

.....
LES NOTES DE L'INSTITUT
FORMER AU XXI^e SIÈCLE

OPENCLASSROOMS : UN JOB SINON RIEN

#5

Par Anne TÉZENAS du MONTCEL



J.P.Morgan

 INSTITUT DE
L'ENTREPRISE

À PROPOS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un *think tank* indépendant de tout mandat syndical ou politique. Ancré dans la réalité économique, il concentre sa réflexion sur la relation entre l'entreprise et son environnement.

L'Institut de l'entreprise réunit plus de 130 adhérents – des grandes entreprises, des fédérations professionnelles, des associations, des organismes consulaires et des établissements d'enseignement supérieur. Il met à contribution un vaste réseau d'experts pour réaliser ses études qui viennent nourrir le débat et les décisions publiques. Également lieu de rencontres et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société.

J.P.Morgan

À PROPOS DE LA FONDATION JPMORGAN CHASE

J.P. Morgan, par l'intermédiaire de la JPMorgan Chase Foundation, distribue en moyenne 200 millions de dollars par an à destination d'organisations à but non lucratif aux États-Unis et dans plus de 40 pays à travers le monde. L'objectif de la Fondation est de développer des solutions innovantes dans les régions où la banque est présente par le soutien à des programmes agissant dans ses 3 domaines d'intervention privilégiés que sont : l'accessibilité à l'emploi, la croissance des PME et l'éducation financière.

La Fondation accompagne des programmes qui s'inscrivent dans la durée et dont l'impact social est défini et mesurable.

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

OPENCLASSROOMS :
UN JOB SINON RIEN

#5

Anne TÉZENAS du MONTCEL

LES NOTES DE L'INSTITUT

Juin 2017

SSOMMER

6-7 INTRODUCTION

8-14 OPENCLASSROOMS :
UN JOB SINON RIEN

16-20 OPENCLASSROOMS : L'ANTI-CLASSE

17 - LES CLÉS DE SUCCÈS

18 - LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA
MÉTHODE

18 - OBSTACLES À LA DIFFUSION

19 - CHIFFRES CLÉS

20 - VERBATIM

22-27 ANNEXES

28 L'AUTEURE



INTRODUCTION

Lorsque l'on aborde la question de l'emploi des jeunes, on commet le plus souvent une double erreur. La première est de considérer la jeunesse comme une population homogène, indifféremment touchée par le « fléau » du chômage. La seconde, qui en découle, est de considérer qu'il existerait à ces difficultés des solutions politiques globales, simples, presque « miraculeuses ». Il n'en est rien et certains, au plus près du terrain, l'ont compris. Il existe en France des écoles et des formations qui conduisent les jeunes à l'emploi, y compris les plus en difficultés. Dans le prolongement de *L'ère du sur-mesure, solutions pour l'insertion des jeunes*¹, publiée en 2015, l'Institut de l'entreprise et la Fondation JP Morgan ont choisi de faire découvrir et d'analyser des méthodes de formation et d'accès à l'emploi « qui marchent ». Quelles sont-elles ? Formats, statuts, méthodes, etc., quelles sont les clés de leur réussite ? Peut-on imaginer les déployer à plus grande échelle ? Quels enseignements en tirer ? Anne Tézenas du Montcel et Laurence Estival nous racontent six de ces initiatives² en donnant la parole aux élèves, à leurs familles, à leurs enseignants, aux entreprises qui les attendent. Alors... *what works* ?

POURQUOI AVOIR CHOISI OPENCLASSROOMS ?

Parce que la plate-forme de formation à distance prépare aux métiers numériques et à la transformation digitale des métiers de l'entreprise, deux champs extrêmement prometteurs en termes de potentiel de recrutement. Elle incarne aussi, par son travail d'ingénierie pédagogique en continu sur les métiers en tension en contact avec les entreprises et les branches professionnelles, une nouvelle façon de traiter la connexion entre un jeune et un emploi.

Elle est également porteuse d'innovations pédagogiques qui devraient permettre à des jeunes rétifs à des formes d'enseignement plus classiques de construire leur parcours professionnel à partir des scénarios de la vie de l'entreprise.

Dans le cadre d'un partenariat avec Pôle emploi, les dirigeants d'OpenClassrooms ont par ailleurs offert gratuitement aux demandeurs d'emploi qui le souhaitent l'accès à un certain nombre de leurs formations. Enfin, la technologie de formation à distance représente un potentiel de déploiement très fort en France comme à l'international sans pour autant sacrifier à l'importance de la relation humaine.

¹ « L'ère du sur-mesure : solutions pour l'insertion des jeunes », par Charles de Froment, Institut de l'entreprise, février 2015. <http://www.institut-entreprise.fr/les-publications/ere-du-sur-mesure-solutions-pour-linsertion-des-jeunes>

² Chaque école ou formation fera l'objet d'une courte note. Celles-ci seront publiées progressivement et rassemblées dans une étude à paraître.



OPENCLASSROOMS :
UN JOB SINON RIEN

« En première, j'avais des copains qui allaient sur le Site du Zéro. C'est grâce à eux que j'ai appris à coder en HTML et en CSS. J'ai su que c'était ma vocation. » Kevin Si a 21 ans. Il vit chez ses parents à Chelles en Seine-et-Marne. En 2014, il a raté son baccalauréat scientifique. « Je n'avais pas envie de retourner à l'école. J'ai d'abord travaillé chez McDo pendant dix-huit mois. Entre-temps j'ai entendu parler des parcours diplômants d'OpenClassrooms. J'avais aussi vu les Facebook Live de Mathieu Nebra. » Ses parents lui ont fait confiance et financent depuis mai 2016 sa formation de chef de projet multimédia. « En une année, j'ai réussi à revenir sur le parcours normal d'un diplôme Bac+3/4. »

Rien ne vaut une expérience personnelle pour changer sa vision du monde. C'est ce qui est arrivé en 1999 à Mathieu Nebra, 31 ans, le fondateur du Site du Zéro, ancêtre d'OpenClassrooms. Regard pénétrant, le jeune dirigeant de la plate-forme européenne d'éducation et de formation professionnelle à distance raconte son histoire comme si c'était hier. « J'avais treize ans et je voulais créer un site Internet. Je suis allé à la Fnac avec mes parents. J'ai effectivement trouvé un livre au contenu professionnel mais au langage très complexe. Lorsque j'ai eu fini de le lire, je l'ai réécrit tel que j'aurais aimé le trouver. Je l'ai mis en ligne et le bouche à oreille a fait le reste. » L'ouvrage a tant de succès que le jeune garçon crée dans la foulée le Site du Zéro, un lieu mythique d'apprentissage communautaire des amoureux du web, devenu OpenClassrooms quatorze ans après.

Le regard décapant de Mathieu Nebra sur la connaissance est resté la marque de fabrique de la maison : **une façon unique de désosser les savoirs professionnels comme les pièces d'un moteur puis de les réarticuler pour former plus efficacement et à distance jeunes et adultes.** Aujourd'hui, forte de son expérience sur quatre parcours diplômants menant à des métiers numériques - développeur, designer, chef de projet multimédia, et expert en ingénierie informatique - l'entreprise vient d'élargir son champ à toutes les fonctions de l'entreprise touchées par la vague digitale : recrutement, marketing, ressources humaines, gestion de la paie, etc. Au total, **cinquante métiers sont concernés.** « Notre finalité, ce n'est ni le diplôme ni la certification, c'est l'emploi, rappelle Pierre Dubuc, 28 ans, qui a rejoint Mathieu Nebra en 2001 pour développer l'entreprise en France et à l'international. Qu'il s'agisse de trouver son job ou de le créer, nous allons aider l'étudiant à se former mais aussi à faire ses lettres de motivation, ses CV, pour réussir. »

La confiance des deux dirigeants dans leur ingénierie pédagogique est telle qu'ils ont pris le risque au printemps dernier d'annoncer à tous ceux et celles qui suivront leurs parcours diplômants, y compris les 40 nouveaux, qu'ils leur rembourseraient leur formation s'ils n'avaient pas un job dans les six mois après l'obtention de leur diplôme. « Nous misons sur 100% de réussite en termes d'insertion professionnelle », précise Pierre Dubuc. **Aujourd'hui, l'entreprise forme déjà trois millions de personnes par mois, dont 60% de jeunes.**

En 2015, en vertu d'un accord passé avec Pôle emploi sous l'égide de l'Élysée, elle a également **ouvert gratuitement ses formations certifiantes à tous les demandeurs d'emploi. Une démarche citoyenne financée par l'entreprise dont 40 000 personnes ont déjà bénéficié.**

Cité Paradis, Paris. Sous un fin crachin d'avril, les équipes circulent entre le 7 et le 10 de l'ancienne ruche ouvrière devenue abri prisé des start-ups. Au 7, le siège social, au 10, le studio où s'enchaînent les tournages des cours de la plate-forme d'éducation et de formation professionnelle en ligne. Au 7, le quatrième étage est en pleine mue. La cuisine californienne s'est agrandie. Entre alvéoles monacales pour s'isoler des regards, salles de réunion transparentes et austères bancs en bois, Mathieu Nebra et Pierre Dubuc partagent leur vaste *open space* avec leurs soixante salariés. Ultra-proximité volontaire : le nerf de la guerre d'OpenClassrooms, c'est le partage de l'information. Sur les nouveaux métiers, les nouvelles compétences que recherchent les entreprises, comme sur les attentes de leurs milliers d'étudiants et des mentors individuels qui interagissent avec eux à distance sur la plate-forme... Objectif : être à jour sur toutes les compétences recherchées dans les entreprises.

Pour tenir son engagement de 100% d'insertion dans l'emploi, l'entreprise mêle veille qualitative et quantitative sur les besoins des recruteurs. « *L'emploi, c'est l'entreprise*, explique Pierre Dubuc. *Avant de créer un parcours, on va interroger les entreprises, les branches professionnelles, les recruteurs sur les métiers et les compétences. Puis, nous allons extraire les compétences recherchées par les entreprises de toutes les offres d'emplois repérées sur Internet.* » Vingt-cinq personnes sont mobilisées en permanence sur ce mécano d'ingénierie pédagogique. Les référentiels de compétences évoluent ainsi en continu au fil des informations recueillies à partir de ces deux sources.

Autre socle de l'entreprise : la pédagogie. Mathieu Nebra et Pierre Dubuc se sont inspirés des travaux du psychologue américain et expert en pédagogie Benjamin Bloom. « *Ce grand chercheur a démontré dans les années 60 que le mentorat individuel associé à l'apprentissage par l'expertise avait des résultats supérieurs à ceux de 98% des étudiants dans une pédagogie classique*, explique Pierre Dubuc. *On appelle ça le mastery learning.* »

Dans la méthode Bloom, avant de passer au niveau suivant, l'étudiant doit atteindre un certain niveau, mais à son rythme. Rien à voir avec la logique de classe traditionnelle. Pierre Dubuc : « *Dans une école, le maître a trente élèves devant lui. C'est "One size fits all". Les rapides s'ennuient, les lents décrochent.* » S'il ne réussit pas, il faut lui donner un soutien supplémentaire et le tester à nouveau jusqu'à ce qu'il réussisse. « *L'étudiant prend le temps qu'il lui faut mais il doit aller au bout de l'expertise. Le mentor valide ses progrès. Soit il passe,*

soit il recommence. Surtout, il est accompagné jusqu'à ce qu'il réussisse. »

Dans un tel cadre, **une révolution profonde se joue aussi au regard des responsabilités du maître et de l'élève** : l'échec est plus imputé au mode d'enseignement lui-même qu'au manque de compétences de l'étudiant. Le rythme sur mesure autorise également toutes les accélérations. « *Notre plus jeune élève a douze ans. Il s'ennuie à l'école. Il suit le parcours Bac+3 de développeur. Ses parents m'ont demandé s'il pouvait avoir son diplôme avant d'avoir le bac. Pourquoi pas ?* », raconte en riant Pierre Dubuc. A l'inverse, il est aussi possible de lever le pied. Dans un premier temps, Kevin Si avait surévalué ses capacités. « *Je pensais faire le parcours en neuf mois. Je sais qu'il m'en faudra au moins quinze.* » Sans pression.

Jusqu'à présent, compte tenu de son coût – un professeur par élève –, le *mastery learning* ne pouvait pas être déployé à grande échelle. Le pari d'OpenClassrooms est justement de **réussir à créer ce lien interpersonnel à distance, en mêlant mentorat individuel, cours en ligne et soutien d'une communauté apprenante. L'entreprise a 200 mentors rémunérés environ 35 euros de l'heure et recrute des professionnels selon ses besoins.** Chez OpenClassrooms, le visage du mentor apparaît une fois par semaine pendant une heure sur un ordinateur. Le reste du temps, il est disponible par email ou sur les forums, groupes de travail et *chats* d'OpenClassrooms. Comme Stéphane Torchy, 47 ans, qui vit à Tourcoing, chef de projet depuis quinze ans dans des SSII et créateur d'entreprise qui a revendu son bébé pour reprendre sa liberté. L'été dernier, il a entendu parler de la plate-forme en ligne par un ami mentor. Aujourd'hui il suit une trentaine d'étudiants à distance. « *J'avais envie de faire profiter les gens de mon savoir mais aussi d'apprendre d'eux. Je me sens un peu comme un grand frère, un tuteur, parfois un confident.* » **Les mentors aident les étudiants à se remotiver. Et à réussir les étapes du parcours.** « *La relation entre le mentor et l'étudiant est fondamentale, en particulier sur le plan psychologique,* » confirme Mathieu Nebra.

Comme chaque semaine, Lucie Crussé, cheveux châtain mi-longs, visage souriant, se concentre face à son écran d'ordinateur pour son heure d'entretien. « *Philippe, mon mentor habituel, met la barre très haut. Il est brut de décoffrage et j'apprécie. Pour moi, ce rendez-vous hebdomadaire est vraiment une échéance forte.* » À 29 ans, cette jeune mère d'une petite fille de 7 ans a bénéficié de l'accord signé entre la plate-forme de formation en ligne et Pôle emploi pour apprendre depuis son domicile le métier de chef de projet multimédia. Sur la droite de son écran, le visage de Stéphane Torchy qui assure la session, apparaît. Lucie se présente : « *Je viens du monde du spectacle. J'ai eu envie de reprendre mes études. Je veux intégrer une entreprise et plus tard travailler en free-lance.* » Stéphane lui pose une première question :

« Qu'est-ce qu'un chef de projet pour toi ?

– Plutôt un chef d'orchestre, pour vérifier que tout est fait en temps et en heure.

– Ma vision à moi : c'est quelqu'un qui doit savoir coordonner des équipes et dialoguer avec différentes personnes. La coordination et la communication sont ses deux fonctions clés. Notamment avec le client. »

Leur dialogue est direct, cordial. Stéphane annonce à Lucie son programme de travail sur l'un des six projets qu'elle devra réaliser pour avoir son diplôme : « Tu auras trois documents à réaliser en six semaines : la note de cadrage du projet, le projet et le cahier des charges. Puis une soutenance blanche – une évaluation par un autre mentor – et enfin au bout de huit semaines la soutenance définitive de ton projet. » Ses instructions sont précises.

« Pour la semaine prochaine, tu vas faire une enquête sur le client et sur son entreprise : qui est-il, d'où vient-il ? Une fois que tu auras fait tout ça, tu feras un SWOT. Tu as un cours sur les SWOT à disposition si tu le souhaites. Une fois que tu as fini, tu feras la liste des fonctionnalités liées à la demande du client. Ça te va ? On se retrouve la semaine prochaine même heure. Entre-temps, je suis joignable à tout moment. »

Pour coller au terrain, l'apprentissage des métiers se fait toujours à travers la réalisation de projets qui s'inspirent de la vie en entreprise. « Cette méthode a un avantage, explique Pierre Dubuc, c'est qu'elle fait énormément participer l'étudiant. » « C'est assez différent de l'école. On n'est pas obligés de suivre les cours, qui sont simplement là pour t'aider dans la réalisation des six projets. Moi j'aime apprendre sur vidéo, » confirme Kevin Si qui travaille à la création d'une nouvelle interface web pour un client fictif.

Selon les projets, le mentor va jouer des rôles différents. « Notre but n'est pas de transmettre uniquement des formations théoriques. **L'étudiant apprend aussi à savoir se comporter dans le milieu professionnel**, confirme Stéphane Torchy. Cela, il ne l'apprend pas à l'école. » De la même manière, la plate-forme colle à la réalité des acquis de l'étudiant. « S'il manque des compétences à l'étudiant, il peut s'appuyer sur des cours, poursuit Pierre Dubuc. S'il les a déjà, il fait directement le projet. S'il peut nous prouver qu'il a déjà fait ce genre de projets et qu'il peut nous montrer ses réalisations en VAE (validation des acquis de l'expérience), il n'apprendra chez nous que les compétences qui lui manquent. »

Dernière étape, **la validation des connaissances se fait par des jurys de professionnels en ligne** qui scrutent les projets réalisés, par des vidéo-conférences sur Skype ou Google Hangout. « Une fois que notre mentor valide un projet, il demande une soutenance en vidéo-conférence avec un autre mentor qui ne nous connaît pas pour que l'évaluation soit objective, explique Kevin Si. À la fin du parcours, un jury évalue également, sur la base des vidéo-conférences enregistrées, les six projets. » Toutes les soutenances sont filmées. « Je n'aime pas toujours me revoir, concède le jeune garçon, mais quand on rate une soutenance, on peut

revoir ce qui n'allait pas. Et on peut échouer autant de fois qu'on veut. »

Échouer. Étrangement, ce mot est très présent chez OpenClassrooms. « *L'échec, explique Mathieu Nebra, c'est juste un succès retardé. La règle chez nous, c'est empathie et bienveillance. Une personne dans une mauvaise passe doit d'abord retrouver confiance en elle.* » Stéphane Torchy le confirme : « *Ce qui manque le plus à nos étudiants, c'est la confiance en soi, souvent brisée à l'école. Nous, on essaye de faire sortir d'eux-mêmes les potentialités qu'ils ont. On est plus sur un travail de coach.* »

Récemment, il a accompagné un jeune garçon de vingt ans en situation très difficile. « *Je l'ai poussé très fort, je l'ai contraint à faire beaucoup plus que ce qu'il avait l'habitude de faire, à aller au-delà de ses capacités. Une fois qu'il a passé ce cap, il s'est rendu compte que oui, c'était difficile mais qu'il était très fier d'avoir réalisé quelque chose.* »

Sur la plateforme, **la sémantique est conçue pour encourager.** « *Notre application ne stigmatise jamais l'échec,* confirme Mathieu Nebra. *Nous disons juste : raté pour cette fois.* » C'est peut-être pour cela que, parmi les centaines de milliers de jeunes étudiants qui suivent des parcours diplômants, les décrocheurs viennent régulièrement affleurer aux rives de la plate-forme. « *Notre méthode s'adresse à des jeunes qui ne se sentent pas à leur place dans le système éducatif,* explique Pierre Dubuc. *La majorité de ceux qui viennent chez nous ont une histoire atypique : ils sont a minima en contradiction avec l'école ou l'autorité et ne veulent pas aller à l'école. Ils recherchent de nouveaux modèles. C'est comme ça qu'ils nous trouvent.* » Et qu'ils retombent sur leurs pieds comme Terry, 32 ans, diplômé Bac +3/4 et développeur. « *Il a arrêté l'école à douze ans,* raconte Pierre Dubuc. *Il n'a même pas le brevet des collèges. Il a créé son entreprise.* »

Pour faire revenir les jeunes vers la formation et l'emploi, la flexibilité du parcours est un argument clé. « *La grande force du programme, c'est la liberté d'intégrer la formation quand on veut et d'organiser son temps comme on veut,* confirme Lucie Crussé. *Ce n'est pas septembre ou avril comme dans les écoles de commerce ou les universités.* » Les horaires de travail de Kevin Si ressemblent certes furieusement à ceux de l'école : « *Je me couche vers 22 heures me lève à 7 heures et travaille immédiatement. Pause d'une heure à midi puis travail jusqu'à 18 heures. C'est comme ça presque tous les jours.* » Mais comme il le dit avec force, « *ces horaires, c'est moi qui les choisis* ». Les étudiants peuvent aussi à tout moment modifier leur rythme de travail : « *On peut faire un break pendant les vacances scolaires ou demander des échéances plus souples ou plus serrées,* témoigne Lucie. *Quand ma motivation s'en va, je demande à mon mentor une date de soutenance. La dernière fois, il m'a dit : c'est dans deux semaines. C'était presque irréalisable. En fait, ça m'a boostée.* »

Bloom encore. Bloom toujours. « *Certains vont apprendre en trois mois ce que d'autres apprendront en six. On tient à cette diversité. On n'est pas là pour transformer les gens en clones. C'est pour cela que la flexibilisation des parcours est indispensable. Au-delà des guidelines de base, il y a aussi différentes typologies de sessions,* » explique Mathieu Nebra.

Loin d'être considérée comme un handicap, cette **diversité de niveaux et d'histoires est perçue comme souhaitable et surtout adaptée aux attentes des entreprises.** « *La formation initiale a été conçue sur le modèle de l'armée, souligne Mathieu Nebra, pour produire des travailleurs qui allaient faire des tâches répétitives. Or aujourd'hui, l'entreprise a besoin d'individualités différentes, créatives et qui savent s'adapter. Changer de mindset pour naviguer dans une incertitude énorme, c'est la clé pour garantir un futur professionnel aux gens. L'éducation a été conçue jusqu'à présent pour un monde qui change peu. Or le monde change à une vitesse grand V.* »

Seule difficulté nommée par les étudiants : la solitude de l'apprentissage. Lucie Crussé, comme Kevin Si insistent sur **l'importance de la motivation personnelle.** Certes, il est toujours possible d'échanger avec son mentor ou avec les autres étudiants dans les forums, *chats* et groupes de travail d'OpenClassrooms. Néanmoins, d'après Kevin, « *il faut être assez autodidacte et passionné* ». Lucie, quant à elle, s'est organisée au début avec des amis free-lance : « *On se retrouvait dans un lieu pour faire du co-working. Sinon, la vie est un peu statique.* » Elle attend avec impatience le projet 5 pour faire un travail collectif.

Le réseau et la communauté OpenClassrooms pondèrent cet isolement physique. « *On a une communauté sur Workplace. Tous les jours des gens postent ce qu'ils ont trouvé.* » Pour Mathieu Nebra, l'ordinateur fait un coupable trop idéal. « *La solitude ? On peut aussi se retrouver très seul face à un professeur dans une classe. Ce qui aide, c'est aussi l'apprentissage par les pairs. C'est pour cela que nous avons multiplié les espaces de communication asynchrone, les mails, les workplaces, les forums et chats entre étudiants.* » Il n'empêche : rien ne vaut la rencontre physique. OpenClassrooms teste dans cinq villes de France des espaces de *co-working* pour ses étudiants, aujourd'hui accessibles une journée tous les quinze jours tant la demande est grande.



OPENCLASSROOMS :
L'ANTI-CLASSE

LES CLÉS DU SUCCÈS

Mastery learning

Un accompagnement individuel par un mentor, une durée et une organisation à la carte, le soutien d'une communauté de pairs. Dans le *Mastery learning* l'important, c'est le temps nécessaire à l'apprentissage de différents élèves pour atteindre le même niveau, en contraste avec l'enseignement qui donne le même temps et les mêmes outils d'apprentissage à des élèves différents. Dans un tel environnement, le défi, c'est de donner assez de temps et d'avoir des stratégies d'apprentissage diverses pour que tous les élèves *in fine* aient le même niveau d'apprentissage.

La dimension internationale

La technologie à distance permet d'enseigner à Tombouctou comme dans la Lozère grâce à un ordinateur et une connexion Internet. OpenClassrooms est présent dans tous les pays francophones, notamment en Afrique mais enseigne également en anglais et en espagnol.

Le travail de terrain sur les référentiels de compétences donc des métiers

Avant de créer un parcours sur un métier en forte demande sur le marché du travail, les entreprises, les branches professionnelles, les recruteurs sur les métiers et les compétences sont interrogés. Puis, toutes les offres d'emplois du métier sur Internet sont étudiées pour en extraire les compétences recherchées. Les référentiels de compétences évoluent en permanence. « *C'est une méthode d'amélioration continue, souligne Pierre Dubuc, une sorte de boucle de retour qui en permanence réactualise le référentiel à partir des contacts avec les recruteurs, les étudiants, les diplômés, afin de nous assurer que les compétences transmises généreront bien des emplois.* »

Le faible coût de la technologie d'enseignement en ligne

L'apprentissage en ligne réduit les coûts et divise par dix les coûts l'obtention d'un diplôme. Pierre Dubuc : « *La technologie permet l'équité car elle réduit les coûts. Elle permet de faire un Bac +5 pour 2 000 à 4 000 euros, contre une année d'université ou d'école de commerce qui peut coûter jusqu'à 10 000 euros. La réduction des coûts va de 1 à 10. C'est dix fois moins cher. Il y a cinquante ans, il n'était pas envisageable de se former comme ça à un métier.* »

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

Le nombre de métiers impactés aujourd'hui par le numérique et les besoins des entreprises dans ces métiers en tension

« Des partenaires employeurs nous demandent de former X personnes à tel métier en tension avec telles compétences et offrent un emploi dès le premier jour aux étudiants. CapGemini va ainsi prendre vingt étudiants en Java EE, paie la formation, leur paie un salaire dès le premier jour. Pour l'étudiant : pas de frais, un salaire et un contrat de travail dès le premier jour, un diplôme Bac+5 à la fin. C'est une sorte d'alternance "en ligne". Pierre Dubuc, co-fondateur d'OpenClassrooms.

La technologie qui permet de déployer le nombre d'élèves sur la base d'un coût d'enseignement divisé par dix

N'importe qui dans une zone rurale, outre-mer ou dans des territoires isolés peut apprendre dès lors qu'il y a une connexion Internet. L'entreprise a également veillé à son accessibilité pour les personnes handicapées. Le site est handi-accessible, les vidéos sont sous-titrées.

La souplesse de déploiement

Facilité de recrutement des mentors qui ont là un revenu de complément intéressant et une expérience gratifiante, co-création de nouveaux diplômes avec des écoles/universités prestigieuses qui intègrent certains cours OpenClassrooms dans leurs curriculums (ex : CentraleSupélec).

Le soutien des acteurs publics, comme Pôle Emploi, dans la durée pour financer des parcours diplômants OpenClassrooms.

En ce moment, le financement de Pôle Emploi pour chaque demandeur d'emploi inscrit dans le parcours OpenClassrooms représente en moyenne 1 500 euros, soit l'équivalent de cinq mois de parcours, sur des parcours conçus en moyenne pour un an.

OBSTACLES À LA DIFFUSION

Tous les jeunes ne sont pas faits pour l'enseignement en ligne.

Il faut d'ailleurs *a minima* qu'ils disposent d'un ordinateur et d'une connexion Internet.

La solitude face à l'enseignement à distance pour les étudiants.

Indépendamment de la vie collective sur la plate-forme, très active, l'entreprise expérimente l'ouverture d'espaces de co-working physiques.

La difficulté de se déployer dans des métiers manuels.

Cependant Pierre Dubuc estime qu'il serait possible de créer des cursus pour eux avec un mix de présentiel et d'apprentissage en ligne.

Le temps de réalisation des référentiels métiers et de l'ingénierie pédagogique de chaque cours et parcours. Et l'investissement qu'il implique.

Le nombre de mentors disponibles.

CHIFFRES CLÉS

- Durée d'un cours : 5 à 20 heures de travail. Un cours contient de la vidéo, du texte, des cours.
- Durée d'un parcours : 20 à 25 cours comprenant chacun de 5 à 20 heures de travail.
- Nombre de mentors : 200.
- Nombre de parcours diplômants : 50.
- Nombre de cours certifiants : 200.
- Nombre de diplômés : 500 en 2017.
- Coût d'un parcours diplômant : de 300 à 500 euros par mois.
- Prise en charge possible par Pôle emploi en partie ou en totalité.
- Nombre de retours à l'emploi : nc. Taux d'insertion garanti de 100%. À défaut, remboursement du parcours.

- Nombre d'étudiants en ligne : 3,5 millions par mois.
- Nombre de chômeurs ayant suivi des formations certifiantes via le partenariat avec Pôle emploi: 40 000.

VERBATIM

Mathieu Nebra, Co-fondateur d'OpenClassrooms

« Toute l'équipe a accès aux messages entre mentors, entre mentors et étudiants. On partage sans cesse les feedbacks. Et on inonde volontairement nos équipes d'informations pour améliorer en continu nos formations. »

Pierre Dubuc, Co-fondateur d'OpenClassrooms

« La majorité de ceux qui viennent chez nous ont une histoire atypique : ils sont à minima en contradiction avec l'école ou l'autorité et ne veulent pas aller à l'école. Ils recherchent de nouveaux modèles. C'est comme ça qu'ils nous trouvent. »

Kevin Si, 21 ans, étudiant OpenClassrooms

« Je savais que c'était flable et qu'ils ne me lâcheraient pas, que j'aurais un diplôme Bac +3/4 et que je pourrais ensuite faire un master sans avoir mon bac. »

Stéphane Torchy, 47 ans, mentor en gestion de projet

« J'avais envie de faire profiter les gens de mon savoir mais aussi d'apprendre d'eux. Je me sens un peu comme un grand frère, un tuteur, parfois un confident. »

Lucie Crussé, 29 ans, étudiante en gestion de projet multimédia

« Quand ma motivation s'en va, je demande à mon mentor une date de soutenance. La dernière fois, il m'a dit : c'est dans deux semaines. C'était presque irréalisable. En fait, ça m'a boostée. »



ANNEXES

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE SUR LA SITUATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET LE CHÔMAGE DES JEUNES

Le chômage des jeunes en France :

Le chômage des jeunes en France et les raisons expliquant sa persistance ont été analysés dans de nombreuses publications académiques et rapports officiels. Il en ressort que des changements structurels majeurs doivent être entrepris, notamment dans le système éducatif et dans le dispositif d'apprentissage afin de réduire l'inadéquation qui perdure entre les qualifications des jeunes et les besoins des employeurs.

De nombreuses solutions ont été proposées et de multiples réformes ont été mises en œuvre afin de réduire le chômage de masse qui touche les jeunes. Malheureusement, aucune mesure ne s'est avérée efficace... C'est pourquoi les débats actuels se focalisent principalement sur les méthodes d'incrémentation de ces réformes qui font consensus tant parmi les experts académiques que les représentants gouvernementaux ou que les organisations professionnelles. Mais paradoxalement, elles ont toutes jusqu'à présent échoué par manque d'adhésion de la part de l'opinion publique.

Dans ce contexte, l'ambition de l'Institut de l'entreprise est de s'intéresser à des cas pratiques qui ont apporté la preuve de leur efficacité. Une large diffusion de ces initiatives pourrait contribuer à déployer à plus grande échelle ces succès et pourrait inspirer de nouvelles réformes.

Dans le but de soutenir cette initiative, les lecteurs trouveront ci-dessous une brève revue des caractéristiques du marché du travail français et de la situation de l'emploi des jeunes ainsi que des références académiques et officielles traitant de ce sujet.

Le marché du travail français souffre d'un chômage structurel.

Le marché du travail français se caractérise par un taux élevé de chômage (10 %) et un faible taux d'emploi (<65 %) comparés à ceux des économies similaires au sein de l'OCDE (>70 % en Allemagne, au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves). Ces caractéristiques sont persistantes depuis trente ans et le taux de chômage est peu sensible au cycle économique. En effet, même en phase d'expansion, le taux de chômage n'est jamais passé sous la barre des 7,5 %, alors que le taux d'emploi restait stable malgré les périodes de récession de 2008-2009 et de 2011-2012, contrairement à ce qui était observé sur la même période aux États-Unis ou en Allemagne.

Selon la définition du BIT, le taux de chômage en France au 2^e trimestre 2016 s'établissait à 9,9 % (9,6 % pour la France métropolitaine) en légère baisse depuis le 3^e trimestre 2015, mais avec des perspectives limitées d'amélioration compte tenu du potentiel actuel de croissance (1,1 % - 1,3 %) et de l'absence de réformes structurelles du marché du travail. En métropole, 2,8 millions de personnes sont en recherche d'emploi parmi lesquelles 1,2 million sont sans-emploi depuis plus d'un an (environ 45 % des chômeurs). Le nombre croissant de chômeurs de longue durée est annonciateur d'une hausse prochaine du chômage structurel. À la fin du 1^{er} trimestre 2016, le chômage de longue durée a battu un record historique.

Le taux d'emploi selon l'OIT était toujours inférieur à 65 % au 2^e trimestre 2016 (64,7 %) alors que le taux d'emploi à plein temps était inférieur de 4,8 points à 59,9 %, laissant une marge de progression substantielle.

Les inégalités touchent fortement les jeunes.

Le taux d'emploi parmi les jeunes Français (15-24 ans) était de 28,4 % en 2014 selon Eurostat, loin des économies européennes comparables comme l'Autriche (52,1 %), l'Allemagne (46,1 %), les Pays-Bas (58,8 %), la Suède (42,8 %) ou le Royaume-Uni (48,1 %).

Parmi la population des jeunes actifs, le taux de chômage est particulièrement élevé en France (25,9 % à la fin du 4^e trimestre 2015), comparé aux autres économies européennes comme l'Autriche (11,3 %) l'Allemagne (6,4 %), les Pays-Bas (11,1 %), la Suède (16,3 %) et le Royaume-Uni (13,1 %).

Comparé globalement à la population active, le taux de chômage des jeunes en France est 2,5 fois plus élevé et 3,7 fois plus important que celui des seniors (>49 ans) selon l'INSEE. La double récession a conduit à une augmentation continue du chômage des jeunes de 6,7 pts depuis le 1^{er} trimestre 2008 alors que le taux global de chômage a augmenté de 2,7 pts au cours de la même période.

Cependant, lorsque l'on considère le ratio de chômage³, qui est probablement un indicateur plus pertinent que les précédents, puisque la plupart des 15-24 ans poursuivent des études, les chiffres présentés ci-dessus peuvent être légèrement relativisés. Ce ratio atteignait 8,9 % en France en 2015 selon Eurostat, proche de la moyenne de la zone euro, mais toujours légèrement supérieur à celui du Royaume-Uni (8,6 %), des Pays-Bas (7,7 %) et bien supérieur à celui de l'Allemagne (3,5 %) qui est probablement un cas spécifique compte tenu de ses caractéristiques démographiques.

Les inégalités face à l'emploi sont également largement corrélées au niveau de qualification. En effet, le taux de chômage des diplômés se situe quasiment au niveau frictionnel

³ Nombre d'individus au chômage âgés de 15 à 24 ans rapporté à l'ensemble de cette classe d'âge.

(6,2 %) alors qu'il atteignait 16,8 % en 2015 pour les travailleurs non-qualifiés. Enfin, les immigrés de première génération en provenance d'États qui ne sont pas membres de l'Union européenne ont deux fois plus de risque d'être au chômage que des travailleurs nés au sein de l'Union.

L'inadéquation des compétences : un problème majeur qui s'aggrave

Dans son dernier rapport sur la France, le FMI souligne que la crise de la zone euro a probablement créé des effets d'hystérèse. La double récession qu'a connue l'économie française, compte tenu de sa durée, est à l'origine de cercles vicieux pour les chômeurs. Plus le chômage se prolonge, plus les perspectives de retrouver un emploi se réduisent pour le demandeur d'emploi, qui voit progressivement son réseau professionnel se déliter et ses compétences s'éroder.

C'est pour cette raison que l'inadéquation des compétences, qui par ailleurs existe depuis longtemps en France, s'est probablement amplifiée pendant la crise. Les chiffres en témoignent : le taux de chômage augmente quand le taux d'emplois vacants reste relativement stable. Selon France Stratégie, la France se caractérise par une obsolescence plus rapide des compétences, quels que soient les groupes d'âge, imputable aux carences en matière de formation professionnelle en comparaison des économies comparables de l'OCDE.

Cependant, ces difficultés d'appariement reflètent plus certainement l'écart croissant entre les résultats du système d'enseignement et les besoins constatés sur le marché du travail. Cet écart est régulièrement souligné par la contre-performance de la France, rapportée à celle des économies comparables, par les classements internationaux (PISA et enquête PIAAC de l'OCDE). En conséquence, le niveau de compétences des adultes français est inférieur à celui de pays comparables, avec des effets désastreux en termes d'accès à l'emploi pour ceux qui sont en difficultés socio-économiques. Entre 100 000 et 150 000 jeunes par an quittent le système secondaire sans qualification.

L'allocation actuelle des ressources est à revoir

Dans la mesure où l'insertion sur le marché du travail et les passerelles entre le système éducatif et l'emploi sont cruciales, les politiques publiques conduites au cours des trente dernières années ont encouragé l'apprentissage et la formation professionnelle. Pourtant, le nombre d'étudiants en apprentissage ou en alternance diminue depuis 2011 – autour d'un demi-million de personnes – après avoir crû de 0,4 à 0,6 million entre 1990 et 2001.

L'OCDE souligne dans un récent rapport sur l'apprentissage et la formation professionnelle que la France a alloué d'importantes ressources à la formation professionnelle des jeunes mais que le système reste inutilement complexe pour un rendement médiocre.

L'enseignement professionnel continue de souffrir d'une mauvaise réputation au sein des familles françaises, bien qu'il ait démontré de bons résultats en termes d'insertion professionnelle. Le nombre d'apprentis a récemment augmenté, même si cette hausse est principalement due aux jeunes qualifiés.

Les experts de l'OCDE concluent que l'entrée sur le marché du travail des jeunes peu ou pas qualifiés reste difficile et doit être améliorée. À cet effet, ils suggèrent notamment d'attirer de meilleurs enseignants, notamment des enseignants qui sauraient davantage faire le lien entre l'expérience professionnelle et les concepts académiques. L'initiative présente de l'Institut de l'entreprise consiste précisément à augmenter la diffusion des bonnes pratiques développées par ces individus.

Sources

- Pierre Cahuc, Marc Ferraci, with the contribution of Jean Tirole and Etienne Wasmer, « Apprenticeships for Employment », CAE, n° 19, December 2014
- Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo and Klaus F. Zimmermann, « The Employment of the Low-skilled Youth in France », n° 4, April 2013
- Tableau de Bord, « Activité des jeunes et politiques d'emploi » (données à fin mars 2016), DARES, Août 2016
- Brandt, N. (2015), « Vocational training and adult learning for better skills in France », OECD Economics Department Working Papers, n°. 1260, OECD Publishing, Paris
- Boulhol, H. (2013), « Improving the Economic Situation of Young People in France », OECD Economics Department Working Papers, n°. 1041, OECD Publishing, Paris
- Boulhol, H. and P. Sicari (2013), « Labour Market Performance by Age Groups: A Focus on France », OECD Economics Department Working Papers, n°. 1027, OECD Publishing, Paris
- IMF, France – « Selected Issues – Structural Unemployment – Causes and Potential Remedies », IMF Country Report No. 16/228, July 2016
- Amandine Brun-Schammé, Hélène Garner, Nicolas Le Ru, Antoine Naboulet, « Boosting Employment in France », France Stratégie, September 2016
- Pierre-Yves Cusset, Hélène Garner, Mohamed Harfi, Frédéric Lainé, David Marguerit, « Young People with Immigrant Backgrounds: What Are the Barriers to Their Economic Integration? », France Stratégie, March 2015



L'AUTEURE

Anne Tézenas du Montcel est journaliste, et experte internationale sur le réchauffement climatique et la transition énergétique.

Elle travaille comme rédactrice en chef indépendante pour la presse, en particulier pour le magazine *Challenges* sur le management, le recrutement, l'éducation, l'enseignement supérieur, ou les Moocs. Journaliste depuis 1988, puis grand reporter, elle crée en 2000 l'agence de presse Editoile, au service des médias et d'un réseau international de 300 journalistes indépendants. Puis elle participe à la conception du *Parisien Magazine* et de l'agence AEF Développement Durable. Elle enseigne le journalisme à l'université de Dauphine (IPJ-Paris-Dauphine) et participe, chaque année, à la sélection de la bourse de grand reportage de presse écrite de la Fondation Lagardère.

Sur le climat, elle a co-dirigé avec Elisabeth Nivert, le livre *Voyage dans l'anthropocène, cette nouvelle ère dont nous sommes les héros* écrit par Claude Lorius et Laurent Carpentier, édité en 2011 par Actes Sud. C'est à ce titre qu'elle a été invitée à couvrir en immersion la préparation de la Cop 21 au sein des équipes diplomatiques françaises sous la direction de Laurent Fabius et à écrire en parallèle pour le *Parisien Magazine*. De journaliste, elle a acquis le statut d'experte internationale en participant à la création de l'Agenda de l'Action (sous l'égide de la championne de haut niveau pour le climat Hakima El Haité) dans le cadre de la Convention de l'ONU sur le Climat.

Elle a été par ailleurs auditrice du cycle national de l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE) en 2008 et de l'Institut des Hautes Études pour la Science et la Technologie en 2015.

Président***Antoine FRÉROT***

Président-directeur général de Veolia

Conseil d'orientation***Stéphane BOUJNAH***

Directeur général d'Euronext

Philippe CARLI

Administrateur du Groupe Amaury

Philippe CROUZET

Président du directoire de Vallourec

Jacques GOUNON

Président-directeur général du Groupe Eurotunnel

Didier KLING

Président de la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France

Bruno LAFONT

Co-président du Conseil d'administration de LafargeHolcim

Frédéric LEMOINE

Président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD

Présidente du directoire de Geodis

Christophe de MAISTRE

Président de Siemens France

Gérard MESTRALLET

Président non exécutif du Conseil d'administration d'Engie

Christian NIBOUREL

Président d'Accenture France

Denis RANQUE

Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

Jacques RICHIER

Président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE

Président-directeur général du Groupe ADP

Frédéric SAINT-GEOURS

Président du Conseil de surveillance de la SNCF

Jean-Jacques SALAÛN

Directeur général d'Inditex France

Nicolas SEKKAKI

Président d'IBM France

Pierre-Sébastien THILL

Président de CMS Bureau Francis Lefebvre

Directeur Général***Paul ALLIBERT***

Maquette : Iggybook Studio

« Faites décoller votre carrière ». Telle est la promesse d'OpenClassrooms, devenue en quelques années la plate-forme de référence dans l'apprentissage du code, du numérique et de la culture digitale. Cette entreprise propose une ingénierie pédagogique originale pour former aux métiers en tension, en contact étroit avec les entreprises et les branches professionnelles. Cette méthode convient notamment à ceux qui peinent à adhérer aux méthodes d'enseignement dites classiques. En d'autres termes, une nouvelle façon de traiter la connexion entre un jeune et un emploi. Dans le cadre d'un partenariat avec Pôle emploi, 40 000 demandeurs d'emploi volontaires ont eu accès gratuitement à un certain nombre des formations. Embauché ou remboursé ? Anne Tézenas du Montcel nous fait découvrir les clés de succès de ces formations à distance dont les concepteurs peuvent oser « garantir » un emploi ■

FORMER AU XXI^e SIÈCLE

« **OpenClassrooms : un job sinon rien** » est le cinquième de six volets de l'ouvrage *Former au XXI^e siècle*.



facebook.com/institut.delentreprise



medium.com/institut-de-l-entreprise



twitter.com/inst_entreprise
[@inst_entreprise](https://twitter.com/inst_entreprise)



instagram.com/inst_entreprise



[linkedin.com/company](https://linkedin.com/company/institut-de-l-entreprise)
[/institut-de-l-entreprise](https://linkedin.com/company/institut-de-l-entreprise)



29, rue de Lisbonne - 75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
www.institut-entreprise.fr