



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

### Etude 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 tous. 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.
2. Identifier le modèle économique initial choisi par Coursera et le problème de management qu'il a engendré.
3. Présenter les solutions managériales choisies par Coursera pour répondre à ce problème de management.
4. Montrez que Coursera a fait évoluer son modèle économique pour répondre à ses orientations stratégiques et aux évolutions de son environnement.

#### Document 1 : Des MOOC de moins en moins gratuits

Le succès des MOOC est en demi-teinte : ces cours en ligne n'ont finalement pas remplacé les universités. À la recherche d'une meilleure rentabilité, les start-up du secteur se sont progressivement orientées vers le modèle *freemium* : Coursera propose ainsi des cours gratuits, mais l'utilisateur devra payer s'il veut obtenir un certificat officiel d'achèvement du cours. En effet, suivre un cours sans obtenir de certificat n'a pas beaucoup de sens, surtout pour qui recherche un emploi.

Les acteurs du secteur ont également réorganisé leur catalogue en mettant l'accent sur les disciplines les plus demandées : les nouvelles technologies et le commerce. Et ils développent désormais une offre BtoB en direction des entreprises qui ont de plus en plus recours aux formations continues en ligne pour leurs salariés. Dans une démarche d'acquisition de nouvelles compétences, les MOOC, innovants et évolutifs, s'adaptent ainsi aux besoins des salariés de tout secteur.

#### Document 2 : Le business model de Coursera a beaucoup évolué

Coursera, récemment valorisée à plus d'1 milliard de dollars, est l'un des acteurs majeurs des cours en ligne et des MOOC. La plateforme compte [...] plus de 40 millions d'inscrits, 160 universités partenaires et 3 500 cours. Jeff Maggioncalda, son directeur général, fait le point sur [...] l'évolution de son *business model* [...].

Coursera existe maintenant depuis plus de sept ans. À l'image de la grande majorité des plateformes de MOOC, son *business model* a évolué. Qu'en est-il aujourd'hui ? [...]

La première étape se passe en 2012. Deux professeurs de Stanford [...] proposent des cours en ligne ouverts à tous, les MOOC, avec pour objectif de rendre l'université accessible et gratuite. [...]

L'étape suivante, c'était de gagner de l'argent pour soutenir le développement de la plateforme. Désormais, les cours sont toujours gratuits, mais si les apprenants veulent un certificat attestant de leurs connaissances, ils doivent payer de 39 à 99 dollars. C'est le début de la monétisation et du marché BtoC.

Coursera s'est également ouvert aux entreprises ces dernières années [...] (IBM, Amazon Web Services ou encore Cisco), les objectifs de ces dernières étant de proposer des cours certifiants sur Coursera [...].

2014 est l'année de la création des « spécialisations ». Ces programmes rassemblent généralement une série de quatre à six cours d'une université pour enseigner un sujet de pointe [...]. L'offre de spécialisations répond à un besoin direct d'employabilité et repose sur un système d'abonnement à 79 dollars par mois, le temps de compléter la série de cours. [...]

2016 marque le lancement de Coursera for Business, avec comme premier partenaire L'Oréal. Les entreprises peuvent désormais proposer des cours à tous leurs employés, de façon mondiale, sur Coursera. La plateforme s'ouvre au marché BtoB et devient triface.

Enfin, Coursera a développé des partenariats de recrutement avec les entreprises. Si un apprenant suit avec succès un cours qui est donné par une entreprise à la recherche d'employés, Coursera pourra jouer les intermédiaires. [...]

Juliette Berardi et Olivier Rollot, Headway-advisory.com,  
17 juillet 2019

