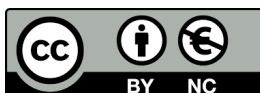


SPOC



ANALYSE DU MARCHÉ FRANÇAIS DES SPOC
(SMALL PRIVATE ONLINE COURSE)

DELPHINE TERMIGNON - DENIS MOALIC



Juin 2015

Sommaire

I. Introduction.....	3
II. Le périmètre du marché ciblé par cette analyse.....	3
III. La demande.....	5
IV. L'offre.....	8
1) Les acteurs.....	8
a) Les nouveaux entrants venus des MOOC.....	8
b) Les universités et grandes écoles.....	10
c) Les campus virtuels de grandes entreprises.....	11
d) Les opérateurs historiques du e-learning.....	12
2) Thématiques de l'offre.....	13
V. L'environnement.....	15
1) SWOT d'une université ou grande école sur le marché des SPOC.....	16
2) Diagnostic commercial.....	16
ANNEXE.....	19

I. Introduction

Le terme de “SPOC” (Small Private Online Course) est apparu récemment dans le paysage de la formation digitale. Plusieurs acteurs commencent à proposer une offre de produits “SPOC”. Un nouveau marché apparaît donc de facto dans le domaine du e-learning et il n'existe aujourd'hui que peu, voire pas d'étude ou d'analyse de ce marché (les données chiffrées sont difficiles à obtenir de ce fait).

Le but de ce livre blanc est donc de faire une analyse de ce marché. Pour obtenir des informations, plusieurs acteurs de ce secteur (ou secteur voisin) ont été interrogés (liste en annexe).

Nous ciblerons notre champ de l'analyse en prenant le point de vue d'une université ou grande école (désignés sous le nom d' « établissements » dans ce document) ayant produit des MOOC (contenu déjà en partie développé).

En prenant ce point de vue, cette analyse du marché des SPOC consiste à :

- tirer un diagnostic de l'état actuel du marché et son potentiel futur,
- voir les forces et les faiblesses des établissements par rapport au marché et à ses concurrents,
- positionner les établissements sur ce nouveau marché.

Nous commencerons par définir le contour du marché des SPOC ciblés. Puis nous analyserons la demande et l'offre. Nous ferons ensuite une analyse de l'environnement et concluons par un diagnostic commercial à destination des établissements.

II. Le périmètre du marché ciblé par cette analyse

Pour définir le périmètre de notre étude, il nous paraît important tout d'abord de définir ce qu'est un SPOC.

Suite à la création de nombreux MOOC, on a récemment vu apparaître les SPOC. La définition du terme SPOC est sujette à interprétation. Dans ce document nous considérons que les SPOC sont caractérisés par les éléments suivants :

- cadencés dans le temps comme les MOOC (quelques heures de travail par semaine répétées sur plusieurs semaines),
- privés (donc pas ouverts à tous),
- groupes restreints (30 à 40 participants),
- formateurs/tuteurs identifiés et incarnés,
- accompagnement des apprenants individuel et personnalisé,
- payants,
- exclusivement à distance,
- formation mixte asynchrone/synchrone (classes virtuelles).

Comme on le verra plus loin, plusieurs acteurs du secteur du e-learning considèrent que les SPOC ne sont qu'une approche purement marketing qui permet à de nouveaux entrants de vendre du e-learning accompagné, en faisant croire à une innovation.

On peut en effet estimer que les SPOC sont une forme de e-learning accompagné (qui existe depuis plusieurs années) et adossés aux MOOC. Notons que si le MOOC perd ses caractéristiques “Massives” et gratuites, il peut être assimilable à un e-learning classique.

D'autres acteurs tels que Unow, l'entreprise la plus visible sur le créneau des SPOC, considèrent au contraire que les SPOC sont différents du e-learning. Pierre Monclos, directeur de projets SPOC chez Unow, explique que le e-learning n'a pas su répondre aux attentes des entreprises à cause de 2 points majeurs :

- le fort sentiment d'isolement qui génère démotivation et abandon. Les apprenants ne font pas parti d'un groupe (besoin de grégarité) et sont rarement accompagnés. Lorsqu'un accompagnement est proposé, il est rarement identifiable ce qui provoque un sentiment de distance,
- le coût élevé du sur-mesure.

Alors qu'à contrario les SPOC :

- mettent en avant le formateur (co-concepteur du module), comme une ressource importante à disposition (sur les forums, par mail ou par téléphone), induisant un sentiment d'identification et de proximité,
- permettent une dimension de travail à plusieurs, collaborative (évaluation par les pairs; social learning), amenée par les MOOC et rarement présent dans le e-learning.

Le SPOC reprend la structure temporelle des MOOC (délais, modules disponibles de semaine en semaine).

On constate que les nouveaux entrants, par leur offre de produits SPOC, trouvent un marché que l'on peut considérer comme un sous-ensemble du marché du e-learning et touche une clientèle attirée vers le e-learning par le biais des MOOC.

L'apparition de ces formations est motivée, du point de vue de ceux qui les produisent, par :

- une recherche d'efficacité (93% de taux d'abandon sur les MOOC¹ alors que Unow affiche un taux de complétude de plus de 85% pour les SPOC²),
- une recherche de revenus,
- un amortissement des coûts de création des MOOC,
- une adaptation aux besoins d'une entreprise (contenu, flexibilité, coûts, collaboration des employés),
- une recherche d'amélioration de l'image (innovation pédagogique et technique)
- une diversification de l'offre grâce au numérique.

Les SPOC peuvent être utilisés en formation initiale et continue. Cette étude se focalise sur :

- le marché des SPOC à destination des entreprises.
- les pays francophones.

1. Chris Parr. Mooc completion rates 'below 7%' [en ligne]. 09/05/2013. Consulté le 08/06/2015. <https://www.timeshighereducation.co.uk/news/mooc-completion-rates-below-7/2003710.article>

2. Remarque : Unow suit les décrochages et en cas de non adéquation de la formation, ils désinscrivent et remboursent l'apprenant

III. La demande

Sur le marché des SPOC, les principaux clients sont les grandes entreprises (Orange, Alcatel-Lucent, Thalès, Airbus, SOPRA, EDF, SNCF, etc...) et les grandes institutions publiques (ministères).

Les entreprises sont intéressées par les MOOC mais leurs enjeux de formation professionnelle sont souvent incompatibles avec ce format, notamment pour des questions de suivi et d'efficacité. Elles recherchent donc un dispositif plus adapté.

D'autre part, les entreprises peuvent avoir des éléments stratégiques leur interdisant la notion d'ouverture ou elles veulent pouvoir accompagner individuellement les personnes, ce que ne permet pas la notion de massive.

Elles doivent pouvoir être sûres que leurs collaborateurs vont développer leurs compétences et ne pas seulement recevoir de l'information ou des connaissances.

Les SPOC sont adaptés à ce marché pour les raisons suivantes:

- Possibilité de former un grand nombre de collaborateurs (plusieurs groupes en parallèle et répétition des sessions à coûts réduits) et ainsi rentabiliser l'investissement dans le développement du contenu
- Flexibilité (formation ouverte 24/7, même s'il faut prévoir des activités synchrones comme des classes virtuelles à horaire fixe)
- Coûts réduits: pas de frais de déplacement
- Pas d'immobilisation des collaborateurs sur plusieurs jours
- Développement de la collaboration à distance entre les salariés
- Une approche pédagogique centrée sur l'utilisateur, contrairement aux MOOC ou e-learning non accompagné
- Personnalisation du contenu au besoin de l'entreprise
- Accompagnement et suivi des apprenants
- Possibilité de certifier l'acquisition de compétences

Les clients sont plutôt dans une approche de découverte de ces nouvelles formes de formation à distance. Après avoir investi massivement dans des solutions coûteuses (par exemple dans des plateformes de LMS – Learning Management System), ils souhaitent tester de nouvelles approches pédagogiques pour analyser leur intérêt et efficacité, et limiter leur investissement. Le marché est en train de mûrir en même temps que la technologie et l'approche pédagogique.

Les acteurs interrogés dans cette étude estiment que cette forme de formation à distance accompagnée a un grand potentiel de croissance. On peut noter également que les grandes entreprises recrutent des spécialistes de la formation digitale pour développer de nouveaux dispositifs, ce qui facilite les discussions et l'approche par les fournisseurs de SPOC.

Les PME, souvent absentes de la formation continue, représentent une cible plus difficile d'accès en raison:

- Du faible nombre d'employés à former par rapport au coût de développement d'un SPOC
- Du manque de moyens alloués (en particulier du temps) en général à la formation des employés

Selon nos entretiens, actuellement 80% des clients du format SPOC sont des entreprises (B2B2C).

Les clients individuels (B2C), ne représentent que 20% des apprenants.

Il est intéressant de noter que si les MOOC sont produits principalement par de grandes écoles ou universités, 74% des participants aux MOOC sont des salariés ou en recherche d'emploi² (notamment des PME). On voit donc là un réel intérêt pour ce type de formation (modalité en ligne, contenu). Il peut cependant y avoir un décalage entre le contenu produit (plutôt académique car produits principalement par des écoles et universités) et ce qui est attendu par un salarié ou une entreprise (plutôt opérationnel). Le format SPOC peut représenter une alternative afin d'adapter le contenu à ce qui est attendu et apporter des garanties d'efficacité.

Selon France Université Numérique³, le profil type d'un apprenant suivant un MOOC est

- un salarié (63%),
- entre 25 et 50 ans (61%),
- ayant un niveau d'études supérieures (BAC+2 à BAC+5). Plus de 55% des personnes ayant un niveau BAC+5 au minimum.

Il s'agit d'un public de formation continue ayant suivi des études supérieures.

On peut extrapoler en imaginant que les apprenants d'un SPOC auront un profil similaire.

Le concept de SPOC étant récent, il n'est pas aisé de savoir précisément s'il y a une réelle demande pour ce type de formation. On peut néanmoins considérer que c'est une nouvelle forme de e-learning (secteur en progression) et lié au phénomène "MOOC" également en plein essor. Pierre Monclos, directeur de projets chez Unow, constate une croissance du nombre d'appels d'offre reçus qui appellent une réponse exclusivement sous un format SPOC.

Le marché du e-learning en France (200 millions d'euros en 2013) est en constante progression. Le chiffre de 25% de progression par an est cité par plusieurs études⁴. On peut extrapoler que dans ce marché, les SPOC suivront cette progression au minimum, entraîné également par le phénomène "MOOC". Il faut tempérer cependant ces études en gardant à l'esprit qu'elles sont souvent commanditées, voire réalisées, par des opérateurs de e-learning.

² Isabelle Quentin. Commission Nationale du Débat Public [en ligne]. Publié le 24/03/2015, consulté le 13/05/2015
<http://www.cndp.fr/agence-usages-tice/que-dit-la-recherche/les-mooc-intentions-pedagogiques-et-motivations-des-apprenants-81.htm>

³ Catherine Mongenet. Présentation FUN French Touch de l'éducation. Présenté le 03/06/2015. Non publié.

⁴ Baromètre CEGOS. Cegos. FR [en ligne]. Publié en Avril 2014. Consulté le 13/05/2015. Disponible sur
<http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/barometre-formation-2014.aspx>

Baromètre AFINEF. Association Française des Industriels du Numérique de l'Education et de la Formation [en ligne]. Publié le 08/10/2014. Consulté le 13/05/2015. Disponible sur http://img.en25.com/Web/RosettaStone/Barom%C3%A8tre%20e-learning_France_AFINEF%20-PDF.pdf

Serious factory. Digital learning: les chiffres clés [en ligne] Publié le 05/2014 Consulté le 13/05/2015. Disponible sur
http://www.seriousfactory.com/blog/digital-learning-chiffres-cles-benefices-cas-clients/#.VVMe2_ntlQA

La redaction Infographie frenchweb [frenchweb]. Publié le 10/09/2013. Consulté le 13/05/2015. Disponible sur
<http://frenchweb.fr/infographie-e-learning-a-la-francaise-peut-mieux-faire/125790>

Les levées de fonds importantes opérées par les entreprises du secteur (Coursera, Udemy, Unow, Openclassrooms, Coorpcademy, Digischool)⁵ ainsi que le rachat d'entreprise e-learning (Lynda.com par LinkedIn pour 1,5 Milliard de dollars), semblent indiquer un vrai potentiel de croissance et de revenus dans le domaine du e-learning.

Autres signes de croissance :

- Openclassrooms, l'un des acteurs historique de la formation en ligne (16 ans d'existence), voit son nombre d'abonnés passer de 600 000 à 1 million sur les 14 derniers mois (+40%).
- Le chef de l'état annonce un accord avec Openclassrooms pour offrir un compte premium à tous les demandeurs d'emploi, leur donnant accès à des MOOC accompagnés.⁶
- FUN (France Université Numérique), premier hébergeur de MOOC Francophones, développe son activité d'hébergement de SPOC.

Les acteurs interrogés durant cette étude font part d'une demande forte de leurs clients pour :

- des contenus e-learning pour des raisons de coûts, de flexibilité, de contraintes de temps et d'éloignement,
- un accompagnement des apprenants pour garantir l'efficacité de la formation.

Le format SPOC, tel que défini dans ce document semble être une réponse appropriée à cette demande. Les entreprises y voient des opportunités que le présentiel ou le e-learning ne peuvent satisfaire. Le e-learning a fait naître des espoirs de souplesse et de réduction des coûts qu'il n'a pu satisfaire et sur lequel le SPOC se positionne. L'avenir des SPOC dépendra donc de la satisfaction des entreprises sur ces aspects.

⁵ Antoine Amiel/Victor Wacrenier. De quoi ont besoin les entrepreneurs du secteur EdTech pour grandir ? Présenté lors de la French Touch de l'éducation le 03/06/2015. Non publié.

⁶ Setra. Presse citron [en ligne]. Publié le 17/04/2015, consulté le 14/05/2015. <http://www.presse-citron.net/les-demandeurs-demploi-pourront-desormais-acceder-gratuitement-a-tous-les-services-dopenclassrooms/>

IV. L'offre

1) Les acteurs

Plusieurs acteurs se sont lancés sur ce marché mais l'offre est très récente et reste marginale. Les offres présentées comme "SPOC" datent de moins d'un an.

En termes d'offreurs, on peut considérer 4 catégories :

- a) les nouveaux entrants venus des MOOC, prestataires spécialisés dans la conception et la réalisation de MOOC, dont les contenus sont souvent apportés par les commanditaires (universités, grandes écoles, entreprises),
- b) les universités et grandes écoles, au travers de leurs services de formation continue, qui souhaitent s'appuyer sur les investissements et des contenus déjà réalisés,
- c) les campus virtuels de grandes entreprises qui réutilisent leurs MOOC, moyen de promotion et d'attraction de leur école interne,
- d) les opérateurs historiques du e-learning ou de la formation mixte qui ont tendance pour l'instant à considérer les SPOC comme du e-learning traditionnel.

a) Les nouveaux entrants venus des MOOC

Les premiers à s'être lancés sur ce marché et à le créer sont les prestataires spécialisés dans la conception et la réalisation de MOOC. Ce sont des start ups comme Unow, Neodemia, TheMooCAgency, 360learning, Coopacademy ou LearnAssembly.

Il est intéressant de noter que certains de ces acteurs, tel que Neodemia, surfent sur ce créneau tout en considérant que le SPOC n'est rien d'autre qu'un concept marketing du e-learning classique exploitant l'engouement des MOOC. Selon Laurent Boinot, co-fondateur de Neodemia, la force et la nouveauté du MOOC résident dans son ouverture que l'on perd totalement dans le SPOC.

Cette perception est partagée par beaucoup d'acteurs, notamment "MOOC et RH" qui propose depuis quelques mois une modalité de MOOC "accompagné". Sarah Akel, consultante MOOC en entreprise, accompagne les RH et des groupes de salariés d'entreprises autour de MOOC présents sur le marché. Cette offre "niche" permet ainsi de conserver la notion d'ouverture, fondamentale dans le concept des MOOC.

Unow se positionne fortement sur le secteur grâce à son offre "Capitaine SPOC" et propose 2 solutions :

- Création de SPOC sur mesure pour les entreprises, en visant les grands groupes. Les contenus sont co-construits avec une expertise de contenu venant parfois de l'entreprise. Ces SPOC sont souvent techniques.
- SPOC "sur étagère" à destination des salariés et particuliers avec un tarif respectif de 590 € HT et 336 TTC (5h de travail sur 5 semaines = 25 heures, soit environ 150 € et 85 € par jour pour avoir un ordre de comparaison avec du présentiel). Ces contenus sont plus généraux (gestion de projet, droit du travail, gestion du stress) et fournis par des partenaires externes à Unow.

Il est intéressant de noter que pour lancer une session, il leur faut à minima une dizaine d'inscrits (pour pouvoir assurer une interaction efficace) et au maximum 50 participants (au-delà ils ne peuvent plus garantir un suivi individuel des participants). Ce suivi peut prendre 2 formes :

- dans toutes les formations, Unow suit la participation de l'apprenant et le relance pour le remotiver en cas de décrochage,
- dans certains types de formation (management, efficacité professionnelle) ou à la demande, on trouve un accompagnement plus poussé entre apprenants et avec le formateur.

Cette découpe de l'offre "sur mesure" pour entreprise et "sur étagère" pour les particuliers se retrouve chez beaucoup d'acteurs, même si on retrouve des business models différents, par exemple :

- abonnement mensuel,
- offre gratuite/premium pour particuliers ou entreprise,
- prix par produit (SPOC).

L'offre sur mesure est tarifée en fonction de la demande mais peut varier de 10.000 à 100.000 € avec un tarif moyen entre 40 et 50.000 € pour un SPOC, incluant la création et l'animation.

L'offre sur étagère pour les particuliers est tarifée, soit via un abonnement premium mensuel/annuel chez certains opérateurs (20 à 300 € en fonction des services), soit à l'achat d'un produit SPOC (par exemple, tarif de 590 € HT chez Unow).

Ces nouveaux entrants ont une légitimité par leur expérience en tant que concepteurs et réalisateurs de MOOC. Ils ont également une dynamique commerciale, tarifaire (coûts de structure faibles) et un réseau qui leur permet d'entrer en contact facilement avec les grandes entreprises. Ils jouissent également d'une image d'innovation véhiculée par leur statut de start up ed'tech (technologies de l'éducation).

Nathalie Lebour (dirigeante de « BeMOOC ») indique que ces start-up de MOOC sont lancées par des jeunes (moins de 30 ans) qui ne sont pas des spécialistes de la formation. De fait, ces start-up et PME ed tech, cherchent souvent à s'associer à des institutions qui peuvent leur amener à la fois l'expertise du contenu et la légitimité dans le domaine de l'éducation et de la pédagogie.

Cela se traduit par des partenariats avec des acteurs historiques de la formation (grandes écoles, gros opérateurs de formation), comme par exemple le partenariat entre Coorpacademy et l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne ou 360learning et Science Po Executive Education.

Cette stratégie de partenariat représente un réel enjeu stratégique et ces start-up mettent en avant ces coproductions. La réciproque n'est pas toujours vraie : on ne trouve par exemple pas trace des formations développées en partenariat avec 360Learning sur le site web de Science Po Executive Education.

Ces partenariats ne sont viables que si les deux parties y trouvent leur intérêt (les institutions apportent leur contenu et leur marque et les start up leur savoir faire technologique). Dès lors que l'une ou l'autre n'en a plus besoin, le partenariat n'est plus intéressant. L'Institut Mines Telecom ou le CNAM maîtrisant la production de MOOC n'ont

aucun intérêt à apporter leur contenu et renommée à des entreprises ed tech potentiellement concurrentes et préfèrent donc éviter ces partenariats.

b) Les universités et grandes écoles

La plupart des MOOC sont produits par des grandes écoles et universités avec des objectifs variés:

- Tester des innovations pédagogiques
- Réutiliser les MOOC dans la formation initiale
- Promouvoir et augmenter la visibilité de leur école
- Ouvrir leur savoir au plus grand nombre

Peu de ces écoles ou universités ont cependant développé une activité de formation continue mais quelques-unes ont vu l'opportunité de générer des revenus à partir des MOOC qu'ils avaient produits au travers d'une offre de SPOC.

Il s'agit avant tout pour eux améliorer leur offre grâce au numérique et de réutiliser des contenus existants nécessitant un investissement lourd.

Ces acteurs souhaitent profiter du phénomène MOOC pour se lancer dans une offre de produits e-learning.

C'est le cas notamment du CNAM et de l'Institut Mines Telecom, très actifs sur la production de MOOC et qui développent une offre de SPOC.

Porteurs d'une "marque" prestigieuse, ces établissements ont une grande légitimité sur le contenu portée par des chercheurs de renommée internationale ainsi qu'une expérience certaine sur la conception et production de MOOC.

Ces acteurs peuvent cependant être perçus comme porteurs d'un savoir trop académique et éloigné des problématiques de l'entreprise.

Si certaines écoles s'associent volontiers avec des start up ou opérateurs historiques, pour se rapprocher des entreprises, d'autres considèrent qu'ils ont tout à perdre à partager leur expertise du contenu qui constitue leur principal avantage concurrentiel.

D'autre part, la formation continue, même si elle est une mission des écoles et universités, ne constitue pas leur cœur de métier (à quelques exceptions près comme le CNAM). Cette activité ne dispose pas forcément des mêmes moyens (commerciaux, marketing, disponibilité des experts, communication) que ses concurrents du privé.

Notons également que les universités et grandes écoles développent des MOOC dans le but de communiquer et rendre plus visible leur école. Ils peuvent également utiliser ces MOOC sous format SPOC dans leur formation initiale, leur permettant d'amortir en partie les coûts d'investissement de ces formations.

Pour les grandes écoles et universités, la production de MOOC est souvent subventionnée, car participant à la transformation numérique de l'enseignement supérieur. Ainsi les enseignants produisent des MOOC dans le cadre de leur travail et divers financements, provenant de l'état afin de développer le numérique dans l'enseignement supérieur, permettent de couvrir les coûts de production. Ces établissements se retrouvent donc avec

des contenus produits à moindre coût, ce qui peut leur donner un avantage concurrentiel vis à vis des autres acteurs (voire une distorsion de concurrence).

Le CNAM est dans une situation très similaire à celle de l'Institut Mines Telecom :

- plusieurs MOOC produits
- investissements lourds dans des moyens de production
- volonté de développer une activité de SPOC en s'appuyant sur les contenus existants.

Le CNAM propose 3 offres :

- Offre de base avec un MOOC privé, sans adaptation (10 à 15.000€)
- Une offre premium avec une adaptation limitée et une animation du SPOC (30 à 40.000€)
- Une offre « super premium » avec développement d'un SPOC sur mesure (50 à 100.000€).

Le CNAM s'appuie en général sur les ressources des entreprises clientes pour assurer l'animation du cours et l'interface avec le CNAM pour des questions nécessitant une expertise du sujet.

c) Les campus virtuels de grandes entreprises

Depuis une dizaine d'années, on a vu apparaître des plateformes (LMS) spécifiques à de grands groupes internationaux.

Nathalie Lebour cite ainsi le groupe Accor qui investit massivement dans le digital (225 M€ sur 5 ans) avec son programme « Leading Digital Hospitality » construit autour de trois cibles, les clients, les collaborateurs et les partenaires.

Accor souhaite transformer ses 18 campus autour de nouvelles solutions de digital learning, tel le MOOC d'entreprise qui permettra d'élargir sa formation à une plus grande échelle tout en développant un environnement collaboratif et social.

Ces campus contribuent à l'image du groupe, crée une interaction entre les apprenants et génèrent des revenus. L'ambition stratégique du groupe Accor serait de devenir le premier centre de formation hôtelier dans le monde.

Pour illustrer cette tendance on peut aussi évoquer le succès du MOOC de l'IFP Energies Nouvelles en collaboration avec le groupe Total.

Des plateformes telles que Solerni d'Orange peuvent servir à redéployer des SPOC en interne pour les rentabiliser (leur MOOC n'ayant pas eu semble-t-il, pour l'instant, les impacts marketing escomptés).

L'Oréal, à travers son campus 2.0 propose des formations en ligne, dont des MOOC et des formations en ligne accompagnées à destination de ses revendeurs (coiffeurs par exemple). Ainsi ces campus virtuels pourront diffuser mondialement leur contenu pédagogique sous différentes formes : MOOC, SPOC, modules auto formatifs, etc.

Il est à noter que selon Nathalie Lebour, le business model du MOOC dans sa forme actuelle, ne pourra être viable à terme que pour

- les Universités ou Grandes Ecoles, qui auront la possibilité de les inclure dans leur cursus et sont subventionnées pour la production de contenus digitaux,
- les grands groupes, qui disposeront de gros budgets formation.

Des propos à nuancer car selon Patrick Aebischer (président de l'école polytechnique fédérale de Lausanne), l'université Johns Hopkins (USA) proposant un parcours de MOOC certifiants sur Coursera, en tirerait un profit de 700 000\$ par mois⁷.

d) Les opérateurs historiques du e-learning

On constate que les opérateurs historiques du e-learning (par exemple, Openclassrooms, CEGOS, LearningTree, Crossknowledge), ne proposent pas d'offre SPOC.

On peut voir à cela plusieurs raisons :

- la majorité de ces acteurs ne se sont pas lancés dans les MOOC et n'ont donc pas de base pour une offre SPOC,
- quand c'est le cas, par exemple chez Openclassrooms, ils considèrent que les SPOC ne sont que du e-learning accompagné et n'ont donc aucun intérêt à modifier leur offre existante.

Ce positionnement est également une façon de se démarquer des nouveaux entrants et de mettre en avant leur longue expérience dans le e-learning et l'accompagnement des apprenants.

Il n'en demeure pas moins que les offres e-learning de ces acteurs sont en concurrence directe des offres SPOC. Le e-learning accompagné est très similaire au SPOC. Les principales différences sont :

- contenu et temporalité du format MOOC,
- souvent lié à une université ou grande école.

Le débat reste ouvert pour savoir si le format SPOC est vraiment une nouveauté par rapport à ce qui existe déjà, néanmoins, il permet d'approcher le marché d'une manière nouvelle.

Le modèle d'Openclassrooms

Plusieurs cours d'Openclassrooms (dont des MOOC) sont produits par des auteurs indépendants ou des écoles (Polytechnique, ESG) et co-construits avec Openclassrooms. Les auteurs sont rémunérés en fonction des audiences de leurs cours grâce aux revenus des abonnements premium, de la publicité (de moins en moins) et de l'édition papier des cours.

Openclassrooms offre des MOOC (que l'on peut considérer comme des produits d'appel pour ses offres premium) ouverts toute l'année, contrairement aux MOOC des grandes écoles (ouverts uniquement sur une courte période). Selon Openclassrooms, les coûts d'animation des MOOC (consistant principalement aux interventions sur les forums) sont couverts à 80% par les apprenants eux-mêmes. Seuls 20% des questions sur les forums nécessitent l'intervention de l'auteur ou d'Openclassrooms.

Openclassrooms se positionne sur une offre de formation en ligne très opérationnelle, se démarquant d'une offre académique, sur 2 types de marché :

- B2C avec 2 offres premium (20 euros et 300 euros par mois), permettant d'accéder à des services (coaching, tutorat individuel, certificats, supports de cours),
- B2B2C avec également un pack premium pour les employés et une offre de conception et d'hébergement de cours en ligne pour les entreprises.

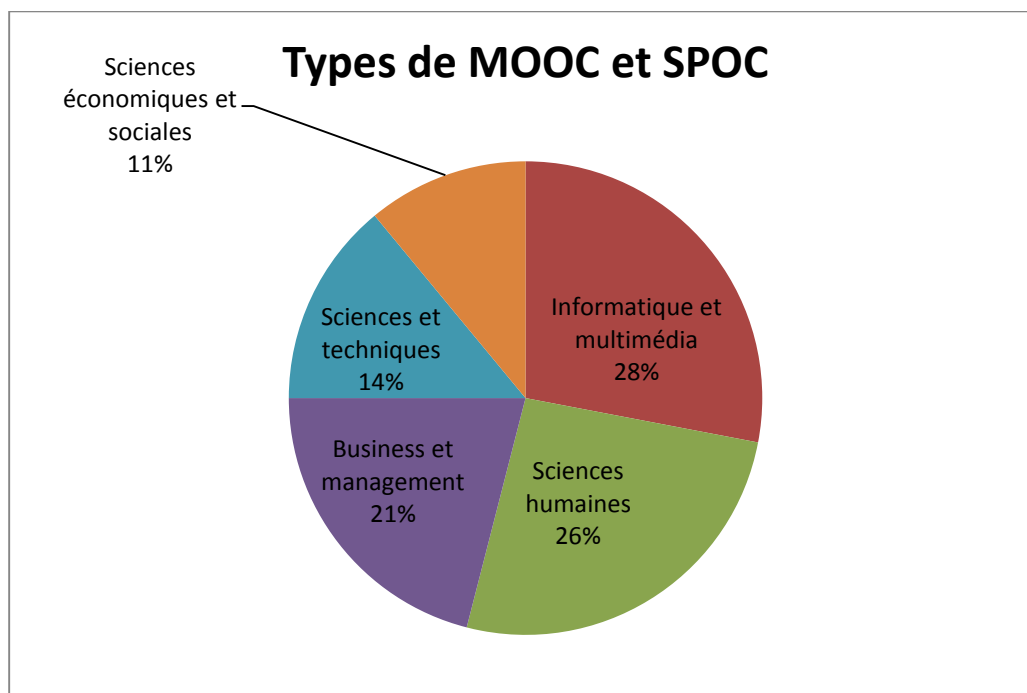
⁷ Patrick Aebischer. Présentation MOOC et EPFL à l'ambassade de Suisse à Paris le 16/06/2015. Non publié.

Cette dernière activité est récente et en pleine croissance (pas de chiffres fournis), la demande de la part des clients (grands groupes dans tous les secteurs) est très forte selon Openclassrooms. Pour cette activité, Openclassrooms vend environ de 40 à 50 000 euros par cours en ligne (conception, réalisation, hébergement, animation) pour une formation en ligne de 20 heures environ.

Il est intéressant de noter que contrairement à Unow, qui fait payer ses SPOC à l'unité pour les particuliers et salariés, Openclassrooms a choisi de privilégier l'abonnement mensuel, seul modèle viable selon eux.

2) Thématiques de l'offre

L'offre étant privée, souvent sur mesure (B2B) et non publiée, il est difficile d'analyser l'offre de SPOC existante. Cependant, on peut analyser l'offre sur étagère B2C disponible et également extrapoler à partir de l'offre existante en MOOC⁸, ce qui donne le résultat suivant :

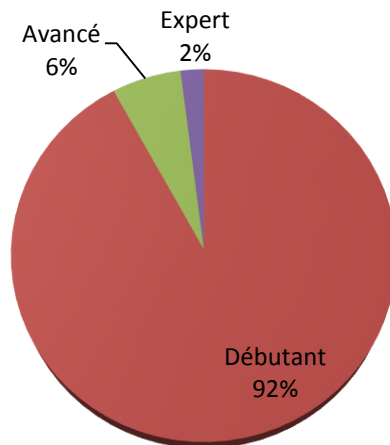


⁸ Digischool – publié le 25/09/2014, consulté le 10/04/2015.

<http://www.digischool.fr/actualites/infographie-decryptage-mooc-francophones-24497.php>

Vincent Datin. MOOC Francophone – publié le 11/03/2015, consulté le 10/04/2015. <http://mooc-francophone.com/2e-barometre-trimestriel-des-mooc-francophones/>

Niveau requis pour les MOOC et SPOC



Il est intéressant de noter que malgré le fait que les MOOC s'adressent plutôt à des débutants, la majorité des apprenants ont un niveau d'étude élevé. Ces apprenants, de par leur cursus, ont développé des stratégies d'apprentissage qui les ont habitués à passer par la formation pour accroître leurs connaissances et compétences.

Notons tout de même que l'extrapolation à partir de l'offre MOOC a ses limites : en effet les MOOC, de par leurs cotés « ouverts » et « massifs » s'adressent forcément à tout le monde, donc principalement à des débutants. A contrario, les SPOC permettent de cibler une population réduite et abordent plus souvent des domaines techniques ou d'expertise.

V. L'environnement

Le modèle économique traditionnel de la formation continue en présentiel et également en e-learning est aujourd'hui bousculé par une offre de plus en plus grande de formations en ligne gratuites.

Il n'en demeure pas moins que le besoin et le budget formation des entreprises est conséquent et qu'il y a un réel besoin d'accompagnement des apprenants et une recherche d'efficacité. Ces besoins ne sont aujourd'hui pas couverts par le modèle gratuit.

Ce sont ces services d'individualisation, d'accompagnement, de certification qui sont aujourd'hui la base du modèle économique des différents fournisseurs de SPOC (et de e-learning tutoré plus généralement). Le contenu devenant de plus en plus accessible gratuitement, la différenciation se fait sur le contenant⁹ et les services à valeur ajoutée.

Une vague de nouveaux entrants, venus du numérique, recomposent le paysage de la formation professionnelle et la formation digitale devient un enjeu stratégique pour les établissements de formation traditionnels.

On peut diviser la chaîne de valeur en 2 parties :

- Création de contenus
- Diffusion

Cependant, la frontière entre les deux n'est pas toujours très claire, du fait que les diffuseurs (type Unow, Coopacademy, Openclassrooms) remontent la chaîne de valeur en produisant également des contenus et en nouant des partenariats avec des producteurs qu'ils mettent en avant.

On peut faire un parallèle avec le service Netflix, qui après s'être contenté de n'être qu'un diffuseur, concurrence à présent les créateurs de contenus et les grandes chaînes de télévision américaines.

La pression sur les prix est importante, imposée à la fois par les commanditaires et les nouveaux entrants. Les services sont dimensionnés en fonction des prix du marché.

Outre les acteurs cités précédemment, l'offre de SPOC peut être concurrencée par :

- les organismes de formation traditionnels, en présentiel,
- les organismes de formation des grandes entreprises (clients principaux) qui peuvent produire eux-mêmes les contenus e-learning dont ils ont besoin (COOC - Corporate Online Open Course),
- l'offre de formation en ligne gratuite actuellement en plein essor, disponibles notamment sur les plateformes de MOOC Françaises ou internationales (FUN, Khan Academy, Coursera, Udemy, etc.).

La prise en charge des SPOC, ou du e-learning en général, par les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) reste aujourd'hui assez floue et est de nature à freiner les clients. Des avancées sont cependant en cours avec l'inscription des formations à distance accompagnées (offre premium) d'Openclassrooms au RNCP (Répertoire National des

⁹ Breuleux Marion. Formations: Uberisons-nous. Abilways Digital[en ligne]. Présenté à la French touch de l'éducation le 05/06/2015. Consulté le 01/07/2015. <http://www.abilways-digital.com/magazine/formation-uberisons-nous/>

Certifications Professionnelles), permettant à terme la prise en charge financière par les OPCA.

L'écosystème est très fluctuant sur ce nouveau marché, beaucoup d'acteurs créent des partenariats (conception de SPOC) et sont en même temps concurrents (vente de produits), avec beaucoup de petites structures très récentes (start up ou studio freelance).

1) SWOT d'une université ou grande école sur le marché des SPOC

Le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) présenté ci-dessous est un tableau permettant de synthétiser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'un établissement d'enseignement supérieur souhaitant se lancer sur le marché du SPOC.

<p><u>Forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Légitimité sur le contenu (expertise reconnue) ● Légitimité sur le dispositif (MOOC) ● Porteur d'une marque forte ● Niche pour les établissements spécialisés dans certains domaines (par exemple, Telecom) 	<p><u>Faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Peu de moyens (commerciaux, experts, communication, marketing) et de flexibilité ● Coûts de structure importants ● Image "académique" éloignée des problématiques d'entreprise ● Peu d'expérience en e-learning pour les entreprises
<p><u>Opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Contenu (MOOC) disponible sans investissement lourd ● Marché du e-learning en progression (+25%) ● Bon réseau d'anciens dans les entreprises ● Engouement public et médiatique autour des MOOC ● Entreprises curieuses sur ces nouveaux dispositifs pédagogiques ● Arrivée récente de spécialistes e-learning dans les services formation des entreprises 	<p><u>Menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prix du marché bas ● Effet de mode temporaire du SPOC s'il ne tient pas ses promesses (coûts, flexibilité, efficacité) ● Partenariats startup et grandes écoles ● Prise en charge financière par les OPCA incertaine

2) Diagnostic commercial

Les différenciateurs principaux d'un établissement sont :

- une marque prestigieuse (CNAM, IMT, Polytechnique, Sorbonne) portée par des enseignants chercheurs de stature internationale,
- une expertise reconnue dans la production de MOOC, plusieurs de ces écoles étant des pionniers et principaux producteurs de MOOC en France,
- une compétence reconnue de la formation continue dans leur domaine respectif.

La définition d'un SPOC reste assez floue, mais permet à ces établissements de surfer sur la vague des MOOC et de pénétrer le marché du e-learning avec d'autant plus de facilité que les clients sont curieux de ces innovations pédagogiques. Le phénomène des MOOC semble parti pour durer, entraînant dans son sillage les SPOC et plus généralement les formations à distance accompagnées.

Les établissements ont donc intérêt à se lancer sur ce marché en profitant de l'engouement autour des MOOC, d'autant plus qu'elles possèdent des contenus déjà disponibles et que leurs investissements restent limités.

Le marché visé est en croissance et la concurrence assez faible, même en étendant la définition de SPOC plus largement à celle d'e-learning accompagné (la différence étant tenue voire inexistante).

Les établissements devront cependant faire attention à bien adapter leur offre et leurs services pour répondre aux attentes des entreprises et **s'éloigner d'une image trop "académique"** par rapport à ses concurrents opérateurs de formation et start-ups.

Leur manque d'expérience sur le marché du e-learning à destination des entreprises peut également s'avérer être un frein au développement de cette activité. Elles doivent **se doter de moyens** (experts du contenu dédiés, communication, marketing, ingénieurs pédagogiques e-learning) pour légitimer leur positionnement sur ce marché. Cela engendrera des coûts de structure plus importants alors que ceux-ci sont souvent déjà élevés mais la qualité des productions pourra s'en trouver améliorée.

Au niveau tarifaire, les établissements peuvent se permettre, au vu de leur expertise et de leur renommée, d'afficher un **prix légèrement supérieur (10 à 20%) à celui du marché mais le prix doit cependant être inférieur à celui d'une offre présentielle.**

Ceci peut représenter un problème car l'investissement peut être conséquent.

Selon les éléments que nous avons pu recueillir :

- un SPOC issu d'un MOOC simple sans adaptation pourra être vendu 10 à 15 000€
- Une adaptation rajoutera 20 000€ (30 à 40 000€),
- Un SPOC sur mesure coutera de 50 à 150 000€ selon sa complexité.

Il faut donc réutiliser en partie les dispositifs sur un nombre important d'apprenants ou de sessions pour amortir les coûts. Il faut éviter cependant toute comparaison avec le présentiel car les modalités sont très différentes. Par exemple, une heure de travail individuel à distance est très différente en termes d'acquisition de connaissances qu'une heure de présentiel.

L'activité semble aujourd'hui surtout portée sur la création de SPOC sur mesure et moins sur l'adaptation de MOOC existants pour en faire des SPOC. Cette dernière activité peut être porteuse à condition d'être sur un tarif largement inférieur à celui du SPOC sur mesure, et donc probablement une marge inférieure.

Les établissements doivent également **faire reconnaître leurs formations SPOC au RNCP** afin d'assurer la prise en charge des coûts de formation par les OPCA et la reconnaissance des certifications par les branches professionnelles. Ceci représente un enjeu important pour les entreprises et leurs salariés.

Les établissements doivent approcher le marché en **mettant en avant les avantages et les innovations pédagogiques induites par les SPOC**, comme notamment :

- la dimension collaborative de ce format qui permet une expérience pédagogique collective (échanges entre les collaborateurs, motivation),
- le fait qu'il y ait un véritable accompagnement et un tutorat avec des intervenants identifiés, ce qui permet d'approfondir les discussions,
- la richesse des formats et activités (modules e-learning, classes virtuelles, travaux individuels et collectifs, évaluation par les pairs, etc...). Cela étant rendu possible grâce aux nouvelles technologies.

ANNEXE

Questionnaire type utilisé pour les entretiens des acteurs du marché des SPOC:

- Pouvez-vous présenter rapidement votre activité autour des SPOC (depuis quand? Que proposez-vous?)
- Pourquoi vous être lancé dans cette activité? Avez-vous une idée du potentiel du marché ?
- Comment estimez-vous le marché et la demande?
- Qui sont vos clients (plutôt des grands groupes, des PME, des institutions)?
- Comment les approchez-vous?
- Sont-ils demandeurs? Sentez-vous une demande forte ou devez-vous les convaincre?
- Quelles sont leurs attentes (coûts, contenu, innovation, flexibilité)?
- Qui sont vos concurrents?
- Comment voyez-vous l'offre de SPOC aujourd'hui?
- Etes-vous en concurrence avec des offres présentielles ou e-learning/FOAD?
- Pensez-vous qu'un SPOC est pertinent par rapport à un MooC gratuit?
- Qu'est-ce qui justifie la valeur ajoutée et le prix d'un SPOC?
- Comment établissez-vous votre tarification?
- Si ce n'est pas confidentiel, combien vendez-vous un SPOC?
- Avez-vous fait une étude de marché?

Personnes et organismes interrogés (un grand merci à eux pour leurs réponses et disponibilité):

- Alain Riesen - Directeur du service formation continue de l'Institut Mines Telecom
- Yanning Raffenel - Directeur éditorial Openclassrooms
- Laurent Boinot - CEO et co-fondateur Neodemia
- Sarah Akel - Consultante RHMOOC / Co-fondateur StudAnt
- Antoine Amiel - Fondateur LearnAssembly
- Nathalie Lebour- consultante BeMOOC
- David Jehl - B2B eLearning Project Leader – CNAM
- Pierre Monclos – Directeur de projet SPOC Unow