

La formation par correspondance réinventée

par

■ **Éric Petco** ■

Président de Skill and You

En bref

L'essor du e-commerce devait être une aubaine pour les enseignes de vente à distance. Il a failli être leur fossoyeur. La formation par correspondance a connu la même mésaventure, jusqu'à ce qu'Éric Petco transforme une dizaine d'écoles virtuelles en un groupe dynamique qui mobilise intelligemment le numérique pour regagner le terrain perdu. Avec plus de 100 000 personnes formées chaque année, le groupe Skill and You s'impose comme un cas spectaculaire de redressement d'activité. Il montre aussi la pertinence de la formation à distance, puisque les taux de succès des élèves aux examens sont élevés. L'enjeu se déplace sur les moyens d'améliorer la motivation avec un accompagnement à distance efficace, un défi relevé par des équipes de coaching et qui pourrait inspirer bien d'autres secteurs. En dépit de son efficacité et de son coût raisonnable, la formation à distance reste néanmoins boudée par les pouvoirs publics, qui tardent à en faire un levier d'employabilité et de lutte contre le chômage.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Diplômé ou remboursé!

Lorsque j'ai repris l'entreprise d'enseignement à distance Forma-Dis, en septembre 2013, elle était en déliquescence complète et quasi en dépôt de bilan. La raison en était simple : son fondateur estimait qu'il avait tout intérêt à ne pas se soucier de ses élèves et à ce que ceux-ci ne travaillent pas; leur accompagnement en serait moins coûteux. Bien qu'il ait créé cette société au XXI^e siècle, il n'avait aucunement tiré parti des atouts du numérique pour affiner ses outils pédagogiques et nouer une relation suivie avec ses étudiants. C'était, somme toute, un simple vendeur par correspondance. Le marché était pourtant là. En 2014, la formation professionnelle représentait en effet 32 milliards d'euros en France.

Deux mois après mon arrivée, j'ai annoncé à l'équipe que, désormais, nous rembourserions les élèves qui n'obtiendraient pas leur diplôme. Sachant que nous comptions à l'époque 60 000 inscrits, une telle ambition n'était viable que si un petit nombre d'étudiants échouait. Cette décision a agi comme un électrochoc. Sur les quelque 600 collaborateurs de l'époque, moins de 200 sont restés. La plupart n'a pas adhéré à mon ambition de faire de ce groupe – rebaptisé Skill and You – une véritable école. Depuis, pourtant, la croissance est au rendez-vous. Elle a atteint 20 % en 2018.

Dans mon esprit, notre mission est que chaque élève décroche non seulement un diplôme, mais encore un emploi, même si nous ne pouvons pas prendre d'engagement formel sur ce dernier point. Nos formations, qui s'échelonnent des niveaux bac -2 à bac +3, donnent accès aux métiers les plus représentés sur le marché.

La promesse « *diplômé ou remboursé* » a permis de restructurer l'entreprise de façon extrêmement simple, mais inédite pour cette organisation. J'ai misé sur les deux éléments clés de l'enseignement à distance : la pédagogie et le service. Une équipe a été consacrée aux questions pédagogiques et un département a été dédié aux élèves – ou, plus précisément, aux "clients".

Hormis cette promesse, nous n'avons rien inventé. La formation par correspondance existe ainsi depuis plus d'un siècle. Elle a été initiée en France en 1891 par Léon Eyrolles, fondateur de l'École chez soi, puis de l'École spéciale des travaux publics (ESTP). Quelques années plus tard, Frédéric Ozil, qui dirigeait la poste de Périgueux, créait l'École universelle, percevant l'intérêt que représentait le réseau postal pour faire travailler les élèves à distance. De fait, elle a compté jusqu'à 150 000 élèves et 1 500 professeurs. Ce furent les débuts du Centre national d'enseignement à distance (CNED).

Skill and You a simplement appliqué les outils du XXI^e siècle à une pratique qui faisait ses preuves depuis un siècle. Nous avons créé six nouvelles écoles virtuelles ces quatre dernières années, qui toutes répondent à des secteurs en pénurie de main-d'œuvre. Nous en comptons aujourd'hui treize, spécialisées respectivement dans le bâtiment (École chez soi), la cuisine et l'artisanat (École des pros), le secteur médico-social (Cours Minerve), les concours de la police, de la gendarmerie, des douanes et de l'administration pénitentiaire (Cours Servais), les métiers de la beauté (Karis), le commerce (ESECAD), les métiers de la nature (Natura-Dis), la mode (Fashion Skills), le bien-être, avec notamment un BTS diététique (Be académie), les soins animaliers (Ifsa), la décoration, le dessin et la photo (Lignes et Formations), la comptabilité et la gestion (Déficompta), auxquelles s'ajoute le généraliste Educatel dont nous avons racheté la marque.

Avec Déficompta, nous avons mis sur pied notre première formation menant à un diplôme de niveau bac +3. L'impulsion est venue de la filiale formation de l'éditeur juridique Francis Lefebvre, qui souhaitait se lancer dans l'enseignement à distance et nous a sollicités à cet effet. Nous avons donc coordonné l'ensemble du projet. L'expérience nous a prouvé que nous pouvions nous élever d'un cran. Il s'avère même que plus le niveau de diplôme est haut, plus les élèves sont assidus, et plus ils réussissent.

L'un des grands avantages de la formation à distance est de pouvoir toucher un nombre important d'élèves, quand les structures classiques sont contraintes par les capacités d'accueil de leurs locaux. C'est ainsi que nous avons inauguré, en janvier 2018, un CAP de mécanique avec pas moins de 1 260 inscrits. Aucun groupement d'établissements de formation continue pour adultes (GRETA) ne pourrait réunir autant d'étudiants, pour de simples raisons matérielles. Quant à notre CAP de pâtisserie, créé il y a deux ans, il est suivi par dix fois plus d'élèves que celui de la traditionnelle école Ferrandi, référence en la matière. Cette dernière offre certainement un apprentissage plus en profondeur, mais in fine, ses élèves comme les nôtres obtiennent leur CAP et peuvent trouver un emploi.

Comment le numérique nourrit la motivation

Comment tirer parti de la révolution numérique pour fabriquer les outils pédagogiques virtuels les plus efficaces? Nous ne saurions nous contenter de vendre des modules par correspondance. Ce serait négliger le véritable enjeu de l'enseignement à distance : l'assiduité des élèves, leur implication jusqu'au terme de leur cursus. Autant ils sont rares à échouer aux examens, autant la proportion de ceux qui abandonnent en chemin reste trop importante. Nous luttons contre ce phénomène grâce à une pédagogie éminemment variée et modulaire, mêlant vidéos, sons, textes et images, susceptible de nourrir l'attention et l'intérêt de l'étudiant sans le lasser. Le *cloud* nous permet de livrer aux étudiants une quantité d'informations gigantesque, y compris dans des formats lourds.

Nous allons bien au-delà d'un mooc dans lequel un professeur dispense un cours sans s'assurer que les élèves ont compris ni les aider à restituer intelligemment ce qu'ils ont appris. Nous concevons des modules très courts au travers desquels les élèves cheminent par itération, validant leurs acquis et consolidant leurs éventuelles lacunes par briques successives. Cette architecture est bâtie par une équipe d'ingénierie pédagogique d'une cinquantaine de personnes, expertes en apprentissage, qui s'appuient sur des professionnels des métiers considérés pour travailler les contenus. L'essentiel est que cette pédagogie soit adaptée au profil des élèves, propre à chaque formation. L'efficacité est au rendez-vous. Ainsi, nous avons constaté une amélioration radicale de l'assiduité de nos étudiants à chaque fois que nous avons remodelé la pédagogie des écoles héritées de Forma-Dis.

Cette assiduité n'est toutefois pas le seul fruit de l'ingénierie pédagogique. Toute l'originalité de notre dispositif est de dispenser un accompagnement personnalisé à chacun des élèves, à distance certes, mais bel et bien humain, assuré par des coaches et des professeurs. L'espace personnel auquel se connectent les étudiants sur notre plateforme leur donne accès aux programmes et aux devoirs, mais leur permet aussi de prendre rendez-vous autant que de besoin avec des professeurs, pour bénéficier de cours particuliers par téléphone ou visioconférence. Un pool d'enseignants se tient ainsi à leur disposition. Selon les cas, il peut s'agir d'enseignants de l'Éducation nationale ou de professionnels. Notre professeur principal de mécanique est par exemple un mécanicien, tandis que notre CAP de pâtisserie est étayé de vidéos de Christelle Brua, illustre cheffé au restaurant du Pré Catelan, et fait intervenir divers experts au gré des sujets traités dans les modules : chaîne du froid, hygiène... Précisons que nous accordons trois ans à nos élèves pour réussir un CAP, alors qu'il leur faut un an dans la voie traditionnelle, car nous considérons qu'il est plus difficile d'apprendre seul.

Dans l'enseignement traditionnel, un professeur bâtit son cours, le dispense et, ce faisant, motive ses élèves : il repère ceux qui décrochent, ceux qui ont besoin d'être encadrés ou aidés... Nous avons scindé ces deux volets dans la formation à distance. D'une part, l'ingénierie pédagogique est travaillée très finement, d'autre part, des enseignants apportent aux élèves toutes les explications complémentaires dont ils ont besoin. Nous avons ajouté une strate supplémentaire, le coaching, pour entretenir la motivation de l'élève. Chaque étudiant est ainsi suivi par un coach, qui n'est pas un spécialiste du domaine étudié, mais qui l'accompagne et l'encadre, identifie ce qui le freine et l'aide à progresser. Il relance celui qui n'a suivi que quelques minutes d'un module – l'activité de chaque étudiant étant précisément tracée par la plateforme –, rappelle à l'ordre celui qui n'a pas rendu un devoir ou n'a pas pris rendez-vous avec un enseignant... autant de rôles que remplit habituellement un professeur lorsqu'il est face à une classe.