle des Grandes Ecoles de management françaises. Celles-ci interviennent en effet à de nombreux niveaux (sélection des étudiants, participation au design des programmes, intervention de professionnels dans les enseignements, périodes de stages dans le cursus, évaluation des compétences développées par les étudiants lors des périodes en entreprises).

Le deuxième acteur est composé des autres établissements d'enseignement supérieur, notamment internationaux, avec lesquels les écoles ont su développer des relations de coopération qui contribuent au processus de formation des étudiants.

Les réseaux d'anciens représentent le troisième acteur connecté. Considérés comme l'un des forces des Grandes Ecoles de management, ces réseaux jouent un rôle important dans l'insertion des jeunes diplômés et dans leur évolution de carrière.

Suivant cette analyse, les MOOC ne sont pas un élément intégré à la chaîne de valeur d'une école, mais apparaissent comme un nouvel acteur avec lequel les Grandes Ecoles de management pourront ou non coopérer.

L'équation de profit. Elle repose sur le paiement de droits de scolarité (de 7 000 à 15 000 euros par an pendant deux ou trois ans pour les Grandes Ecoles de management françaises) en contrepartie d'un transfert de connaissances, compétences et valeurs managériales ainsi que de la reconnaissance d'un diplôme par les acteurs du monde économique : pour l'étudiant, le paiement des droits de scolarité est vu comme un investissement initial à réaliser dans le but de maximiser son profit ultérieur ; ce profit pouvant concerner ses revenus, ses responsabilités ou encore son emploi, selon ses priorités.

3.2. L'incidence des MOOC sur le modèle des business schools

Dans la chaîne de valeur de l'enseignement supérieur en management, les MOOC se focalisent sur la transmission de contenus créés et expliqués par les professeurs les plus réputés des institutions nord-américaines de référence. Les étapes de design et d'implémentation de la chaîne de valeur sont donc directement impactées mais à des degrés différents.

Au niveau de l'étape de design des programmes, les MOOC confortent la situation actuelle dans laquelle la majorité des contenus académiques sont créés en dehors des institutions qui les enseignent. En revanche, les modules proposés par les MOOC ne permettent pas d'adapter les contenus enseignés au contexte et à la pédagogie locale ni, à ce jour, de les articuler en un tout cohérent. En effet, un programme de formation ne se résume pas à la juxtaposition de modules

proposant des contenus divers mais bien à l'articulation d'un ensemble d'actions pédagogiques (cours, projets, stages etc.) mobilisant une pluralité d'acteurs et ayant pour finalité l'acquisition d'un ensemble donné de compétences. A ce jour, les plateformes proposent un ensemble de modules de formation indépendants les uns des autres sans que des parcours de formation soient construits. Il est à noter que les établissements d'enseignement supérieur, de par leurs compétences, constituent sans nul doute les acteurs les plus à même de tirer partie des modules proposés sur les plateformes afin de les insérer au sein des formations qu'ils proposent ; les MOOC devenant une ressource supplémentaire potentiellement à même d'être intégrée à leur propre chaîne de valeur.

Concernant l'étape d'implémentation, les MOOC restent organisés suivant une pédagogie très descendante, en dépit des efforts d'interactivité que permet l'innovation technologique (forums, chats etc.). En outre, les MOOC sont victimes de leur succès : plus le nombre d'auditeurs est important, et rappelons qu'il dépasse parfois les 100 000, plus il est difficile de créer de l'interactivité et d'apporter des réponses spécifiques à chaque étudiant. La mise en place progressive de droits de scolarité pour la reconnaissance de la validation du module suivi en ligne fera apparaître, pour un certain nombre d'établissements, les MOOC comme une source potentielle de revenus supplémentaires.

Une question se pose quant à l'impact des MOOC sur l'étape relative à l'évaluation des connaissances et des compétences acquises au travers des enseignements. Selon Bill Gates, ce modèle des MOOC doit conduire à « *séparer la validation des savoirs (le passage du diplôme) de la façon dont on fait l'acquisition de ces connaissances. Si on a acquis en autodidacte tous les savoirs et toutes les compétences requises pour la pratique d'un métier, pourquoi ne pourrait-on pas passer l'examen d'entrée de la profession, au même titre que ceux qui ont suivi la formation institutionnelle ?* ». Suivant cette approche, des universités nord-américaines, à l'image de l'Université du Texas, veulent prendre en compte certains cours d'edX comme des unités de valeur pour ses propres diplômes¹⁷. Ce choix souligne la prédominance dans la chaîne de valeur des *business schools* de l'évaluation des connaissances et compétences (étape d'évaluation) et de la délivrance du diplôme sur une partie de la transmission des connaissances (étape d'implémentation).

Au final, le déploiement des MOOC vient conforter, plus que concurrencer, le business model des Grandes Ecoles de management, dans lequel la création de valeur ne se limite pas à la seule transmission des connaissances. D'une part les MOOC permettent de résoudre une partie de la problématique de disponibilité de la ressource corps professoral¹⁸. D'autre part, en donnant accès à des professeurs de réputation internationale, ils contribuent à renforcer la qualité de cette étape de transmission des connaissances, mais également à la valorisation des autres étapes de la chaîne de valeur, indispensables pour assurer la formation d'un étudiant : l'adaptation des connaissances génériques au profil des apprenants et au contexte local, le tutorat pédagogique et professionnel, les services d'accompagnement (coaching carrières, développement personnel), l'évaluation et enfin la valorisation du diplôme etc.

Conclusion

Pour aller plus loin dans la question de la transmission de la connaissance et des méthodes pédagogiques, Bill Gates voit dans les MOOC un moyen de renforcer l'approche pédagogique par la *flipped classroom* ou classe inversée : « *plutôt que d'écouter leur professeur faire son cours en classe, puis les laisse faire leurs devoirs seuls à la maison, les élèves apprendraient avant la classe, en ligne,*

¹⁷ Tamar Lewin (2012), Les universités d'élite s'ouvrent au Web, The New York Times International Weekly, 30 novembre, pp. 1 et 4

¹⁸ Ainsi les MOOC peuvent être un moyen de résoudre les difficultés rencontrées par les business schools multi-campus, en permettant une mutualisation des interventions des enseignants.

auprès des meilleurs professeurs. Et une fois en classe, ils mettraient en pratique leurs savoirs dans des ateliers en groupe, sous la houlette de leur professeur physique »¹⁹.

Cette approche nord-américaine de la pédagogie est pratiquée avec plus ou moins de réussite dans les Grandes Ecoles de management françaises depuis de nombreuses années. Elle se fonde sur le recours aux manuels (*text books*) dont les étudiants doivent lire des chapitres préalablement aux cours pour en défricher les concepts et ainsi maximiser le temps en salle de classe sur leur explication et leur mise en relation avec les réalités du monde des entreprises à travers les études de cas. Le développement des MOOC peut permettre de renforcer l'attractivité et l'efficacité de cette approche pédagogique en substituant au traditionnel manuel un cours en ligne avec un professeur de renommée mondiale.

Le tsunami annoncé par John Hennessy, Président de Stanford²⁰, va-t-il balayer le monde de l'enseignement supérieur, et en particulier celui des *business schools* ? La complexité du business model des *business schools*, dans lesquelles la création de valeur ne se réduit pas à la seule transmission de connaissances, aura sans doute pour effet de limiter l'impact de la vague. Paradoxalement, cette approche pédagogique est même susceptible de renforcer la qualité des connaissances transmises aux étudiants mais aussi la demande de services complémentaires d'accompagnement permettant aux étudiants de renforcer leurs profils et donc leur différence vis-à-vis de la masse des apprenants.

Si on peut donc penser que les MOOC sont plus un produit de complément qu'un concurrent direct des *business schools*, en revanche ces cours en ligne peuvent se révéler être un produit de substitution redoutable aux traditionnels manuels, car proposant des contenus de grande qualité et ... gratuits. Entamée avec l'invention de l'imprimerie au 15^{ème} siècle et poursuivie avec celle de l'Internet au 20^{ème} siècle, la révolution du monde de l'édition n'est sans doute pas terminée.

¹⁹ Tommy Pouilly, op. cit.

²⁰ Moshe Y. Vardi (2012), Will MOOCs destroy Academia?, Communications of the ACM, volume 55, n°11, pp. 5.