



enquête

FORMATIONS LINGUISTIQUES RATIONALITÉ, EFFICACITÉ... QUALITÉ ?

En matière de formations linguistiques, les entreprises usent de techniques d'achat sévères. Le marché se concentre et subit la concurrence d'anglophones du bout du monde, qui proposent leurs services à prix cassés via Internet. Une solution pour préserver la qualité : segmenter ses achats.

Les tendances de fond observées depuis plusieurs années sur le marché des formations linguistiques ne font que se confirmer. Du côté des (grandes) entreprises, le mot d'ordre est « efficacité-rationalité », et tout est bon pour y arriver : analyse poussée des besoins ; cahier des charges et appels d'offre pilotés par des services achats féroces ; multiplication des formes d'intervention pédagogique avec la montée en puissance des cours par *e-learning*, téléphone, classes virtuelles... Et, pour boucler la boucle, suivi de plus en plus poussé de la réalité des apprentissages des salariés à travers une lutte affirmée contre l'absentéisme.

Marie-Hélène Douvier, qui cumule les fonctions de responsable du management interculturel, des compétences linguistiques et des formations holding à Total, explique que l'entreprise pétrolière a « progressivement relié toutes ses formations linguistiques à un objectif d'intégration interculturelle, car nos salariés doivent pouvoir communiquer dans des contextes professionnels multiculturels divers ».

À Aéroports de Paris, l'analyse de recherche d'efficacité a donné à Dominic Williams, responsable formation linguistique, l'idée de la création d'une fonction de « facilitateur linguistique, qui aidera les salariés à suivre des programmes composés d'éléments multiples et multimodaux ». Véronique Poli, responsable de la question à France Télécom, confirme que « 30 % des formations aux langues sont aujourd'hui proposées en *e-learning*, en *mobile learning* ou en *blended learning*. C'est considérable : en 2009, elles ne représentaient que 14 % des cours ».

Suivi de la consommation

Enfin, quand Marie-Laure Greffier, directrice de la formation du groupe Renault, a constaté que « le taux d'absentéisme aux formations langue avait atteint le chiffre de 50 % en 2010 », et que, « sur la seule région d'Île-de-France, cela coûtait 1,6 million d'euros », elle a décidé d'en faire un sujet de débat avec ses partenaires sociaux : ces derniers « ont bien compris les enjeux et ont été un soutien fort » dans la mise en place d'un suivi précis et poussé de la consommation des formations. Bref : dans ces entreprises, le temps de la formation à l'anglais comme récompense ou achat de la paix sociale n'est plus de mise. Et, comme la pédagogie linguistique est spécifique (il ne s'agit pas d'apprendre un

geste, une technique, un logiciel mais une langue voire une culture, dont l'apprentissage n'est jamais fini), les entreprises ont décidé de rentabiliser leurs investissements qui, dans les quatre cas évoqués, représentent entre 6 % et 8 % des fonds formation dépensés.

AU SOMMAIRE

P.22
ÉTUDE LINGUAID
« Les techniques d'achat des entreprises mettent en péril la qualité »

P.24
FRANCE TÉLÉCOM
Les technologies pour former plus

P.25
RENAULT
Le virage de la lutte contre l'absentéisme

P.27
AÉROPORTS DE PARIS
Des « facilitateurs » linguistiques

P.28
TOTAL
Des processus d'apprentissage industrialisés

P.29
ENTRETIEN AVEC CLAUDE LÉPINEUX
« Segmenter ses achats »

Un marché en mutation

Conséquences du côté des prestataires : ce marché est à « l'avant-garde » des mutations que connaissent tous les marchés de la formation. « Depuis 1995, on peut estimer les prix du marché à la baisse de 25 % à 30 %, inflation comprise, juge Claude Lépineux, du cabinet Co-Efficient Conseil. La progression de l'*e-learning*, du tutorat par mail, de l'enseignement par téléphone sur des sites offshore et des plateformes d'externalisation contribue au développement de cette culture : les langues connaissent ce que les domaines bureautique et informatique ont été les premiers à vivre dans les années 2000. Enfin, l'évaluation des acquis et l'individualisation des services proposés est une culture déjà banalisée sur ce marché où la pression tarifaire est importante. Difficile d'imaginer accéder à des cours de langue sans évaluation de niveau à l'entrée, individualisation de parcours de formation et formation multi-

modales et séquencée dans le temps. Attention cependant à l'illusion technocratique suivante : j'ai mis en ligne, donc les apprenants apprennent ! »

Une analyse partagée par Andrew Wickham, du cabinet Linguaid, auteur d'une récente étude non publique sur la base des bilans financiers de 250 prestataires : « Depuis une bonne dizaine d'années, les grandes entreprises et administrations centralisent leurs dispositifs et réduisent le nombre de prestataires, afin de mieux maîtriser la qualité et l'homogénéité des prestations et les coûts, comme dans les autres domaines d'approvisionnement. »

Malgré cela, la toute dernière étude Xerfi de mai, non publique également, intitulée « Le marché de l'enseignement des langues à l'horizon 2015 », affirme que, « pénalisé par la crise depuis 2009, le marché retrouvera quelques couleurs en 2012, où il progressera alors de 0,5 % en valeur avant de rebondir plus franchement en 2013 (+ 3 %), même s'il ne retrouvera pas son niveau de 2008 ». Vérification dans quelques mois. ■

LAURENT GÉRARD

L'ESSENTIEL

1 Avec la recherche de l'efficacité au meilleur coût, les entreprises font subir une forte pression aux prestataires de formations linguistiques.

2 Les méthodes pédagogiques font de plus en plus souvent appel aux nouvelles technologies, avec des parcours multimodaux.

3 Afin de vérifier la réalité des acquis, les entreprises luttent contre le fort absentéisme qui caractérise souvent ce type de formation.

ÉTUDE LINGUAID

« LES TECHNIQUES D'ACHAT DES ENTREPRISES

Les entreprises utilisent des méthodes d'achat industrielles mais, à trop tirer les prix vers le bas, la qualité ne suit plus, assure Andrew Wickham, coauteur avec Joss Frimond, du cabinet Linguaid, d'une étude non publique sur le marché de la formation en langues à l'heure de la mondialisation*.

E & C : Comment les entreprises achètent-elles leurs formations linguistiques aujourd'hui ?



Andrew Wickham : La pression reste très forte sur les prix par heure-formateur et

la facturation des dépenses annexes depuis 2008, allant parfois jusqu'à l'étranglement du prestataire.

Cela s'explique par une méconnaissance de l'activité de formation linguistique, par l'application de méthodes d'achats industrielles, par la difficulté des pres-

tataires à différencier leur offre de celle de leurs concurrents ou à fournir la preuve du retour sur investissement, et par le manque d'intérêt de la direction de l'entreprise pour la formation linguistique, souvent considérée comme non stratégique.

E & C : Quelles sont les raisons de cette situation ?

A. W. : D'abord, 70 % de la formation linguistique est considérée comme un coût plutôt qu'un investissement compétences. Ensuite, le ticket d'entrée pour créer un organisme est très bas ; n'importe qui peut se lancer dans cette activité et proposer des prix ne

tenant pas compte des investissements nécessaires.

Comme il s'avère qu'un investissement considérable est indispensable pour obtenir des résultats probants, les entreprises préfèrent embaucher des personnes déjà formées.

Enfin, le marché est assez opaque et confus pour les acheteurs, avec des offres technologiques – *mobile learning*, sites en ligne, formation à distance, *rapid learning* – souvent transfrontalières, dues à une offre abondante de main-d'œuvre de formateurs peu chère, née de la crise financière en Grande-Bretagne et en Irlande.

E & C : Quelles techniques d'achat avez-vous observées ?

A. W. : L'appel d'offres tous les trois ans est un exercice obligatoire, les acheteurs et responsables de formation sont conseillés par des consultants externes, et les exigences sont de plus en plus fortes. Celles-ci portent sur l'étendue de la gamme de produits – qui doit comporter une offre à distance, une offre e-learning, des parcours multimodaux, différentes modalités présentes – ; la spécialisation des contenus métier et la personnalisation des programmes ; la traçabilité, le suivi et le reporting – le LMS devient obligatoire – ; les garanties de retour sur investissement ; la capacité à traiter de grands volumes et à déployer les dispositifs sur des territoires importants ; les garanties d'exécution ; la preuve des compétences et des qualifications des formateurs ; l'assise financière et la non-dépendance – le volume traité ne doit pas dépasser 20 % du chiffre d'affaires de l'organisme – ; la certification qualité ; la conformité avec la loi ; et enfin, la responsabilité sociale et de développement durable.

Ces exigences sont légitimes et devraient opérer une sélection "par le haut". En réalité, ce n'est que l'entrée en matière.

E & C : Comment les appels d'offres se déroulent-ils ?

A. W. : Les appels d'offres précèdent par lots, chaque lot correspondant non pas à un parcours ou à une population à former, mais trop souvent à une modalité : le-learning, la formation par téléphone, les séjours linguistiques, les ateliers, les formations en groupe, le tutorat, etc. Cette approche aboutit à des parcours de formation multimodaux dont chaque modalité est gérée par un prestataire différent. Difficile dans ces conditions d'obtenir un programme cohérent

ÉTUDE XERFI : LES PRESTATAIRES DOIVENT SE SINGULARISER

« Estimé à plus de 400 millions d'euros, le marché de l'enseignement des langues, pénalisé par la crise depuis 2009, retrouvera quelques couleurs en 2012, assure l'auteur de l'étude Xerfi, Faïza Bolongaro. Il progressera alors de 0,5 % en valeur avant de rebondir plus franchement en 2013 (+ 3 %), même s'il ne retrouvera pas son niveau de 2008. Les organismes de formation professionnelle ont accusé une chute de leurs résultats en 2009, confirmée en 2010 et 2011. La baisse des marges et résultats est notamment imputable aux pressions tarifaires qui sont allées crescendo depuis 2009. Ces diffi-

cultés seront toutefois de courte durée. Avec la poursuite de la mondialisation de l'économie, l'anglais occupe une place de plus en plus importante au sein des entreprises, jusqu'à conditionner l'accès à certains postes, notamment dans les multinationales. Le recours au droit individuel à la formation (DIF), sous-exploité en France, ouvre également une voie pour développer le marché auprès des particuliers. Ce marché de l'enseignement des langues est aujourd'hui peu structuré : une multitude d'opérateurs interviennent à l'échelle locale ou nationale, appartenant à la sphère privée lucrative, au domaine public,

voire associatif. Deux facteurs seraient déterminants pour assurer le succès d'un prestataire : proposer une offre globale en développant différents supports de formation (cours en face à face, téléphone, e-learning, etc.) et se positionner sur d'autres langues que l'anglais ; et se singulariser par rapport à la concurrence en valorisant ses prestations et en créant des marques fortes (comme le Wall Street Institute ou Berlitz).

Toutefois, à plus longue échéance, certaines avancées technologiques, comme les logiciels de traduction simultanée, pourraient peser sur les perspectives d'activité des organismes de formation en langues. » ■

RISES METTENT EN PÉRIL LA QUALITÉ »

avec un suivi personnalisé et une intégration harmonieuse des temps de formation et des modalités ou, *a fortiori*, de responsabiliser les prestataires.

« Le temps est venu d'élaborer un modèle de formation plus réaliste, plus durable. »

Andrew Wickham

E & C : Quelle est l'étape suivante ?

A. W. : Les candidats potentiels présélectionnés doivent se battre sur chaque lot au niveau des tarifs. On leur demande de ne pas facturer les évaluations, l'ingénierie, les frais de pilotage, le matériel pédagogique, etc. Bref, de ne pas facturer le cœur du métier et les compétences sélectionnées ; tout doit être compris dans l'heure-formateur, elle-même négociée en dessous du prix catalogue. Une fois l'accord obtenu, on insiste sur les garanties d'exécution : certains appels d'offres demandent même une deuxième équipe de formateurs en *stand-by* avec les mêmes qualifications et niveaux d'expérience que ceux de l'équipe principale, prêts à intervenir en cas d'absence ou d'indisponibilité d'un intervenant !

E & C : Quelle est la marge de manœuvre du prestataire ?

A. W. : Aucune. De telles conditions permettent d'obtenir une réduction des tarifs, mais multiplient les risques de non-exécution ou d'exécution de mauvaise qualité, car l'organisme doit comprimer ses coûts salariaux, qui représentent entre 50 % et 70 % du chiffre d'affaires, ce qui démotive les formateurs les plus compétents et pousse

à recourir à des moins qualifiés. La professionnalisation des achats peut avoir comme résultat une déprofessionnalisation de la prestation achetée et un retour sur investissement aléatoire.

E & C : Certaines entreprises abandonnent-elles ce modèle d'achat ?

A. W. : Certaines, très minoritaires, commencent à appliquer des méthodes plus rationnelles telles que l'analyse de la structure des coûts des fournisseurs pour déterminer un tarif plancher. Cette tendance se généraliserait-elle ? Certains organismes, obnubilés par la course au volume pour couvrir leurs frais fixes, font des offres tarifaires inférieures à leur point mort. Le temps est venu d'élaborer un modèle de formation plus réaliste, plus durable.

E & C : Par quoi cela peut-il passer ?

A. W. : L'enjeu clé pour les prestataires comme pour les entreprises est aujourd'hui de déterminer quels clients sont intéressés par des résultats efficaces, et comment leur démontrer objectivement une valeur ajoutée, donc un prix. La différenciation passera par le *blended learning*, l'évaluation des compétences linguistiques professionnelles transverses et des résultats, ainsi que la preuve de la qualification des formateurs : trois domaines où il y a un sérieux manque de professionnalisation.

Le *blended* est souvent un assemblage de modalités peu intégrées, parfois incohérentes, gérées par des partenaires différents, chacun avec son univers, son approche pédagogique, son contenu, et il est rare qu'il y ait une coordination pédagogique réelle entre les partenaires. Les formateurs n'ont pas le temps et ne sont pas vraiment formés pour manager des parcours mul-

timodaux ou des outils de type e-learning.

Les outils d'évaluation les plus en vogue (TOEIC, Bright, Bulats) sont des tests automatiques, à choix multiples, qui évaluent statistiquement la connaissance passive. Il n'existe pas pour l'instant d'outils d'évaluation de la compétence et de la performance orale et écrite en contexte professionnel, déployables sur une population importante.

En termes d'évaluation des résultats, il manque également les outils adéquats, d'autant que les formations sont de plus en plus spécialisées et personnalisées et que le programme est souvent élaboré de manière *ad hoc* par le formateur.

Enfin, il faut agir sur la qualifi-

cation des formateurs : hors quelques diplômes universitaires peu reconnus, les seules certifications pour un formateur linguistique sont des diplômes de base de type Celta (un mois de formation) et Delta (un an). Il n'existe pas de diplôme reconnu plus spécialisé, ni de validation des acquis de l'expérience. Les clients demandent de plus en plus souvent, lors des appels d'offres, les CV des formateurs. Mais, en l'absence de critères objectifs, comment différencier l'un de l'autre ? ■

PROPOS RECUEILLIS PAR L. G.

* Le marché de la formation langues à l'heure de la mondialisation, mise à jour 2012 de l'étude du marché Linguaid de 2009
<www.etude-langues.fr>

UN SECTEUR EN CONCENTRATION

« En France, Créadev, entreprise d'investissement de la famille Mulliez, actionnaire principal d'Auchan, de Decathlon et de l'institut EFE, a pris en mars dernier une participation majoritaire dans la société YES Your English Solution, dont le chiffre d'affaires 2011 est de 3,5 millions d'euros, informe Andrew Wickham de Linguaid. Aux États-Unis, Pearson vient d'acquiescer pour 90 millions de dollars le spécialiste américain de l'e-learning corporate GlobalEnglish Corporation, société au chiffre d'affaires de 42 millions de dollars. Suite à l'acquisition en 2009 de Wall Street Institute par Pearson et à celle de Telelangue par Berlitz International en 2011, la consolidation mondiale des secteurs de l'e-learning et de la formation à distance est donc en train de s'accélérer. Pearson démontre ainsi son ambition de devenir le numéro 1 mondial de la formation linguistique professionnelle, en maîtrisant toute la chaîne de valeur du métier : édition de ressources pédagogiques papier et multimédia (Longman Pearson Education), édition de ressources e-learning et formation présentielle à distance (GlobalEnglish), formation présentielle et multimédia (Wall Street Institute). Ne lui manquent désormais que les secteurs de la formation à distance et de l'e-learning grand public, terrains investis par des sites aux business models encore fragiles comme Busuu, Myngle, Learnissimo ou EduFire, et par des éditeurs établis comme Rosetta Stone, Assimil ou Pimsleur. À noter que les éditeurs établissent déjà des partenariats avec ces sites. »