

« Penser à l'après-mooc, à notre métier de demain » (Cécile Dejoux, master RH du Cnam)

Paris - Publié le vendredi 16 mai 2014 à 8 h 38 - Actualité n° 19131 - Imprimé par abonné n° 17070 « Avec les moocs, la posture de l'enseignant-chercheur qui donne le cours et corrige les copies est terminée. Nous passons à la pédagogie inductive. Ceux qui ne l'ont pas compris vont rester à côté du siècle. Ce qui est intéressant, c'est de penser maintenant à l'après-mooc, à notre métier de demain » déclare Cécile Dejoux, maîtresse de conférences, responsable opérationnelle du master RH du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers), conceptrice et animatrice du mooc « Du manager au leader », lors d'un « amphi-débat » de l'UODC (Université ouverte des compétences), le 13/05/2014 à Paris. Ce mooc a été n° 1 du 03/02 au 23/03/2014 sur la plateforme FUN (France université numérique), en rassemblant 35 000 inscrits francophones (dans 55 pays),

Principales interventions de Cécile Dejoux

1. Les moocs sont-ils une révolution ?



Cécile Dejoux, Cnam - © Cécile

Dejoux Ils changent beaucoup de choses et nous posent de nombreuses questions, mais ce n'est pas une révolution au sens d'une technologie qui vient se substituer à une autre. Rappelons que le Cnam avait mis tous ses cours à la télévision il y a

trente ans. Qu'ensuite, il a lancé la formation à distance, comme une ressource supplémentaire.

C'est la même chose pour les moocs : il s'agit d'une ressource supplémentaire, un objet qui ne sera que ce qu'on va en faire.

Les moocs ne sont pas une révolution, au sens technologique, mais une évolution qui va transformer la formation dans l'entreprise ainsi que l'enseignement et le travail des professeurs. Il s'agit d'un phénomène mondial, pas seulement américain ou français. Par ailleurs, des modèles sont à inventer, qui soient gagnants pour la connaissance, pour les institutions d'enseignement et pour les professeurs.

C'est une évolution des modes d'apprentissage qui modifie la place de l'apprenant au cœur de l'apprenance. Les moocs changent les choix et les modes d'apprentissage, qui diffèrent totalement du modèle actuel, et déjà ancien, des apprenants face au professeur.

- Les moocs vont transformer la formation dans l'entreprise ainsi que l'enseignement supérieur, donc le travail des enseignants-chercheurs.
- Ce n'est plus l'entreprise qui dit au salarié à quoi il doit se former, et ce ne n'est plus l'université ou l'école qui dit à l'étudiant par quels modules il doit commencer son parcours. C'est l'apprenant qui décide. C'est la prise d'autonomie de l'acteur par rapport à sa formation.

Quatre questions que posent les moocs aux entreprises :

- Doivent-elles reconnaître la formation qu'un salarié a effectuée via un mooc ? Que répond l'entreprise au salarié qui s'est formé, de sa propre initiative, à telle compétence ?
- Le manager doit-il recommander au salarié un mooc plutôt qu'une formation classique ?
- Doivent-elles produire des moocs ? Seules ou en co-branding avec des institutions d'enseignement ?
- Comment faire pour que le mooc soit accessible à tous ?

Quatre questions que posent les moocs aux institutions d'enseignement supérieur :

- Quel est le modèle économique ? Fait-on payer la certification ? Vend-on l'exploitation des données ? S'agit-il de marque employeur et de recrutement d'étudiants ?
- Comment valorise-t-on la propriété intellectuelle ? Comment gère-t-on les droits d'auteurs ?

Sur France Université Numérique, il est mentionné :

« Pour les conditions d'utilisation du cours :

Licence Creative Commons BY NC ND : l'utilisateur doit mentionner le nom de l'auteur, il peut exploiter l'œuvre sauf dans un contexte commercial et il ne peut apporter de modifications de l'œuvre originale.

Pour les conditions d'utilisation du contenu produit par les internautes :

Licence restrictive : votre production relève de votre propriété intellectuelle et ne peut donc pas être réutilisée. »

- Faut-il investir dans une infrastructure, dont un studio d'enregistrement ?
- Si développer des moocs relève de la marque employeur, quelle est la stratégie d'édition que souhaite mener l'établissement ?

2. Les conséquences des moocs pour les enseignants-chercheurs

Pour la première fois dans l'histoire de la pédagogie, l'enseignant ouvre sa classe aux autres enseignants, qui peuvent venir voir ce qui, auparavant, se déroulait dans un espace intime et fermé.

Le sujet n'est plus de savoir si les professeurs doivent s'y mettre ou non. Bien entendu qu'ils doivent s'y mettre, et tout de suite. Le sujet, c'est de trouver comment intégrer le mooc dans sa pédagogie, comment utiliser cette ressource dans le présentiel, en faisant de la « classe inversée » par exemple.

- Le mooc peut devenir une façon de reconnaître la pédagogie dans l'évaluation des enseignants. Comment faire pour que ceux-ci deviennent des acteurs des moocs ? Si on se limite à une forme de bénévolat, tout ceci retombera.
- Il y a une forme de diktat international dans l'évaluation des enseignants à travers leurs recherches devant être publiées dans des revues de rang A. Nous ne devons pas avoir honte de dire que nous aimons la pédagogie, et que ce n'est pas pour autant que nous n'aimons pas la recherche. Je partage mon temps en trois tiers : pédagogie, recherche et relations avec les entreprises.
- Les enseignants disent souvent qu'ils ne sont pas formés pour ce genre de nouveauté. Mais chaque fois que j'ai demandé au Cnam de suivre une formation, je l'ai obtenue. Si on veut se former, on peut.
- Si vous n'aimez pas ce que vous faites, faites autre chose. Si vous avez choisi d'enseigner, faites-le à 100 % et transmettez votre engagement, votre passion, aux apprenants. Il y a un effet mimétique communicatif qui fait partie de l'enseignement. J'aime apprendre des tas de choses, et faire de la recherche, dans tous les domaines, ce qui me permet de nourrir mon propre domaine. Ce qui m'importe, c'est que le « client » achète, c'est à dire que l'auditeur apprenne ou revienne.

« **La ministre doit aller plus loin** »

« Elle doit valoriser la pédagogie dans l'évaluation et la reconnaissance des professeurs, car c'est l'enseignement de demain qui se joue. » (Cécile Dejoux)

« **Je fais du storytelling avec du web 2.0** »

Le mooc a changé mon cours en présentiel.

Au lieu de parler, je fais parler et je demande aux étudiants de participer à l'animation

du cours.

En tant que professeur, je ne suis plus un distributeur, mais un animateur.

En cours, j'autorise tous les téléphones, tablettes et ordinateurs.

Il faut se mettre au niveau international. C'est ainsi que cela se passe aux Etats-Unis par exemple.

Je demande aux étudiants d'avoir une vraie connaissance du sujet quand ils arrivent en cours. Ils ne peuvent pas arriver les mains dans les poches. (Cécile Dejoux)

3. Quels sont les modèles économiques ?

- Il y a le modèle développé par Harvard et le MIT : l'idée est que tout le monde puisse accéder à la connaissance, ce qui permet de repérer les meilleurs et de les recruter comme étudiants, quitte à les aider par le système des bourses.
- Il y a des modèles de business, façon Coursera : le mooc est gratuit mais la certification est payante. Ou de revente aux recruteurs des données collectées sur les inscrits.
- Il y a le modèle FUN : les cours sont gratuits et il n'est pas possible de récupérer les données pour les commercialiser.
On peut réfléchir à des modèles « freemium » : le mooc est gratuit mais il propose des services payants, comme le tutorat, l'approfondissement ou le passage de certificats.
Il faut imaginer des modèles win-win-win : gagnants pour la connaissance, gagnants pour les institutions d'enseignement, gagnants pour les professeurs.

4. Comment a été conçu le mooc « Du manager au leader » ?

- Je n'ai voulu faire ni un cours light, ni un « frenchie mooc ». Il ne fallait pas non plus que le mooc entre en concurrence avec nos contenus de formation à distance qui, eux, sont payants.
- Avant d'être enseignante-chercheuse, mon premier métier relevait du marketing, chez Procter & Gamble. Ma posture a donc été une logique de marketing, en cherchant un positionnement cible/contenu.
- La difficulté était que la cible n'était pas connue. Vous ne connaissez pas votre public. Autre difficulté : autant en formation à distance, vous avez un niveau et des prérequis chez les apprenants, autant pour le mooc, puisque tout le monde peut s'inscrire, vous devez imaginer des contenus accessibles sans niveau préalable, sans prérequis. Des clés d'entrée pour tout le monde.

- En créant ce mooc, j'ai eu pour objectif que tous ceux qui y entrent prennent confiance en eux, pour qu'ils apprennent des clés du management leur permettant d'être meilleurs. L'idée était d'apprendre avec plaisir, car c'est le meilleur moyen pour retenir : d'où un gros travail sur la mise en forme, les couleurs, le design. Une personne ayant un projet apprend facilement car elle est motivée.

- *« Penser à l'après-mooc, à notre métier de demain » (Cécile Dejoux, master RH du Cnam)1/5*

5. « Du manager au leader » : contenus

- Des cours sous forme de 4 à 5 vidéos de 10 à 20 minutes par semaine durant les 5 premières semaines
- Des témoignages de managers la 6ème semaine.
- Les supports des présentations et la transcription des vidéos sont disponibles.
- Une « netographie ».
- Des QCM autocorrectifs
- Une épreuve terminale de type QCM, en temps limité, pour obtenir l'attestation de réussite.
- Les réseaux sociaux.
- *« Penser à l'après-mooc, à notre métier de demain » (Cécile Dejoux, master RH du Cnam)2/5*

6. Les objectifs pédagogiques

- Apprendre à devenir manager, à optimiser les talents de son équipe, à évoluer de manager à leader.
- Présenter des concepts, théories et modèles permettant d'aborder :
 - les composantes du métier, fonctions, rôles, compétences, opportunités, risques, perspectives ;
 - des méthodes pour prendre du recul sur son mode de décision et acquérir de nouvelles approches ;
 - les mécanismes de la motivation autour des théories et processus ; les outils liés au développement des talents (attraction, développement, rétention).

- Exposer quelques principes qui permettent de faire la différence entre management et leadership.
- *« Penser à l'après-mooc, à notre métier de demain » (Cécile Dejoux, master RH du Cnam)3/5*

7. 50 % de la réussite d'un mooc est liée aux réseaux sociaux.

- Un forum dédié aux échanges, aux témoignages et aux questions.
- Un modérateur repérait les questions importantes
- Cécile Dejoux y répondait par web conférence ou par annonce sur la plateforme, toutes les semaines.
- *« Mon obsession était que les inscrits aient envie de continuer la semaine d'après. Si vous n'arrivez pas à leur donner cette envie, vous ne faites pas votre job de professeur. »*
- *« Parfois, les réseaux se sont emballés. Vous avez des leaders qui prennent la parole et suscitent des réactions. Certains ont voulu réécrire mon cours en y injectant du contenu, et parfois, leur cours était meilleur que le mien ! »*
- Les communautés virtuelles ont généré des rencontres physiques
- Suivre un mooc, c'est une manière d'être reconnu par une communauté.
- Poster des commentaires ou des contenus, c'est être écouté, bien plus que si vous publiez sur votre blog.
- *« Penser à l'après-mooc, à notre métier de demain » (Cécile Dejoux, master RH du Cnam)4/5*

8. Le calendrier de fabrication

- *« En juillet 2013, le directeur du schéma numérique du Cnam Philippe Dedieu a proposé aux enseignants faisant de la formation à distance d'aller sur la plate-forme FUN.*
- *C'était la plus belle aventure pour un enseignant : imaginer ex nihilo quelque chose qui n'existe pas, sans connaître le public, en étant libre du sujet, sans contraintes.*
- *J'ai passé l'été à définir mon concept et à scénariser mon mooc. Puis, j'ai enregistré les séquences filmées, du 3 au 5 septembre 2013, pendant trois jours, sans notes, face à deux caméras. »*

- 200 h de travail de préparation et d'accompagnement pour Cécile Dejoux
- *« Penser à l'après-mooc, à notre métier de demain » (Cécile Dejoux, master RH du Cnam)5/5*

9. L'équipe de Cécile Dejoux

- Philippe Dedieu, directeur du schéma numérique
- Isabelle Gonon, directrice pédagogique TICE
- Astrid Rosso, ingénierie pédagogique
- Jérôme Gonard, ingénieur pédagogique

10. Partir de l'objectif du Cnam : rendre accessible la formation à tout le monde

- Je suis partie de l'objectif du Cnam : rendre accessible la formation à tout le monde, et j'ai cherché à faire du teasing, de la marque employeur. J'ai donc conçu un cours, un parcours, sur un sujet suffisamment large qui intéresse à la fois la mère de famille qui « manage » ses trois adolescents et le directeur commercial qui manage son équipe internationale. Ce mooc devait permettre de faire connaître la marque Cnam, pour qu'un maximum de participants acquièrent de la confiance en eux, et aient ensuite envie de faire de la formation, à distance ou présentielle, avec le Cnam.
- Pour rassembler un maximum de personnes, j'ai fait en sorte qu'on puisse acquérir des compétences réutilisables dans un job, en allant d'un point a à un point b. C'est donc une logique de parcours, pas une logique de compétence. On est dans de la pédagogie guidée, c'est donc l'inverse d'Internet où l'on va de lien en lien, et où, souvent, l'on perd du temps. L'intérêt du mooc, c'est d'aller précisément d'un endroit à l'autre. Je l'ai donc structuré autour de verbes : manager, organiser, décider, développer les autres, être un leader. Chacun pouvait construire un parcours autour de quatre à cinq verbes, chacun pouvait picorer selon ce qu'il cherchait.
- Le mooc, ce n'est ni de l'apprentissage en toute liberté, comme sur Internet, ni de l'apprentissage verrouillé, comme dans la formation à distance. C'est de l'apprentissage guidé. On apprend en faisant : ce n'est donc pas comme dans un cours, que l'on écoute, puis qu'on travaille en TD. Le participant est partie prenante, tout de suite. Pour obtenir l'attestation, il faut être acteur de sa formation.

- *« Penser à l'après-mooc, à notre métier de demain » (Cécile Dejoux, master RH du Cnam)1/1*

11. Pour construire un mooc

- Phase n° 1 : conception.
- Selon que l'on veut attirer beaucoup de membres ou pas, la scénarisation du mooc sera différente. Il faut ensuite décliner tout le matériel pédagogique, en séquences pouvant ne durer qu'une minute.
- Phase n° 2 : enregistrement, et montage par le réalisateur
- Elle se déroule d'autant plus facilement que la phase n° 1 a été fortement travaillée.
- Phase n° 3 : animation via les réseaux sociaux
- = 50 % du mooc. A la différence de la formation à distance classique, qui est statique, le mooc est dynamique. Nous avons donc créé plusieurs ressources sociales : LinkedIn, Facebook, ScoopIt, Viadeo, Twitter. Les participants y ont raconté leurs expériences de manager et de managé.

12. Les premiers résultats de l'enquête participants

Mooc « Du manager au leader » : introduction au management, à la gestion d'équipe et au leadership qui permet d'aborder les mécanismes de la prise de décision, les facteurs et stratégies de motivation, les domaines d'intervention du manager et les compétences d'un leader.

- Ce mooc a été n° 1 du 03/02 au 23/03/2014 sur la plate-forme FUN (France université numérique), en rassemblant 35 000 inscrits francophones (dans 55 pays), parmi lesquels des cadres, des managers, des ouvriers, des pilotes de ligne, des prêtres, des chômeurs, des femmes au foyer... A l'issue du mooc, 2 000 d'entre eux ont manifesté leur intention de se rapprocher du Cnam pour suivre une formation diplômante.
- 16 000 questionnaires ont été remplis à l'entrée et 6 000 à la sortie. Ceci, ainsi que les « analytics » (les données informatiques compilées sur la navigation de chacun des 35 000 membres) représente une matière de recherche phénoménale que nous sommes en train de commencer à travailler.
- La principale motivation de l'inscription est le plaisir d'apprendre. La deuxième est la volonté d'évoluer dans l'entreprise et la troisième le souhait d'obtenir une attestation. A la question « votre entreprise est-elle au courant », les gens ont répondu : non. « Allez-vous informer votre entreprise de votre inscription à ce mooc ? » : pas forcément.
- Beaucoup de ceux qui ont suivi des moocs l'inscrivent sur leur CV et le valorisent dans les réseaux sociaux. Demain, ceux qui n'ont pas participé à un mooc ne se sentiront-ils pas obligés de s'y mettre ? Les moocs ne seraient alors plus une liberté mais deviendraient une contrainte.

13. Le mode d'évaluation et le taux de réussite

- 18 % des inscrits au mooc « Du manager au leader » ont passé l'attestation, soit 6 300 personnes, et 15 % l'ont obtenue, soit 5 250.
- Entre 5 et 8 % des inscrits aux moocs d'Harvard vont jusqu'au bout.
- Il y a trois modes d'évaluation possibles dans les moocs :
- Les participants s'évaluent les uns les autres
- Le participant passe une évaluation devant son ordinateur, avec un miroir et une caméra, pour éviter toute triche
- Solution choisie dans le mooc « Du manager au leader » : le participant passe un QCM qui ne débouche pas sur un certificat, mais sur une attestation.