



Chapitre 2 : Comment créer de la valeur et la mesurer ?

Corrigé de l'étude de cas : Coursera



Créée en 2012 à Mountain View en Californie, la société Coursera est une plateforme de cours en ligne, qui propose notamment des MOOC (*massive open online courses*) en collaborant avec les plus grandes universités du monde.

Les cours sont dispensés par des professeurs spécialistes de leur domaine et issus des meilleures écoles ou universités. La vocation de Coursera est de rendre l'enseignement supérieur accessible à les certifications sont tarifées. Les principaux concurrents de Coursera sont Udacity et Udemy. Udacity propose aussi des formations avec diplômes, mais dans des domaines plus techniques. Udemy offre des milliers de cours, mais les formateurs sont moins renommés (n'importe qui peut être formateur). Coursera possède le catalogue le plus riche et une plus large gamme de cours.

Chiffres clés

- 48 millions d'inscrits utilisateurs
- 3 900 cours et 400 spécialisations proposées
- 15 certificats professionnels
- 17 diplômes

A l'aide des documents répondez aux questions suivants :

1. Caractériser l'organisation Coursera.

Raison sociale	Coursera
Statut juridique	Non communiqué
Type d'organisation	Entreprise privée
Activité	Conception de cours en ligne
Finalités	Économique : Coursera doit assurer sa pérennité (par exemple assurer le développement de la plateforme) en réalisant des profits (gagner de l'argent).
	Sociale : Coursera entend rendre la connaissance accessible, et en partie gratuite, à tous ceux qui la recherchent dans le monde.
But	Lucratif
Ressources humaines	Managers et collaborateurs (nombre non donné)
Ressources financières	Passage à la monétisation de certaines de ses prestations
Ressources matérielles	Non communiqué
Ressources immatérielles	Réputation, image de marque, notoriété, savoir-faire.
Champ d'action géographique	International car l'ensemble des clients se situent dans différents pays et continents

2. Identifiez le modèle économique initial choisi par Coursera et le problème de management qu'il a engendré.

À ses débuts, le BM est basé sur la gratuité. Coursera propose du contenu gratuit (des cours) à tout type d'utilisateur. Cependant, il lui a fallu trouver davantage de revenus, le modèle du complètement gratuit

présentant des limites pour son développement.

3. Présentez les solutions managériales choisies par Coursera pour répondre à ce problème de management.

Coursera a commencé à proposer des services payants : la certification entre 39 et 99 \$, mais les cours restaient gratuits. Puis, en 2014, Coursera propose des cours payants *via* un abonnement de 79 \$ par mois : des séries de 4 à 6 cours sur une thématique spécialisée et de pointe.

4. Montrez que Coursera a fait évoluer son modèle économique pour répondre à ses orientations stratégiques et aux évolutions de son environnement.

Coursera a fait évoluer son modèle économique en passant d'un modèle de gratuité à un modèle mixte. Cette évolution lui a permis de répondre :

- à ses orientations stratégiques : se développer, sécuriser et diversifier ses sources de revenus ;
- et aux évolutions de son environnement : répondre à une cible devenue plus large, s'étendant des étudiants aux entreprises.