

## Où va la distance, par des temps agités ? Réponses d'une organisation distancielle, l'Open University

*Où Marie-Noëlle Lamy envisage la problématique de la formation à distance en expliquant la façon dont l'Open University essaye de faire face au défi qui consiste à maintenir une entreprise rentable en assurant ses intérêts financiers tout en poursuivant un programme d'intégration sociale répondant aux véritables besoins sociaux de la population*

Dans une lecture critique de Rumble (2004) publiée par *Distances et Savoirs* en 2006, Orivel rapporte les pronostics de l'économiste britannique concernant 27 institutions internationales conçues *ex nihilo* entre 1950 et 1989 pour offrir des services d'enseignement à distance. « Selon [Rumble] ce type d'établissement est menacé par la croissance rapide des départements d'enseignement à distance créés par les universités traditionnelles en leur sein, et il est vrai que depuis un certain nombre d'années, on ne crée plus de nouvelles universités purement dédiées à l'enseignement à distance, alors qu'un grand nombre d'universités classiques se sont dotées de départements qui proposent des formations à distance, notamment depuis l'apparition des TIC » (2006, p. 124). Le développement du *e-learning*, quelle que soit la définition que l'on donne de ce terme (Glikman, 2002) devrait, toujours selon Orivel, amplifier cette tendance, défavorable aux grandes universités exclusivement ou pour majeure partie distancielles. Une demi-douzaine d'années plus tard, une réalité bien différente se dessine, que cet entretien va essayer de mettre en lumière, en s'appuyant sur le cas de l'Open University britannique, notamment sur l'axe 'enseignement' de ses activités.

### **Une université face aux défis de la conjoncture**

Les années 2011-2012 voient survenir en Europe des bouleversements économiques majeurs affectant tous les secteurs d'activité. Au Royaume-Uni, sous la pression du gouvernement d'alliance conservatrice-libérale, l'enseignement supérieur dans son ensemble se voit tenu de générer des revenus par une brutale

hausse des frais d'inscriptions, déjà les plus chers d'Europe. De £3000<sup>1</sup> en moyenne par an pour un étudiant à plein temps, ils vont s'envoler jusqu'à plafonner aux alentours de £9000 pour certaines disciplines dans certaines universités (Hanley, 2010 ; *The Guardian*, 2011). Le résultat ne se fait pas attendre : les chiffres cités par *The Guardian* en janvier 2012 révèlent une baisse des inscriptions de 9,9 % en Angleterre, de 4,4 % en Irlande du Nord, de 1,9 % au Pays de Galles (où les études supérieures restent subventionnées par l'État) et de 1,5 % en Écosse (où elles restent gratuites). Concernant les étudiants de plus de 21 ans, dits *mature students*, *The Guardian* est plus hésitant sur les chiffres mais en interprétant les statistiques de UCAS (la centrale de gestion des demandes d'inscription universitaires) il fait état d'une baisse de 10 % à 13,5 %.

Pour l'une des principales universités distancielles européennes, l'Open University britannique, qui offre des formations de niveau universitaire à un public majoritairement âgé de plus de 21 ans, ces chiffres représentent un important manque à gagner, venant intensifier l'impact de réductions par ailleurs imposées au secteur universitaire tout entier dès octobre 2010, à savoir 40 % de moins pour les budgets consacrés aux enseignements et au suivi des étudiants, soit pour la seule Open University une perte de 90 millions de livres sterling par an.

Quelques chiffres, d'abord, afin de resituer l'Open University<sup>2</sup> et de mieux apprécier l'ampleur des efforts à fournir pour pallier ces difficultés. Chaque année, environ 250 000 étudiants à temps partiel suivent les quelque 700 formations diplômantes et non diplômantes proposées par l'université. Les étudiants sont en majorité des résidents du Royaume-Uni, et l'université recrute également dans 39 autres pays, où les inscrits disposent d'un soutien de proximité et en ligne, en anglais ou dans la langue locale. Environ 800 enseignants-chercheurs conçoivent les supports d'enseignement, qui sont étudiés en autonomie accompagnée (présentielle et/ou en ligne). En ajoutant les effectifs administratifs et les nombreuses catégories professionnelles de soutien (édition et informatique pour les concepteurs de cours, suivi et prestations diverses pour les étudiants) on arrive rapidement au chiffre de 5 000 personnels à plein temps. Quelque 7 000 tuteurs à temps partiel assurent l'accompagnement pédagogique.

On comprendra aisément que garder le cap face à des changements tels que ceux qui secouent le secteur depuis deux ans constitue un défi majeur pour une organisation de cette envergure, puisque aussi bien, comme le dit Orivel (2006) « l'enseignement à distance engendre des coûts fixes plus élevés que ceux de l'enseignement traditionnel, et ce n'est qu'en proposant ce mode d'accès à la formation à un grand nombre d'étudiants que l'enseignement à distance peut être

---

1. Pour la facilité de la lecture, nous supposons dans ce texte une parité approximative entre la livre sterling et l'euro.

2. Pour une présentation plus générale de l'Open University, voir la section (p. 377-380) concernant cette institution dans Thibault (2007).

compétitif avec l'enseignement traditionnel. » Comment, dans ces conditions, combiner restrictions budgétaires et croissance du marché ?

### **Le lobbying – une réponse partielle**

Néanmoins, au moment-même où elle rencontre les difficultés évoquées précédemment, l'Open University vient de gagner une bataille engagée de longue date pour augmenter ses capacités d'accueil, au sens budgétaire, des *mature students*, en d'autres termes pour améliorer le recrutement. Un petit retour en arrière permettra de mieux comprendre les enjeux. Contrairement aux autres universités britanniques, l'Open University (ainsi que Birkbeck College, établissement présentiel) accueillent en grande majorité des étudiants de plus de 21 ans. Contrairement aux jeunes de 18 à 21 ans, clientèle traditionnelle des universités, ces *mature students* suivent des formations à temps partiel. Une prise en charge des coûts de la qualification est exigée de tous, mais pour la plupart des moins de 21 ans elle est partielle, car elle s'assortit d'une possibilité de prêt de l'État au pro rata des revenus parentaux. Le jeune licencié bénéficiaire de ce prêt l'utilisera exclusivement pour payer son inscription, et ne sera tenu de commencer à rembourser que lorsqu'il gagnera au minimum £21 000 par an. Ce système, par ailleurs décrié dans son principe par les syndicats étudiants, la gauche et une partie des "libéraux", est conçu pour mitiger les effets dissuasifs de la tarification des études supérieures parmi les classes moyennes et moins aisées en Angleterre et en Irlande du Nord. Sont exclus *de facto* les étudiants à temps partiel et ceux qui, déjà parvenus à bac + 3, sont en quête d'une formation complémentaire ou d'une nouvelle formation initiale. Comme c'est précisément cette clientèle, pour qui des études supérieures sont inenvisageables sans soutien financier, que l'Open University et Birkbeck College ont vocation à accueillir, on comprendra la détermination de ces organisations à obtenir une équité de traitement entre les étudiants à temps partiel et les autres.

En 2011 donc, dans un climat déjà bien perturbé par le feu vert gouvernemental au possible triplement du coût de la scolarité, l'Open University et Birkbeck College font pression sur le ministère de l'Enseignement et obtiennent l'extension du principe du prêt d'État, dont pourront dorénavant bénéficier les *mature students*, qu'ils soient inscrits à plein temps ou à temps partiel. Cependant la concession ministérielle est limitée : ceux qui détiennent déjà une qualification universitaire n'auront pas droit à cette aide.

Pour l'Open University, la stratégie du lobbying s'avère nécessaire mais nullement suffisante, puisque le résultat continue à défavoriser les déjà-qualifiés et les primo-entrants salariés qu'effraie l'option d'un emprunt à rembourser tous les mois. L'Open University doit donc déployer sans attendre d'autres formes d'actions afin de protéger les deux volets de sa « mission » : son programme d'intégration sociale et ses objectifs commerciaux, la réussite de ceux-ci assurant une bonne partie du financement de celui-là.

### **Introspection, réflexions et innovation**

Le plan 2012-2015 élaboré par l'université reconnaît explicitement un certain nombre d'indicateurs sensibles. Parmi eux :

- la clientélisation des étudiants qui, payant au prix fort leurs études, deviendront beaucoup plus exigeants sur la qualité du produit ;
- un regard toujours plus appuyé de la part de l'État sur les taux d'abandon (talon d'Achille de l'enseignement à distance) et sur l'adéquation entre qualifications et besoins du marché ;
- le pressant besoin d'amadouer un marché fragilisé, à travers des stratégies d'appel appuyées sur la gratuité de certains services, assurant une meilleure visibilité et une plus grande ouverture vers de nouveaux publics ;
- la nécessité de revigorer la communauté chargée d'effectuer ces changements radicaux en un bref laps de temps avec des ressources amoindries, autrement dit de soutenir les personnels dans leur fonctionnement professionnel.

De nombreuses réponses et stratégies sont donc actuellement en discussion ou déjà en place. Toutes les dimensions de la distance sont sollicitées dans ce remue-ménages, depuis la fabrication et conception des produits et supports jusqu'à la (re-) motivation des équipes, en passant par la relation commerciale avec le public, les réponses technologiques et médiatiques, et enfin une stratégie mixte visant à attirer une clientèle aux revenus modestes et sans expérience universitaire préalable en lui assurant le soutien pédagogique dédié dont elle a besoin pour réussir dans le mode de formation distanciel. La section suivante présente un échantillon d'initiatives en cours ou envisagées pour l'avenir proche.

### ***Agir sur les produits éducatifs***

Les supports modulaires conçus pour l'auto-enseignement des apprenants à distance ne sont pas des produits éducatifs comme d'autres que l'on peut trouver sur le marché, par exemple des manuels ou des méthodes. Trois types de contraintes déterminent les conditions de leur production : ils doivent être adaptés à la demande (inutile donc d'espérer diversifier l'offre sans avoir analysé le marché, lequel n'est pas élastique) ; ils doivent s'insérer dans une structure de certification de type LMD préexistante et cadrer avec les parcours prévus dans chaque cursus pour l'obtention des diplômes ; enfin et surtout, l'étude de ces supports modulaires étant accompagnée par des tuteurs en présentiel ou en ligne, le lancement de nouveaux modules ne peut survenir que s'il se trouve un nombre suffisant de tuteurs capables d'en assurer la médiation, c'est-à-dire qui connaissent la discipline et soient formés à la distance. Pour toutes ces raisons, « produire plus pour enseigner plus » ne constitue pas une bonne réponse à la pression budgétaire. « Produire mieux en restant au diapason des tendances sociétales » fait en revanche partie des bonnes réponses. Voici trois exemples d'adaptation des cursus à un marché changeant : en

2010 le choix du chinois pour débutants vient enrichir une offre jusque-là réservée aux langues européennes ; depuis 2008, en réponse aux besoins exprimés par le gouvernement du Bangladesh le département des Sciences de l'Éducation crée une formation continue pour les professeurs d'anglais du secondaire de ce pays (qui implique actuellement 100 000 d'entre eux et ambitionne de toucher 15 millions d'élèves d'ici à 2017) ; troisième exemple : la Faculté de *Health and Social Care* (qui accueille des personnels de santé et des services sociaux) mène d'importantes actions pour le développement de la recherche en gérontologie. Si le premier de ces exemples illustre une adaptation de nature plutôt commerciale, et le second une préoccupation humanitaire doublée d'un habile investissement reposant sur les économies d'échelle, le troisième, lui, ressort clairement du volet social de la « mission » de l'université. Quoi qu'il en soit, toutes ces initiatives nécessitent flexibilité et robustesse de la part des systèmes de production, qualités qui seront assurées, du moins tel est le pari que fait l'Open University, par les technologies numériques (par exemple applications iPhone pour le chinois, vidéos sur iPod pour les enseignants bangladais ou encore alternance présenteielle sur leur lieu de travail et en ligne pour les travailleurs de la santé en formation continue).

### ***Agir sur les qualifications***

Il n'échappe à personne à l'O.U. que l'inflation du coût des études dans tout le secteur supérieur n'a pas que des désavantages : elle peut en effet détourner les jeunes sortant du secondaire de leurs destinations traditionnelles, notamment de la vingtaine d'universités dites du « Russell Group<sup>3</sup> » qui n'ont pas manqué d'annoncer les tarifs les plus élevés parmi ceux qu'autorisent les nouvelles directives. Pour ces jeunes, le format distanciel, adapté à une scolarité menée en parallèle avec un emploi, peut fournir une solution acceptable, à condition que les qualifications obtenues via la distance soient monnayables sur le marché de travail tout comme si elles avaient été obtenues au terme d'études en présentiel. Les données démographiques recueillies en interne en 2011-12 semblent accréditer cette hypothèse. Des changements se préparent donc, concernant le type d'offre proposé. Traditionnellement et depuis l'origine de l'université, formations diplômantes et non diplômantes se côtoient, au sein d'une offre modulaire en « libre-service ». Plus étroitement encadrée par l'agence d'évaluation britannique QAA<sup>4</sup>, et soucieux d'une meilleure intégration des programmes de l'O.U. dans le secteur supérieur britannique, qui permettrait en retour une plus grande attractivité pour des publics jusqu'ici effarouchés par la distance, le plan 2012-2015 prévoit de modifier cet équilibre, en privilégiant les parcours menant aux qualifications reconnues

---

3. Le "Russell Group" se présente comme l'élite des universités britanniques, distinction qui lui est contestée par des universités plus jeunes, se voulant plus innovantes. <http://www.russellgroup.ac.uk/>

4. QAA, *Quality Assurance Agency for Higher Education*. <http://www.qaa.ac.uk/Pages/default.aspx>

nationalement, parcours qui seront beaucoup plus lisiblement balisés pour les apprenants. Un effort sera fourni en ce sens aussi bien par les concepteurs (ajustement des contenus et critères d'évaluation) que par les équipes de la communication interne qui devront faire passer ces nouveaux messages à une communauté d'un quart de million d'inscrits géographiquement dispersés, ainsi qu'aux inscrits potentiels dans les 40 pays concernés.

### ***Ouvrir plus grand les portes***

Lorsqu'en 2002 le Massachusetts Institute of Technology commence à mettre en ligne gratuitement ses cours, il s'avère rapidement que la mise à disposition des seuls contenus ne garantit qu'une chose : un impressionnant taux de téléchargement. Pour que les contenus « ouverts » soient non seulement téléchargés mais utilisés et évalués par des publics potentiellement intéressés par la distance, une médiation par réseautage audio-visuel est nécessaire. D'où un important investissement de l'Open University dans des outils d'apprentissage et de communication gratuits comme OpenLearn<sup>5</sup>, Learn Channel YouTube<sup>6</sup> et Open University on iTunes U<sup>7</sup>. OpenLearn en particulier, permet un accès tous-publics à des formations de base comme à des contenus de niveau master 1 ou 2, couplés à des outils de réseautage. Diverses actions de sensibilisation communautaire sont menées *via* ces outils, par exemple autour de la Journée de la Femme 2011 (développement de contenus interactifs pour cet événement sur « 60 femmes du 20ème siècle »<sup>8</sup> et podcasts sur iTunes U sur les femmes dans les professions scientifiques et juridiques, et les mères de famille chères d'entreprise). Gratuité, mutualisation et réseautage sont aussi les objectifs de projets ouverts comme LORO<sup>9</sup>, créé dans l'environnement Moodle par les tuteurs de langues de l'université, afin de constituer et partager une collection de matériaux pour utilisation en interne et au-delà, sur la plateforme tutorielle audiosynchrone Elluminate.

### ***Toucher de nouveaux publics***

On a longtemps caractérisé le public de l'Open University comme essentiellement « celui de la seconde chance » (Perriault, 1996, p. 44), mais aujourd'hui diverses initiatives ciblent celui de la *première* chance, aux revenus modestes, issu de cycles secondaires courts. Il s'agit non seulement de faciliter son

---

5. OpenLearn <http://www.open.edu/openlearn/>

6. Learn Channel YouTube <http://www.youtube.com/oulearn>

7. Open University on iTunes U <http://www.open.edu/itunes/>

8. « 60 femmes du 20ème siècle » <http://www.open.edu/openlearn/society/the-real-wonder-women>,

9. LORO, *Language Open Resources Online* <http://www.open.ac.uk/education-and-languages/loro/>

accès aux études mais aussi de maximiser ses chances de succès – satisfaisant ainsi à la fois la mission éducative de l'Open University et son intérêt financier, puisqu'un primo-arrivant qui obtient le diplôme visé s'inscrira plus facilement à des formations ultérieures en vue de nouvelles certifications (dont il devra, à ce moment-là, assumer le coût sans nouvelles aides, voir plus haut). Prenant appui sur un double financement (interne et d'État) cette initiative propose de subventionner la quasi-totalité du coût des études de cette population. La recevabilité des dossiers sera évaluée sur des critères financiers (gagner moins de £25 000 par an) autant qu'éducatifs (n'avoir pas de diplôme préalable) et géographiques (résider en Angleterre-même – conséquence des disparités territoriales évoquées plus haut). Le bénéficiaire sera ensuite tenu de suivre pendant les deux premières années de sa scolarité des formations modulaires qu'il aura choisies sur une liste dressée par l'université, dans un ordre prescrit, suivant un cursus spécifiquement pensé de façon à assurer l'«orientation» méthodologique du nouvel inscrit par sa familiarisation progressive avec les méthodes d'apprentissage en vigueur dans le mode distanciel, et avec les modalités et pratiques de l'accompagnement tutoriel.

### *Soutenir et autonomiser les équipes*

Un paysage institutionnel changeant exige un accompagnement au changement. Réseautage et mentorat des personnels sont deux solutions qui se sont avérées efficaces pour soutenir la motivation en interne, en créant et maintenant des contacts entre les employés dans des contextes aussi divers que, par exemple, le perfectionnement des compétences professionnelles (par autoformation continue et formation collective accompagnée, destinée à diverses catégories d'employés, y compris aux cadres en parcours professionnel accéléré) ou plus prosaïquement... le co-voiturage (grâce à une base de données en ligne facilitant les rencontres et la synchronisation des trajets domicile-campus). De grande ou de petite envergure, ces facilitations sont les bienvenues dans un contexte d'austérité, de gel de l'embauche et de menaces sur les retraites.

### **Conclusion**

Les pronostics de Rumble (2004), qui prévoyait un rude assaut, par le flanc, de la part d'universités rivales de plus en plus disposées à aller vers la distance en fonctionnant de façon bimodale, ne se sont pas avérés. Le véritable assaut a été frontal, conséquence directe d'une conjoncture politique et économique exceptionnellement défavorable. Cependant à quelque chose malheur est bon : il aura déclenché au sein de la communauté O.U. une intense activité réflexive et créative. Comme le fait remarquer Thibault (2007) : « Que [son] argumentation repose sur des valeurs libérales ou sur des conceptions plus égalitaires, dans les deux cas la défense de l'O.U. s'accompagne d'une remise en cause de l'institution

universitaire » (2007, p. 378). On aura vu, à travers les exemples qui émaillent cet entretien, que cette observation s'applique toujours aujourd'hui, et s'appliquera encore mieux demain, dans cet avenir incertain où s'engage dorénavant la distance.

Marie-Noëlle Lamy  
FELS, The Open University Royaume-Uni  
*m.n.lamy@open.ac.uk*

### **Bibliographie**

- Glikman V., *Des cours par correspondance au 'e-Learning'*, Paris, Presses Universitaires de France, 2002.
- Grevet P., [http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/2008-supplement/Grevet/index.php](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2008-supplement/Grevet/index.php), 2009
- Hanley D., « Menaces sur les universités britanniques », *La Croix*, 21 décembre, 2010.
- Orivel F., « L'économie de la formation a distance l'apport de Greville Rumble », *Distances et savoirs*, vol. 1, n° 4, 2006, p. 123-129.
- Perriault J., *La communication du savoir à distance, Autoroutes de l'information et télé-savoirs*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- The Guardian, 25 mars 2011, "Tuition fees 2012: what are the universities charging?". <http://www.guardian.co.uk/news/datablog/2011/mar/25/higher-education-university-funding>
- The Guardian, 31 janvier 2012, "Tuition fees". <http://www.guardian.co.uk/education/tuition-fees>
- Thibault F., « Divorcer du technicisme. Une histoire de l'enseignement supérieur à distance en France », *Distances et Savoirs*, vol. 5, n° 3, 2007, p. 367-392.