

« C'EST L'ACCESSIBILITE QUI A FAIT LE SUCCES D'OPENCLASSROOMS »

Interview de Mathieu Nebra, co-fondateur d'OpenClassrooms, par Citizen Capital – mai 2018



A l'occasion de la levée de fonds de 60M\$ qu'elle vient de réaliser, OpenClassrooms est devenue l'une des premières entreprises françaises à inscrire sa mission sociale dans ses statuts. Prenant acte du fait que sa raison d'être est de rendre l'éducation accessible, l'entreprise a également fait évoluer sa gouvernance avec la création d'un comité d'impact réunissant toutes les parties prenantes. Outre les dirigeants, les investisseurs et les collaborateurs, ce comité réunit professeurs, mentors, étudiants en cours d'étude ou diplômés, partenaires corporate, associatifs et académiques et représentants des autorités publiques. Le point avec Mathieu Nebra, co-fondateur d'OpenClassrooms.

Citizen Capital : La mission d'OC est : « Make education accessible ». Pouvez-vous expliquer d'où vient cette raison d'être ?

Mathieu Nebra : Le fait que l'on exprime une mission est relativement récent. Cela date de la période à laquelle Citizen Capital a investi, peut-être un peu avant. Et même si nous poursuivons notre mission depuis le début, elle était dans nos esprits en tant que fondateurs, mais non formalisée ni communiquée aux équipes. Quand j'ai lancé le Site du Zéro – l'ancêtre d'OpenClassrooms- dans le nom, il y avait déjà cette notion d'accessibilité pour les personnes qui

démarrent de zéro avec « zéro prérequis ». Nous voulions être accessibles à tout le monde.

Fondamentalement, les cours ont toujours été le plus accessible possible : ouverts, gratuits, en ligne. Cela s'est transmis de bouche à oreille et c'est l'accessibilité qui a fait le succès du site. Le projet n'a pas immédiatement engendré un business model. Mais la raison d'être était là dès le début : c'était le fait de proposer des cours compréhensibles, accessibles.

CK : Pourquoi cette envie de rendre le numérique plus accessible ?

INTERVIEW DE MATHIEU NEBRA PAR CITIZEN CAPITAL

M.N : Quand j'ai créé le Site du Zéro, j'avais 13 ans, je cherchais désespérément des livres pour apprendre à créer un site web. J'avais un ordinateur à la maison avec lequel je cherchais à créer, un peu comme on le fait avec des legos, mais sans succès. Je n'ai jamais réussi à trouver ce livre pour débutants. J'étais assez frustré. Donc tout a démarré de là, d'une frustration.

TOUT A DÉMARRÉ D'UNE FRUSTRATION.

Les livres sur le sujet étaient pour les professionnels ou les personnes qui avaient déjà un peu d'expérience, mais pas pour les débutants. Et ce que je ressentais, c'est que ces livres avaient été écrits par des gens qui voulaient que ce soit difficile pour moi. Que ce savoir était réservé à un club exclusif, aux « grands » en tous cas tel que je me l'imaginai dans ma tête de petit garçon. L'auteur recréait des barrières à l'entrée parce qu'il se souvenait que c'était difficile pour lui, et cela devait l'être pour les autres aussi. Et ça me rendait fou.

Quand j'ai finalement pu obtenir ce livre, mon premier réflexe a été de reformuler ce livre de la façon dont j'aurais voulu l'apprendre. Et la bonne nouvelle c'est que les problèmes et les questions que j'avais eus, étaient ceux de tout le monde. Et au fil du temps, les gens ont trouvé ça super parce que c'était exactement ce dont ils avaient besoin. Et donc sans chercher de modèle, en cherchant simplement à répondre à mes frustrations, j'ai répondu à un besoin. Avec Pierre qui m'a rejoint très vite, on a fini par créer une boîte avec une volonté de générer des revenus mais toujours avec cette volonté de rester accessibles.

ET LA PREMIÈRE CRAINTE DES GENS, QUAND NOUS NOUS SOMMES CONSTITUÉS EN ENTREPRISE C'ÉTAIT QUE LES COURS ALLAIENT DEVENIR PAYANTS. ET POURTANT ON NE L'A PAS FAIT.

On a d'abord développé un modèle média en nous rémunérant avec la pub. On a certes vendu les cours en version papier mais ils étaient toujours disponibles gratuitement, à l'identique en ligne. Ce qui était un pari, c'était de savoir si les gens allaient acheter un contenu qui était par ailleurs gratuit en

ligne. La réponse a été oui puisqu'on a vendu plus de 150.000 exemplaires. Et on a changé de business model, plus ou moins au moment où Citizen Capital et Bpifrance ont investi. On s'est concentré sur un modèle freemium.

Et le modèle économique s'est construit sur des briques de services payants autour des cours gratuits. Nous ne voulions pas faire payer les cours : nous voulions un modèle d'abonnement qui offre des services en plus. On ne savait pas encore quels services à l'époque, on a commencé par vendre des e-books, puis des certificats de cours, on a rajouté du mentorat, des diplômes... **LE MODÈLE ÉCONOMIQUE S'EST CONSTRUIT SUR DES BRIQUES DE SERVICES PAYANTS AUTOUR DES COURS GRATUITS. D'AILLEURS, LES COURS N'ONT JAMAIS ÉTÉ AUSSI OUVERTS QU'AUJOURD'HUI.**

Les cours ont d'abord été sous licence standard sous le droit français de la propriété intellectuelle. Ils ont ensuite été sous licence Creative Commons (CC BY-NC-SA 4.0 FR). Nous sommes en train de réfléchir à franchir encore une étape supplémentaire.

CK : Dans quelle mesure l'accessibilité de vos contenus est-elle un levier de création de valeur pour l'entreprise ?

M.N : Pour nous c'est une opportunité. Nous voyons toujours les arbitrages entre court et long-terme. Si l'on réfléchit à court-terme, c'est une mauvaise idée, parce qu'à court-terme, les personnes qui arrivent sur OpenClassrooms prennent l'abonnement Premium Solo pour avoir plus de cours. Aujourd'hui, les cours gratuits sont limités à 10 par semaine. On a commencé à 5 par semaine et maintenant, nous voulons faire sauter cette limite.

Nous voulons aller plus loin. Nous considérons que ce n'est pas le contenu qui crée de la valeur mais l'offre de services autour. Youtube serait par exemple un excellent canal d'acquisition de clients futurs. Nous sommes convaincus que cette stratégie, qui est alignée avec notre mission, est créatrice de valeur économique.

Y'a-t-il une différence entre les cours gratuits et les cours payants ?

M.N. : Non. Ils sont identiques. Les cours d'OpenClassrooms sont tous gratuits. Ces cours sont réutilisés pour aider les étudiants à faire des projets. Les projets sont en accès payant entre 300€ et 500€ par mois avec un accompagnement par un mentor. Et paradoxalement, ce qui nous coûte le plus cher, c'est ce qu'on offre gratuitement, c'est la création de cours.

AINSI ON REVIENT A LA MISSION. NOTRE VALEUR AJOUTÉE EST DE RÉPONDRE AU BESOIN DE L'ÉTUDIANT D'ACQUERIR DES COMPÉTENCES ET D'ACCÉDER À UN EMPLOI. NOUS NE CRÉONS LES COURS QUE POUR SERVIR UN PROJET. CE QUI NOUS PERMET D'ÊTRE BEAUCOUP PLUS FOCUS ET D'ORIENTER LES ÉTUDIANTS SUR UNE PÉDAGOGIE « PROJECT-DRIVEN ».

Notre pédagogie est fondée sur le fait de pouvoir accéder à nos formations sans pré-requis. L'étudiant est immédiatement dirigé vers la création d'un projet. Puis l'on conçoit les projets qui vont permettre aux étudiants de prouver les compétences acquises. Un projet va prouver 1, 2 ou 3 compétences sur le référentiel du métier.

Le travail du mentor est d'orienter l'étudiant vers l'acquisition des compétences utiles à la réalisation du projet. On lui donne le contexte. Ce que l'on fait payer à l'étudiant c'est le mentor, la réalisation du projet, la validation du diplôme ou des acquis et l'accès à l'emploi. C'est un tout cohérent.

L'INDICATEUR CLÉ DE SUCCÈS N°1 EST DÉTERMINÉ PAR LE NOMBRE DE PERSONNES QUE NOUS ACCOMPAGNONS VERS UN EMPLOI, CELUI QU'ILS TROUVENT OU CRÉENT EUX-MÊMES.

CK : Comment mesurez-vous le nombre de personnes que vous accompagnez vers l'emploi ?

M.N. : Nous réalisons des enquêtes auprès des personnes ayant suivi un cursus chez nous. Nous lui demandons si OpenClassrooms a été déterminant dans le fait de retrouver un emploi ? S'ils ont

trouvé un emploi, nous affinons le niveau d'information : où ? Dans quelle entreprise ? Avec quel niveau de rémunération ? Ce qui nous permet d'agréger des statistiques anonymes par parcours. Par exemple : taux d'insertion de ce métier, taux de rémunération à Paris versus province, etc. Plus on aura de volume, plus l'on pourra développer la transparence du marché, ce qui est un de nos objectifs.

Et tu peux demander aux personnes qui travaillent dans l'informatique aujourd'hui, tu as une chance sur 2 qu'une personne te dise « j'ai beaucoup appris sur OpenClassrooms ou Le Site du Zéro, voire quasiment tout. »

C'est une métrique simple, concrète, l'impact est lisible et créateur de valeur économique pour tout le monde.

CK : Avez-vous eu à décider d'éventuels arbitrages entre enjeu de création de valeur sociale (mission) et de création de valeur économique (rentabilité) ?

M.N. : Oh, oui ! C'est un combat permanent. Ce n'est jamais complètement réglé. Mais chez nous, cela se ressent dans le modèle économique, entre un modèle de produit ou un modèle de prestation. Lorsque l'on fait de la prestation, on ne peut pas développer de produit. Le processus de création se répète pour chaque client. Faire du produit est plus difficile et la majorité des entreprises sont dans la prestation, dans l'exécution de contrats. La difficulté est d'inciter le client à prendre le produit sur catalogue et non pas à répondre à sa demande spécifique. Cette dualité entre prestation et produit est la chose la plus dure, y compris en interne, quand il faut gagner l'adhésion de l'équipe.

L'exemple qui est arrivé souvent au cours des dernières années est celui de l'entreprise qui vient nous voir, prête à signer un chèque de 80.000€ pour le développement d'un cours sur par exemple le raffinage du pétrole dans le cadre de tel plan social. A ce moment les commerciaux d'OC ont bien sûr envie de vendre,. Cela ramène à un autre problème, celui de l'alignement avec la mission quand les équipes commerciales sont parfois

motivées par des bonus à la performance. Cela nous pousse à réfléchir sur les modèles de rémunération.

En faisant de la prestation, on réduit les champs des possibles et on n'observe pas tout ce que l'on peut créer en additionnant les besoins de chacun, en les traduisant et en proposant un produit. Dans la prestation, il y a moins de liberté et l'on est contraint par le besoin spécifique d'une seule personne. Dans le modèle de prestation, la mission est plus facilement mise en danger. Car elle est dans la main du client. Nous avons déjà rencontré cette difficulté. Le modèle de produit est peut-être plus difficile mais pas infiniment plus difficile et nous avons survécu avec.

Dirais-tu qu'il y a une ambition de s'adresser au « bas de la pyramide » ? Si oui, comment vous assurez-vous de préserver cette capacité à répondre aux besoins de ceux qui sont les moins bien formés ?

M.N. : Clairement.

Une proportion considérable de nos étudiants a le niveau bac ou infra Bac et beaucoup cherchent un emploi. Nous avons développé le cours de data analyst, et de manière à ce qu'une personne qui a seulement un Bac, puisse démarrer comme data analyst. Les équipes ont parfaitement intégré la mission. Nos collaborateurs identifient que l'on n'arrive pas à toucher des personnes à cause de barrières à l'entrée, donc ils vont développer un cours. Le collaborateur va donc par exemple développer un cours de maths car il a détecté à ce niveau-là qu'il y avait un gap qui permettait de faire le lien vers un parcours plus élevé. Donc, si un parcours paraît inaccessible, c'est parce qu'il s'agit de la fin d'un parcours. On a juste fait le chemin à l'envers.

Quelle est votre stratégie avec les grandes écoles (ESSEC, Centrale Supélec, universités américaines...) ?

M.N. : Pour le volume, il n'y a pas de débat car c'est une pyramide. Mais par ailleurs, la stratégie de développer des cours plus chers et plus pointus avec les grandes écoles ne relève pas du branding

mais bel et bien de la mission car il s'agit de voies professionnelles à très fort potentiel d'employabilité. Le métier de data scientist est très recherché. Donc cela répond à un besoin. Et si des personnes ne peuvent pas accéder à ce métier, nous leur fournissons les clés pour y parvenir.

Peut-on dire que vous évaluez votre mission d'accessibilité à l'aune de l'employabilité des personnes ?

M.N. : Oui. Nous avons même décidé de faire de l'employabilité un enjeu pour OC car nous garantissons un emploi. C'est un compas moral que nous nous imposons et qui assure qu'en cas de dérive, si les gens ne trouvent pas d'emploi, ils peuvent activer ce levier et cela pénalise l'entreprise. Ce verrou, cette contrainte solidifie les racines et la mission de l'entreprise. Il ne fait pas tout. Cela permet d'ancrer la mission dans la réalité quotidienne des équipes.

Comment en êtes-vous arrivé à intégrer la mission dans les statuts ?

M.N. : L'un des enjeux est certainement de mettre en place les conditions pour que la société et la mission qui la guide survive aux dirigeants. Il y a la création d'une culture forte. Mais la culture elle-même reste fragile. Et on l'a vu par exemple avec Etsy, qui ne va pas bien et qui a revendu Little Market du jour au lendemain. Même en étant B Corp, les équipes avaient perdu cet esprit. Ce qui prouve que les labels comme le statut ne font pas tout. L'intégration dans les statuts est un marqueur. Il n'existe pas de texte de loi qui protège de toutes les dérives.

EN RÉALITÉ, LA MISSION C'EST UNE BATAILLE ET UNE VEILLE CONTINUE QUI EXIGE TOUJOURS BEAUCOUP D'ATTENTION. CAR ELLE N'EXISTE QUE SI ELLE EST PARTAGÉE, ET PAS SEULEMENT AVEC LES ACTIONNAIRES MAIS AUSSI AVEC LES ÉQUIPES.

Plus le temps passe et plus le besoin de figer la mission s'est fait pressant. Aujourd'hui la question simple « cela correspond-il à la mission ? » permet de débloquer des situations et d'apporter des réponses simples. Même si nous sommes toujours

dans le *learning by doing*, c'est un combat permanent.

Comment embarquer les collaborateurs dans la mission ?

M.N. : Nous avons doublé nos équipes en un an et nous sommes en train de changer notre mode de fonctionnement ; ce qui marche à une époque marche moins à une autre et il faut trouver une autre façon de gérer la mission avec une organisation différente, le but étant de l'avoir toujours en tête. C'est le premier point de notre vidéo d'entreprise, qui est un cours d'accueil dans l'entreprise. Quand ils doivent arbitrer la première question à se poser est « cela va-t-il dans le sens de la mission ? ».

Avez-vous des exemples concrets de comment la mission a pu orienter des décisions dans l'entreprise ?

M.N. : Je peux donner un exemple très récent, potentiellement très sensible. Le service Student Success, le support client chez nous, reçoit un message d'une jeune fille qui ne veut pas être filmée et ne veut être mentorée que par une femme. Or pour valider un projet, les étudiants doivent filmer leur soutenance, ce qui nous permet de valider que c'est bien la personne qui a suivi le parcours. En creusant, on s'est aperçu que c'est une femme qui porte le voile intégral. Fallait-il refuser ou accepter ? Certains avaient une approche égalitaire des règles et souhaitaient refuser. Mais refuser allait contre la mission d'accessibilité. Ainsi nous avons accepté qu'elle ne montre son visage qu'au début de la soutenance pour prouver que c'était bien elle et elle a pu valider son projet. Dans ce cas, la mission a joué un rôle de boussole pour les équipes.

Un autre exemple, ce sont les cours fermés spécifiques pour quelques collaborateurs, que nous demandent parfois les entreprises. Nous refusons, car cela ne correspond pas à la mission, cela ne rend pas l'éducation plus accessible.

La question se pose aussi sur la signature du contrat avec de grandes écoles et universités. Ce

cas est plus compliqué. Il peut s'agir d'écoles renommées, parmi les plus connues dans le monde.

Nous pensons que signer des contrats avec ce genre d'écoles, bien qu'ils soient au-dessus de nos prix habituels, c'est une opportunité d'attirer vers OpenClassrooms des personnes qui n'ont pas les moyens d'accéder à de grandes écoles. Ce qui est étonnant, c'est qu'en faisant ce choix, des collaborateurs ont questionné l'alignement de ce contrat avec notre mission. OC n'était-il pas devenu trop élitiste ? Et il a fallu expliquer les raisons pour lesquelles nous pensions que ce projet entrerait bien dans notre mission.

CE CAS NOUS A CONFIRMÉ QUE LES COLLABORATEURS ONT COMPLÈTEMENT INTÉGRÉ LE RÉFLEXE DE QUESTIONNER LE SENS DE DES DÉCISIONS QU'ILS PRENNENT AU REGARD DE LA MISSION.

C'est une satisfaction. Car sans l'appropriation par les collaborateurs, la mission reste conceptuelle.

Les entreprises à mission peuvent faire évoluer leur gouvernance vers une plus grande association des parties prenantes voire vers la codétermination avec les salariés (ex. 1/3 de salariés, 1/3 d'extérieurs, 1/3 actionnaires). Qu'en pensez-vous ?

M.N. : Nous invitons le plus possible les collaborateurs à participer, car lorsqu'ils voient les investisseurs arriver, ils ont tendance à se raidir et nous demandent toujours comment ça s'est passé. Nous aimerions qu'ils viennent voir d'eux-mêmes. Nous ressentons ce besoin d'impliquer les parties prenantes dans le board, cela va peut-être créer de nouveaux problèmes mais essayons. Chez OpenClassrooms, nous sommes bien placés pour expérimenter.

Propos recueillis par Citizen Capital avec la participation de Jérémie Lévêque (Mines Paris Tech).