



**WORKING PAPERS**

Documents de travail i3

# MOOC, espace de visibilité positive pour les entreprises?

## QUELLE PERCEPTION DES UTILISATEURS?

**François Acquatella**

Doctorant en sciences de gestion, Telecom ParisTech,  
Département Sciences Economiques et Sociales, i3 (CNRS UMR9217)  
Francois.acquatella@telecom-paristech.fr

**Working Paper 16-SES-01**

**February 16, 2016**

Pour citer ce papier / How to cite this paper : Acquatella, F. (2015) MOOC : espace de visibilité positive pour les entreprises ?  
Quelle perception des utilisateurs ? i3 Working Papers Series, 16-SES-01.

## L'institut interdisciplinaire de l'innovation

(UMR 9217) a été créé en 2012. Il rassemble :

- les équipes de recherche de MINES ParisTech en économie (CERNA), gestion (CGS) et sociologie (CSI),
- celles du Département Sciences Economiques et Sociales (DSES) de Télécom ParisTech,
- ainsi que le Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique,

soit plus de 200 personnes dont une soixantaine d'enseignants chercheurs permanents.

L'institut développe une recherche de haut niveau conciliant excellence académique et pertinence pour les utilisateurs de recherche. Par ses activités de recherche et de formation, i3 participe à relever les grands défis de l'heure : la diffusion des technologies de l'information, la santé, l'innovation, l'énergie et le développement durable. Ces activités s'organisent autour de quatre axes :

- Transformations de l'entreprise innovante
- Théories et modèles de la conception
- Régulations de l'innovation
- Usages, participation et démocratisation de l'innovation

Pour plus d'information : <http://www.i-3.fr/>

Ce document de travail est destiné à stimuler la discussion au sein de la communauté scientifique et avec les utilisateurs de la recherche. Son contenu est susceptible d'avoir été soumis pour publication dans une revue académique. Il a été examiné par au moins un referee interne avant d'être publié. Les considérations exprimées dans ce document sont celles de leurs auteurs et ne sont pas forcément partagées par leurs institutions de rattachement ou les organismes qui ont financé la recherche.

## The Interdisciplinary Institute of Innovation

(UMR 9217) was founded in 2012. It brings together:

- the MINES ParisTech economics, management and sociology research teams (from the CERNA, CGS and CSI),
- those of the Department of Economics and Social Science (DSES) at Télécom ParisTech,
- and the Management Research Center (CRG) at Ecole Polytechnique,

meaning more than 200 people, including 60 permanent academic researchers.

i3 develops a high-level research, combining academic excellence and relevance for the end users of research. Through its teaching and research activities, i3 takes an active part in addressing the main current challenges: the diffusion of communication technologies, health, innovation, energy and sustainable development. These activities are organized around four main topics:

- Transformations of innovating firms
- Theories and models of design
- Regulations of innovation
- Uses, participation and democratization of innovation

For more information: <http://www.i-3.fr/>

This working paper is intended to stimulate discussion within the research community and among research users. Its content may have been submitted for publication in academic journals. It has been reviewed by at least one internal referee before publication. The views expressed in this paper are those of the author(s) and not necessarily those of the host institutions or funders.

*L'objectif de cet article est d'analyser l'impact du MOOC d'entreprise «COOC, décoder le code » sur la visibilité positive de l'entreprise Orange. Notre analyse repose sur l'interprétation des 320 réponses reçues à notre questionnaire d'enquête administré auprès de ses apprenants. Cette recherche nous permet d'avancer 3 résultats principaux. Premièrement, les utilisateurs ont tendance à dissocier le COOC de l'entreprise l'exploitant. Deuxièmement, et corrélativement le COOC s'est avéré être prioritairement prescripteur de formations en ligne de type MOOC, COOC. Troisièmement, c'est en comparaison avec des procédés stratégiques couramment utilisés que notre enquête décèle dans le COOC une potentialité marketing permettant l'accroissement de la visibilité positive des entreprises.*

**Mots clefs :** Mooc d'entreprise ; cooc ; visibilité ; réputation ; e-réputation ; stratégie marketing

## **I - Introduction**

Le marché de la formation en ligne se caractérise par l'émergence de nombreuses innovations stratégiques au sens de Lehmann-Ortega et Moingeon (2010). Celles-ci se traduisent par des phénomènes très récents qui viennent percuter les analyses traditionnelles dans le domaine de la formation en ligne. C'est dans ce contexte que sont nés les « MOOC » d'entreprise « Massive Open Online Courses » ou plus précisément les COOC le « M » de Massive étant substitué par un « C » voulant dire « Corporate » désignant l'ensemble des cours prodigués par des entreprises, accessibles au grand public via une plateforme sur internet. Un des éléments prééminents caractérisant les MOOC/COOC est le nombre de participants potentiels, plusieurs milliers de personnes ayant la possibilité de s'y inscrire et d'y participer. Les COOC sont donc en substance un grand espace de visibilité ainsi qu'un dispositif stratégique permettant aux entreprises de transmettre des enseignements, informations et valeurs corporate au plus grand nombre. C'est pourquoi de grands groupes se sont dirigés vers ces nouveaux outils de formation en ligne, pour exemple : BNP Paribas s'est portée, en 2014, sur un COOC traitant de la réglementation « sepa » (Single Euro Payments Area), Total en partenariat avec l'Institut Français du Pétrole a émis un COOC : "Oil and Gas from exploration to distribution", vitrine de sa politique de la responsabilité sociale de l'entreprise. Microsoft, en collaboration avec la Khan Academy a ouvert son centre de formation virtuel à l'ensemble de la communauté des programmeurs. Pour ces entreprises, la formation en ligne facilite et légitime leur communication au grand public (Omrane Dorsaf, 2012). Elle s'apparente donc à un système communicationnel (Appel, Boulanger, 2011), dont les instruments prometteurs semblent être les COOC. En effet, ils revêtent des caractéristiques les rendant particulièrement compatibles avec une stratégie de légitimation de l'organisation et de ses activités. Ils ont une dimension sociale et coopérative

permettant aux entreprises de créer une relation de confiance et de proximité avec les utilisateurs, facilitant la transmission d'informations comportant des justifications et acceptations de responsabilité sociale et ce aussi bien en externe qu'en interne. L'objectif étant de surpasser les stratégies marketing traditionnelles en informant voire éduquant l'internaute par le biais d'un dispositif singulier, différenciant, qui au regard du fort nombre d'inscrits se montre particulièrement apprécié des utilisateurs. Pierre Monclos, Directeur Projet COOC chez Unow a conceptualisé cette stratégie sous l'appellation « *learn marketing, ... Il s'agit d'une stratégie marketing impliquant la création et la diffusion de formations gratuites en ligne par une entreprise, dans le but d'acquérir de nouveaux clients* » [1]. Cette stratégie s'appuie sur l'utilisation de ces nouveaux supports numériques comme vecteur de communication institutionnelle permettant à l'entreprise d'organiser les perceptions et les représentations des « *stakeholders* », afin de se construire une réputation (Fombrun, 1996). Naturellement, les COOC se trouvant être des dispositifs numériques, « l'e-réputation » est une partie de la réputation dérivée des échanges effectués par les utilisateurs sur ce canal particulier (Boistel, 2013).

En outre l'émergence du besoin de qualification conduit inévitablement les utilisateurs des formations en ligne à s'interroger d'une part sur l'exactitude et la pertinence des informations qu'ils reçoivent et d'autre part sur la légitimité de l'entreprise à les dispenser. Par conséquent, la réputation de l'entreprise se construit à travers sa crédibilité. Postulat ainsi souligné par Claire Delamare, Project Manager chez Viatys Conseil, « *pour se positionner sur un marché en tant que référent sur une expertise, une compétence, il devient nécessaire d'en apporter une preuve par l'exemple* » [2]. Il semblerait qu'en effet, une entreprise offrant des cours en ligne sur ses domaines d'activités puisse apparaître aux yeux de son public comme crédible et légitime. Par conséquent, les COOC peuvent constituer des dispositifs valorisants pour les entreprises et les collaborateurs qui y travaillent. Celles-ci ayant la possibilité de se différencier de leurs concurrents en se positionnant comme référence sur le domaine enseigné tout en étant proche du grand public.

En effet, la réputation, dont l'un des paramètres constitutifs est la visibilité, est un facteur déterminant du succès d'une entreprise et l'avènement de la société de l'information l'a rendu d'autant plus stratégique (Poncier, 2009). Cette exigence de visibilité s'appuie sur des dispositifs numériques (plateforme e-learning, réseaux sociaux, blogs, sites institutionnels, etc.) dont l'expansion reflète le besoin de nouveaux espaces de mise en visibilité dans la sphère publique (Andonova, Vacher, 2015). Si aujourd'hui, une grande majorité des entreprises n'ont que peu de visibilité sur internet, cette situation ne saurait être figée et celles qui sauront saisir cette opportunité se feront davantage connaître des professionnels et des consommateurs (Rouaud, Barriol, 2012). D'autant plus que la réputation est un vecteur de l'augmentation de l'intention d'achat d'un produit ou service, elle intervient donc aussi comme une garantie qui influence le comportement du consommateur tout en agissant sur la confiance accordée aux nouveaux produits (Boistel, 2008). Elle permet de s'octroyer un avantage compétitif qui peut même aller jusqu'à un avantage concurrentiel (Boistel, 1994). Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de l'e-réputation pour atteindre leurs objectifs stratégiques et rester compétitifs. Selon un sondage de l'institut français d'opinion publique « Ifop » pour Réputation VIP réalisé sur Internet, du 2 au 3 décembre 2014 : 96 % des internautes sont influencés par l'e-réputation de la marque lors d'un achat. Si une bonne réputation peut être vectrice d'une dynamique vertueuse pour l'entreprise, les risques de réputation sont autant de dangers silencieux, de signaux faibles, qui peuvent mettre en péril une entreprise (Cailleba, 2009). Des sociétés de premier plan tel que Arthur Andersen et Bridgestone/ Firestone sont des exemples types démontrant comment une réputation endommagée peut nuire tant aux employés ainsi qu'à la fidélisation de la clientèle et par extension être une menace du bien-être financier et de la viabilité de l'entreprise (Argenti, Druckenmiller, Novelli, 2003). Dans un environnement numérique caractérisé par l'essor d'un nouveau réseau d'interaction sociale « Web 2.0 », l'e-réputation est un enjeu stratégique majeur, Il devient donc primordial pour une entreprise de construire son identité numérique en s'appuyant sur des réseaux sociaux (Rosoor, 2012). La volonté des organisations de participer aux partages de

ressources gratuites notamment via les cours en ligne massifs et ouverts, résulte d'une démarche organisée de maîtriser son e-réputation. Face à l'importance du nombre des sources d'information, être visible sur internet, de façon positive nécessite la mise en place d'une stratégie, dont le critère principal repose sur une forte capacité de réactivité et d'adaptation (Poncier, 2009). Les entreprises intégrant dans leur dispositif stratégique des innovations stratégiques telles que les COOC ont pour ambition de répondre à ces nouveaux impératifs de visibilité positive.

En France, l'entreprise Orange, sous l'impulsion de M. Thierry Curiale, Directeur du programme Open Social Learning, est l'une des premières entreprises à avoir intégré des dispositifs de formation en ligne de type COOC en février 2014. Le but prioritaire recherché par l'entreprise est de favoriser l'intelligence collective via l'apprentissage mutuel, le « Social Learning ». Le COOC est donc un dispositif lui permettant d'étendre sa réputation, se positionnant comme un acteur sociétal incontournable en proposant un partage gratuit de connaissances. D'autre part, elle y renforce sa position d'experte sur un secteur et développe une image innovante favorisant son attractivité (Lhommeau, 2014). Elle y déploie ses propres compétences, ses expertises et ses valeurs, qu'elle peut transmettre à plusieurs catégories d'acteurs, ses salariés, ses partenaires, ses clients et futurs clients. Si l'objectif de visibilité recherché par cette entreprise est un but aisément atteignable grâce à l'engouement des internautes pour les MOOC, celui-ci peut tout aussi constituer une menace en terme de réputation, car les échecs sont fortement nuisibles (Cisel, 2014). C'est pourquoi, Il nous est apparu opportun d'analyser dans quelles proportions et quelles mesures ce nouveau levier d'attractivité et de valorisation présumé permet d'augmenter la visibilité positive de l'entreprise.

Dans le but de développer une problématique affichant un intérêt nouveau, tout en permettant de nouvelles perspectives de recherche, nous nous sommes portés sur le cas du « COOC décoder le code » développé par Orange Solerni. Ce COOC ayant obtenu un record d'inscription avec 15 079 personnes inscrites, nous avons jugé pertinent de conduire notre recherche auprès d'un des COOC ayant développé une des plus fortes

audiences de la plateforme Solerni et par conséquent ayant offert un important espace de visibilité pour Orange. D'autre part, le domaine du cours dispensé se rapportant aux activités d'Orange, nous avons voulu déterminer dans quelle mesure celui-ci eut un impact sur la perception de l'entreprise par les utilisateurs. (Caron, Heutte, Rosselle, 2014). La question de recherche traitée a pour objectif d'ouvrir un nouvel espace de discussion permettant de caractériser comment, face à ces déploiements stratégiques, les utilisateurs perçoivent ces nouvelles méthodes de formation/communication. Plus précisément comment les apprenants perçoivent-ils le COOC et l'entreprise associée ? Y a-t-il dans l'esprit des utilisateurs un lien indéfectible entre l'entreprise et le COOC qu'elle propose ? Le COOC permet-il de valoriser la réputation de l'entreprise ? Est-il pertinent de prodiguer des formations sur ses propres domaines d'activités pour améliorer sa visibilité positive ? Le COOC s'avère-t-il être un nouvel instrument performant du marketing ?

## **II - Protocole de recherche**

Le protocole de recherche ici présenté se propose d'être conforme aux prérequis scientifiques mobilisés pour ce type d'enquête. C'est au travers d'une méthode déductive sur la base de l'hypothèse principale préalablement exprimée stipulant que le COOC s'apparenterait à un dispositif communicationnel profitable à l'accroissement de la visibilité positive d'une entreprise, que nous avons construit notre enquête.

Si l'ensemble des travaux cités en amont ont défini de manière exhaustive l'importance de la visibilité positive et les enjeux de la réputation et e-réputation à l'ère du numérique, nous observons une pénurie d'informations quant à la perception qu'ont les utilisateurs des COOC. Les raisons concrètes qui les poussent à y participer et s'ils en gardent une image positive. L'objectif de cette enquête est d'analyser l'impact du COOC « décoder le code » sur la réputation de l'entreprise Orange. Notre but sera de mettre en évidence plusieurs caractéristiques qui permettront de définir comment ce COOC est perçu par ses différents publics (salariés, clients, prospects). Nous



analyserons si le développement de ce COOC a permis de valoriser la réputation en interne et en externe de l'entreprise, validant ainsi notre hypothèse.

Le COOC « décoder le code » a débuté le 24 novembre 2014, et s'est terminé le 11 janvier 2015. Les inscriptions furent ouvertes à tous du 9 juillet 2014 au 21 décembre 2014. Celui-ci a comptabilisé 15 079 inscrits. Ce cours de 4 semaines permettant aux utilisateurs de découvrir l'univers du code informatique : ses codes, ses langages, ses pratiques.

Sur un plan strictement méthodologique, pour répondre à notre problématique, il nous a semblé nécessaire de construire nos réflexions à partir d'une enquête quantitative. Celle-ci nous permettant de déterminer une fréquence de comportement et de perception par l'exploitation des réponses aux diverses questions de l'enquête. Ainsi, à partir de l'ensemble des réponses obtenues, nous avons pu faire émerger une vision globale des motivations et perceptions des utilisateurs de la plateforme « Solerni » et plus précisément auprès des apprenants du COOC.

Cette enquête se traduit par l'élaboration d'un questionnaire d'enquête standardisé. C'est en déterminant d'avance les différentes modalités de réponse à chaque question énoncée, que nous avons pu analyser les réponses en totalisant les scores de chacune. Le questionnaire comptait 17 questions que nous pouvons scinder en 2 catégories, une première catégorie permettant de comprendre les raisons et les motivations qui ont conduit les apprenants à suivre le COOC. Une seconde catégorie permettant de caractériser la perception de l'entreprise Orange à travers l'appréciation du COOC. Ces deux catégories étant complémentaires pour notre réflexion sachant que les motivations des apprenants auraient pu influencer leur perception de l'entreprise. L'ensemble des questions étaient fermées et toutes obligatoires dans la mesure où l'ensemble des réponses furent complémentaires et indispensables à l'examen de notre problématique.

Nous avons initié une série de pré-tests auprès d'un sous-échantillon de 200 personnes représentatives de la population interrogée, en leur transmettant un email comprenant

le lien vers le formulaire. Ce message fut l'unique action de communication utilisée pour obtenir l'échantillon de répondants mobilisés par ce protocole de recherche. L'objectif de ce pré-test était premièrement de juger de l'intelligibilité et de la pertinence des questions pour l'ensemble des utilisateurs. Deuxièmement, de définir le message d'accroche le plus efficace pour accroître le taux de réponse. Enfin, déterminer par statistiques le nombre de répondants requis pour valider notre hypothèse de recherche.

Avec un pourcentage de répondants à notre pré-test de 4.0 %, nous avons déterminé par la loi de probabilité que la taille de l'échantillon adéquat pour obtenir un nombre de réponses suffisamment représentatif de la population concernée devrait se composer de 9000 personnes. Notre base de données exploitable comprenant l'ensemble des inscrits au COOC, nous avons construit notre échantillon sur une méthode non probabiliste.

Le nombre total de répondants à notre échantillon a été de 320 personnes, le taux de réponse au questionnaire fut de 3.5%. Ce pourcentage en apparence relativement faible, s'expliquant par différents points : L'enquête fut réalisée 10 mois après la fermeture du COOC. Il est à préciser que ces délais ne perturbent pas la qualité des réponses enregistrées étant donné que les questions de notre enquête portaient sur le sentiment des utilisateurs et non sur le contenu de la formation. D'autre part, le nombre d'inscrits au COOC ne déterminant pas le nombre de participants, la majorité des inscrits n'ont dans les faits jamais suivi la formation. A titre de comparaison avec un MOOC universitaire, le pourcentage représente couramment plus de 70% des inscrits (Cisel, 2014). En outre, nous avons reçu 126 emails des contactés nous confirmant l'inscription au COOC mais la non-participation à celui-ci. Pour les autres bases, le taux d'échec constaté par les messages d'erreur, « mail undelivery » ou « invalid adress » est important et près d'une adresse sur 20 ne conduisait à aucun destinataire.

L'analyse des données nous indique que les apprenants du COOC sont majoritairement des hommes 57% contre 43% de femmes. Pour indication, ce

pourcentage s'appliquant généralement dans les MOOC universitaires. Notre enquête reflète 5 grandes catégories de répondants, les salariés d'orange, 68 répondants (21%) les salariés, 80 répondants (25%), les demandeurs d'emploi, 85 répondants (27%), les entrepreneurs, 28 répondants (9%) et les étudiants, 27 répondants (8%). L'échantillon comportant un nombre suffisant de répondants par statut, nous permettant de tirer des enseignements des réponses de chaque catégorie d'acteurs. Il est à préciser que 45% des répondants à notre enquête ont suivi le COOC dans son intégralité, confortant ainsi la qualité de notre base de recherche. Afin d'affiner notre analyse les principaux résultats présentés dans l'article ont été discriminés en fonction du statut des répondants. Néanmoins, nous démontrerons qu'une homogénéité des perceptions est à observer. En outre plusieurs de nos conclusions ici présentées sont renforcées par les analyses croisées pour mettre en évidence un lien statistique entre les réponses.

### **III - Résultats**

Malgré le nombre appréciable de réponses et de données recueillies, les résultats sont ici exposés avec limites et prudence que requiert ce type d'approche.

L'examen approfondi des réponses des apprenants du COOC « décoder le code », à notre questionnaire d'enquête, a donné lieu à l'interprétation de trois résultats principaux. L'entreprise ayant peu d'importance dans le processus de sélection du COOC, les apprenants tendent à dissocier le COOC de l'entreprise qui l'exploite. C'est un intérêt prépondérant pour le domaine de formation, indépendamment de l'entreprise le dispensant, qui est exprimé par la grande majorité des apprenants. Il est cependant à relever que cette constatation n'est pas imputable aux salariés d'Orange, car davantage sensibles à l'expertise de leur entreprise sur le domaine enseigné. Les taux de complétion et de satisfaction élevés ont indiqué que le COOC s'est avéré être particulièrement apprécié des apprenants et par conséquent une opportunité pour Orange d'améliorer sa visibilité. Néanmoins celle-ci n'impliquant pas prioritairement un accroissement de la perception positive des utilisateurs pour l'entreprise, mais davantage pour les COOC. C'est la métonymie avec des formes de communication traditionnelles et couramment utilisées, telles que le « content marketing », que notre

étude a reflété les avantages et la potentialité marketing du COOC, dans une stratégie d'accroissement de la visibilité positive de l'entreprise.

## Résultat 1 : Un intérêt prépondérant pour le domaine de formation

### 3.1.1. Les apprenants dissocient le COOC de l'entreprise qui l'exploite

Les résultats de notre enquête traduisent qu'un apprenant, sur deux, porte un intérêt à la formation en ligne, abstraction faite de l'entreprise la proposant (51%). Concomitamment à cette première observation, les répondants révèlent majoritairement et prioritairement être attirés par le domaine de formation, indépendamment de la plateforme (site web) la distribuant (59%).

Tableau 1. Représentation des motivations majoritaires par statut de répondants dans le processus de sélection de la plateforme (site web).

Motivation exprimée	Salarié d'Orange	Salarié	Demandeur d'emploi	Entrepreneur	Etudiant	Ensemble des répondants
Intérêt pour la formation en ligne indépendamment de l'entreprise la dispensant	40%	51%	54%	78%	51%	51%
Motivations exprimées	Salarié d'Orange	Salarié	Demandeur d'emploi	Entrepreneur	Etudiant	Ensemble des répondants
Intérêt prépondérant pour le domaine de formation indépendamment de la plateforme la distribuant	37%	66%	56%	78%	62%	59%

Ces premières observations suggèrent que l'entreprise Orange et sa plateforme dédiée « Solerni » n'ont eu que peu d'importance dans le processus de sélection du COOC. De multiples raisons circonscrit ces premières constatations. Premièrement, les certifications des MOOC/COOC sont assez récentes et ne sont pas unanimement reconnues par les professionnels en matière de valorisation des compétences et connaissances. Elles ne constituent pas à ce jour une réelle valeur ajoutée sur le marché du travail (Karsenti, 2013). D'autre part, le COOC étant avant tout une initiation au codage avec une approche par compétences et non une véritable formation diplômante, les utilisateurs n'ont donc pas jugé la certification de cette formation d'un intérêt capital pour obtenir une gratification socio-économique. Nous rappelons que celle-ci est l'une des premières motivations aux inscriptions aux MOOC universitaires (Christensen, Steinmetz, Alcorn, Bennett, D Woods, Emanuel, 2013) et l'une des

motivations exprimées dans le choix de ce COOC et particulièrement par les demandeurs d'emploi (61%). A titre d'illustration être certifié d'Orange ne constitue pas à ce jour une gratification capable d'impacter positivement la valorisation de l'apprenant dans le domaine socioprofessionnel, d'autant plus qu'elle ne constitue pas expressément un atout permettant de faciliter le recrutement ou la promotion au sein même d'Orange. Deuxièmement, nonobstant la constatation qu'une importante majorité des répondants considère l'entreprise tout aussi légitime qu'une université pour délivrer des formations en ligne (63%), il est à souligner que les entreprises ne bénéficient pas actuellement de la notoriété de certains établissements universitaires prestigieux précurseurs des MOOC. Bien qu'Orange eût été l'une des premières entreprises à avoir investi et mis en place un dispositif COOC, pour l'heure elle ne dispose pas encore d'une réputation suffisamment appuyée en matière d'experte dans le champ de la formation en ligne, ni en l'occurrence comme experte du domaine enseigné, pour que son nom puisse être une réelle force d'attraction. En effet, les apprenants ayant exprimé « l'expertise d'Orange » comme motivation dans leur processus de sélection du COOC furent très minoritaires (seulement 9%). Ce faible intérêt peut se révéler paradoxal dès lors qu'il est mis en perspective avec le pourcentage des répondants ayant estimé Orange comme experte du domaine de formation (39%). Cependant, ce paradoxe pouvant être nuancé par la possibilité que les motivations conduisant à la sélection du COOC étant antérieures à sa réalisation, la perception de l'expertise d'Orange sur le domaine de formation a pu évoluer durant la réalisation du cours.

### **3.1.2. Une divergence de sentiment pour les collaborateurs d'Orange**

Si l'ensemble des répondants tendent à dissocier l'entreprise de la formation qu'elle dispense, nous observons une divergence de sentiments pour les salariés d'Orange. Force est de constater que si 39% des répondants ont estimé Orange experte du code informatique, les salariés d'Orange se sont positionnés nettement au-dessus, en étant 63% à considérer leur entreprise comme experte du domaine enseigné. Notons concomitamment que les salariés d'Orange sont davantage fidèles à leur entreprise, en

effet 51 % d'entre eux ne souhaitant pas se former sur ce domaine précis sur une autre plateforme. Il est fort probable que ceux-ci appréciant davantage les domaines d'activité et les compétences développés au sein de leur propre entreprise, peuvent par conséquent mieux évaluer l'expertise de leur société sur le champ d'apprentissage délivré. Il n'y a donc peu de dissociation entre l'entreprise et le COOC qu'elle exploite pour les collaborateurs d'Orange, considérant le cours de codage informatique proposé comme une activité développée dans leur entreprise. L'examen de ces résultats corroborant l'hypothèse selon laquelle une entreprise étant perçue comme experte du domaine de formation distribué, puisse apparaître davantage légitime auprès des utilisateurs (Pfeiffer, 2014). Néanmoins, notre enquête complète cette hypothèse en ayant démontré que cette perception s'appliquerait en premier lieu aux collaborateurs de l'entreprise.

### 3.1.3. Une hétérogénéité des objectifs de formation observés

L'examen de nos résultats fait apparaître un consentement majoritaire concernant l'acquisition de connaissances et compétences spécifiques au domaine enseigné (55%<sup>2</sup>). Néanmoins Il nous présente également une diversité plus prononcée autour des objectifs de formation. Une propension élevée des répondants n'ayant pas d'objectif préalablement défini (54%<sup>3</sup>). Nous observons parallèlement à ce constat, une importante propension des utilisateurs à s'être engagé sur le COOC par simple curiosité (29%).

Tableau 2. Représentation des motivations par statut dans le processus de sélection du COOC.

Motivations exprimées concernant le choix du COOC "décoder le code"	Salarié d'Orange	Salarié	Demandeur d'emploi	Entrepreneur	Etudiant	Ensemble des répondants
Acquérir des connaissances et compétences spécifiques pour me perfectionner au sein de mon entreprise	28%	23%	0%	21%	0%	14%
Acquérir des connaissances et compétences dans ce domaine sans but précis	37%	28%	22%	36%	41%	30%
Acquérir des connaissances et compétences spécifiques pour obtenir un meilleur emploi	2%	8%	25%	7%	15%	11%
Valoriser mon CV pour trouver un emploi	3%	2%	36%	4%	15%	13%
Curiosité / Juste pour le plaisir	28%	39%	14%	28%	30%	29%

L'hypothèse exprimée pour répondre à ces constatations est déterminée par l'attrait des internautes pour l'essai des MOOC d'entreprise. La plateforme Solerni ayant été lancée en février 2014 et le COOC « décoder le code » intervenant 9 mois après le lancement, nous ne pouvons négliger l'attrait pour la nouveauté du concept. En outre, les MOOC, COOC, étant des dispositifs encore récents, les possibilités offertes par ces formations en ligne ne sont pas encore stabilisées et sont encore pour la plupart à déterminer.

2. Afin de caractériser l'ensemble des motivations se rapportant à l'acquisition de compétences et connaissances, nous avons additionné les réponses des utilisateurs se portant « sur acquérir des connaissances et compétences spécifiques au sein de mon entreprise » ; « acquérir des connaissances et compétences sans but précis » ; « acquérir des connaissances et compétences spécifiques pour obtenir un meilleur emploi ».

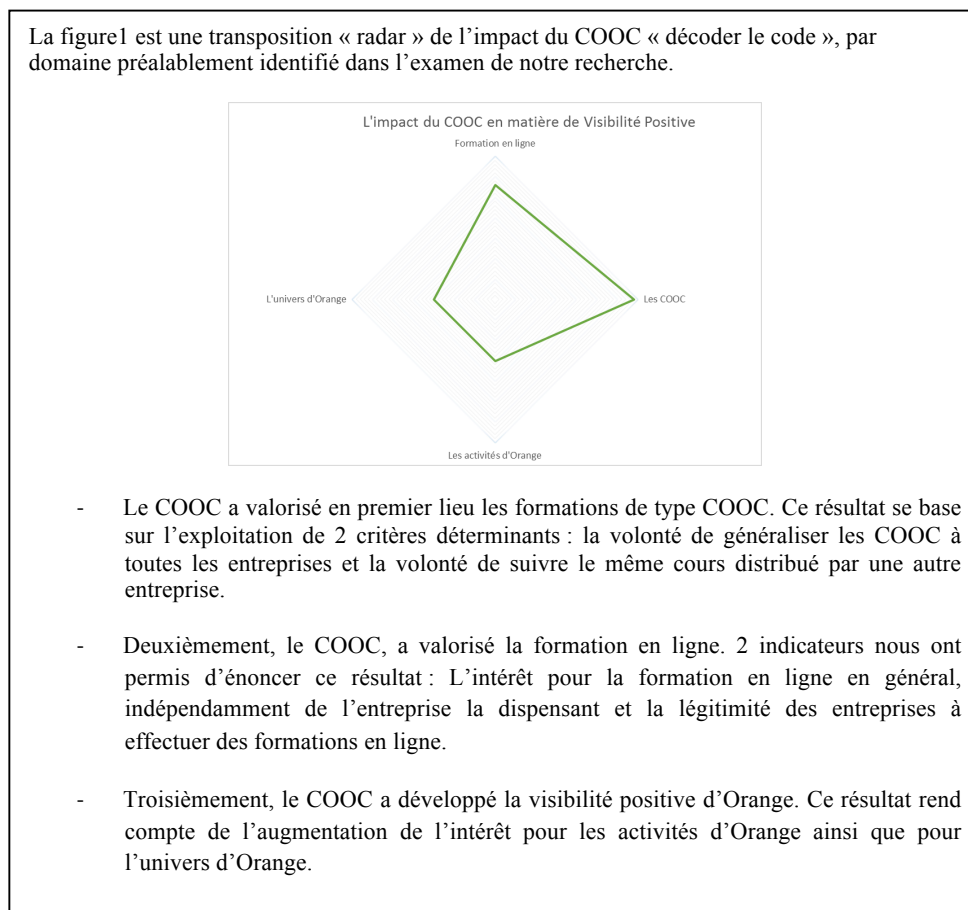
3. Nous avons volontairement additionné les utilisateurs s'étant portés sur le COOC par « curiosité » avec les utilisateurs n'ayant pas « de but précis ».

Une large majorité de répondants a été satisfaite par la formation proposée (52% moyennement satisfaits et 41% très satisfaits). Observons que les taux de satisfaction globaux sont strictement identiques entre les clients (92%<sup>4</sup>) et les non-clients d'Orange (93%<sup>4</sup>). Conjointement le taux de complétion se trouve être également similaire entre les clients (49%) et non clients d'orange (41%). La performance affichée du COOC ne souffre donc d'aucune partialité liée à l'affiliation que certains répondants pourraient éventuellement avoir ou ne pas avoir avec Orange. Ces éléments étant représentatifs de l'efficacité de la formation et de sa performance. Le fort taux de complétion observé (44%) est un indicateur particulièrement démonstratif du succès de la formation d'autant plus, lorsqu'il est confronté aux faibles taux de complétion observés sur les MOOC universitaires (moins de 10%) (Cisel, 2014). Le COOC « décoder le code » s'est donc avéré être particulièrement apprécié de l'ensemble des utilisateurs, ceux-ci en ayant gardé une image positive à la date d'envoi du questionnaire intervenant plus de 10 mois après la fermeture de la formation. Le premier constat que nous pouvons extraire de ces données est l'efficacité du modèle pédagogique mise en place par Orange, ainsi que l'essor des cours en ligne ouverts à tous. Le format du cours particulièrement attractif comprenant des vidéos animées et la valorisation de l'engagement et des efforts via la possibilité de remporter chaque semaine des chèques cadeaux ont été moteur d'une forte implication des apprenants et d'une augmentation de leur intérêt pour le cours. En outre, Orange s'est particulièrement investie pour

4. Nous avons volontairement additionné les « moyennement satisfaits » avec « très satisfaits » afin de présenter une satisfaction

stimuler la communauté via l'intervention d'animateurs, dans le but de favoriser les interactions et l'ambiance du COOC. En conséquence, cette perception positive du COOC a conduit les utilisateurs à vouloir renouveler l'expérience en réalisant d'autres cours en ligne. C'est d'ailleurs ce que résume la forte propension des répondants ayant réalisé un autre COOC mis en place sur la plateforme Solerni. En effet 59% des répondants ont réalisé de deux à cinq COOC sur le site Orange Solerni témoignant de ce fait de l'intérêt pour ce type de formation. Néanmoins, il est à souligné que le site Orange Solerni étant l'un des premiers à distribuer des COOC, il a bénéficié d'une certaine position d'exclusivité, favorable à l'assiduité des utilisateurs à ces formations délivrées, sans pour autant que cela ne se traduise par une fidélisation des apprenants à celui-ci. En outre, nous observons que 67% des répondants ont estimé pouvoir suivre un COOC sur le même domaine de formation, distribué par une autre entreprise. En effet, l'examen des habitudes des utilisateurs révèle que ces perceptions positives conduisent prioritairement les apprenants à vouloir renouveler ces expériences d'apprentissage en ligne sans attachement particulier aux entreprises les distribuant.

Figure 1 : une représentation visuelle de la valorisation du COOC par domaine.





### **3.2.2. Un phénomène de « hacking » révélateur de l'inconstance des apprenants**

Une grande partie des répondants a estimé que les COOC devraient se généraliser à toutes les entreprises (70%), témoignant prioritairement de leur appréciation pour cette nouvelle forme d'apprentissage. Pour ses utilisateurs, les COOC ont constitué une expérience sociale, qu'ils souhaitent voir se généraliser à toutes les entreprises. Il s'est par conséquent avéré être un facilitateur de rencontres virtuelles, en représentant autant d'opportunités de partager, d'échanger, de nouer des liens avec diverses communautés sur plusieurs plateformes. En conséquence, nous constatons un phénomène de « hacking » se caractérisant par l'utilisation des COOC comme des ressources libres. Il n'est donc pas rare d'observer des « Moockers » en traduction, des internautes s'inscrivant à plusieurs MOOC/COOC en élaborant leurs apprentissages à « la carte ». Ils structurent les connaissances et compétences acquises en reliant différents savoirs acquis sur différents MOOC/COOC, distribués sur différentes plateformes.

### **3.2.3. Les salariés d'Orange et les demandeurs d'emploi davantage fidélisés**

Notons que si 59% des répondants ont réalisé de deux à cinq COOC sur le site Orange Solerni, la décomposition des données nous a permis d'observer que deux catégories d'apprenant (47% des inscrits) se positionnent au-dessus de cette moyenne, les salariés d'Orange (67%) et les demandeurs d'emploi (65%). Avec un taux de satisfaction de ses salariés de 90% et un taux de complétion de 54%, il s'est avéré être un formidable outil de valorisation des formations d'Orange auprès de ses collaborateurs. Concernant

les demandeurs d'emploi, 51% d'entre eux se sont déclarés « très satisfait » de la formation, en effet une certaine complicité et solidarité s'est installée par le biais de l'utilisation d'outils intra (forum) et extra (réseaux sociaux), celle-ci se révélant motrice d'une forte volonté de renouveler l'expérience sur un autre COOC distribué sur la même plateforme. Par-delà ces premières constatations, dans le but de contextualiser ces observations, il est opportun d'éclairer les rapports existants entre deux contextes : professionnel et de la formation. En ce sens, la performance du COOC s'explique notamment par l'importance du contexte professionnel (Jean Michel, Rémi Mathis, Serge Courier, Christophe Deschamps, Frédéric Martinet, Mathilde Bras, Jean-Baptiste Soufron, Valérie Peugeot, Anne- Marie Libmann, Véronique Mesguich, 2013). Il y a un engouement de plus en plus prononcé pour les projets collectifs et comme l'exprime M. Jean Michel « *notamment en se positionnant beaucoup plus radicalement sur le créneau des apprentissages collectifs à grande échelle et de la consolidation structurée des compétences...* ». Dans une économie résolument tournée vers le numérique, la qualification professionnelle est un enjeu vital pour évoluer. Le contexte professionnel dans ce cas présent a encouragé cette communauté d'apprenants à se cristalliser autour de la formation. Une forme de solidarité et d'entraide s'est instaurée afin de permettre un développement collectif et collaboratif. Autant d'éléments constitutifs de l'implication de ces catégories d'apprenants et de leur fidélisation plus prononcée à la plateforme Solerni.

### **Résultat 3 : Le COOC : un outil marketing potentiellement profitable à l'accroissement de la visibilité positive de l'entreprise**

#### **3.3.1 Une augmentation substantielle de l'intérêt pour « l'univers d'Orange »**

Il s'agit dans cette partie de rendre compte de nos analyses et observations avec la modération et le recul qu'impose ce type de démonstration. Si nos précédentes conclusions ont dépeint le COOC avant tout comme prescripteur de COOC, nous pouvons néanmoins émettre l'hypothèse que celui-ci fut également un outil potentiellement profitable à l'augmentation de la visibilité positive d'Orange. Les

répondants ayant estimé dans leur très large majorité que le COOC valorisait l'entreprise (80%), exprimant comme nous l'avons décrit précédemment, une perception positive de l'outil, virtuellement répercutable sur l'entreprise. C'est par ailleurs ce que confirme une donnée de notre enquête précisant que 30% d'entre eux estiment que le COOC a augmenté l'intérêt qu'ils portent à « l'univers d'Orange ». Cette information est cruciale et prépondérante dans notre enquête, elle représente l'indicateur de l'augmentation de la visibilité positive de l'entreprise via le COOC. Celui-ci dans une certaine mesure s'est donc avéré être moteur d'un développement de l'intérêt des utilisateurs pour l'entreprise. Il s'est révélé être un outil marketing ayant permis d'atteindre des objectifs de visibilité positive tout à fait respectable pour Orange, en renforçant sa réputation auprès d'une partie des utilisateurs. Ce qui, sur un plan marketing est d'autant plus appréciable sachant que la visibilité positive augmente l'intention d'achat en facilitant la vente de produits et services (Boistel, 2008).

### **3.3.2 Une valorisation des perceptions des « activités d'Orange »**

Corrélativement à ce premier constat, les répondants ont déclaré qu'avoir participé au COOC leur a permis de mieux « connaître les activités d'Orange » (30%). C'est en effet, en témoignant de son expertise absolue sur ses domaines de prédilection que l'entreprise et son offre, deviennent crédibles. Bertrand Bailly co-fondateur et directeur général de Davisson Consulting, précise le sens de la crédibilité « ... terme qui a un côté rationnel (quelque chose qui mérite d'être cru à travers des faits) mais qui se rapporte aussi la croyance (ou réputation) » [3]. La crédibilité est un facteur intervenant comme une garantie favorisant la confiance qui influence le comportement du consommateur. Par-delà cette première constatation, dans l'objectif de consolider notre hypothèse, nous avons croisé des variables prédéfinies par l'inférence déductive qui suit : Nous avons exclu de notre examen, l'ensemble des utilisateurs dont les motivations traduisaient une force d'attractivité de l'entreprise dans le processus de sélection du COOC (l'expertise de l'entreprise sur le domaine enseigné, obtenir un badge d'Orange, recrutement par Orange) (22%). Nous avons additionné les

utilisateurs présentant des motivations se rapportant principalement au domaine de formation (58%), avec les utilisateurs dit « curieux » (18%). La neutralité induite par la curiosité impliquant une perception présumée « neutre » de l'entreprise. Echantillon dont nous avons extrait les utilisateurs estimant que le COOC leur a permis de mieux connaître et apprécier les activités d'Orange. La méthode d'interprétation utilisée permet d'arguer, que le COOC a valorisé la perception des activités d'Orange auprès d'un utilisateur sur quatre. 25% des utilisateurs sans perception préalablement définie des activités de l'entreprise ont été amenés à la suite du COOC à mieux les appréhender. Ce pourcentage peut paraître relativement faible, mais en comparaison avec des stratégies de communication traditionnelle, celui-ci s'avère être prometteur et notamment mis en perspective avec l'une des principales stratégies de communication à ce jour déployée par les entreprises, à savoir le « content marketing<sup>5</sup> ». Si, à l'instar d'une stratégie publicitaire traditionnelle le content marketing se révèle d'autant plus efficient en termes de valorisation de l'entreprise et de ses produits ou services (Berger, Milkman 2012). Nos résultats tendent à témoigner qu'une stratégie COOC puisse s'avérer tout aussi avantageuse.

### **3.3.3 Un retour sur investissement « ROI » partiellement mesurable**

L'étude et l'interprétation des données recueillies sur les utilisateurs d'un COOC revêtent également un caractère hautement stratégique dans une campagne d'accroissement de la visibilité positive de l'entreprise. En effet, malgré la grande reconnaissance du Content Marketing par les chefs d'entreprise, ils avouent avoir d'énormes difficultés à mesurer le retour sur investissement « ROI » de leur stratégie de diffusion de contenus médias. En cause, la complexité de la mise en place d'indicateurs mesurant l'engagement des internautes dans l'entreprise. Ainsi, si 42% des chefs d'entreprises comprennent les enjeux d'une stratégie de contenu sans arriver précisément à en évaluer les retombées en termes de visibilité positive. S'il est plus ou moins simple de mesurer les retombées en matière de trafic « lead » sur le site corporate, il devient beaucoup plus difficile d'obtenir des informations permettant d'évaluer la confiance et l'intérêt des internautes dans la marque au sens de Jean-

<sup>5</sup> . Le Content Marketing, peut se définir comme la création et la diffusion de contenus pertinents et utiles, destinées à attirer, acquérir et engager une audience clairement définie et reconnue. Source les Echos, URL: [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/09/28/cercle\\_55145.htm#amrDv5SViOaYR4Tm\\_99](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/09/28/cercle_55145.htm#amrDv5SViOaYR4Tm_99)

François Lemoine et Emma Cherif (2012). L'avantage d'une stratégie de diffusion de formation de type COOC (learn marketing), est qu'elle permet la représentation d'informations de nature qualitative plus précise. L'utilisateur étant en un sens captif de l'outil, il devient beaucoup plus aisé de caractériser les motivations, attentes et perceptions des apprenants. En effet, le COOC intègre une logique de communication inter-internautes via des outils intra (forum...) et extra (Twitter...) contrôlée par l'entreprise. Les interactions, les échanges émis sur l'outil forment des viviers de connaissances exploitables par l'entreprise. Cette logique d'interaction permet de surveiller les opinions des internautes et l'e-réputation de l'entreprise (Omrane Dorsaf, 2012). En outre, il permet de s'adresser directement au grand public tout en cultivant une proximité avec celui-ci.

#### **IV - Conclusion**

L'examen des réponses à notre questionnaire a donné lieu dans un premier temps à l'appréciation des motivations conduisant les utilisateurs à réaliser le COOC « décoder le code ». Deuxièmement, elles nous ont permis de caractériser les perceptions des apprenants se portant d'une part sur la formation administrée et d'autre part sur l'entreprise la distribuant. Notre enquête a démontré que la notoriété et l'expertise de l'entreprise Orange sur le domaine enseigné ne furent pas pour les utilisateurs, source d'attraction dans le processus de sélection du COOC. Le facteur déclencheur de leur implication pour la réalisation du COOC se traduisant principalement par domaine de formation enseigné. Ils ont par conséquent tendance à dissocier le COOC de l'entreprise qui le distribue, cette perception ayant pour effet de diminuer la fidélité des apprenants à l'entreprise et à sa plateforme dédiée « Solerni ».

Le COOC « décoder le code » s'avérant une réussite avec un taux de satisfaction ainsi qu'un taux de complétion élevé nous démontre l'efficacité du modèle pédagogique mis en place par Orange Solerni. Néanmoins, cette performance fut prioritairement prescriptrice du support numérique COOC en sa substance. En effet, les certifications délivrées ayant actuellement peu d'importance dans le cadre d'une valorisation sur le

marché du travail, nous observons un phénomène de « hacking », se traduisant par l'inscription des utilisateurs à plusieurs COOC délivrés par plusieurs plateformes, sur différents domaines.

Ce constat fut néanmoins nuancé par l'examen approfondi des motivations par profil d'apprenant. Les salariés d'Orange dont les motivations se portant davantage sur « l'expertise d'Orange » pour le domaine enseigné, ont été plus fidèles à la plateforme Orange Solerni. Ils estiment Orange légitime dans sa fonction de distributeur de formation dans ce domaine particulier. Ce qui corrobore la thèse soutenant qu'une entreprise apparaissant comme expert du domaine de formation enseigné acquiert une crédibilité susceptible de s'accompagner d'une augmentation de la fidélité des utilisateurs à la plateforme. Néanmoins, cette hypothèse s'est vérifiée principalement en interne. Pour les salariés d'Orange, le COOC fut perçu comme une preuve par l'exemple du savoir-faire de l'entreprise.

Bien que le COOC soit prioritairement prescripteur des formations en ligne de type MOOC, COOC, il n'en reste pas moins un outil permettant d'accroître la visibilité positive de l'entreprise en externe. Celui-ci ayant permis à un nombre substantiel d'utilisateurs d'une part de mieux connaître les activités de l'entreprise et d'autre part de s'y intéresser. Il comprend donc dans son corps des éléments particulièrement utiles dans une stratégie de valorisation de l'entreprise. Il convient néanmoins de préciser que pour l'heure, le COOC est associé par les dirigeants d'entreprise à une incertitude stratégique. Si comme nous l'avons démontré le COOC « décoder le code », s'est avéré être un outil ayant dans une certaine mesure valorisé l'entreprise Orange, il n'en comprend pas moins des caractéristiques le rendant particulièrement risqué. Une formation dont les utilisateurs percevraient les objectifs de communication de l'entreprise, serait certainement très mal accueillie et fortement dommageable en terme de réputation et e-réputation pour celle-ci.

Enfin, pour améliorer sa visibilité positive, Orange devra communiquer et s'impliquer davantage dans la reconnaissance des certifications délivrées, d'une part en raison de

l'importance du contexte professionnel et d'autre part car la participation à un MOOC est un témoignage fort de l'engagement d'un apprenant, de sa volonté d'acquérir des compétences transversales en autonomie dans le but d'obtenir une gratification socio-professionnelle.

## **V - Limites et Extensions**

Il convient, toutefois, de ne pas ignorer les limites de notre recherche, pour ne pas se laisser attirer par des résultats dont la pertinence est liée aux conditions de construction de l'échantillon et aux questions posées préalablement établies. Nous rappelons que notre enquête se fonde sur l'examen des perceptions d'un échantillon concernant un COOC distribué par une entreprise. Il conviendrait de mener et de mettre en perspective plusieurs enquêtes sur différents COOC, distribuées par plusieurs entreprises pour ainsi, avoir une hauteur de vue, essentielle à l'institution de principes généraux. D'autre part, il est à souligner que les principaux résultats exposés ont donné lieu à des interprétations, il serait erroné de penser que notre seule enquête, malgré sa démonstration objectivante, puisse être une photographie de l'ensemble des perceptions des utilisateurs sur le COOC. Par ailleurs, ces perceptions observées mériteraient d'être étudiées de manière spécifique via une approche qualitative afin d'apporter une profondeur à notre analyse. Notre objectif est donc d'ouvrir un espace de discussions permettant d'enrichir les problématiques préalablement définies nécessaires à la formulation de nouvelles. Les COOC sont des dispositifs récents, toujours en cours d'expérimentation au sein des entreprises, ils seront sans doute amenés à évoluer très rapidement tant sur le plan technologique que pédagogique, impliquant en conséquence de nouvelles perceptions de leurs utilisateurs. Cette enquête se limite donc à la version actuelle du dispositif.

Plusieurs pistes restent donc à explorer afin de caractériser avec précision l'impact du phénomène COOC sur la visibilité positive de l'entreprise. Premièrement, si notre recherche a soutenu la thèse avançant qu'une entreprise distribuant des formations sur ses domaines d'activité s'avère être crédible et par conséquent légitime dans ce rôle

dans l'esprit des utilisateurs. Il est toutefois permis de penser qu'une entreprise, exploitant des COOC sur des domaines transversaux pourrait tout autant voir sa visibilité positive se développer. A titre d'illustration Orange développe actuellement des formations en partenariat avec la réunion des musées nationaux « RMN Grand Palais » sur des domaines culturels tel que « l'impressionnisme ». Il serait intéressant de déterminer, qui sont les publics de ces formations et quelles sont leurs motivations ? Dans quelles mesures ces formations sont susceptibles d'améliorer la visibilité positive d'Orange ? Ces questionnements conduisent inévitablement à la définition d'une problématique de caractère stratégique et marketing. Si notre étude caractérise à travers les perceptions des utilisateurs du COOC « décoder le code », l'utilité d'un dispositif COOC dans une stratégie marketing, elle n'en définit pas pour autant les fondamentaux. Quelles peuvent être les conditions requises nécessaires à la mise en place d'une stratégie COOC dans le cadre d'une amélioration de la visibilité positive de l'entreprise ?

D'autre part, l'organisation des entreprises est en cours de mutation, les objectifs stratégiques de celles-ci se portent plus que jamais en interne, les collaborateurs de l'entreprise sont associés à la réalisation des objectifs de l'entreprise en devenant des ambassadeurs de la réputation de celle-ci. Désormais la nouveauté vient de la place du salarié dans la stratégie de l'entreprise, comme le souligne Matthieu Leclercq président de Décathlon « *les collaborateurs passent avant le client car s'ils sont heureux, le processus sera bien exécuté et le client satisfait* » [4]. Dans un futur proche, la prédominance du travail des chercheurs concentrant leur recherche sur les innovations stratégiques dans le domaine de la formation sera d'étudier comment les nouveaux outils de formation MOOC, COOC, seront emmenés à participer et peut-être à révolutionner l'organisation des entreprises.

## Références

Appel Violaine et Boulanger Hélène, (2011). " La légitimation de l'organisation : les enjeux du dispositif communicationnel ". *Communication* [En ligne], Vol. 28/2 | 2011, mis en ligne le 27 juillet 2011.



URL : <http://communication.revues.org/1712>.

Argenti Paul A. and Druckenmiller Bob T., (2003). " Reputation and the Corporate Brand ". *Tuck School of Business Working Paper* No. 03-13, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=387860> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.387860>

Berger Jonah and L. Milkman Katherine, (2009). " What Makes Online Content Viral ? " *Journal of Marketing Research*, Electronic copy.  
URL: <http://ssrn.com/abstract=1528077> 2011, American Marketing Association.

Caron Pierre-André, Heutte Jean Heutte, Rosselle Marilyn, (2014). " Présentation d'une Méthode et d'outils pour évaluer les perceptions des apprenants dans un MOOC ". Conférence JOCAIR, Journées Communication et Apprentissage Instrumentés en Réseau.

Boistel Philippe, (2013). " Web 2.0 ". *Communication*, Vol. 31/1 | 2013, mis en ligne le 06 mai 2013, 2015.  
URL : <http://communication.revues.org/3773>.

Boistel Philippe, (1994). " L'image d'entreprise comme avantage concurrentiel : un essai de modélisation sur une banque régionale". Thèse soutenue à l'IAE de Caen, 27 mai.

Boistel Philippe, (2008). " La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise ". *Management & Avenir* 3/2008 (n° 17), p. 9-25.  
URL: [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-9.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-9.htm).

Cailleba Patrice, (2009). " L'entreprise face au risque de réputation ". *Annales des Mines, Responsabilité et environnement* 3/2009 (N° 55), p. 9-14.  
URL : [www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement1-2009-3-page-9.htm](http://www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement1-2009-3-page-9.htm).

Cisel Matthieu, (2014). " MOOC : les conditions de la réussite ". *Distances et médiations des savoirs* [En ligne], 8 | 2014, mis en ligne le 17 décembre 2014.  
URL : <http://dms.revues.org/877>.

Christensen Gayle and Steinmetz Andrew and Alcorn Brandon and Bennett Amy and Woods Deirdre and Emanuel Ezekiel J., (2013)". The MOOC Phenomenon: Who Takes Massive Open Online Courses and Why? " (November 6, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2350964> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2350964>.

Dorsaf Omrane, (2010). " Communication des entreprises. Logiques d'interactions à l'ère du web social". *Les Cahiers du numérique* 4/2010 (Vol. 6) , p. 39-48.  
URL : [www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2010-4-page-39.htm](http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2010-4-page-39.htm).

Fombrun Charles J., (1996). " Reputation: Realizing Value from the Corporate Image ". *The Academy of Management Executive (1993-2005)*. Vol. 10, No. 1 (Feb., 1996), pp. 99-101.

URL: <http://www.jstor.org/stable/4165316>

Karsenti Thierry, (2013). " les MOOC, Révolution ou simple effet de mode? ". *Revue internationale des technologies en pédagogie*, 2013 - ritpu.ca.

Lehmann-Ortega L. et Moingeon B., (2010). " Lever l'incertitude sur les conséquences de l'innovation stratégique. ". *Revue Française de Gestion*, Vol.36, n°203, pp. 57-70.

Lemoine Jean-François et Cherif Emna, (2012). " Comment générer de la confiance envers un agent virtuel à l'aide de ses caractéristiques ? Une étude exploratoire ". *Management & Avenir 8/2012* (N° 58), p. 169-188.

URL : [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-169.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-169.htm).

Lhommeau Clément, (2015). "MOOC : " l'apprentissage à l'épreuve du numérique ". *Collection : Société de la connaissance*, Edition FYP, pp176- 224.

Michel Jean, Mathis Rémi, Courrier Serge, Deschamps Christophe, Martinet Frédéric, Bras Mathilde, Soufron Jean-Baptiste, Peugeot Valérie, Libmann Anne-Marie, Mesguich Véronique, (2013). " Le contexte professionnel ". *Documentaliste-Sciences de l'Information 4/2013* (Vol. 50), p. 48-63.

URL : [www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-4-page-48.htm](http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-4-page-48.htm).

Poncier Anthony, (2009). " La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0 " ; *Revue internationale d'intelligence économique 1/2009* (Vol 1) , p. 81-91.

URL: [www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-1-page-81.htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-1-page-81.htm).

Pfeiffer Lætitia, (2014). " la formation professionnelle à l'ère du digital ". *Collection : Fonctions de l'entreprise*, Dunod 2015, pp 7-33.

Rouaud Pauline et Barriol François, (2012). "Etude des risques et opportunités liés à l'e-réputation des entreprises." *CIGREF, réseau de Grandes Entreprises*.

URL : <http://www.cigref.fr/>.

Rosoor, Benjamin, (2012). "Agir sur l'e-réputation de l'entreprise " . : Développer et défendre son identité numérique. " Paris : *Édition Eyrolles*, 152 p.

Yanita Andonova et Béatrice Vacher, (2014). " Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité ". *Communication et organisation*. [En ligne], 44 | 2013.

URL : <http://communicationorganisation.revues.org/4279>.

## Notes

[1] Article Unow " Le learn marketing, une tendance en plein essor", 2015. Pierre Monclos/ Directeur de Projet SPOC/UNOW. URL : <http://mooc.gestiondeprojet.pm/index.php/16-blog/140-le-learn-marketing-nouvelle-strategie-marketing-sur-le-web>

[2] Article les echos "Les MOOCs : quelle opportunité pour les entreprises ? ", 2015. Claire Delamare / Project manager/ Viatys Conseil, responsable de la communauté transformation & change. URL : <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-133321-les-moocs-quelle-opportunite-pour-les-entreprises-1123149.php?C1ADqCqADmd0gps1.99>

[3] & [4] Article L'Atelier, cellule de veille de BNP Paribas "La crédibilité de l'entreprise, importante aussi pour le bien-être du salarié", 2013. Pauline Trassard/ Rédactrice web chargée de veille. URL : [http://www.atelier.net/trends/articles/credibilite-de-entreprise-importante-bien-etre-salarie\\_420909](http://www.atelier.net/trends/articles/credibilite-de-entreprise-importante-bien-etre-salarie_420909)