

LE MARCHÉ DE LA FORMATION LANGUES A L'HEURE DE LA MONDIALISATION

Mise à jour 2012 de l'étude de marché de Linguaïd 2009

www.etude-langues.fr

Andrew Wickham et Joss Frimond, le 20 février 2012

SOMMAIRE

PAGE	LA SITUATION ACTUELLE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE LINGUISTIQUE EN FRANCE ET LES ENJEUX QUI SE PROFILENT EN 2012
3	INTRODUCTION : Bref rappel des conclusions précédentes de l'étude Linguaïd
4	SECTION 1 : IMPACT DE LA CRISE SUR LE SECTEUR ET SES CONSEQUENCES
8	SECTION 2 : EVOLUTION ECONOMIQUE DU SECTEUR <i>(tableaux des défaillances et des cessions 2006 à 2012, tableaux de synthèse de l'évolution des organismes et de leurs bilans, des principaux réseaux et des acteurs de la formation à distance et du e-learning entre 2008 et 2011)</i>
13	SECTION 3 : TENDANCES ET ENJEUX EN 2012 : ANALYSE DE LINGUAÏD 1. Le Marché se concentre-t-il ? 2. Contre-tendances et nouvelles opportunités 3. La Mondialisation de la Formation à Distance 4. La Démocratisation des outils de l'apprentissage en ligne 5. Evolution du Blended Learning : nouvelles opportunités pour les formateurs 6. La Professionnalisation : un bilan contrasté
36	CONCLUSIONS 1. Nos prévisions de 2009 se sont-elles réalisées? 2. Evolution du Marché depuis 2010 : mi-figue, mi-raisin 3. Perspectives économiques en 2012 4. Les Tendances clés et les contre-tendances à retenir
41	ANNEXE 1 : PALMARES DES 100 PREMIERS ORGANISMES DE FPL 1. Les 100 premiers organismes par chiffre d'affaires 2008 à 2010 2. Les 35 champions de la croissance 2008 à 2010 3. Les 35 champions de la rentabilité (moyenne de bénéfices 2008 à 2010)
49	ANNEXE 2 : POINTS DE VUE D'ACTEURS ET D'EXPERTS 1. Entretiens avec des dirigeants d'organismes : JM Dubedout (Telelangue), Christophe Ferrandou (goFluent), Marc Verges (Berlitz), Sana Ronda (Linguaphone), John Cullen (Canspeak), Michel Meuret (réseau CEL), Martin et Isobel Court (Transfer), Yves Le Pomellec (Proformation), Philippe Joffre (Langues et Entreprises) 2. Un regard d'Expert : "La Formation Linguistique : un marché différencié qui s'ignore encore" par Claude Lépineux, du cabinet CoEfficient 3. Un regard de Formateur : "Comment Assurer la Qualité dans la Formation Linguistique", par Bethany Cagnol, Présidente de TESOL France
78	LINGUAÏD : QUI SOMMES NOUS ?

LA SITUATION ACTUELLE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE LINGUISTIQUE EN FRANCE ET LES ENJEUX QUI SE PROFILENT EN 2012

INTRODUCTION : BREF RAPPEL DES CONCLUSIONS DE L'ETUDE DE 2009

L'étude publiée en mars 2009 et mise à jour en février 2010 décrivait un marché professionnel français à la pointe des tendances du marché international et en pleine mutation : mondialisation de l'économie, centralisation et industrialisation des dispositifs des grandes entreprises, avancées technologiques, émergence de l'apprentissage à distance délocalisée, crise économique et réformes de la formation professionnelle de 2004 et de 2009. Côté offre, les organismes de formation linguistique étaient pour la plupart des petites PME familiales desservant une clientèle de proximité. Face à ces défis, ils rencontraient des difficultés croissantes pour répondre aux exigences de leurs clients multinationaux et pour maintenir leur qualité de service et leurs marges.

Avec la professionnalisation de l'activité impulsée par des entreprises et des acteurs publics frustrés par l'atomisation et l'opacité de l'offre, les gestionnaires remplaçaient progressivement les anciens formateurs à la tête de nombreux organismes de formation et ceux qui ne proposaient pas des dispositifs de *blended learning* ou à distance ou des systèmes de gestion et de reporting informatisés avaient de plus en plus de mal à trouver leur place.

La demande croissante de centralisation des dispositifs, d'individualisation et de formation multimodale accélérail l'intégration déjà en cours grâce aux progrès technologiques entre les 4 métiers de la formation linguistique : la formation à distance, le e-learning, l'édition de supports pédagogiques et la formation en face à face, métiers auparavant séparés. Les prestataires de ces différents métiers étaient amenés à travailler de plus en plus en partenariat ou à développer des offres intégrées. Les tarifs subissaient la pression des acheteurs industriels, affichant une baisse de plus de 20% en euros constants en 10 ans.

De leur côté, les prestataires proposant des formations à distance (*Telelangue*, *goFluent*, *Proformation*, *ecsplicite*..), employant des formateurs basés dans des pays à faible coût de main d'œuvre et ayant accès à des marchés internationaux et à des capitaux, bénéficiaient d'une croissance sans précédent, gagnant des parts de marché tant en France qu'à l'étranger et dépassant en chiffre d'affaires leur partenaires présentiels. De

même les organismes proposant des formations intégrant des technologies *blended* en centre, capables d'investir massivement en communication et publicité, comme *Wall Street Institute*, s'imposaient partout en France.

Toutefois, alors que les besoins des apprenants s'orientaient vers des formations personnalisées, centrées sur leurs métiers, l'industrialisation produisait des effets pervers : focalisation des organismes sur le chiffre d'affaires, la logistique et l'administratif au détriment de la pédagogie, de la formation de leurs formateurs et du développement produit, course au moins-disant financier en échange de volumes importants, baisse générale de la qualité et du suivi. Côté formateurs, confrontés à une détérioration de leurs conditions de travail et de rémunération, au moment même où on leur demandait de se spécialiser, de gérer des parcours de *blended learning* complexes et d'accompagner des programmes de e-learning, ils se démotivaient. Les meilleurs quittaient la profession.

Dans ce contexte, nous avions prédit que 25% des emplois de formateur pourraient être délocalisés dans des pays à faible coût salarial dans les 3 à 5 ans, que les petits organismes isolés auraient de plus en plus de mal à se maintenir et qu'un marché mondial de la formation linguistique à distance était en train d'émerger.

Par ailleurs, la réforme de la formation professionnelle en 2009 allait réduire les budgets pour les formations transversales comme les langues et accorder un rôle prépondérant aux OPCAs, qui imposeraient des normes, des procédures d'homologation et des labels qualité de plus en plus contraignants pour les prestataires. Les grands organismes publics et parapublics et dans une moindre mesure, privés, seraient les principaux bénéficiaires des fonds consacrés à la professionnalisation et à l'employabilité. La concentration de l'activité allait donc se poursuivre, avec une augmentation importante des défaillances et des cessions.

2 ans plus tard, alors que la crise économique se prolonge, ces prévisions ont-elles commencé à se concrétiser ? Quels sont les enjeux majeurs aujourd'hui ? Y a-t-il des signes d'un retour vers la qualité ?



SECTION 1 : L'IMPACT DE LA CRISE 2009-2012

REDUCTION GLOBALE DES BUDGETS, PRESSIONS SUR LES PRIX ET LES PRESTATIONS, HAUSSE DE LA DEMANDE EN PARCOURS « BLENDED » MULTIMODAUX, REDUCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES MARGES DES ORGANISMES, AUGMENTATION DU NOMBRE DE DEFAILLANCES ET DE CESSIONS

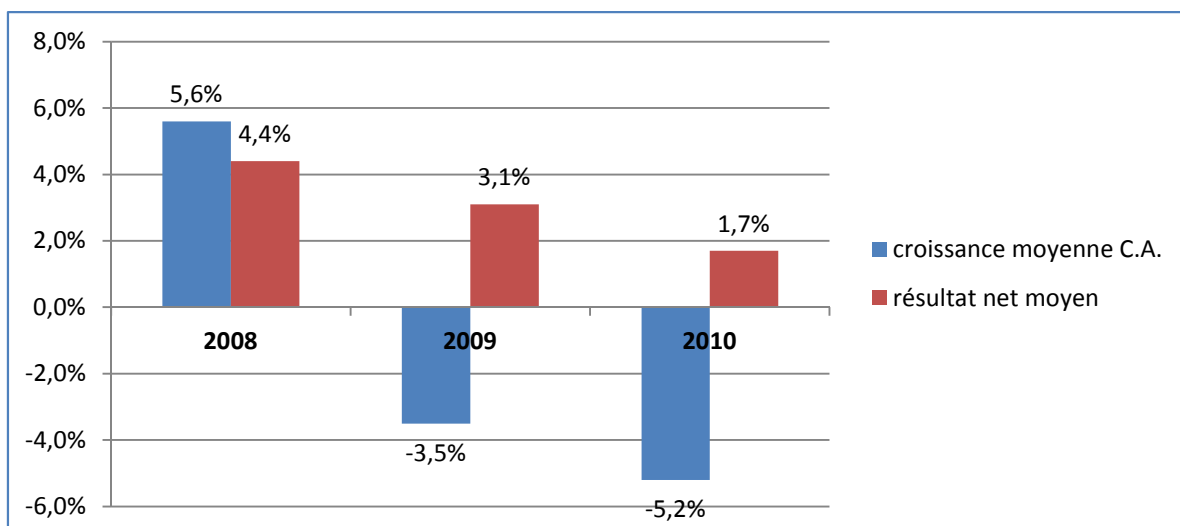
Dans un contexte de déséquilibre entre l'offre et la demande, alors que les formations linguistiques sont considérées comme non stratégiques par 70% des entreprises (enquête *Linguaid* 2009), la crise financière qui a frappé la France de plein fouet en 2009 a eu des conséquences importantes pour le marché :

- un resserrement important des budgets de formation dédiés aux langues (-20 à 30% dans certaines grandes entreprises), aggravé par la réduction des financements OPCA suite à la réorientation des crédits en faveur des formations qualifiantes et des demandeurs d'emploi.
- un recours croissant au DIF pris en charge par les OPCA pour financer les formations linguistiques des entreprises, les financements directs par le Plan de Formation étant réservés aux formations prioritaires (mais cette solution s'est heurtée, à partir du milieu de l'année 2010, à la diminution des financements DIF par les OPCA suite à l'épuisement des crédits induit par la réforme)
- Le recours généralisé aux appels d'offres pour acheter des prestations de formation, y compris dans des secteurs jusque là épargnés par la centralisation RH, notamment dans les administrations publiques et la banque-assurance
- des pressions accrues des acheteurs des grandes entreprises sur leurs fournisseurs en terme de tarifs, de durée des formations et d'intégration dans le prix heure/formateur de l'ensemble des prestations et des coûts annexes (ingénierie, pilotage, déplacement, matériel pédagogique, etc.).
- Pour certaines grandes entreprises, le recours à des formations « catalogue » standardisées et l'externalisation quasi complète de la gestion de la formation (proposée par des sociétés comme *Place de la Formation*, *IBM*, *Adiscos* et *Training Orchestra*). Comme les gestionnaires de formation des entreprises ont de moins en moins de moyens en diminution pour une gestion de plus en plus lourde, la tentation d'externaliser va en s'accroissant.
- une concurrence accrue tarifaire entre organismes, se battant pour tenter de survivre, aboutissant, dans certains cas, à des pratiques proches du *dumping*.
- une demande en forte hausse de parcours multimodaux *blended*, censés, grâce au mix entre formations en face-à-face considérés plus onéreuses et formations à distance /e-learning à prix réduit, faire baisser les coûts tout en maintenant le nombre d'heures offertes aux salariés

Les conséquences ont été sévères pour la plupart des organismes de formation linguistiques (voir aussi section 2) :

- une forte baisse du chiffre d'affaires global (-8,5% sur la période en euros constants). 60% des organismes ont vu leur CA baisser en 2009 et 51% en 2010
- une baisse importante de la marge nette moyenne, qui en 2010 a atteint le niveau le plus bas depuis 2002 (1,7%). 28% des organismes ont subi des pertes en 2009, 26% en 2010.

SITUATION DES ORGANISMES DE FORMATION LANGUES 2008 à 2010 (base 271 organismes)



SEGMENTATION LINGUAÏD DES ORGANISMES DE FORMATION LANGUE

	TAG 5 = nationaux = organismes de >5 M€ (plus de 50 employés ETP)
	TAG 4 = interrégionaux = organismes de 2 à 5 M€ (30 à 50 employés ETP)
	TAG 3 = régionaux = organismes de 1 à 2 M€ (20 à 30 employés ETP)
	TAG 2 = locaux-régionaux = organismes de 0,5 à 1 M k (10 à 20 employés ETP)
	TAG 1 = locaux = organismes de 250 à 500 k (5 à 10 employés ETP)
	TAG 0 = micro organismes = <250 k (1-5 employés ETP)

Ce sont **les grands organismes** (segments nationaux et interrégionaux), les plus exposés aux réductions drastiques imposées par les multinationales, qui ont été les plus touchés par la crise, avec une perte de chiffre d'affaires moyenne d'environ 13% sur la période. Leurs résultats nets moyens ont été très faibles en 2010 : négatifs pour les nationaux (-0,3%), légèrement positifs pour les interrégionaux (0,6%).

Les petits et très petits organismes - organismes locaux (250 à 500 k€) et micro organismes (<250 k€), ont subi une baisse très forte en 2009 (-7% et -14% respectivement), mais se sont partiellement rattrapés en 2010 pour revenir à -9% sur la période, avec un bénéfice net de 3,5 % supérieur à la moyenne (à noter que le bénéfice net des très petits organismes dépend très fortement de la rémunération ou l'absence de rémunération du dirigeant)

Certains organismes moyens et petits ont résisté à la crise mieux que d'autres, notamment ceux liés à des réseaux créés depuis 2000. Les membres de *Canspeak*, de *ETC Group*, de *Linguaphone* ou de *Metropolitan*, par exemple, ont mieux progressé en moyenne sur la période que les membres des réseaux établis, hors croissance externe.

Leur bénéfice net moyen n'est pas, en revanche, meilleur que celui de la moyenne des organismes de taille comparable.

La meilleure performance a été celle **des organismes régionaux** (1 à 2 M€ de CA), dont la clientèle est surtout constituée d'entreprises moyennes, avec une perte de CA de -2% sur la période, mais leur marge nette s'est affaiblie (1,7% en 2010).

La trésorerie des organismes est stable sur la période, sans doute en raison de l'application progressive de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 qui a contribué à réduire les délais de paiement pour les fournisseurs, ainsi que d'une plus grande prudence au niveau des dépenses des organismes face à la conjoncture.

SITUATION 2011 ET PERSPECTIVES 2012

En attendant la publication des bilans 2011 (à partir de juin 2012), nous avons interrogé un certain nombre de dirigeants d'organismes concernant l'évolution de leur activité. Ils indiquent pour la plupart une stabilité de leur chiffre d'affaires et de leurs résultats en 2011, et ne prévoient pas pour l'instant de reprise en 2012.

Comme nous l'avions prédit en 2009, cette conjoncture plus morose a **généralisé son lot de défaillances, qui ont doublé dans le secteur** au cours de cette période : entre 2009 et 2011, une trentaine d'organismes ont été liquidés ou dissous, parmi lesquels des organismes importants (*Diamond School, Coprom Langues, ICCOM, Ouest Multilingues*, entre autres...). Le nombre d'alertes (continuation malgré la perte de capital) a augmenté en 2011, laissant présager des difficultés futures pour certains organismes déjà laminés par 3 ans de marché atone (en janvier 2012, deux organismes ont déjà été mis en liquidation judiciaire). De même, les cessions, parfois dans le cadre d'une procédure judiciaire, se sont multipliées au cours de la période – voir *tableau section 2*

Le taux actuel de liquidations (une dizaine par an sur 250 organismes environ) n'est toutefois pas catastrophique comparé à d'autres secteurs – le secteur de la formation toutes disciplines confondues enregistrant, sur cette période, l'un des taux de défaillance les plus faibles.

FORMATION A DISTANCE ET E-LEARNING

La performance en France de la plupart des entreprises de ce secteur est difficile à mesurer et même à comparer : certaines sont basées à l'étranger, ont un chiffre d'affaires mixte France/international, commercialisent des produits hors formation professionnelle, d'autres ne publient pas leurs comptes, ou ne les publient que partiellement.

Certaines, comme *Telelangue* ou *Phonalangue*, ont également une part plus ou moins grande de présentiel dans leur chiffre d'affaires, caractéristique de plus en plus fréquente, compte tenu de l'évolution du *blended learning*. Par ailleurs, il y a eu un foisonnement de nouveaux acteurs dans le domaine du téléphone offshore et

de la visioformation au cours des 2 dernières années (*Dexway, Myngle, Woospeak, LiveMocha, VisioEnglish, etc.*), pour la plupart visant une clientèle de particuliers, dont les données financières sont difficiles à identifier.

Les chiffres ci-dessus ne sont donc qu'indicatifs, même si nous pensons qu'ils donnent une image assez fidèle de l'évolution actuelle de ces deux secteurs.

Si l'on se fie à leurs déclarations et aux quelques chiffres publiés, ces deux secteurs ont vu un ralentissement de leur croissance, mais ont mieux résisté à la crise que les organismes classiques :

(en italiques : chiffres estimés ou annoncés)

En millions d'euros CA France	2008	2009	2010	2008-2010 € constants
Formation à distance				+7%
<i>Telelangue</i>	20,4	21,7	21,0	+1%
<i>goFluent</i>	6,5	7,0	7,5	+14%
<i>Proformation</i>	4,2	5,3	5,8	+36%
<i>ecsplicite</i>	1,7	1,5	1,7	-2%
<i>Intercountry management</i>	1,1	1,2	1,5	+35%
<i>Phonalangue</i>	0,9	0,8	0,6	-35%
<i>Telab (Isidia/Nextstep)</i>	0,7	0,6	0,6	-16%
E-Learning				+4%
<i>Auralog</i>	5,4*	5,1*	5,2*	-5%
<i>Gymglish</i>	n.a.	n.a.	2,0	n.a.
<i>7 Speaking</i>	0,6	0,9	1,1	+82%
<i>digital publishing</i>	0,6	0,8	0,8	+32%
<i>Commest Multimedia</i>	0,6	0,5	0,5	-18%

*CA France d'Auralog estimé à partir des données communiquées à la presse par la société (le chiffre d'affaires en France représenterait environ 25% du CA global). Il inclurait également les ventes hors formation professionnelle, qui représenteraient plus de la moitié du CA (ex : CD Rom vendus en grande surface, mais Auralog n'est pas seul dans ce cas). Auralog publie ses comptes en France, mais ceux-ci n'incluent pas la totalité de l'activité.

Globalement, le secteur du e-learning et de la formation à distance a progressé sur la période contrairement au marché (+6% en euros constants, comparé à -8,5%), mais bien moins vite qu'au cours des années précédentes et de manière contrastée.

La marge nette moyenne des deux secteurs est également meilleure que celle du marché, mais reste faible (4,5% en 2010, comparée à 1,7%).

La Formation à distance

La formation à distance comprend des sociétés dont la plupart étaient à l'origine spécialisées dans la formation par téléphone. Aujourd'hui, avec l'apparition du *blended learning*, ces entreprises proposent de plus en plus des offres intégrées, avec des réunions téléphoniques, du coaching par visioconférence ou en classe virtuelle, auquel s'ajoute, pour les entreprises les plus importantes, leur propre interface e-learning. Leur CA n'est donc plus uniquement dérivé du e-learning.

Le secteur de la formation à distance est celui qui semble avoir progressé le plus : +6 % entre 2008 et 2010. La marge nette est d'environ 5,5% (chiffre seulement indicatif, car les plus grands opérateurs ne publient pas leurs comptes).

Le e-learning : Sur la même période, les sociétés de *e-learning* ont vu une augmentation de leur chiffre d'affaires également (+4%). Leur marge nette reste faible, aux alentours de 3,5%.

Bien que *Commest Multimedia* et *Auralog* semblent avoir subi la crise au même titre que les organismes présentiels, *digital publishing* et *7speaking* ont en revanche bien progressé en France sur cette période. *Gymglish* est elle aussi manifestement en développement rapide et a atteint 2 M€ de CA en 2010. Nous ne disposons pas toutefois de suffisamment de données concernant les deux autres majors solidement implantés en France : *Englishtown* et *Global English*, pour déterminer si cette évolution reflète celle du e-learning en général ou plus simplement une augmentation de la part de marché de *gymglish*, *digital* et *7speaking* au détriment de leurs concurrents.



La crise, les problèmes d'équipement, le manque d'espaces dédiés à la formation à distance et une préférence persistante des apprenants pour les modalités du face-à-face, ainsi que la frustration de certains grands clients face aux faibles taux d'assiduité du e-learning classique (*les grands réseaux ont constaté un phénomène de retour vers le présentiel en 2011 de quelques clients grands comptes qui avaient été tentés par le tout e-learning*), ont sans doute contribué à ralentir la croissance jusque là exponentielle des prestataires de ces deux secteurs.

Aujourd'hui, si l'on croit les majors de la formation à distance, leur croissance s'accélère à nouveau et leurs marchés sont de plus en plus internationaux : ils annoncent des chiffres en forte progression en 2011, en France comme à l'étranger :

- 6 M€ en France pour *Proformation* (6,8 M au total)
- 10 M€ pour *goFluent* (18 M au total)
- 24 M€ pour *Telelangue* (environ 35 M au total, hors *Berlitz*).

Pour sa part, *digital publishing* annonce avoir gagné coup sur coup trois grands contrats avec des entreprises mondiales.

Ce retour annoncé à une croissance forte reste toutefois à confirmer.

SECTION 2 : EVOLUTION ECONOMIQUE DU SECTEUR

PERFORMANCE ECONOMIQUE PAR SEGMENT – MOYENNES 2008 à 2010 (Voir méthodologie ci-dessous)

	TAG 5 = organismes nationaux = entreprises de >5 m K (50 à 300 employés)
	TAG 4 = interrégionales = entreprises de 2 M k à 5 m k (30 à 50 employés ETP)
	TAG 3 = régionales = entreprises de 1 M k à 2 M k (20 à 30 employés ETP)
	TAG 2 = locales-régionales = entreprises de 500 à 1 M k (10 à 20 employés ETP)
	TAG 1 = locales = entreprises de 250 à 500 k (5 à 10 employés ETP)
	TAG 0 = micro entreprises = de <250 k (1-5 employés ETP)

DONNEES EN EUROS CONSTANTS

	Performances d'organismes 2008 à 2010 (voir méthodologie ci-dessous)	inflation	2008 2,8%	2009 0,1%	2010 1,5%	2009-2010 1,6%		2008	2009	2010
5	Organismes nationaux	Croissance CA	-1,3%	-5,2%	-6,8%	-11,7%	résultat net/CA	3,1%	3,8%	-0,3%
	>5 M€						Trésorerie/CA	10%	12%	9%
4	Organismes Interrégionaux	Croissance CA	6,8%	-3,2%	-11,8%	-14,7%	résultat net/CA	6,8%	3,7%	0,6%
	2-5 M€						Trésorerie/CA	16%	15%	16%
3	Organismes Régionaux	Croissance CA	11,6%	1,9%	-3,7%	-1,9%	résultat net/CA	4,8%	2,9%	1,7%
	1-2 M€						Trésorerie/CA	12%	12%	11%
2	Organismes Locaux-régionaux-	Croissance CA	5,7%	-4,5%	-3,6%	-8,0%	résultat net/CA	4,5%	2,8%	3,6%
	500 k-1 M€						Trésorerie/CA	13%	16%	17%
1	Organismes Locaux	Croissance CA	6,7%	-7,1%	-1,8%	-8,8%	résultat net/CA	6,0%	2,3%	3,0%
	250-500 k€						Trésorerie/CA	13%	13%	17%
0	Très petits organismes	Croissance CA	11,9%	-14%	5,7%	-9,3%	résultat net/CA	5,5%	0,7%	3,2%
	0-250 k€						Trésorerie/CA	15%	14%	12%
MOYENNE GLOBALE (Progression = CA cumulé du segment N - CA du segment N-x/N-x)			5,6%	-3,5%	-5,2%	-8,5%	résultat net/CA	4,4%	3,1%	1,7%
MOYENNES PAR ORGANISME**			6,9%	-5,4%	-3,7%	-8,8%	Trésorerie/CA	12,8%	13,8%	13,4%

*la définition des périmètres des segments nationaux, interrégionaux et régionaux ont été modifiés par rapport aux chiffres publiés en 2010 pour mieux tenir compte de données que nous n'avons pas à l'époque (ex : bilans non publiés) et mieux refléter l'évolution du secteur. Toutefois, ces modifications ne modifient pas nos conclusions.

**les différences entre la moyenne globale et la moyenne par organisme s'expliquent par le poids prépondérant du chiffre d'affaires des grands organismes dans le calcul de la moyenne globale

Evolution du chiffre d'affaires et des résultats des organismes 2008 à 2010

Organismes	2008		2009		2010	
(calculs sur les bilans publiés)	Nbre org.	%	Nbre org.	%	Nbre org.	%
RESULTAT NEGATIF	35	14 %	64	28 %	53	26 %
BAISSE DE CHIFFRE D'AFFAIRES	61	25 %	134	59 %	103	51 %
DONT BAISSSE > 10%	26	11 %	70	31 %	55	27 %

BASE DE CALCUL

année	Organismes en activité	Bilans publiés
2008	270	247 (91%)
2009	259	228 (88%)
2010	253	202 (80%)

REMARQUES

On constate sur le tableau ci-dessus que la situation s'est quelque peu améliorée pour les organismes en 2010. Or, le calcul de la moyenne globale dans le tableau précédent indique au contraire une aggravation de la situation. Ce paradoxe apparent s'explique en réalité par la dégradation de la situation des grands organismes en 2010 et le redressement partiel des petits organismes. Le poids prépondérant du chiffre d'affaires des grands organismes dans le calcul global a fait pencher la balance. La moyenne par organisme (bas du tableau) donne un reflet plus fidèle de cette situation.

Pourquoi les grands organismes ont-ils plus souffert que les moyens et les petits en 2010?

Concernant les petits et moyens organismes, l'explication se trouve peut-être dans la performance économique en 2010 des PME, qui constituent leur clientèle privilégiée. [Une note de la Banque de France sur la situation des PME en 2010](#) indique :

« Les petites et moyennes entreprises (PME) en France bénéficient d'une reprise d'activité en 2010, soutenue en particulier par les exportations. Cette croissance est progressive et accélère en fin d'année.....//.....Le taux de marge se redresse sans pour autant revenir à son niveau d'avant-crise. Il bénéficie notamment de la baisse des impôts à la production consécutive à la réforme de la taxe professionnelle.

Les PME conservent cependant un comportement prudent et attentiste, augmentant le niveau de leur trésorerie et de leurs capitaux propres. La structure financière des PME se renforce avec un endettement contenu ; l'endettement bancaire stagne et les concours bancaires courants sont les seuls à progresser sous l'effet de besoins de financement générés par la reprise de l'activité. »

Dans ce cas, les grandes entreprises, clientèle principale des grands organismes, ont-elles eu une performance inférieure à celle des PME en 2010, ce qui expliquerait la différence ?

Au contraire, selon [la Banque de France](#), les grandes entreprises ont eu une meilleure performance en 2010 que les petites.

L'explication se trouve donc ailleurs. Trois hypothèses pourraient expliquer ce phénomène :

1. Les grandes entreprises ont réduit leurs charges de personnel en 2009 et encore en 2010 (-4,2%). Leurs budgets de formation auraient donc été mécaniquement réduits.
2. Elles ont réorienté leurs budgets de formation vers les formations stratégiques et réduit leurs dépenses pour les formations non stratégiques comme les langues.
3. Il y a eu beaucoup d'appels d'offre en 2010, mais les plans de formation ont démarré avec beaucoup de retard, selon les organismes. Ils n'ont pas pu rattraper ce retard en fin d'année, ce qui expliquerait l'accentuation de la baisse de leur CA en 2010. Si cette hypothèse se confirme, on verra un redressement de leur situation dans les bilans 2011.

Défaillances, alertes et cessions d'organismes de formation langues entre 2006 et 2011

Les très petites sociétés ou formateurs indépendants ne sont pas pris en compte dans ces chiffres. Les cessions sont sans doute sous-estimées : certaines ventes ne sont ni annoncées ni publiées

DEFAILLANCES, CESSIONS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Liquidation/dissolution	1	2	9	6	10	9	2
Redressement/sauvegarde	4	3	1	6	2	3	0
Défaillances	5	5	10	12	12	12	2
Continuation malgré perte	2	4	2	2	3	6	0
Cessions	1	2	4	11	8	8	1

A la date de publication, 18 organismes étaient en défaillance (redressement, sauvegarde ou liquidation)

PRINCIPAUX ORGANISMES EN LIQUIDATION AU COURS DE LA PERIODE 2006-2011

PARIS et IDF. : AMBASSADE DES LANGUES (500 k), MY WAY LEARNING (1M), COPROM LANGUES (1,2 M), AVILANG (440 k), DIRECT ENGLISH LEVALLOIS (428 k), ANGLAIS ORAL ACCELERE (1M), ILIA (1M), L.C.C. (482 k), DIAMOND SCHOOL (1,6M), ERB INTERNATIONAL SCHOOL (660 k))

REGIONS : **LYON** : ENGLISH INTERNATIONAL LYON (500 k), **STRASBOURG** : ALSACE LANGUES (396 k), **ANNECY** : ALPES LANGUES (376 k), **NANCY** : INTERNATIONALE DES LANGUES (477 k), **LORIENT** : SPEAK OUT (285 k), **NANTES** : OUEST MULTILANGUES (392 k), **ANGERS** : CETRADEL VAL DE LOIRE (717 k).

*à noter, certains organismes en liquidation ont poursuivi leur activité, en nom propre ou sous une nouvelle enseigne.

PRINCIPAUX ORGANISMES CEDES AU COURS DE LA PERIODE 2006-2011

PARIS et IDF. : ITAK FORMATION (1,4M), LANGUES ET ENTREPRISES (6,5M), FORMALANGUES (6M), TELELANGUE (21M), WALL STREET INTERNATIONAL (maison mère internationale), LANGUES & AFFAIRES (2,5M), MULTILANGUES (1M), AAA PRESENTATIONS (1,4M), IFG LANGUES (6M), I.A.L. (1M), QUAY D'ORSAY (1,8M), UNILANGUES (1,7M), GLS (1M), LANGUAGE ASSOCIATES (309 k)

REGIONS : **MONTPELLIER** : LANGUES SANS FRONTIERES (400 k), **ORLEANS** : ACTEAM LANGUES (400 k), **NANTES** : NANTES VAL DE LOIRE (350 k), **REIMS** : LANGUES SERVICES (400 k), **ANGERS** : SUCCESS STORY (600 k) **LE MANS** : SUCCESS STORY LE MANS (321 k)

METHODOLOGIE

Progression du chiffre d'affaires.

L'échantillon pour la progression moyenne du CA comprend 177 organismes (70% des 253 organismes encore en activité en 2010). Le calcul est fait en totalisant le CA du segment de l'année N, en déduisant le CA de l'année N-1, puis en divisant le résultat par N-1. Les moyennes par organisme sont obtenues en calculant la moyenne des % de croissance de tous les organismes.

Critères d'inclusion: Organismes dont l'activité principale est la formation linguistique professionnelle, en activité entre 2008 et 2010, ayant démarré leur activité au moins 2 ans avant 2008, dont tous les comptes ont été publiés. Les organismes dont certains chiffres sont hors normes (résultats exceptionnels, fusion de sociétés ou d'activités, organismes fonctionnant comme holding, etc..) et ceux dont les chiffres sont invérifiables ont été éliminés du calcul de la progression du chiffre d'affaires. Les pourcentages de croissance sont calculés en euros constants, en déduisant l'inflation de la période.

Moyennes de résultat et de trésorerie

Les moyennes de résultat net et de trésorerie sont en revanche calculées année par année, en utilisant tous les bilans publiés (en excluant les cas exceptionnels ou atypiques). Les calculs sont faits en cumul par segment ou par réseau (résultats nets ou disponibilités + VMP du segment divisés par le C.A).

Parmi les 270 organismes, certains ne publient pas leurs bilans, d'autres prennent du retard pour le faire. Ces chiffres sont donc représentatifs du marché, mais ne peuvent pas être précis à la virgule près. Bien que nous disposions d'informations concernant les organismes qui ne publient pas leurs bilans (Greta, CEL, Berlitz, etc..), nous n'utilisons pas ces données peu vérifiables dans le calcul. Les chiffres concernant l'année 2008 ont été corrigés par rapport à la mise à jour 2010, car nous disposons de davantage de données. Néanmoins, ces corrections ne modifient pas substantiellement les calculs antérieurs.

LES RESEAUX

Les données ci-dessus concernent des entités indépendantes sur le plan financier, sans tenir compte de leur attachement ou non à un réseau. Or, pour bien appréhender la nature et l'évolution du marché des langues, il faut tenir compte du fonctionnement en réseau d'une grande partie du marché (>50% de l'activité).

Les réseaux sont de type très divers, allant du réseau intégré (*Berlitz ou Telelangue*) à des réseaux associatifs d'organismes indépendants (*Canspeak..*), en passant par des réseaux franchisés ou à concession (*Inlingua*) ou des organismes publics et parapublics. La notion même de « réseau » est forcément approximative, car certains organismes qui n'ont des locaux que dans leur localité, travaillent pourtant dans plusieurs régions, soit en partenariat avec des organismes locaux, soit en contractant des formateurs sur place (*cas des « ensembliers » tels Formalangues, Transfer, IFCL-Logos, etc..*).

Nous avons donc retenu la définition suivante : organismes ou groupements proposant une offre présentielle* importante hors de la zone de leur siège, qu'ils possèdent ou non des locaux en propre dans les régions où ils travaillent.

L'exercice n'est pas simple : il faut parfois faire des recherches poussées pour trouver tous les établissements membres d'un réseau. Certains ne publient pas leurs comptes (c'est le cas, entre autres, des réseaux publics, mais pas seulement), d'autres les publient avec 1 ou 2 ans de retard, certains publient certaines années et non pas d'autres.

Les données qui suivent sont donc forcément à prendre avec précaution. Elles proviennent de sources connues (manageo, societe.com, bilans gratuits, bodacc, infogreffe..) mais également d'informations publiées dans la presse ou de données qui nous ont été communiquées. Même si des erreurs mineures peuvent s'y glisser (ces sources contiennent parfois des erreurs), nous pensons que les informations qui suivent sont globalement représentatives.

**A noter : la part de marché croissante de la formation à distance (estimée aujourd'hui à entre 40 et 50 millions d'euros : entre 10 et 15% du marché professionnel français), rendra la notion même de réseau progressivement caduque. Il faudra parler de réseaux de formation présentielle en face-à-face.*

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES RESEAUX – MOYENNES ESTIMEES 2008 à 2010

	<i>Evolution des réseaux</i> (données publiées, annoncées ou estimées)	TYPE DE RESEAU	C.A. 2010 <i>Données arrondies à 0,5 M</i>	Nombre de centres <i>Inflation :</i>	2008 Inflation 2,8%	2009 Inflation 0,1%	2010 Inflation 1,5%	2008 à 2010 1,6%
1	RESEAU CEL-CCI*	Parapublic associatif	77 M *	110	n.a.	n.a.	n.a.	1,1%
2	RESEAU WALL STREET INSTITUTE*	Privé intégré	40 M *	32	6,5%	-2,2%	-8,6%	-10,7%
3	RESEAU BERLITZ – TELELANGUE*	Privé franchises	35 M *	67	18,3%	-1,7%	-4,1%	-5,8%
4	RESEAU GRETA*	Public associatif	21 M *	220	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5	RESEAU INLINGUA*	Privé franchises	19 M *	40	6,4%	-1,4%	-4,8%	-6,1%
6	RESEAU CANSPEAK*	privé associatif	12,5 M *	22	9,6%	1,7%	4,8%	6,6%
7	GROUPE FORMALANGUES-DEMOSLANGUES	privé ensemblier	7,5 M	4	12,8%	-6,5%	-0,2%	-10,5%
8	RESEAU ETC GROUP	privé à distance	7,5 M	3	10,4%	2,1%	6,7%	8,9%
9	IFCL-LOGOS*	privé intégré	7 M	6	7,7%	n.a.	n.a.	n.a.
10	TRANSFER FORMATION CONSEIL	Privé ensemblier	6,5 M	3	-2,2%	-1,8%	-0,9%	-2,7%
11	WESTMILL INTERNATIONAL	privé ensemblier	6 M *	3	-15,1%	5,3%	-6,8%	-1,9%
12	LINGUAPHONE FRANCE*	privé intégré	5 M	1	11,4%	30,2%	1,1%	32,1%
13	GROUPE NOVA LANGUES*(Novaperformance)	privé ensemblier	5 M *	3	20,7%	10,5%	n.a.	n.a.
14	GROUPE BTL*	Privé intégré	4 M *	8	17,5%	-0,3%	n.a.	n.a.
15	GROUPE CAP FORMATION	privé intégré	3,5 M *	3	4,4%	-2,3%	-16,9%	-18,8%
16	GROUPE METROPOLITAN	privé intégré	3,5 M	3	28,2%	-5,0%	8,8%	3,3%
17	GROUPE INFOLANGUES	privé intégré	3 M	5	-5,4%	9,6%	-9,7%	0,9%
18	GROUPE BIRDWELL INSTITUTE	Privé intégré	3 M	3	5,4%	2,4%	-7,7%	-5,5%
19	RESEAU CETRADEL*	Privé intégré	2,5 M	3	2,9%	-10,8%	-24,0%	-32,4%
20	GROUPE LINGUARAMA	privé associatif	2 M	3	18,8%	-16,5%	-6,8%	-22,4%
	MOYENNE DU MARCHÉ	privé intégré	2 M	2	5,6%	-3,1%	-5,2%	-8,5%

n.a. = >50% des données manquantes, *Estimation : Bilans partiellement publiés

SECTION 3 : TENDANCES ET ENJEUX EN 2012.

1. LE MARCHE SE CONCENTRE-T-IL ?



Au cours de la période 2008 à 2012, une trentaine d'organismes ont disparu et 25 (au minimum) ont été cédés. La base de Linguaid, qui comprenait 270 organismes en 2008, ne comprenait plus que 253 en fin 2010, malgré les nouvelles entrées enregistrées (créations).

Le nombre de créations est relativement élevé, mais la plupart concernent soit de très petites entreprises ou des indépendants (*phénomène des formateurs auto entrepreneurs, que Linguaid ne comptabilise pas*), soit la poursuite d'exploitation sous un nouveau nom de sociétés liquidées (ex : *Société Nouvelle Linguaforma*), soit des transferts d'activité entre membres d'un réseau sous un nouveau nom. Parfois, une société peut être créée à la demande d'un client, afin d'externaliser son activité de formation (un cas récent). Les quelques créations importantes enregistrées au cours de la période n'affichent pas, par ailleurs, des résultats très flatteurs. Les cessions concernent :

- des reprises d'organismes existants par des nouveaux entrepreneurs ou des organismes hors secteur langues (*IFG-Langues, Diamond School, Quai d'Orsay Language Center, Multilangues, Isserlis Langues...*)
- des cessions entre membres d'un même réseau franchisé (*Wall Street, Inlingua...*)
- des acquisitions par d'autres organismes déjà implantés sur le marché (*Nantes Val de Loire par ECS, GLS par Cullen Language Services, Langues et Entreprises par Linguaphone, I.A.L. par ICFL-Logos, Telelangue par Berlitz, AAA Presentations, Acteam Langues, BLC et Inter-Expand par ETC Group, Integra par Novaperformance...*)

Dans le dernier cas, on observe un regroupement des organismes existants, phénomène déjà clairement en cours pendant la période précédente avec l'émergence de nouveaux réseaux se développant par croissance externe, tels ETC Group et Linguaphone. Un processus similaire est à l'œuvre au niveau des **séjours linguistiques** : le marché Britannique des stages d'immersion pour les entreprises s'est rétréci brutalement en 2009 (baisse d'environ-50% du marché), sous l'impact de la crise et des restrictions sur les visas, provoquant la fermeture et le rachat de plusieurs écoles et une concentration de l'activité au sein de réseaux de plus en plus étendus comme *OISE*.

Ce processus de regroupement, parallèle à la réduction du nombre d'organismes en activité observée, indique que le marché se concentre peu à peu, malgré l'émiettement par le bas du à la multiplication des formateurs auto entrepreneurs. L'acquisition de *Telelangue* par *Berlitz* et de *Langues et Entreprises* par *Linguaphone* à elles seules représentent une concentration majeure de l'activité. L'évolution reste néanmoins lente : le secteur n'est pas très attractif car peu rentable, les capitaux se font plus rares en temps de crise et le prix payé (25 à 30% du chiffre d'affaires en moyenne), n'incite pas les propriétaires d'organismes à franchir le pas de la cession.

Toutefois, la pression des clients et des organismes de contrôle et de financement sur les prestataires continue à augmenter (le ticket d'entrée devient donc plus cher), l'effet générationnel commence à se manifester (beaucoup de dirigeants d'organismes arrivent à l'âge de la retraite) et le marché est en décroissance, car les financements des OPCA se réduisent, la crise économique se prolonge et le niveau général d'anglais de la population s'élève peu à peu. La concentration du marché risque donc de se poursuivre, voire s'accélérer dans les années qui viennent.

2. CONTRE-TENDANCES ET NOUVELLES OPPORTUNITES

Comme nous l'avions indiqué dans les conclusions de l'étude, les périodes de crise sont difficiles pour la majorité des acteurs, mais propices également pour ceux qui sont capables de les exploiter, car des opportunités nouvelles se présentent. Soit parce que des concurrents s'affaiblissent ou disparaissent, soit parce que de nouveaux besoins apparaissent et qu'ils savent saisir l'opportunité, soit parce qu'une stratégie avisée porte ses fruits. Par ailleurs toute tendance génère ses propres contre-tendances « *On oublie trop souvent une loi fondamentale de la physique : le principe d'action réaction, et une autre, plus moderne : les boucles de rétroaction (feedback loops).* Ainsi, une



tendance qui va loin dans un sens génère souvent des effets contraires qui l'amortissent – ou dans certains cas l'accélèrent » (extrait des conclusions de l'Etude Linguaid). Nous avons donc mis en évidence ci-dessous quelques phénomènes qui indiquent que des opportunités existent pour ceux qui savent les saisir, malgré la crise en cours.

L'APPARTENANCE A UN RESEAU



Nous avons déjà cité l'exemple du réseau *Canspeak*, dont la croissance et la marge moyennes des membres sur la période est largement supérieure à celle du marché (croissance +6,6% comparé à -8,3%, bénéfice net 3,8% comparé à 1,7%*). Le chiffre d'affaires interne à ce réseau représente aujourd'hui près de 10% du chiffre d'affaires en moyenne (1M €), ce qui illustre un des avantages majeurs pour les organismes moyens et petits à collaborer au sein d'un réseau – ils ont ainsi la possibilité de proposer à leurs clients des prestations hors de leur territoire ou des produits qu'ils ne possèdent pas eux-mêmes.

Par ailleurs, pour un petit organisme isolé, l'appartenance à un réseau (en elle-même loin d'être une garantie de réussite), peut avoir de nombreux autres avantages : échanger informations et bonnes pratiques, mutualiser des ressources et des achats, développer des produits communs, être mieux en mesure de répondre à la demande des grands comptes et des OPCAs, sans oublier un facteur psychologique qui peut s'avérer décisif : être moins isolé et de se sentir soutenu par la solidarité du groupe.

**chiffres à prendre avec précaution, car 3 organismes de ce réseau ne publient pas leurs comptes*

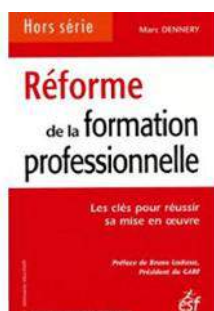
LE PARI DE LA QUALITE, LA SPECIALISATION ET LE REFUS DU LOW COST

Membre fondateur de ce réseau, *Cullen Language Services* (voir entretien en section 5), se développe (+26% sur la période) et vient de racheter son partenaire en région parisienne GLS (janvier 2012). Aux dires de son dirigeant, cet organisme basé à Lyon pratique une stratégie à contre-courant de la tendance du marché : il refuse de baisser ses prix, parie sur la qualité et la spécialisation, forme ses enseignants et les rémunère pour le temps passé à suivre le travail en ligne de leurs apprenants, qu'il parvient à refacturer à ses clients. Un tel pari est-il facilement applicable hors la région Lyonnaise ou par des organismes plus importants ? Il faut sans doute du talent et la capacité à fournir des preuves convaincantes pour persuader les clients que le retour sur investissement est mieux assuré en payant un prix supérieur. Et John Cullen en convient : cette approche n'est pas forcément applicable au niveau national, en répondant à des appels d'offres, ni facile à généraliser, même au sein d'un réseau comme *Canspeak*.

Mais *CLS* n'est pas la seule société qui parie sur la qualité de service, tout en refusant la course au moins-disant, et qui affiche par ailleurs une bonne performance en temps de crise. Les taux de croissance et/ou de marge nette du réseau des *Centres d'Etude de Langues (CEL)*, d'organismes moyens comme *BTL*, *Progressio*, *Les Langues du Monde*, *Cambridge Training institute* ou *Communicaid*, ainsi que dans le domaine de l'externalisation, de *Formalanguages*, attestent qu'une telle stratégie de différenciation par le haut peut se révéler payante pour les organismes de formation en face-à-face, en particulier avec des clients pour qui la formation linguistique représente un investissement dans le renforcement des compétences opérationnelles de leurs collaborateurs, plutôt qu'une dépense obligatoire à maîtriser.

Par ailleurs, de plus en plus d'organismes se positionnent aujourd'hui comme spécialistes des formation langues pour les métiers et tentent de développer de nouvelles activités à plus haute valeur ajoutée, telles que le management interculturel, l'efficacité professionnelle, le management des projets ou des conflits, à l'instar de *Berlitz*, dont le chiffre d'affaires dans ces domaines représente 8% de son CA global, de *Metropolitan* ou encore de *Transfer*.

LA REFORME DE LA FORMATION



La Réforme de 2009 de la Formation Professionnelle définit la connaissance des langues et en particulier de l'anglais comme une des clés de l'employabilité et un élément essentiel du socle de connaissances et de compétences. Pour développer des mesures d'accompagnement de la crise, les pouvoirs publics ont demandé aux OPCA, à l'Afpa et à Pole Emploi, entre autres, de mettre en place des actions de formation collectives incluant des modules de formation linguistique. Une partie importante des fonds de sécurisation prévus par la réforme ont été orientés vers ces actions (*Actions de Formation Conventionnées*, *Compétences Clés*, *Actions Collectives*, *CRP*, etc..)

Certains organismes ont été en position idéale pour exploiter ces nouvelles opportunités (en particulier les organismes publics et parapublics comme L'AFPA, les Greta, les CEL, certains centres Universitaires....) ou ont su réagir rapidement et mettre en place des offres adaptées. L'activité du réseau CEL les régions entre 2009 et 2011 a été stimulée, d'abord par les formations mis en place par les entreprises au cours de périodes de chômage technique, ensuite par les formations organisées suite à des licenciements. C'est également le cas de certains organismes privés déjà rodés à ce type de dispositif et ayant développé des relations étroites avec les OPCA ou le Pole Emploi, comme *Citylangues*, *Inlingua*, *Elysées Langues*, *Infolangues*, *Universal Communications*, *Novaperformance*, *ECS*, ou *Langage Forum*.

Même si ce type d'action de formation collective exige des locaux aménagés et spacieux, car les groupes sont importants, une administration et une logistique performante ainsi qu'un matelas de trésorerie suffisant (les règlements interviennent souvent tard), elle a permis à ces organismes de compenser en partie la baisse de chiffre d'affaires engendrée par la crise.

DES RESISTANCES A LA CENTRALISATION

Malgré l'application de plus en plus fréquente par les sièges parisiens des grandes entreprises d'une politique nationale de référencement et d'achats concernant les prestataires de formation (*Global Corporate Policy*), cette approche ne va pas de soi et ne convient pas toujours à leurs établissements ou filiales en région, soit parce qu'elle est difficilement applicable dans le contexte local, soit parce qu'ils sont satisfaits des prestataires qu'ils ont choisis. Dans un certain nombre de cas, en particulier lorsqu'il s'agit de formations présentielles, ils ignorent ou contournent ces directives et continuent à travailler avec leurs prestataires locaux. D'autres ne respectent pas les consignes centrales concernant les tarifs. Plus les gestionnaires locaux apprécient leurs prestataires, plus la résistance est forte. Cette résistance sourde a permis à bon nombre de petits organismes de maintenir leur chiffre d'affaires malgré la centralisation des dispositifs. Devant la difficulté, les gestionnaires centraux baissent parfois le bras.

L'OFFRE INTER-ENTREPRISE EN CENTRE

Les organismes qui ont une offre de formation inter-entreprise en centre sont souvent ceux qui affichent la meilleure rentabilité. C'est le cas de *Wall Street Institute*, de *Formalanges* et d'*Elysée Langues* entre autres. Compte tenu de la pénurie croissante de salles adaptées dans les entreprises des grandes villes et du retour vers le collectif pour réduire les coûts, cette prestation a le vent en poupe. Il n'est pas facile de mettre une telle offre en place, car les problèmes d'organisation et de logistique sont complexes, il faut un effort important et constant de marketing et des locaux adaptés. Cela demeure toutefois une des seules prestations de formation linguistique encore réellement rentables : il est possible d'avoir des taux heure/formateur de plus de 200 euros, si on parvient à obtenir un bon taux de remplissage.



DES ACHETEURS PLUS RAISONNABLES?

Le comportement des acheteurs des grandes entreprises, qui ont eu tendance à mettre sous pression très forte les prix/heure formateur et la facturation des dépenses annexes ces dix dernières années, malgré l'évidente fragilité de leurs prestataires, n'a pas beaucoup changé depuis 2008 et s'est même renforcé avec la crise, allant parfois jusqu'à l'étranglement du prestataire. Ce comportement est dans la majorité des cas le résultat d'une méconnaissance de l'activité de formation linguistique et de l'application de méthodes d'achat venant d'autres domaines plus industrialisés, d'une difficulté bien réelle des prestataires à différencier leur offre par rapport à celle de leurs concurrents ou à fournir la preuve du retour sur investissement, et enfin du manque d'intérêt de la direction de l'entreprise pour la formation linguistique, souvent considéré comme non stratégique. Or, dans certains cas encore très minoritaires, sans doute instruits par la désorganisation engendrée lors de la faillite d'un prestataire important, les acheteurs commencent à appliquer des méthodes plus rationnelles lors des appels d'offres, tels que l'analyse de la structure des coûts des fournisseurs pour déterminer un tarif plancher en dessous duquel le prestataire serait fragilisé. Il est difficile de dire pour l'instant si de telles approches se généraliseront à l'avenir.

L'EMBELLIE DU FRANCAIS LANGUE ETRANGERE

Le numéro d'octobre 2011 de *Study Travel Magazine*, la revue internationale de référence consacrée au marché des séjours linguistiques, affichait en première page un titre étonnant « *French Gusto* » (dynamisme français), allant à l'encontre des idées reçues sur ce secteur depuis quelques années, c'est-à-dire qu'il était en crise, que les autorités publiques ne soutenaient plus la culture française et son rayonnement dans le monde, que les crédits de formation pour les migrants avaient été réduits, etc. .



Or il s'avèrerait, selon cet article, que le secteur va plutôt bien, que le nombre d'étudiants inscrits retrouve son niveau de 2008 et que les acteurs du FLE collaborent activement pour être plus efficaces. Cette embellie est sans doute due à l'action récente des pouvoirs publics en faveur du secteur ainsi qu'à ses propres efforts : création de deux labels de qualité (le label qualité-FLE et le label FLE), soutien de l'Etat à des actions de promotion à l'étranger, actions de l'Agence de Promotion du FLE.

Il est difficile de savoir si le secteur de la formation professionnelle a bénéficié de cette embellie, mais on constate au sein de certains organismes que c'est la seule langue hors l'anglais qui a résisté à la crise. Autre signe que ce créneau reste porteur : le récent positionnement du réseau des *Centres d'Etudes de Langues* sur le marché international de l'évaluation du français avec un test standardisé, le *Test d'évaluation du français* (TEF) qui a été un des rares agréés par le ministère de l'intérieur en 2011 pour les procédures de naturalisation.

En revanche, la situation des formateurs sur ce marché, caractérisée par la précarité, des salaires faibles et l'imbroglio administratif des contrats multi-employeur ne semble pas beaucoup évoluer, ce qui tempère considérablement l'optimisme affiché, car les formateurs sont les acteurs-clés de cette activité.

3. LA MONDIALISATION DE LA FORMATION A DISTANCE



Un marché mondial fragmenté

Le marché mondial de la formation linguistique professionnelle est plus atomisé encore que le marché français, malgré l'existence de réseaux de taille relativement importante comme *Inlingua*, *Berlitz*, *Linguaphone*, *EF English Town*, ou *Wall Street Institute*. Ceux-ci ont pour la plupart une logique locale de formation présentielle dans les pays où ils sont implantés. Leurs établissements sont souvent des franchises, centrées sur les besoins de leur clientèle spécifique et adaptés aux réglementations extrêmement diverses en vigueur dans chaque région. Même franchises implantées en Europe n'ont que rarement une approche commune et la coordination entre elles est peu développée.

Comparées à leurs clients des grandes entreprises multinationales, même les écoles les plus grandes sont de petite taille : aucune à notre connaissance ne dépasse en chiffre d'affaires global (franchises incluses) les 500 millions d'euros (*EF Education First* ou *Berlitz-Telelangue*), alors que les 100 premières multinationales clientes ont des chiffres d'affaires dans les dizaines, voire les centaines de milliards d'euros. Par ailleurs, la plupart de ces réseaux de formation n'ont pas comme cible principale le marché des entreprises. C'est pourquoi le décalage qu'on observe en France entre prestataires et grands clients se reproduit à l'échelle mondiale.

Les multinationales en quête de solutions de formation centralisées

Depuis quelques années, les grandes entreprises présentes dans des dizaines de pays cherchent à globaliser leur dispositifs de ressources humaines et de formation, afin de réaliser des économies d'échelle, centraliser la gestion des effectifs et proposer une offre homogène à l'ensemble de leurs employés.

Grâce au développement de la formation à distance délocalisée et du e-learning, les frontières locales et nationales qui rendaient problématique toute tentative d'homogénéisation de la politique de formation linguistique ont disparu. Il est maintenant possible de distribuer des produits langues homogènes dans le monde entier à partir d'une petite ville en Californie ou d'une banlieue parisienne.

Les gestionnaires de formation voient ce développement de manière favorable, car il leur donne, en principe, les moyens de réaliser l'homogénéisation internationale de la formation qu'ils recherchent.

Des produits e-learning bien adaptés, mais souvent boudés par les salariés

La mise en place de dispositifs centralisés de *e-learning* n'a pas posé de problèmes insurmontables : le pionnier dans le domaine, *GlobalEnglish Corporation*, fondé en 1997, avait dès le départ l'ambition de proposer aux multinationales des produits langues en ligne adaptées à leurs besoins globaux et a signé des accords de distribution mondiaux avec les sièges de certaines multinationales américaines. Aujourd'hui, *Global English* a un chiffre d'affaires en 2010 estimé à 28 millions d'euros. D'autres ont suivi, notamment *Englishtown* (activité à distance estimée à 22 M€) de *Education First*, l'allemand *digital publishing* (13 M€) et le leader hexagonal, *Auralog* (21 M€).

Mais les solutions e-learning, même tutorées, n'ont pas donné les résultats escomptés : les taux d'assiduité ou d'abandon restaient très élevés, même lorsqu'on ajoutait des tuteurs, et les stagiaires persistaient à réclamer des formateurs. On a alors pensé trouver la solution dans le concept du *Blended Learning*, ou formation mixte, combinant des modalités présentielles avec des produits e-learning, mais cette solution s'est heurtée à la quasi impossibilité d'obtenir une intégration harmonieuse entre des produit en ligne « sur étagère » et les formateurs d'organismes présentiels de proximité.

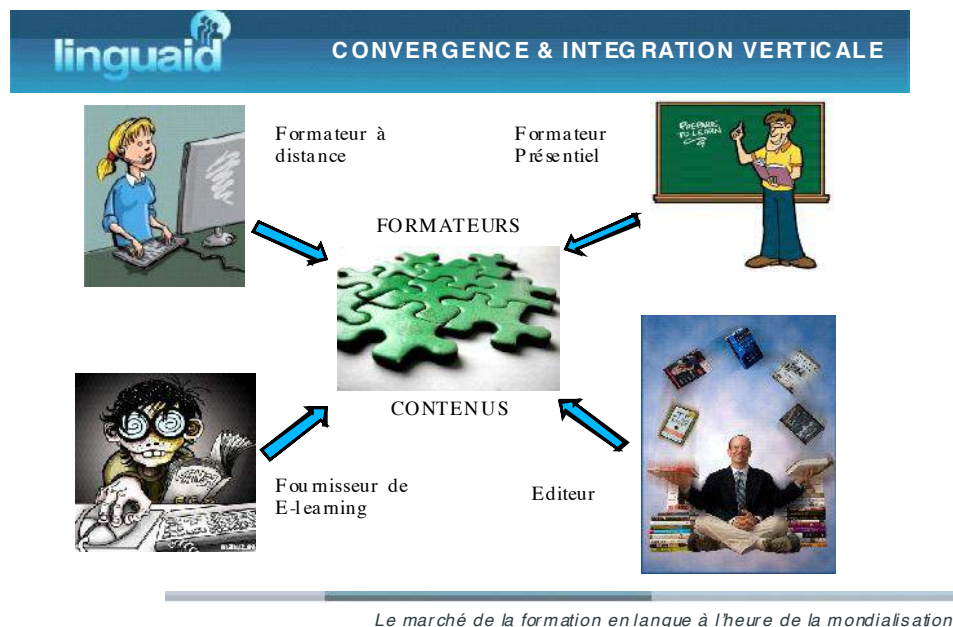
La solution : un formateur, mais à distance ?

La formation à distance délocalisée par téléphone, et aujourd'hui par visioconférence, avec ses prix réduits, sa flexibilité et sa simplicité de déploiement est apparue comme une solution idéale pour industrialiser le présentiel. Aujourd'hui, bon nombre de multinationales tentent de créer une offre de formation linguistique à l'échelle du groupe en proposant un catalogue de programmes à distance synchrones et asynchrones en plusieurs langues, laissant leurs filiales locales le soin de gérer le face-à-face de proximité résiduel. Encore faut-il que l'offre soit à leur échelle et puisse répondre à leurs besoins très complexes. Est-ce le cas aujourd'hui ?

La France championne de la formation professionnelle langues à distance

Les leaders mondiaux du téléphone offshore pour les entreprises sont des sociétés à l'origine françaises : *Telelangue* et *goFluent* et *Proformation* (visioformation). Captant bien avant les organismes traditionnels l'évolution de leurs clients multinationaux, elles ont industrialisé leurs dispositifs en faisant appel à des capitaux souvent internationaux (le japonais *NTT Communications* détient 30% du capital de *goFluent*. *Benesse*, la holding japonaise de *Berlitz*, a racheté *Telelangue* en 2011 et *Avenir Entreprises*, financeur public des PME, a investi dans *Proformation*).

Telelangue, dont les clients sont à 80% les entreprises, fut le premier à comprendre que le téléphone seul ne suffisait pas et qu'il fallait développer des contenus intégrés livrés sur une plateforme en



ligne, capable de gérer en même temps les programmes et les apprenants. L'investissement fut à la hauteur : 10 millions d'euros. *Cyberteachers* est aujourd'hui la plateforme de *blended learning* industrialisée la plus intégrée du marché. *Gofluent*, le pionnier de la formation par téléphone délocalisée en 2000, se positionna à l'origine comme formateur à distance, nouant des partenariats avec les organismes de formation et les plateformes d'e-learning. Aujourd'hui, cette société a développé son propre outil d'e-learning, une plateforme web 2.0 fondée sur le concept du *social learning*, avec un investissement de 2 M d'euros. *Gofluent* se positionne aujourd'hui avant tout en créateur de contenus. Ces 2 sociétés deviennent de moins en moins hexagonales : plus de 30% de leur chiffre d'affaires se fait aujourd'hui à l'étranger (Europe et Asie principalement).

Les sociétés de e-learning ont également compris cette évolution et tentent de devenir aussi des formateurs à distance : elles proposent toutes aujourd'hui des formateurs en ligne par téléphone, classe virtuelle ou visioformation (*Tell Me More* avec *Webpass + Live Tutor*, *digital equipment* avec sa nouvelle plateforme blended *Speex*, *GlobalEnglish* avec *Coach*, etc.)

Deux coups de tonnerre au cœur de la crise

En 2010, coup de tonnerre au cœur de la crise : la maison mère de *Wall Street Institute* est vendue par le fonds d'investissement *Carlyle* à *Pearson Education*, le n°1 mondial de l'édition pédagogique, qui avait déjà acheté les filiales chinoises de *WSI* en 2009.

Pour la première fois, un éditeur de supports de formation, déjà présent sur le marché du *e-learning*, achète une société de formation majeure proposant du présentiel et du *blended learning*, contrôlant ainsi tous les maillons de la chaîne de valeur, de la production des supports physiques et virtuels jusqu'à l'enseignement en face-à-face. C'est un développement logique, car les sociétés de formation à distance et de *e-learning*, en croissance rapide, créent leurs propres ressources et leurs apprenants n'achètent donc plus celles des éditeurs. Avec un réseau de formation en propre, *Pearson* peut ainsi écouler ses produits à une clientèle acquise.

Aujourd'hui les éditeurs comme *Pearson International*, un temps écartés du jeu par la dématérialisation des ressources et pris de vitesse par les sociétés de *e-learning*, tentent de revenir dans le jeu. Tous se sont mis à numériser leurs ressources et à proposer des programmes de *e-learning* et *blended learning* (voir chapitre suivant). D'autres éditeurs comme *CUP* ou *Macmillan* suivront-ils l'exemple de *WSI* en investissant dans des institutions éducatives ou en nouant des alliances stratégiques avec elles? C'est une hypothèse à ne pas écarter - à titre d'exemple, en 2010, le réseau *EF Education First* a signé un partenariat de recherche avec *Cambridge University*, dont la branche *CUP* est un des principaux éditeurs mondiaux de supports pédagogiques pour les langues. Toutefois, cette évolution a des limites naturelles : si un éditeur est investi dans une école en particulier et a un intérêt financier dans son développement, les écoles concurrentes risquent de voir l'éditeur aussi comme un concurrent et non plus comme un partenaire - et donc de moins acheter ses produits.

Deuxième coup de tonnerre en pleine crise : la holding de *Berlitz International* achète *Telelangue* en août 2011. Cette cession rassemble le n° 2 et n° 3 des prestataires privés sur le marché français et crée le leader mondial de la formation professionnelle en langues aux côtés d'*EF Englishtown*, avec un chiffre d'affaires cumulé en France de plus de 38 M € et de plus de 500 millions d'euros au niveau mondial, déployant une offre complète de prestations en face-à-face et à distance, édition comprise, offre qui sera à terme intégrée ([voir article dans RH DRH SIRH « Berlitz s'offre Telelangue »](#))

Les principales sociétés qui se positionnent aujourd'hui sur les appels d'offres internationaux de formation professionnelle aux langues à distance (chiffres d'affaires toutes prestations incluses pour Berlitz et Englishtown). D'autres groupes internationaux et des sociétés plus petites répondent à certains de ces appels d'offre également, souvent en partenariat. Ces données sont estimatives – elles sont basées sur des informations annoncées dans la presse, des comptes publics et les déclarations de leurs dirigeants.



Un marché mondial de la formation à distance est ainsi en train d'émerger grâce à l'intégration verticale entre l'apprentissage à distance, le *e-learning*, l'édition pédagogique et la formation en face à face. D'autres fusions risquent de se produire dans les années qui viennent.

Ces prestataires peuvent-ils répondre aux besoins de leurs clients multinationaux ?

A quoi rêvent les services de formation des multinationales ? Idéalement, à un dispositif de formation langues *full web* centralisable au niveau international, proposant un large éventail de langues cible et de langues d'interface, ainsi qu'une gamme complète de produits distanciels (e-learning, visioformation, e-coaching, classes virtuelles..), déployables sur différents supports fixes et mobiles (ipad, smartphone, etc.). Les apprenants doivent bénéficier d'un suivi et d'un support humain synchrone et asynchrone. Les programmes doivent être gérés par un Learning Management System sophistiqué, capable de fournir un reporting en temps réel à la fois détaillé et simplifié, avec une sécurité suffisante pour protéger les données de milliers de leurs collaborateurs. Les produits doivent être à la fois motivants, attractifs et efficaces, et les contenus doivent inclure des modules spécialisés dans les différents métiers du groupe. Par ailleurs, ces grandes entreprises souhaitent que le dispositif à distance soit appuyé localement par un réseau d'écoles proposant du face-à-face personnalisé, avec des programmes correspondant à leurs besoins. Ces programmes doivent être intégrés au maximum aux programmes à distance, sur le mode multimodal.

L'offre des sociétés qui se positionnent sur ce créneau est encore loin, dans la majorité des cas, de satisfaire toutes ces exigences : moins de la moitié proposent d'autres langues que l'anglais comme langue cible, une minorité dispose d'un réseau d'écoles propre – la plupart travaillent avec des partenaires présentiels locaux, et l'offre de formation présentielle à distance, de mobile learning, de modules spécialisés métier et de visioformation est très récente pour certains. Toutefois, la situation évolue très vite sur ce créneau.

Quant à l'efficacité et à l'attractivité des contenus proposés et à la fiabilité et la simplicité de leurs systèmes en ligne, ce seront in fine les clients qui jugeront.

Des entreprises mondiales de formation à distance sont ainsi en train de se constituer pour répondre aux besoins des multinationales.

Mais le marché est encore émergent ; la plupart des acteurs sont petits et leur offre ou leur systèmes ne couvrent pas encore, comme nous l'avons indiqué, tous les besoins exprimés. D'autres acteurs pourraient entrer en scène dans les années qui viennent : des grands noms du marché US, des éditeurs mondiaux, suivant l'exemple de Pearson Education; des universités et Ecoles Supérieures de Commerce (*Business Schools*), à la recherche de nouvelles sources de financement ; des réseaux traditionnels comme Inlingua, Linguaphone ou Markus Evans Linguarama ; des majors du e-learning, de nouveaux prestataires de formation à distance dans les grands pays émergents....le marché mondial est ouvert et ses perspectives sont alléchantes. A titre d'exemple, le taux de croissance annuel moyen pour les produits et services en ligne d'apprentissage de l'anglais est de 14,5%, selon [Ambient International](#) :

« le taux de croissance mondial annuel composé (TCAC) pour les produits en ligne d'apprentissage de l'anglais et des services est de 14,5% et les recettes atteindront 2,58 milliards de dollars d'ici 2016, en hausse de 1,31 milliard de dollars en 2011. Le marché mondial de l'apprentissage des langues (toutes langues confondues) était de 58,3 milliards de dollars en 2011. Le marché mondial d'apprentissage des langues se réduit progressivement en raison de l'adoption de produits technologiques ayant un meilleur rapport coût-efficacité et la baisse des formations en salle de classe et des produits imprimés. Au moins 61,7% du marché mondial de 58,3 milliards de dollars (35,9 milliards de dollars), est lié à l'apprentissage de la langue anglaise, ce qui représente la principale opportunité en termes de chiffre d'affaires concentré du marché de l'apprentissage des langues internationales »

A noter également, toujours selon ce rapport : le marché mondial de la formation linguistique se réduit progressivement, au fur et à mesure de la progression des produits technologiques, qui remplacent les produits imprimés et les formations en salle de classe. .

4. LA DEMOCRATISATION DES OUTILS DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Comme nous l'avons vu, le ticket d'entrée pour participer aux appels d'offres internationaux lancés par les grands groupes est de plus en plus cher : il faut des capitaux importants et un réseau mondial de partenaires pour développer et déployer les systèmes industrialisés requis. Par ailleurs les sociétés de formation à distance capables de se développer à l'international ont une croissance très rapide, même si la crise a un peu calmé leur élan en 2009. Résultat : l'écart entre petits prestataires et grands est en train de se creuser.

Cela veut-il dire que les moyens et petits organismes ne seront plus en mesure à l'avenir de proposer leur propre systèmes pédagogiques à leurs clients grands comptes? Sont-ils condamnés à confier leurs programmes et leur méthodologie de plus en plus à des spécialistes de la formation à distance et du e-learning (qui sont en même temps leurs concurrents), avec leurs programmes standardisés et leurs outils de gestion sophistiqués? Leur rôle va-t-il se réduire progressivement à celui de sous-traitant local, fournissant la main d'œuvre pour les modalités de face-à-face du *blended learning*?

Cette évolution n'est pas inéluctable en réalité, et ce pour plusieurs raisons :

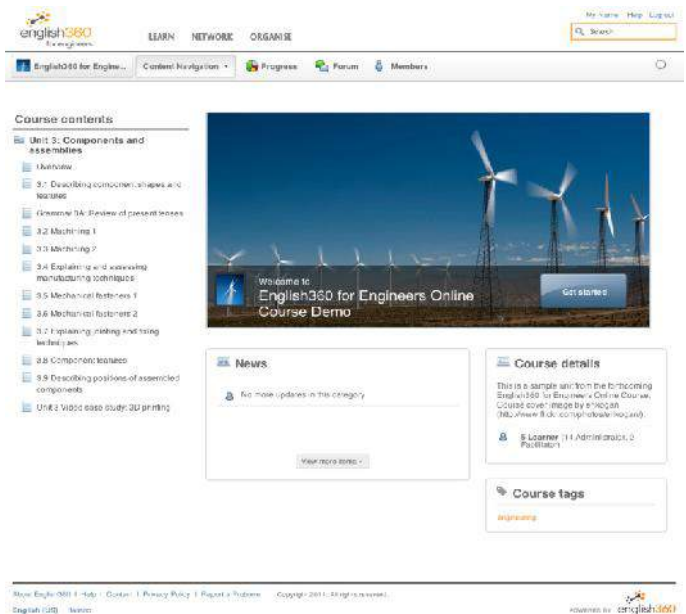
1. Une partie importante de la demande (25 à 30%) s'oriente vers des formations individualisées, personnalisées, centrées sur des métiers spécifiques en constante évolution. Cette personnalisation est difficilement réalisable avec des programmes standardisés : le rôle du formateur, qui a besoin de maîtriser des savoirs et des compétences de plus en plus pointues et adapter les ressources aux besoins spécifiques de chaque apprenant, devient essentiel.
2. Ce rôle spécialisé, personnalisé, ne peut pas toujours être rempli par un formateur à distance, travaillant dans un pays lointain, qui ne maîtrise pas suffisamment la langue de l'apprenant (compétence clé dans les formations métier) et est coupé de son environnement économique, social et culturel. Le formateur doit avoir « les pieds dans les ateliers », pour employer l'expression de *Michel Meuret*, animateur du réseau CEL, même si une partie de sa prestation peut être réalisée à distance.

3. L'interactivité croissante de l'internet grâce à la généralisation du haut débit, la simplification des outils *open source* de communication synchrone et de création de contenus, le développement fulgurant des médias sociaux, ouvrent de nouveaux espaces de création pour ceux qui n'ont pas de moyens financiers énormes. Il n'a jamais été aussi facile ni aussi peu cher de créer un site web, de créer et de partager des contenus audio, vidéo et texte, de créer des avatars parlants ou des formulaires interactifs, de communiquer en live avec des applications chat ou webcam, d'intégrer des applications presque gratuites de reconnaissance vocale, de traduction automatique, de *text-to-voice*, de tableau virtuel interactif ou de capture d'écran en vidéo et audio, sans parler des nouvelles possibilités mobiles ni de la microédition : les ressources sont aujourd'hui riches, pour ceux qui prennent le temps de les rechercher et de les apprivoiser.



4. Les éditeurs traditionnels (*Oxford UP, Cambridge UP, Macmillan, Heinle, et Pearson-Longman*), qui se sont mondialisés eux aussi, se sont également lancés dans l'aventure du *blended learning* aujourd'hui, avec il est vrai un temps de retard. Ils numérisent leurs supports de cours et les intègrent dans des plateformes de gestion de contenus et d'apprenants. Du coup, les organismes moyens et petits peuvent, avec un investissement plus conforme à leurs moyens, proposer des parcours de *blended learning* combinant des modalités présentiels et des ressources en ligne intégrées avec les supports de salle de classe que leurs formateurs affectionnent. La plupart de ces nouvelles ressources ont un LMS simplifié pour permettre le suivi des apprenants (*Voir aussi ch. 5 : Evolution du Blended Learning : Nouvelles Opportunités pour les formateurs*).

5. Parmi ces plateformes, celle qui se rapproche le plus du modèle web 2.0 est *English360*. C'est la première plate-forme *full web* de *blended learning* après Moodle qui a été développée spécifiquement pour les organismes et les formateurs linguistiques. C'est à la fois une plateforme de gestion de contenus (méthodes d'anglais commercial de *Cambridge University Press* numérisées, avec exercices interactifs), un outil auteur, qui permet aux utilisateurs de personnaliser les contenus existants et de créer leurs propres contenus, et un *LMS*, qui permet de planifier et gérer les cours en ligne et en salle et de suivre le travail des apprenants. C'est également une communauté virtuelle : les formateurs et les organismes inscrits peuvent partager des contenus et échanger leurs idées.



Développement intéressant : cette plateforme est « *publisher agnostic* » : elle est désormais indépendante de *Cambridge University Press* et des négociations sont actuellement en cours avec plusieurs éditeurs pour mettre en ligne leurs contenus et proposer d'autres langues européennes, ainsi que des contenus spécialisés en partenariat avec des établissements d'enseignement supérieur. Le *business model* est également intéressant : l'inscription est gratuite pour un formateur, qui a le droit de créer des parcours et des contenus tant qu'il le souhaite. La facturation n'intervient qu'à partir du moment où il inscrit des apprenants, avec un abonnement mensuel par apprenant inscrit. Pour les organismes, l'abonnement comprend un forfait minimum.

Le pari est osé : dans un marché aux marges de plus en plus serrées, où les organismes réduisent les coûts de recherche et de développement et où les formateurs n'ont guère le temps d'assurer le suivi, proposer un outil de création de contenus *blended* pourrait paraître utopique. Toutefois, *English360*, financé par un groupe d'investisseurs, a signé des contrats importants avec des institutions de formation et d'enseignement supérieur dans plusieurs pays, y compris en France.

En tous cas, ces nouvelles plateformes de *blended learning*, même si elles sont encore loin d'intégrer toutes les fonctions proposées par les majors du *e-learning*, sont bienvenues dans le paysage de la formation langues, car pour la première fois les formateurs, qu'ils soient salariés d'un organisme ou indépendants, disposent d'outils à eux pour développer et personnaliser leurs propres modules de *blended learning*.

Le marché des particuliers : explosion de l'offre en ligne

Côté grand public, avec la mondialisation, le marché des langues pour les particuliers explose, surtout en Asie et dans les nouveaux pays émergents (les BRIC), en Russie, en Europe de l'Est, Turquie, le Moyen Orient et l'Afrique du Nord et même dans les pays occidentaux. Un kaléidoscope étourdissant de sites, d'outils et de ressources en ligne peu chères, parfois gratuites, envahit l'espace virtuel international pour répondre à cette demande. On y trouve les formateurs à distance par téléphone ou webcam, tels *Woospeak* ou *Myngle*, ainsi que les sites de *social learning* comme *Busuu*, *Babel*, *LingQ*, *English Central* ou *Live Mocha* et les mondes virtuels comme *LanguageLab*, dont la plupart sont aujourd'hui en croissance rapide, soutenus parfois par des investisseurs publics et privés.



Ces sites proposent une gamme étendue de ressources, de jeux et de modalités plus ou moins bien structurées, ainsi que des formateurs *live* à des prix très bas. Ils mènent déjà la vie dure aux éditeurs d'e-learning grand public comme *Rosetta Stone* et *Assimil*, même sur leurs marchés principaux ([voir carte des Apps les plus populaires par zone géographique de AppAppeal](#))

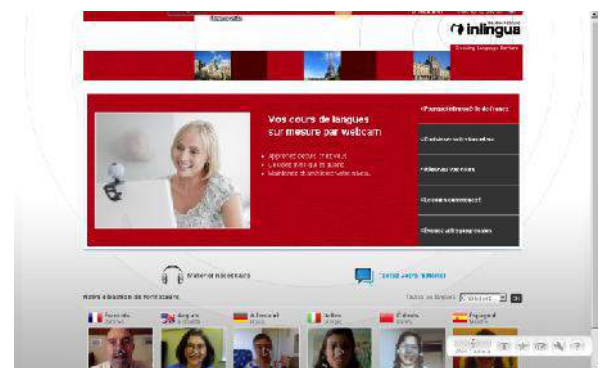
Leur popularité est telle, grâce à leurs prix et à la motivation supérieure que le *social learning*, l'apprentissage ludique et le contact avec un formateur en visio peut inspirer, que les majors du e-learning se

sont mis à les imiter : *goFluent*, *Telelangue*, *EF Englishtown*, et *Wall Street Institute* proposent tous des communautés virtuelles d'apprenants et du *live learning*.

Les entreprises, et en particulier les PME, pourraient-elles se tourner vers de telles solutions, compte tenu de l'individualisation croissante de la demande de formation? *Myngle* entre autres parie sur cette perspective, avec son site *Corporate*.



Inlingua Ile de France fait le même pari : son nouveau site de visioformation « *Inlingua Live Learning* » permet de s'inscrire individuellement, de sélectionner son formateur, de négocier le contenu avec lui, de le noter, puis de suivre des cours à un tarif compétitif. Ce qui est certain, c'est que la « *facebook generation* » qui arrive dans les entreprises sera très à l'aise avec ces outils. En revanche, hors plateformes internes aux organismes, on peut s'interroger sur la capacité de ces sites à offrir les garanties suffisantes en terme de sécurité des données, d'efficacité pédagogique et de suivi requis par les grandes entreprises.



5. EVOLUTION DU *BLENDED* : NOUVELLES OPPORTUNITES POUR LES FORMATEURS ?

Dans les années 80 et 90, les ressources multimédia sont apparues (EAO, CD ROM, Vidéodisque interactif, etc.), grâce au développement du PC individuel. A partir de 2000, elles ont commencé à être mises en ligne, soit en réseau, soit sur internet – c'est le e-learning.

Aujourd'hui, grâce à la généralisation du haut débit et le web 2.0, les CD ROM, multi-ROM et DVD-ROM ainsi que les installations sur réseau commencent à disparaître au profit d'applications *full web*.

Le *Blended learning* (parcours multimodal combinant des ressources multimédia et l'interaction avec un formateur) est devenu le modèle dominant dans la formation linguistique, un sine qua non pour la plupart des clients aujourd'hui, mais souvent pour des raisons financières.

Les organismes et formateurs qui préféraient l'ignorer se débattent aujourd'hui pour trouver des solutions.

Les éditeurs d'e-learning et les formateurs à distance commencent à comprendre la nécessité de proposer un environnement intégré et flexible pour le *blended learning*. L'intégration entre les modalités et les contenus qu'exige le *blended learning* est déjà en train de transformer profondément la donne au niveau mondial, comme nous l'avons constaté ci-dessus (*Wall Street-Pearson, Berlitz-Telelangue*).

Du e-learning au blended learning intégré

Le E-learning 1

Les premiers produits ont été conçus pour le multimédia (CD ROM) en autoformation. Mis en ligne en bas débit au tournant de l'an 2000, ils n'avaient ni l'interactivité, ni les fonctions multimédia du produit initial. L'apprentissage était mécanique, répétitif, démotivant. Le concept même de l'autoformation avait montré ses limites dans les années 90. Malgré les annonces tonitruantes d'une révolution, les stagiaires l'ont boudé, le taux d'abandon dépassant 90% dans certains cas. Certaines sociétés l'ont adopté pour des raisons financières, mais les ventes n'ont pas décollé

Le E-learning 2

Au vu des résultats, l'intervention avec un formateur est rapidement apparue indispensable. Les sociétés de *e-learning* ont donc mis en place des partenariats avec des organismes afin de fournir un accompagnement en tutorat. Ce modèle a eu plus de succès, d'autant plus que les débits s'amélioraient.

Mais les organismes partenaires n'avaient en général ni le temps ni les ressources pour fournir des tuteurs dédiés suffisamment formés, avec du temps pour le suivi.

Par ailleurs, la demande s'orientait vers des cours de plus en plus personnalisés et les programmes elearning étaient basés sur des parcours standardisés ne correspondant pas

toujours aux besoins des stagiaires. Les formateurs s'intéressaient peu à ces produits, qui ne correspondaient pas à leur approche pédagogique, et qu'ils n'avaient pas le temps d'approprier. Certains les voyaient comme une menace.

Du coup, les taux d'abandon sont restés importants et les résultats n'ont pas été au rendez-vous. Vu ce constat, les éditeurs de *e-learning* ont commencé à recruter leurs propres tuteurs dédiés et à investir en solutions logicielles de plus en plus sophistiquées, imitant autant que possible un formateur réel (reconnaissance vocale, pilotage vocal, vidéo-tuteurs, programmes d'intelligence artificielle, traduction automatique...).

Le Blended learning 1

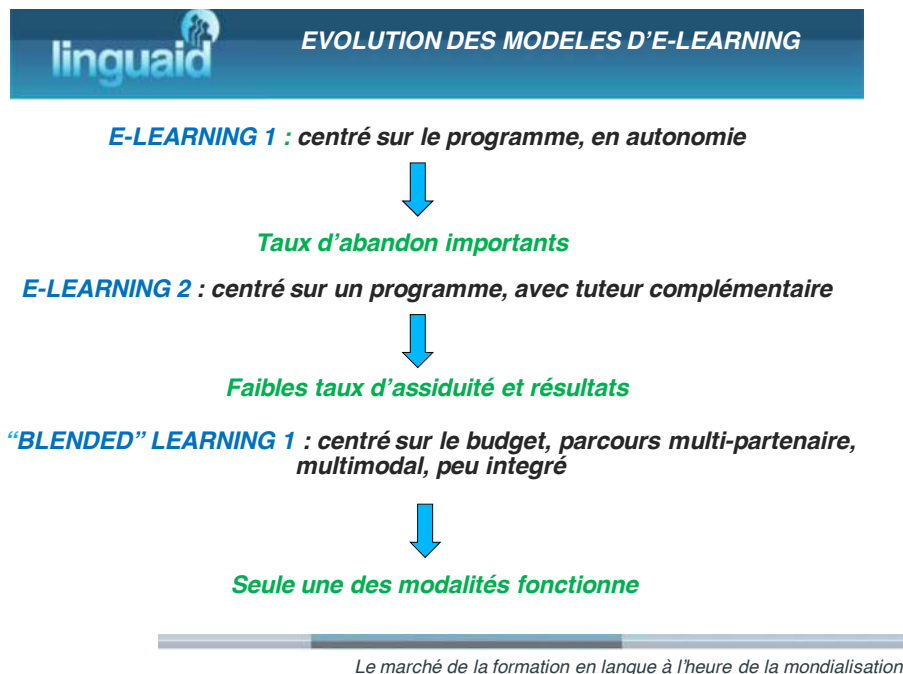
Avec l'application de la loi sur les 35 heures et la création du DIF (2004), la tendance vers l'individualisation, déjà forte, s'est encore accentuée. La demande de cours individuels a augmenté et les cours en groupe se sont réduits. Afin de ne pas augmenter les coûts, dans un contexte de réduction des budgets et de rationalisation des dispositifs, les organismes ont commencé à proposer à leurs clients des parcours multimodaux, comprenant du *e-learning*, de la formation par téléphone et de la formation présentielle à leurs clients. Toutefois :

- La plupart des grands organismes n'avaient pas les ressources pour créer leurs propres produits d'e-learning et de formation à distance,
- leurs fournisseurs traditionnels, les éditeurs de supports pédagogiques, proposaient peu de ces produits.

Ils bâtirent donc des partenariats avec les éditeurs de *e-learning* et les sociétés de formation à distance. (*Blended Learning 1*).

Ces solutions, toujours proposées aujourd'hui, ont une efficacité incertaine car elles sont peu intégrées : chaque partenaire fournit sa méthodologie, son univers d'apprentissage, ses outils de suivi et de reporting et il y a peu de communication pédagogique entre partenaires, car le coût serait prohibitif. Cette approche est, selon *Michel Meuret* du réseau CEL, comme si on achetait « *une voiture avec un moteur Renault, le châssis chez Peugeot et la carrosserie chez Volkswagen* »

Pour le client, le système est souvent peu cohérent et le suivi complexe. Pour le stagiaire, les parcours peuvent être démotivants, parfois confus. Les formateurs, quant à eux, ont tendance à poursuivre leur propre programme et à peu regarder ce que le stagiaire fait hors de la salle de classe, car ils sont rarement formés ou rémunérés pour assurer le suivi. Les résultats en général ont été décevants, avec seule une des modalités qui fonctionne bien (en général le présentiel).



Un blended learning intégré ?

Le haut débit, la révolution du *web 2.0* et des *TICE* (technologies d'information et de communication pour l'enseignement), sont en train de provoquer une mutation radicale de l'apprentissage en ligne. Les systèmes en ligne sont devenus plus interactifs, plus riches en multimédia et avant tout, permettent aux utilisateurs de communiquer en temps réel où qu'ils soient dans le monde.

C'est la présence en temps réel, mais à distance.

De nouveaux outils gratuits pour créer et gérer facilement des ressources en ligne et pour animer des communautés virtuelles sont apparus. La technologie de *cloud computing* (ressources dématérialisées stockées sur des réseaux de serveurs distants) a permis le développement d'applications entièrement en ligne (*full web*), qui n'exigent pas une installation complexe ou des systèmes informatiques internes. Le *e-learning* évolue vers le *live social learning*

Côté création de ressources, des programmes tels que Moodle existent depuis quelques années, mais la plupart des formateurs n'ont ni le temps ni la formation pour les utiliser.



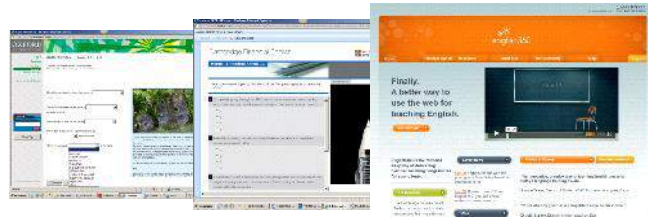
Aujourd'hui, les éditeurs traditionnels qui fournissent les manuels et les contenus utilisés dans les salles de cours, sont conscients que le blended learning n'est pas une simple mode et créent des plateformes pour mettre leurs supports en ligne.

3 modèles émergent :

- Des ressources complémentaires en ligne, liées à leurs manuels de cours, à utiliser comme devoirs autocorrectifs ou travail complémentaire, avec suivi en ligne pour le formateur. Ces ressources modulables simplifient le travail du formateur et fournissent aux stagiaires un univers similaire à celui de la salle de classe (*MPO, OUP Online Practice, Heinle MyElt, MyEnglishlabs...*)
- Des programmes d'e-learning fournis avec des ressources *blended* et LMS de suivi en ligne, permettant aux stagiaires de suivre un cours intégré avec le travail en salle de classe (*Macmillan English Campus, Longman English Interactive, Cambridge B1 Online..*) . A noter : les éditeurs de *e-learning* commencent également à créer des supports *blended* pour le face-à-face. Mais une fois n'est pas coutume, sur ce point, c'est eux qui sont en retard...
- Des plateformes de Blended Learning avec une sélection de ressources modulables en ligne , d'outils auteur pour créer et gérer facilement des contenus et un LMS pour gérer à la fois le travail à distance et en cours (*English 360*).



3 MODELES EMERGENT



1. **HOMEWORK EN LIGNE LIE AUX SUPPORTS DE SALLE DE CLASSE, AVEC LMS DE SUIVI**
2. **COURS EN LIGNE AVEC SUPPORTS BLENDÉD POUR LA SALLE DE CLASSE ET LMS DE SUIVI ET DE PERSONNALISATION**
3. **PLATEFORMES DE BLENDÉD LEARNING AVEC RESSOURCES EN LIGNE LIES AUX SUPPORTS DE SALLE DE CLASSE, LMS DE SUIVI ET DE PERSONNALISATION ET OUTILS AUTEUR**

Le marché de la formation en langue à l'heure de la mondialisation

[\(voir aussi catalogue de solutions online 2011 d'Attica pour une revue de ces plateformes\)](#)

Certaines ressources sont fournies gratuitement, d'autres sont accessibles lorsqu'on achète le manuel de cours, avec ou sans supplément, d'autres encore sont payantes.

La plupart comprennent un LMS plus ou moins sophistiqué pour permettre au formateur de suivre et de gérer le travail de ses stagiaires, et de personnaliser les contenus.

Avantages pour le formateur comparé au e-learning classique :

- ces ressources sont pleinement intégrées à celles utilisées en classe.
- les exercices peuvent être modulés en fonction des besoins spécifiques de l'apprenant
- Elles commencent à intégrer des outils auteurs simples, qui permettent au formateur de créer plus facilement ses propres contenus en ligne.

LE BLENDÉD LEARNING DE DEMAIN : OUTILS INTEGRES ET RESSOURCES IMMERSIVES

Ces outils sont encore émergents, peu utilisent les possibilités du web 2.0, mais ils annoncent l'arrivée d'un nouveau modèle, plus réaliste, plus proche des formateurs, mieux intégré avec le travail en classe.

Le *Blended Learning Intégré* pourrait inclure a) des modalités présentiels et/ou à distance avec des supports adaptés (livres, DVDs..), b) des ressources en ligne pleinement intégrées avec les supports présentiels, gérés par les formateurs et c) des ressources ou outils immersifs complémentaires, tels que des news et des vidéos sur plate-forme mobile ([ex : 4N News](#)), communautés d'apprenants avec forums et applications de messagerie instantanée, cours de conversation en visio, mondes virtuels, etc.

Beaucoup de questions restent en suspens : combien de temps le formateur gagne-t-il réellement avec ces outils? Arrivera-t-on à le motiver? Comment le payer pour le travail de suivi et de création? Les LMS fournis sont-ils encore trop complexes? Peuvent-ils être déployés à grande échelle? Quels type d'exercices sont les plus efficaces pédagogiquement? Quelle est la façon idéale de mixer les modalités?

Quoi qu'il en soit, les formateurs et les organismes, en particulier ceux qui n'ont pas les moyens d'investir dans leurs propres outils, feraient mieux de commencer à expérimenter avec ces ressources, car elles pourraient leur offrir l'avantage concurrentiel dont ils auront besoin demain.

6. LA PROFESSIONNALISATION : UN BILAN CONTRASTE

On entend beaucoup parler de la « professionnalisation » du métier de la formation langues. Mais qu'entend-on par professionnalisation ? Et est-ce vrai que la profession se professionnalise ? Voici quelques pistes :

La professionnalisation des achats

Comme nous l'avons vu, depuis une bonne dizaine d'années, les acheteurs et gestionnaires de prestations langues dans les grandes entreprises et administrations ont la volonté de centraliser leurs dispositifs et de réduire le nombre de prestataires, afin de mieux maîtriser la qualité et l'homogénéité des prestations et les coûts. On applique désormais à la formation les mêmes exigences que l'on retrouve dans les autres domaines d'approvisionnement. L'appel d'offres tous les 3 ans est devenu, pour ces organisations, un exercice obligatoire. Par ailleurs, de manière croissante, les acheteurs et responsables de formation sont conseillés par des consultants externes, dont l'objectif est d'assurer la qualité pédagogique des prestations. Les exigences sont de plus en plus fortes dans les domaines suivants :

- L'étendue de la gamme de produits – il faut avoir une offre à distance, une offre e-learning, des parcours multimodaux, différentes modalités présentielle
- 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 des 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 CA de l'organisme)
- La certification qualité
- La conformité avec la loi
- La responsabilité sociale et de développement durable

En elles-mêmes, ces exigences sont légitimes et devraient opérer une sélection « par le haut » des prestataires, contribuant à la professionnalisation du métier, même si quelques unes ne sont pas applicables lorsque le client est une PME.

En réalité, ces critères ne sont la plupart de temps que l'entrée en matière : lorsqu'il s'agit des prestations, les appels d'offre procèdent dans beaucoup de cas par lots, chaque lot correspondant non pas à un parcours ou à une population à former, mais trop souvent à une modalité – le e-learning, la formation par téléphone, les séjours linguistiques, les ateliers, les formations en groupe, le tutorat, etc. C'est une approche qui peut aboutir à des parcours de formation multimodaux dont chaque modalité est menée par un prestataire différent. Difficile dans ces conditions d'obtenir un programme cohérent avec un suivi personnalisé et une intégration harmonieuse des temps de formation et des modalités entre elles, ou *a fortiori* de responsabiliser les prestataires.



Les candidats potentiels présélectionnés doivent ensuite se battre sur chaque lot au niveau des tarifs. Il est de plus en plus fréquent qu'en échange d'un accord, on demande au soumissionnaire 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 du prestataire et les compétences pour lesquelles il a été sélectionné.....tout doit être compris dans le tarif de l'heure-formateur, lui-même négocié en dessous du prix catalogue.

Une fois l'accord obtenu, on va beaucoup insister sur les garanties d'exécution : on a même vu des appels d'offres récents où on demande à l'organisme de prévoir 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 formateur.

Avec de telles conditions, on pourra certes obtenir une réduction des tarifs, mais on multiplie les risques de non-exécution ou d'exécution de mauvaise qualité, car on prive l'organisme de toute marge de manœuvre et on l'oblige à comprimer ses coûts salariaux (qui représentent en moyenne entre 50 et 70% du chiffre d'affaires), ce qui a pour effet de démotiver les formateurs les plus compétents et de pousser les organismes à avoir recours à des formateurs moins qualifiés. On risque même la défaillance du prestataire.



La professionnalisation des achats peut ainsi avoir comme résultat le contraire du but recherché : une déprofessionnalisation de la prestation de formation achetée et un retour sur investissement aléatoire. Heureusement, malgré la compression des coûts induite par la crise, un nombre croissant d'acheteurs tient compte de la viabilité à moyen terme de ses prestataires. On peut espérer que cette tendance encore minoritaire se généralisera à l'avenir, de même qu'on peut espérer que certains organismes, obnubilés par la course au volume pour couvrir leurs frais fixes, cesseront de scier la branche sur laquelle ils sont assis en alléchant les clients avec des offres tarifaires inférieures à leur point mort.

Le temps est-il venu d'élaborer un modèle de formation plus réaliste, où le client et le prestataire seraient tous les deux gagnants, que l'on pourrait appeler : **la formation durable** ?

La professionnalisation du management des organismes

La majorité des organismes en activité sur le marché français ont été fondés par d'anciens formateurs. Dans les années 80 et 90, lorsque l'achat de formation se faisait localement par un responsable de formation d'un établissement, que les procédures administratives étaient moins contraignantes et gérées par des services internes, c'était un atout considérable. Avec l'évolution du métier décrite ci-dessus, cela est devenu dans beaucoup de cas un handicap. Une minorité de formateurs a réussi sa mue en gestionnaire efficace – la plupart ont eu de plus en plus de mal à gérer le changement ou à faire face aux investissements requis. Depuis 10 ans, des gestionnaires et des entrepreneurs, ayant accès à des capitaux, capables de négocier avec les acheteurs et de mettre en place des systèmes administratifs modernes remplacent donc les formateurs à la tête des organismes (*voir exemples en section 3*).



Ont-ils réussi à faire mieux que leurs prédécesseurs? La professionnalisation de la gestion des organismes est-elle une réalité en 2012? La réponse est oui, si on compare l'état de la plupart de ces organismes lorsqu'ils les ont repris et leur situation aujourd'hui. Leurs systèmes de gestion se sont améliorés, beaucoup d'organismes ont investi dans des LMS et des sites web professionnels, le marketing et le commercial est mieux organisé. En revanche, cette meilleure gestion n'a pas toujours comblé les espoirs des nouveaux gestionnaires, car les marges bénéficiaires n'ont pas suivi. Certains se demandent même s'ils ont fait le bon choix, compte tenu de l'évolution actuelle de ce marché. Ils n'imaginaient pas qu'ils allaient « travailler plus, pour gagner moins » lorsqu'ils ont repris ces entreprises.

La professionnalisation de la prestation de formation

Nous avons déjà largement évoqué l'évolution technologique du métier et du *blended learning*, qui a bouleversé les pratiques des organismes et des formateurs et ouvert de nouvelles perspectives pour les apprenants. L'expérience montre que ce type de parcours multimodal complexe, lorsqu'il est bien conçu et réalisé avec professionnalisme, coûte certes plus cher qu'une formation classique, car il faut y mettre les moyens techniques et humains, mais garantit *in fine* un retour sur investissement largement supérieur. Lorsqu'il est mis en place dans le seul but de réduire les coûts, en faisant appel à des prestataires divers et en réduisant à la portion congrue l'ingénierie, le suivi et l'expertise des formateurs, le retour sur investissement est invariablement faible, voire négatif. Mieux vaut dans ce dernier cas simplifier le dispositif et le centrer sur les formations prioritaires.

Clé de la professionnalisation pédagogique : l'analyse des besoins et l'évaluation

Mais la clé essentielle de la maîtrise des coûts et de la garantie des résultats se trouve en amont et en aval de la formation, dans l'analyse des besoins réalisée au préalable par l'entreprise bien entendu, mais dans un second temps, dans l'évaluation initiale et finale des stagiaires réalisée par l'organisme (ou le consultant). Pour mettre en place un dispositif efficace, ces étapes doivent être réalisées de manière professionnelle. Elles permettent de définir clairement les priorités, de choisir les modalités et les contenus les plus pertinents, et de mesurer précisément le résultat de la formation. Comment en effet apporter une solution efficace sans disposer d'une analyse préalable fiable et sans mesurer rigoureusement les résultats? Or, dans la formation linguistique, ce n'est pas toujours le cas.

Comme nous l'avons vu, s'apercevant que certains prestataires proposaient l'évaluation et l'analyse des besoins gratuitement, les clients ont commencé à considérer cette gratuité comme la norme, et la demandent aujourd'hui de manière de plus en plus systématique. Or une prestation gratuite est une prestation sans valeur ajoutée pour un prestataire, surtout lorsque le volume de stagiaires est important et que les prix ont été négociés à la baisse. Quel est le risque dans ce cas ?

Sous la pression de la productivité, le prestataire aura tendance à y consacrer de moins en moins de moyens. Les évaluations risquent d'être réalisées à la chaîne par téléphone, en 10 à 15 minutes, par un personnel sous pression et parfois insuffisamment qualifié, rédigeant des fiches sommaires et standardisées, manquant de temps pour réfléchir aux besoins individuels du stagiaire et à la solution la plus pertinente à proposer. Le formateur recevra un rapport standardisé, sans véritables directives ni programme détaillé, et consacrera le premier cours à ré analyser les besoins et le niveau du stagiaire, puis à concocter son propre programme. Ainsi, en croyant économiser, le client payera malgré tout l'évaluation.

Ce programme ne sera que rarement formalisé et le formateur aura tendance, lui aussi sous la pression de la productivité, à préparer ses cours au fil de l'eau et à fournir, dans le meilleur des cas, un reporting de suivi lapidaire. A la fin du module, le stagiaire sera relativement satisfait, car les formateurs linguistiques savent généralement s'adapter à leurs stagiaires, personnaliser leurs cours et éviter les retours négatifs.

Le formateur remplira ensuite une fiche en quelques minutes, généralement dans sa langue maternelle et à la main. Le conseiller en formation le déchiffrera, puis rédigera un rapport plus conforme aux attentes de l'entreprise.

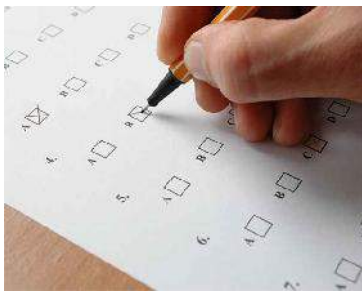
Mais comme les objectifs ont été fixés à la va-vite, que le programme n'a pas été formalisé et que le suivi est peu parlant, il est difficile de savoir précisément ce qui a été fait/pas fait (taux de achèvement), quelles compétences ont été acquises et jusqu'à quel niveau (mesure des résultats). Lorsqu'une évaluation finale formalisée existe (test de progression), elle sera la plupart du temps sous forme de questionnaire à choix multiples, n'ayant qu'un lointain rapport avec les objectifs du stagiaire et le programme suivi.



Résultat : même si la formation elle-même a été réalisée conformément aux objectifs fixés et a permis au stagiaire de progresser, il sera difficile de le savoir : il y aura peu de traçabilité. Bien entendu, cette description ne correspond pas aux pratiques des meilleurs organismes, pour qui l'évaluation est un élément essentiel de leur méthodologie, mais est néanmoins représentative de certaines pratiques actuelles, lorsque les étapes cruciales d'évaluation et d'analyse des besoins sont escamotées, car non rémunérées. Avec un co-investissement de l'organisme et du client en amont et en aval de la formation, les résultats et la traçabilité seront toujours bien mieux garantis.

Les tests automatisés sont-ils la solution ?

Une des raisons qui expliquent l'exigence de gratuité pour les tests oraux et audits réalisés par les organismes est que, sans doute un peu frustrés par le manque de standardisation des référentiels de niveau et de compétences et des systèmes d'évaluation proposés par les organismes, ainsi que dans un souci d'objectivité, beaucoup de clients imposent des tests standardisés préalablement à la formation, du type *TOEIC*, *Bright*, *Bulats*, *Oxford Placement*, *Best Online*, etc. pour lesquels ils sont facturés par l'éditeur ou par l'organisme. Certains de ces tests incluent par ailleurs des modules de diagnostic des besoins automatisés. Pourquoi dans ce cas payer en plus les tests oraux réalisés par l'organisme ?



Ces tests ont en effet de nombreux avantages : ils sont standardisés et homogènes, contrairement aux tests fait pas des formateurs, et peuvent donc être appliqués à des populations importantes et géographiquement distantes, en particulier lorsqu'ils ont une version en ligne ; les niveaux qu'ils attribuent sont calés sur les référentiels internationaux comme le CECR et leur méthodologie est généralement validée par des institutions universitaires reconnues ; ils sont relativement simples et rapides à

administrer, d'un coût raisonnable et la plupart sont dotés de systèmes informatisés permettant de dresser rapidement des statistiques ; les rapports individuels sont également standardisés, bien présentés et sont livrés rapidement.

Pourtant, utilisés seuls, sans intervention d'évaluateurs humains, leurs résultats sont à prendre avec précaution. *ETS*, qui développe et commercialise les tests *TOEIC* et *TOEFL*, explique sur son site web : « *Bien que les modèles avec un score automatisé présentent des avantages, ils ne mesurent pas l'efficacité de la réponse et la pertinence de son contenu. Les évaluateurs sont nécessaires pour une plus large gamme de fonctions, telles que la qualité des idées et du contenu ainsi que la forme* ».

En effet, l'expérience démontre qu'il est risqué d'utiliser ces tests seuls pour évaluer les compétences linguistiques, surtout orales, ou pour former des groupes homogènes de stagiaires. Ils donnent une mesure statistique relativement fidèle des connaissances passives d'une personne, ou de son niveau de compréhension orale, mais ne peuvent pas mesurer fidèlement sa capacité à communiquer de manière pertinente en contexte professionnel, ou *a fortiori*, les résultats d'un module de formation de 30 heures dont l'objectif est de mieux communiquer dans des situations spécifiques.

Aujourd'hui, la formation linguistique dans les entreprises vise de moins en moins à élever le niveau général linguistique, et s'oriente de plus en plus vers des parcours courts, centrés sur des savoir-faire. Elle se professionnalise.

Selon Philippe Joffre, de Langues et Entreprises : « *Nous avons beaucoup d'outils (TOEIC, BRIGHT etc.), mais le paradoxe est qu'on fait des parcours centrés sur l'évolution des compétences et de la performance, mais on n'évalue que la connaissance* ».

Pour les entreprises, la meilleure solution est de mettre en place : en amont, un test *blended* – c'est à dire qui associe les résultats d'un test automatique reconnu et ceux d'un évaluateur humain qualifié, et en aval, une évaluation formative associée à un test standardisé, centrée sur le programme suivi. Mais comment garantir le professionnalisme de l'évaluateur ou l'objectivité du

formateur, qui est à la fois juge et partie ? Et comment étendre le système à une population importante, tout en maintenant une approche standardisée ?

Il y a aujourd'hui une vraie lacune dans l'offre de formation linguistique, et ce à l'échelle internationale. L'institution qui serait capable de mettre en place un système industrialisé d'évaluation à distance, adaptée aux besoins des entreprises, associant un test automatique fiable et des évaluateurs formés et certifiés, capables de dialoguer avec les personnes à tester, le tout à un coût et à une durée abordables, deviendrait vite incontournable.

A noter : certains prestataires ont développé des systèmes d'évaluation des résultats de la formation comprenant une certification des compétences acquises, comme *Transfer*, avec son concept de *Mentored Language Learning* (voir entretien en section 5), ou les GRETA, avec le Diplôme de Compétence en Langue (DCL).

La spécialisation des contenus



La demande de formation linguistique spécialisée est en croissance rapide, en raison de l'amélioration du niveau linguistique des nouvelles générations et de la mondialisation de l'activité économique. Dans les appels d'offres, une expérience professionnelle autre que l'enseignement est exigée de manière croissante pour les formateurs. Ce phénomène a stimulé les ventes des méthodes spécialisées : il existe aujourd'hui des examens diplômants en anglais financier et anglais juridique, tels que ceux proposés par l'Université de Cambridge, avec des composantes en ligne. On peut également trouver des manuels et des ressources en ligne dans des domaines aussi divers que l'anglais technique pour la mode, l'anglais pour la dentisterie et la technologie dentaire, l'anglais des relations publiques dans l'enseignement supérieur, ou l'anglais technique pour les géomètres. Bien que l'anglais représente encore aujourd'hui plus de 90% de la formation linguistique professionnelle en France, des cours spécialisés commencent également à apparaître dans d'autres langues.

Pour répondre à ce besoin, les écoles de langues traditionnelles recrutent de plus en plus de candidats originaires de professions comme la comptabilité, la finance, le droit, l'ingénierie et la gestion. Par ailleurs, la méthodologie CLIL (Content and integrated language training) ou EMILE en français (Enseignement de matières par intégration d'une langue étrangères), se développe de plus en plus dans les institutions scolaires et l'enseignement supérieur du monde anglo-saxon et aujourd'hui en Europe. Cette méthodologie, qui existe déjà depuis longtemps sous le nom de « formation en double compétence » (ex : apprendre la finance anglo-saxonne en anglais) va sans doute se généraliser dans la formation linguistique dans les années qui viennent.

Le développement des formations spécialisées langues pour les métiers est une tendance de fond dans la formation professionnelle et fait partie du processus de professionnalisation de l'activité.

La professionnalisation de la pédagogie

S'il y a un domaine où le processus de professionnalisation est en retard, c'est celui de la pédagogie. Dans bon nombre d'organismes, les produits élaborés en interne ont été remplacés par les produits des partenaires du e-learning et de la formation par téléphone délocalisée et l'administratif et la logistique ont pris le pas sur la pédagogie. Les responsables pédagogiques consacrent parfois jusqu'à 80% de leur temps de travail à effectuer des tâches administratives et logistiques. L'encadrement et la formation continue des formateurs, l'investissent dans la veille pédagogique, la recherche et le développement de produits ont souvent été délaissés. Comme illustration de cette évolution il suffit de jeter un œil dans la rubrique « nos produits » ou « nos solutions », des sites web des organismes pour s'apercevoir qu'ils proposent souvent des modalités de formation (*cours individuels, cours collectifs, e-learning, blended learning, ateliers, cours par téléphone...*) mais plus rarement des programmes ou des solutions de formation. On a tendance à confondre contenants et contenus.

Toutefois, malgré les difficultés de la conjoncture, un nombre croissant d'organismes est conscient du besoin de se démarquer et commence aujourd'hui à réinvestir dans le domaine pédagogique. La formation des formateurs et des équipes administratives et commerciales est aujourd'hui une préoccupation centrale des dirigeants d'organismes. Grâce au DIF, des crédits existent pour mettre en place des plans de formation et sont de plus en plus utilisés. La gestion des carrières est également devenue une question importante pour les grands organismes : on commence à voir des systèmes d'entretien annuel se mettre en place non seulement pour l'encadrement, mais également pour les formateurs. Beaucoup d'organismes investissent à nouveau dans l'élaboration de produits : *AFS* et *Interface Business Languages*, pour n'en citer que deux, ont développé leurs propres outils de *blended learning*. D'autres organismes développent des produits de visioformation, des parcours multimodaux intégrés ou des produits spécialisés (voir ci-dessus).

Pour que les organismes de formation en face-à-face puissent se différencier dans un marché envahi par le *low cost*, qui a fortement réduit leurs marges, un recentrage sur leur méthodologie, la recherche et le développement de produits, l'intégration des nouvelles technologies web 2.0 et la valorisation de leurs formateurs est indispensable, et ce malgré les difficultés financières auxquels ils font face. Ils ne peuvent espérer rivaliser avec les majors dans les domaines où ils n'ont qu'une faible valeur ajoutée et une capacité d'investissement minime - leur produit phare est la formation en face-à-face et aujourd'hui, celle-ci doit également être « professionnalisée ».

La professionnalisation du métier du formateur

On ne le dira jamais assez, malgré les progrès technologiques et une tendance qui pourrait être qualifiée de « gadgetisation » de la formation (ou d'après Claude Lépineux de « i-llusion »), le cœur du métier de la formation reste le formateur. Ce métier est en pleine mutation : les formateurs linguistiques doivent maîtriser aujourd'hui des compétences et des connaissances nouvelles : ils doivent apprendre à travailler davantage en équipe, à gérer des parcours multimodaux complexes, à maîtriser les outils technologiques, à réaliser des cours spécialisés et personnalisés ou des formations en double compétence, à assurer du coaching linguistique, à animer des ateliers de haut niveau, rôles qui seront de plus en plus demandés à l'avenir.



Pourtant, dans le monde de la formation linguistique, au-delà des diplômes traditionnels comme le CELTA ou le DELTA et de quelques formations supérieures (ex : Maîtrise de Didactique des langues), il n'y a pas de critères clairs et objectifs permettant de distinguer un formateur d'un autre, pas de certification qualité de leurs compétences, pas de validation officielle de leur parcours et de leurs acquis et très peu de systèmes de gestion de carrière. Et comme nous avons vu, peu d'organismes forment leurs formateurs, alors que c'est un métier qui demande une mise à jour constante des connaissances.

Les clients reconnaissent l'importance du rôle du formateur : (dans l'enquête Linguald de 2009 parmi les responsables de formation, le formateur figurait en première et deuxième place des critères de sélection des prestataires). Il est révélateur que la plupart des appels d'offres en France aujourd'hui obligent les organismes à fournir les CV de leurs formateurs.

Pourtant, une fois les prestataires présélectionnés, sans critères objectifs pour comparer les formateurs d'un organisme à ceux d'un autre, c'est souvent le prix heure/formateur qui sert de différenciateur pour faire la sélection finale. Or le prix heure formateur (55 à 65 euros en moyenne aujourd'hui) rend une formation de haut niveau presque irréalisable, puisqu'un formateur de base coûte déjà à son employeur entre 30 et 40 euros/heure, charges comprises (le formateur lui, n'empoché que la moitié de cette somme). Cela explique le recours croissant à des formateurs moins expérimentés, plus jeunes et aux autoentrepreneurs, beaucoup moins chers (voir article de Bethany Cagnol ci-dessous).



L'enquête Linguald de 2009 avait mis en évidence la dégradation du métier du formateur : de 2002 à 2007, la rémunération moyenne des formateurs avait baissé, en euros constants, de 5 à 15% et ce sont les catégories les plus qualifiées qui avaient subi la baisse la plus forte. La crise n'a pas arrangé la situation et la précarisation se développe, avec le recours de plus en plus fréquent aux formateurs auto entrepreneurs. Selon Claire Oldmeadow, directrice de *The Language Network*, on commence même à rencontrer des cas de formateurs linguistiques qu'elle qualifie de *working poor* – des formateurs qui travaillent à plein temps ou à temps partiel, mais qui ne parviennent pas à boucler leurs fins de mois et qui se trouvent parfois dans des situations inextricables.

La même tendance peut être observée dans le secteur de l'Enseignement supérieur, où les formateurs linguistiques sont de manière croissante engagés avec un statut de vacataire, avec peu de garanties et peu d'espoir d'un emploi stable à l'avenir.

Le problème de la certification des formateurs de langue et de leur perfectionnement professionnel ne peut être traité à un niveau purement national aujourd'hui - pour que les acheteurs reconnaissent la valeur de ce type de statut, il faudra un cadre européen. Il y a plusieurs initiatives en cours pour tenter de répondre à cette attente : un rapport a été commandé par la Commission européenne et publié en 2002 «*La formation des enseignants de langues étrangères : évolution en Europe*» par le Professeur Michael Kelly. Ce rapport recommandait, parmi d'autres idées, la création d'un statut certifié de «*Enseignant de Langues Européen*» et a conduit à l'élaboration d'un *Profil Européen pour la formation des enseignants de langue*, qui sert de cadre de référence pour la formation des formateurs linguistiques en Europe. La *British Council*, *TESOL*, l'association internationale des enseignants d'anglais et le *CIEP* (Centre International d'Etudes Pédagogiques) sont également engagés dans l'élaboration de référentiels de compétences pour la formation professionnelle des enseignants de langue.

Toutes ces initiatives sont louables, mais restent cantonnées dans un cadre institutionnel et mélangent formateurs pour adultes et professeurs des écoles, deux métiers très différents. Il est à espérer qu'elles mèneront dans un proche avenir à un cadre commun, car il est dans l'intérêt de tous les acteurs de la formation linguistique aujourd'hui que des normes internationalement reconnues soient mises en place, au même titre que les certifications qualité des organismes.

CONCLUSIONS

Nota : ce rapport est une mise à jour de l'étude Lingualid publiée en 2009. L'étude de 2009 est le produit de 18 mois d'enquête approfondie et comprend une analyse économique, statistique et documentaire, une analyse quantitative (questionnaire envoyé aux organismes de formation et aux responsables de formation) et une analyse qualitative (60 entretiens avec des acteurs représentatifs du marché). Cette mise à jour est fondée sur ses conclusions, ainsi que sur les observations et analyses que nous avons faites depuis sa publication en 2009 dans le cadre de notre activité de consultants en formation. Nous prévoyons de réaliser une nouvelle enquête complète en 2013.

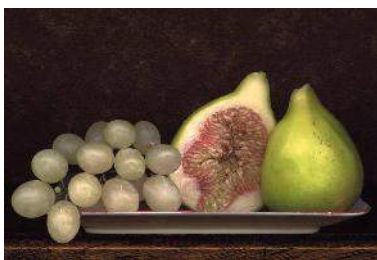
Dans l'étude publiée en mars 2009, nous avons constaté que l'activité des organismes de formation langues était en forte hausse entre 2005 et 2008 et leurs marges et leurs trésoreries se redressaient après la crise *dot.com* de 2002, grâce à l'amélioration de la conjoncture et l'effet porteur du DIF. Toutefois, leur santé financière restait

fragile et les effets de la crise financière commençaient déjà à impacter le marché.

Dans les conclusions de l'étude, nous avons fait un certain nombre de prévisions. Aujourd'hui, presque 3 ans plus tard, nos prévisions se sont-elles confirmées ?

NOS PREVISIONS EN Mars 2009	Commentaire Février 2012
<i>La concurrence de plus en plus vive des formateurs à distance va aiguïser la compétition et les grands organismes vont sans doute être poussés à acquérir de nouvelles parts de marché en région. La crise accentuera en toute probabilité la tendance. La réforme de la formation, qui commencera à produire ses premiers effets à partir de 2010, ne peut qu'accentuer encore la tendance au regroupement des organismes.</i>	Ces prévisions se confirment globalement (voir section 3). La tendance au regroupement de l'activité au sein de réseaux ou par acquisition d'organismes existants s'est poursuivie entre 2008 et 2012. Les 2 principales acquisitions : <i>Linguaphone</i> achète <i>Langues et Entreprises</i> en 2010, <i>Berlitz</i> acquiert <i>Teletlangue</i> en 2011.
<i>Certains de ces organismes fragilisés chercheront des acquéreurs, d'autres attendront de devenir exsangues avant d'agir. On peut sans doute s'attendre aux premiers signes de regroupement à partir de l'été 2009.</i>	Il y a eu 12 défaillances d'organismes en 2009, comparé à 10 en 2008 et 5 en 2007. Les cessions (connues) ont fait un bond en 2009 : 11 contre 4 en 2008 et 2 en 2007 (voir section 2)
<i>Les défaillances de certaines entreprises profiteront à d'autres, en ouvrant des parts de marché.</i>	Il faudrait faire une étude approfondie pour en être sûr, mais nous pouvons confirmer que certains organismes ont bien bénéficié de la défaillance de leurs concurrents locaux.
<i>Toutefois, l'effet du DIF, atténuera quelque peu la brutalité de la crise.</i>	Oui et non. Il a servi comme amortisseur à la crise dans le secteur et a profité à certains organismes (<i>CEL</i>), mais à partir de la mi-2010, les crédits ont commencé à s'épuiser du fait de la réforme.
<i>A moyen terme la part de face à face globale diminuera inévitablement, si les formateurs à distance sont capables de fournir un service professionnel</i>	Les organismes ont perdu 8,5% de chiffre d'affaires en moyenne en 2009-2010. Les formateurs à distance ont eu une croissance de 7% sur la même période, selon nos estimations.
<i>Il est donc hautement probable que les organismes de formation en dessous d'une certaine taille (1 million d'euros à Paris, 500 k€ en province), non liés à des réseaux, auront du mal à se maintenir dans les années qui viennent, à moins d'être spécialisés dans des marchés de niche.</i>	Les défaillances constatées au cours de la période ont surtout concerné les organismes avec un chiffre d'affaires de moins de 500 k€. Les petits organismes ont eu une année catastrophique en 2009, mais se sont partiellement redressés en 2010, contrairement aux plus grands, pour qui 2010 a été pire que 2009.
<i>Il y a environ 150 organismes aujourd'hui qui dépassent 500 k€ de chiffre d'affaires. On peut donc prévoir qu'il n'y aura plus qu'une centaine dans les trois à cinq ans qui viennent.</i>	La concentration est en cours, mais le rythme est moins rapide que prévu. La base Lingualid compte aujourd'hui 134 organismes de plus de 500 k€.

EVOLUTION DU MARCHE DEPUIS 2010 : MI-FIGUE, MI-RAISIN



En attendant la publication des bilans 2011 des organismes de formation langues, qui apparaîtront à partir de juin 2012, on ne peut pas confirmer avec certitude la performance du marché depuis 2010. Toutefois, outre les informations que nous avons nous-mêmes recueillies auprès des organismes, un certain nombre d'études et d'indicateurs ont été publiés qui permettent déjà de se faire une idée relativement précise l'évolution de la conjoncture.

L'économie française a retrouvé un peu de couleurs en 2011, mais la situation reste fragile

Si on tient compte des analyses économiques générales pour la France (celles de la Banque de France ne sont pas encore publiées), 2011 a été à peu près stable par rapport à 2010. Il y a eu une amélioration de la situation des PME et des grandes entreprises, mais elles sont loin d'avoir retrouvé leurs niveaux d'avant-crise et le rythme des licenciements économiques reste soutenu. Le chômage est en hausse de 5,6% en France en 2011, ayant atteint un record, et les déclarations d'embauche ont chuté de 4% en fin d'année Selon le Figaro (25/01/2012). Les défaillances d'entreprises sont légèrement en recul, mais sont supérieures à leur niveau d'avant-crise, selon la Banque de France.

Concernant les organismes de formation langues, nous avons constaté 12 défaillances en 2011, tout comme en 2010 et 2009. Depuis le 1^{er} janvier, 2 organismes ont été liquidés.

Les organismes de formation privés plutôt optimistes

La Fédération de Formation Professionnelle est plutôt optimiste pour les organismes de formation privés, qui s'inquiètent de la pression des prix exercés par leurs commanditaires, mais qui ont bénéficié d'une augmentation de leur chiffre d'affaires de 4,5% en 2010 (contrairement aux organismes de formation langues, dont le chiffre d'affaires a reculé de -8,5%) et d'une activité stable en 2011.

D'après les informations que nous avons pu recueillir auprès des acteurs du marché, les organismes de formation langues ont eu une année 2011 globalement stable par rapport à 2010, mais le marché reste atone pour la plupart d'entre eux. Selon Martin et Isobel Court, de *Transfer* : « *Il y a beaucoup moins d'appels d'offres, en dehors du marché public (où le rythme continue à croître). Moins de gros contrats aussi... le marché devient plus compétitif. Les budgets se contractent* ».

Certaines acteurs indiquent pourtant que la demande de formation linguistique n'a jamais été aussi forte :

Selon le baromètre 2011 de Place de la Formation, la demande de formation en langues est en hausse par rapport à 2010, stimulée notamment par le DIF :

« Les langues, en particulier l'anglais, occupent la première place des demandes de formation émises par les entreprises avec 20,02% de celles-ci.../...Les demandes de formation au titre du DIF concernent essentiellement les langues puisque celles-ci représentent 39,02% du total des demandes de formation. »

Toutefois, ce baromètre ne répertorie que les demandes de formation, qui ne sont pas, loin de là, toujours suivies d'une formation. On peut donc uniquement déduire de ces statistiques que l'envie des salariés d'apprendre l'anglais (de très loin la première langue demandée) reste très forte. Par ailleurs, beaucoup de formations DIF concernent des modalités d'e-learning et de formation à distance, dont les acteurs sont en croissance selon notre enquête.

PERSPECTIVES ECONOMIQUES EN 2012

Du point de vue de l'évolution économique, il est hasardeux de faire des prévisions conjoncturelles aujourd'hui. Les experts ne sont pas très optimistes : la crise des banques et de l'endettement, qui s'est muée en crise de l'euro, risque d'avoir un impact négatif sur les économies européennes.

Selon l'Est Républicain :

« Selon David Cousquer, gérant de Trendeo, l'année 2012 sera difficile. La crise économique actuelle a porté un coup d'arrêt aux projets et aux programmes d'embauches depuis plusieurs mois. L'industrie française, qui était de nouveau créatrice d'emplois pendant les deux premiers trimestres de 2011 a recommencé à détruire des postes à partir de l'été, donc au moment du déclenchement de la crise de la dette publique ».



PERSPECTIVES POUR LA FORMATION LANGUES

Les perspectives pour le marché des langues sont contrastées, et varient selon les acteurs. La demande mondiale d'apprentissage des langues reste très soutenue, car les échanges économiques et culturels ne cessent d'augmenter, mais dans les pays industrialisés, elle a tendance à se stabiliser, en raison notamment de l'amélioration progressive du niveau général d'anglais (qui représente toujours 90% de la demande). Selon une étude de *Ambient International* le chiffre d'affaires du marché international des langues baisse progressivement au fur et à mesure que les systèmes d'apprentissage technologiques se substituent aux cours en salle de classe et aux ressources imprimées.

En France, les grandes entreprises ont tendance aujourd'hui à investir prioritairement dans la formation à distance, plus standardisée et plus économique, les financements des OPCA se concentrent sur les populations plus fragilisées et les autorités publiques sont tentées d'utiliser les milliards de la formation professionnelle pour amortir les coûts sociaux de la crise. Les récentes déclarations de Nicolas Sarkozy et de François Fillon appelant à un référendum concernant l'attribution aux chômeurs des 30 milliards de crédits de la formation professionnelle, même si elles font partie des petites phrases de campagne électorale vite oubliées, témoignent de l'état d'esprit actuel des gouvernants.

Nous avons vu que les pressions sur les prestataires en termes de prix, d'efficacité, de certification qualité et de référencement continuent à croître. Selon une récente étude de Precepta concernant les organismes privés de formation :

« La dégradation de l'environnement économique va accélérer les évolutions de la profession. Après avoir connu une période faste entre 2005 et 2008, les organismes de formation professionnelle sont aujourd'hui rattrapés par la crise économique. Ils doivent non seulement affronter l'impact des difficultés de plusieurs secteurs clients, mais aussi s'adapter aux mutations qui guettent leur métier et leur environnement concurrentiel. Une phase de transition et de changements, synonyme de menaces mais aussi d'opportunités, s'annonce ainsi à l'horizon 2015. »

Precepta estime que 2 des 3 facteurs majeurs de changement qui joueront un rôle particulièrement structurant dans les années à venir pour les organismes privés de formation sont : **« le développement de l'e-learning et des solutions de blended learning »**, qui vont rendre l'accès au marché de plus en plus difficile pour les petits et moyens organismes et **« l'externalisation croissante de la gestion administrative de la formation professionnelle, ainsi que la reprise en main des processus d'achat de formations en interne (réduction du nombre d'organismes référencés), (qui) contribueront à accentuer les pressions sur les prix, sur la qualité et sur le « rendement » des formations »**

LES TENDANCES CLES ET LES CONTRE-TENDANCES A RETENIR



Les 5 tendances clé que nous avons retenues dans cette section sont celles qui nous semblent avoir le plus d'impact sur l'évolution du marché des langues en France. Mais la réalité est toujours complexe : il existe toujours des contre-tendances, et les tendances elles-mêmes produisent des contre-tendances, ou boucles de rétroaction. Celles-ci peuvent atténuer la tendance dominante et dans certains cas, la neutraliser, dans d'autres, l'accélérer. Pour rendre compte de cette complexité, nous avons choisi d'indiquer également les contre-tendances que nous avons pu identifier. Celles-ci ont un impact sur l'évolution de l'activité, mais qui reste limité et ne contredit pas, en tous cas aujourd'hui, les tendances dominantes.

1. STABILISATION, VOIRE BAISSSE PROGRESSIVE DES BUDGETS DANS LES ANNEES A VENIR

➡ Les organismes de formation langues ont eu une année 2011 globalement stable par rapport à 2010, mais le marché reste atone. Malgré la popularité de la formation linguistique chez les particuliers et les salariés individuels et quelques nouvelles opportunités liées au traitement social du chômage à travers les financements des OPCA et du Pole Emploi, des facteurs structurels sont à l'oeuvre.

En France, les grandes entreprises ont tendance aujourd'hui à investir prioritairement dans la formation à distance, plus standardisée et plus économique, les financements des OPCA se concentrent sur les populations plus fragilisées et les autorités publiques sont tentées d'utiliser les milliards de la formation professionnelle pour amortir les coûts sociaux de la crise.

Ces facteurs, conjugués à l'amélioration progressive du niveau général d'anglais de la population, risquent de peser sur les budgets de formation dans les années à venir.

2. PRESSION SOUTENUE SUR LES ORGANISMES ET CONCENTRATION DE L'ACTIVITE

➡ Les acheteurs des grandes entreprises, les pouvoirs publics et les OPCA mettent sous pression croissante les prestataires en termes de tarifs, de critères de référencement, de certification qualité, de retour sur investissement, de gestion administrative et de traçabilité. Cela favorise la professionnalisation et la concentration de l'activité, qui est clairement en cours, même si le rythme est lent.

Mais cette pression a également des effets négatifs certains : avec des marges très faibles (1,7% en moyenne en 2010), les seules variables d'ajustement pour les organismes sont le personnel et la qualité de service. Les rémunérations et les conditions de travail ont tendance à se dégrader chez les prestataires, qui sont tentés de privilégier le volume, la logistique et l'administratif au détriment de la recherche et le développement pédagogique, de la qualité de service et de l'expertise et la qualification de leurs équipes.

Les exigences contradictoires entre des prix de plus en plus bas et une prestation de plus en plus professionnelle peuvent avoir pour conséquence paradoxale une déprofessionnalisation de l'offre.

INDIVIDUALISATION ET SPECIALISATION DE LA DEMANDE

➡ Tendance lourde depuis plus de 15 ans, la demande continue à s'individualiser et à se spécialiser : La demande des entreprises s'oriente de plus en plus vers des parcours courts, personnalisés et spécialisés métier, surtout pour les formations considérées comme un investissement dans les

compétences des salariés. Beaucoup d'organismes développent aujourd'hui des offres spécialisées : certains ne proposent plus des formations en langue générale. L'apprenant quant à lui devient de plus en plus, avec le DIF et la portabilité, acteur de sa formation et recherche une prestations personnalisée, adaptée à ses besoins spécifiques.

Toutefois, souvent pour réduire les coûts, certaines grandes entreprises favorisent aujourd'hui les formations collectives en binôme, mini-groupe ou atelier dans des parcours multimodaux ou mettent en place des catalogues de formation standardisés.

3. CROISSANCE, INTEGRATION VERTICALE ET MONDIALISATION DU BLENDED LEARNING

⇒ Les parcours de blended learning multimodaux deviennent aujourd'hui la norme, même si le e-learning a souvent déçu. Les organismes qui n'intègrent pas le blended learning dans leurs offres sont de plus en plus marginalisés.

Le marché mondial de la formation à distance et du e-learning pour les entreprises est en croissance rapide, stimulé par la demande de centralisation des dispositifs de formation des multinationales, à la recherche de partenaires capables de proposer une offre globale adaptée à leurs besoins. La convergence des 4 métiers jusqu'alors séparés de la formation linguistique : l'édition de supports de formation, la formation en face-à-face, la formation à distance et la production de ressources e-learning favorise l'intégration verticale des prestataires et des offres. Des entreprises mondiales de formation langues commencent ainsi à émerger, telles que Berlitz-Telelangue, EF Englishtown ou Pearson-Wall Street, proposant une offre de blended learning intégrée. Le ticket d'entrée sur ce marché, qui commence à attirer de gros investisseurs, est de plus en plus onéreux et demande des capitaux importants : les petits acteurs en sont donc de plus en plus exclus.

4. DEMOCRATISATION DES OUTILS DU BLENDED LEARNING A DISTANCE

⇒ Le blended-learning à distance pour le marché des particuliers et des PME, qui est en forte croissance dans les pays émergents, se démocratise : il y a aujourd'hui un foisonnement de sites tels que Myngle, Busuu ou LiveMocha qui proposent des formations par Skype et « social learning » et qui commencent à concurrencer les majors du e-learning. L'interactivité croissante d'internet permet à des acteurs ne disposant pas de capitaux de créer des programmes de blended learning à distance low cost partout dans le monde. Cette tendance représente également une opportunité pour les petits organismes et les formateurs du marché professionnel car l'accès à des plateformes et des ressources en ligne de blended learning personnalisable commencent à être proposées par les grands éditeurs de supports pédagogiques, à des prix tout à fait abordables..

Post-scriptum

Un supplément à ce document, gratuit pour les abonnés, sera publié à la suite de cette mise à jour. Nous analyserons les enjeux-clés pour les différents acteurs de ce marché, ainsi que quelques pistes possibles de réflexion. Nous souhaitons également créer un blog pour encourager le dialogue entre les abonnés du site, mais le temps nous a malheureusement manqué jusqu'à présent. Le souci principal qui continue à nous animer est celui de contribuer à la professionnalisation de ce marché et à une meilleure collaboration entre ses différents acteurs, afin que le cœur de ce métier fragilisé, parfois frustrant mais toujours passionnant, soit préservé.

Nous ne sommes pas bien entendu à l'abri d'erreurs factuelles qui auraient pu se glisser dans le texte, malgré tous nos efforts. N'hésitez à nous les signaler : nous les corrigerons et en informerons les abonnés. Un grand merci à toutes les personnes qui ont apporté leur contribution à l'élaboration de cette mise à jour, que ce soit en acceptant d'être interviewé, en nous fournissant des informations ou en vérifiant le texte final.

Andrew Wickham et Joss Frimond, 20 février 2012

ANNEXE 1

PALMARES DES ORGANISMES

SECTION 4 : LES PALMARES DE ORGANISMES DE FPL (hors secteur public, parapublic et associatif)

1. Les Top 100 organismes en CA par chiffre d'affaires en 2009/2010

(OFL privés - données en italiques estimées. A noter que certains organismes, tels les franchises de Wall Street Institute, ont une activité importante hors formation professionnelle)

2010	2008	Par entité financière en euros constants <i>Inflation 1,6% sur la période</i>	CA 2010 France <i>en italique : estimation</i>	Ecart avec 2008	Région principale d'activité	Notes	Réseau
1	1	TELELANGUE (Berlitz)	24 000	+12,7%	France, international	Bilan 2010 non publié – CA déclaré	Berlitz
2	2	BERLITZ FRANCE	17 500	-12%	France	Ne publie pas de bilan	Berlitz
3	3	VH BLUE (WALL STREET) *hors VH Green	8 702	-16%	IDF, Reims, Orléans		Wall Street
4	4	GOFLUENT	7 500	+13%	France	Bilans 09 et 10 non publiés	GoFluent
5	6	FORMALANGUES-DEMOS* <i>hors Demos langues</i>	6 452	-9%	Paris RP		Demos
6	10	TRANSFER * <i>hors Transaxion</i>	6 025	-3%	Paris RP		
7	8	IFCL-LOGOS (IFG Langues)* <i>hors IAL</i>	6 214	n.a.	Paris RP	Bilans 09 et 10 non publiés	
	7	LANGUES ET ENTREPRISES			Paris RP	Liquidation 2011	
8	5	VH GREEN (WSI)* <i>hors VH Blue</i>	5 817	-18%	IDF, Reims, Orléans		Wall Street
9	9	INLINGUA FORCOHRE * <i>hors Inlingua Paris</i>	5 348	-14 %	Paris RP		Inlingua
10	11	WESTMILL INTERNATIONAL	5 071	-2%	Paris RP		
11	12	PROFORMATION	4 900	-n .a .	France	CA déclaré : distance	
12	16	LINGUAPHONE (UNILANGUES)* <i>hors L&A Int.</i>	4 000	+44%	Paris RP		Linguaphone
13	20	NOVA LANGUES	3 123	+31%	Alsace	Bilan 2010 non publié	Novaperf.
14	15	ELYSEES LANGUES	2 802	-11%	Paris RP		
15	14	CAP FORMATION	2 665	-19%	Paris RP		
16		YES – YOUR ENGLISH SOL	2 650	+48%	Paris RP	Fondé en 2008	YES
17		INLINGUA BONNIER	2 507	-13%.	Nord Pas de Calais	Bilan 2008 non publié	Inlingua
18	19	BIRDWELL INSTITUTE	2 462	-5%	Lyon et région		
19	22	METROPOLITAN* <i>hors TNA</i>	2 455	-4%	Paris RP/Nantes		Metropolitan
20		BTL FORMATION * <i>(hors Business & Technical Lang.)</i>	2 331	-1,5%.	Paris RP	Bilan 2010 non publié	BTL Group

2010	2008	Par entité financière Inflation 1,6%	CA 2010 France en italique : estimation	Ecart avec 2008	Région principale d'activité	Notes	Réseau
21	17	INLINGUA (MAITLAND)	2 302	-16%	Normandie		Inlingua
22		COMPTOIR DES LANGUES	2 156	-10%	Paris RP	Bilan 2010 non publié	
23		CPLE LANGUES	2 129	-10%	Nord Pas de Calais		CEL
24	21	FORMA 2 PLUS	2 109	-18%	Paris RP		
25	18	ELS EXECUTIVE LANGUAGE S.	2 015	-24%	Paris RP		
26	29	CFILC	2 011	+13%	Paris RP		
27	23	LINGUARAMA FRANCE	1 990	-22%	Paris et Lyon		Linguarama
28	71	LOQUENDI	1 979	+40%	Lille	Bilan 2010 non publié	
29	25	INFOLANGUES	2 204	-12%	Lyon - PACA		Infolangues
30	24	PROGRESSIO	1 967	-18%	Paris RP		
31	36	CITYLANGUES	1 824	+26%	Paris RP	Bilan 2010 non publié	
32	26	QUAI D'ORSAY L. C.	1 811	-12%	Paris RP		
33	27	INTERFACE BUSINESS LANGUAGES	1 770	-6%	Paris RP		
	33	DIAMOND SCHOOL		11%	Paris RP	Liquidation 2010	
34	28	ECSPLICITE	1 748	-2%	Formation à distance	Formation à distance	
35		MARBEUF FORMATION	1 679	+38%	Paris RP	Bilan 2010 non publié	
36	51	ETC GROUP - ITAK	1 585	+45%	Paris RP		ETC Group
37	31	IMPAQT	1 521	-10%	Poitou Charentes		
	37	AAA PRESENTATIONS		n.a.	Paris RP	Cession de l'activité à ETC group	ETC Group
38	39	LOGOS INVESTMENT	1 514	+10%	Rhône Alpes		ETC Group
39	32	ILL.C. , INTERNATIONAL H.	1 500	n.a.	Paris RP	Bilans 2009 et 2010 manquants	I.H.
40	48	THE JAPANESE INSTITUTE	1 500	n.a.	Paris RP		
41	34	MEDIA FORMATION	1 484	-11%	Nord Pas de Calais		ETC Group
42	70	COMMUNICAID	1 469	+50%	Paris RP		Communicaid
43		ABC SESAME (ANTIGONE)	1 467	+59%	Languedoc-Roussillon		

2010	2008	Par entité financière Inflation 1,6%	CA 2010 France en italique : estimation	Ecart avec 2008	Région principale d'activité	Notes	Réseau
44	30	ENFO (WSI LYON)	1 455	-15%	Lyon		Wall Street
45	42	LINGUISSIMO	1 390	+4%	Alsace		ETC Group
46	45	DRL CONSEIL	1 354	-10%	Haute Normandie	Bilan 2010 non publié	
	46	COPROM (liquidation)			Nord-Pas-de-Calais	Liquidation 2008	
47		INLINGUA MBR COLMAR	1 329	+27%	Alsace		
48		INLINGUA BIRDIE	1 311	-4%	Midi-Pyrénées	Bilan 2010 /7mois égalisé	
49	44	ATRIBORD	1 303	n.a.	Paris RP	3 derniers bilans non publiés	Atribord
50		BUSINESS & TECHNICAL LANGUAGES	1 303	-12%	Paris RP	Bilan 2010 non publié	BTL Group
51	38	B.L.S.	1 403	n.a.	Paris RP	Bilans 2009 et 2010 manquants	
52	66	A PROPOS LANGUES	1 280	+29%	Strasbourg et région		Canspeak
53	35	LINGUA INSTITUT	1 200	-20%	Seine et Marne		
54	97	CPDM DEV (WSI MARSEILLE)	1 197	+53%	Marseille		Wall Street
55	56	ARAXI	1 157	+10%	Paris RP		
56	92	INLINGUA NORMANDIE	1 149	+43%	Rouen		Inlingua
57	50	WSI CAEN	1 132	+1%	Basse Normandie		Wall Street
58	41	ILC FRANCE	1 129	-16%	Rhone Alpes		I.H.
59	40	ICB EUROPE	1 105	-19%	Paris RP		ICB
60	67	AC LANGUES	1 095	-0,3%	Paris RP		
61	43	DEMOS LANGUES	1 081	-19%	Paris RP - Lyon		Demos
62	83	WSI TOURS	1 050	+22%	Tours		Wall Street
	62	ANGLAIS ORAL ACCELERE			Paris RP	Liquidation 2010	
63	65	WSI GRENOBLE	1 038	+4%	Grenoble		Wall Street
64	61	ILS	1 034	+3%	Auvergne		
65	96	GLS (Globe Language Solutions)	1 027	+29%	Yvelines		CanSpeak
66	59	UNIVERSAL COMM.	1 015	-3%	Paris RP		

2010	2008	Par entité financière Inflation 1,6%	CA 2010 France en italique : estimation	Ecart avec 2008	Région principale d'activité	Notes	Réseau
67	73	WSI ROUEN	1 005	+6%	Rouen		Wall Street
68	47	CETRADEL MERIGNAC	1 001	-18%	Aquitaine		Cetradel
69		LDS EASYLANGUES	1 000	n.a.	Languedoc-Roussillon	Ne publie pas de bilan	CanSpeak
70	90	ILO	1 000	n.a.	Montpellier	Ne publie pas de bilan	
71	99	RS MANAGEMENT	993	+50%	Paris RP		
72		INLINGUA MBR STRASBOURG	991	+11%	Strasbourg		
73	52	MULTILANGUES	983	-10%	Vélizy		
74	55	WSI NANCY	977	-9%	Nancy		Wall Street
75	88	A TRADUIRE (<i>Langues et Séjours</i>)	977	+20%	Dijon		CanSpeak
76	53	WSI MERIGNAC	972	-13%	Aquitaine		Wall Street
77	98	COGEFI FORMATION	959	+23%	Noisy le Grand		
78	76	TLC	954	+6%	Orléans		
79	63	LANGAGE FORUM	938	-29%	Paris RP		
80		INTEGRA	937	-8%	Mulhouse		Novaperf
81	58	ANGLESEA LANGUAGE SE	917	-13%	Yvelines		
82	95	VIZELANGUES	916	+15%	Val de Rueil/Rouen		
83	60	EXCELANGUES (VIP)	912	-12%	Nord Pas de Calais		Excelangue
84	84	AMERICAN CENTER	909	+6%	Aix		
85	85	FRANCE LANGUES	907	n.a.	Juan Le Pins	Bilan 2009 -2010 manquants	
86	72	BUSINESS TALK	871	-8%	Paris RP		
87	80	WSI AIX EN PROVENCE	869	-1%	Aix		Wall Street
88	57	LIC FORMATION	858	-18%	Haute Normandie		
89	75	INLINGUA BOURGOGNE	852	-7%	Dijon		Inlingua
90	77	METAFORM LANGUES (<i>au 03/10</i>)	843	-6%	Clermont Ferrand	Exercice décalé – croissance +9,3% en 2010-2011	CanSpeak

2010	2008	Par entité financière Inflation 1,6%	CA 2010 France en italique : estimation	Ecart avec 2008	Région principale d'activité	Notes	Réseau
91		INLINGUA MBR BESANCON	811	+8%	Besançon		
92	68	ANGLO-FRENCH SERVICES	808	-19%	Paris Hauts de Seine		Canspeak
93		TNA LANGUES	803	+36%	Nantes		Metropolitan
94		MONCEAU LANGUES	795	+13%	Paris		
95	94	LANGUES STRATEGIES	787	-2%	Chartres		
96	100	CAMBRIDGE TRAINING	772	+3%	Maisons Lafitte		Canspeak
97	91	ECS LANGUES	766	-6%	Nantes	Rachat d'Inlingua Nantes 2011	
98		ECOLANGUES	764	+25%	Angers		
99	54	INLINGUA PARIS	758	-30%	Paris RP		Inlingua
100	86	FONTAINEBLEAU LANGUES	753	-10%	Fontainebleau		

Le palmarès de croissance 2008 à 2010

(Top 35 organisme, en bonne santé, avec CA >250 K, créés au moins 2 ans avant 2008, dont les bilans sont complets)

2008 2010	Par entité financière inflation 1,6%	Croissance 2008-2010	Croissance 2004-2007	Ville principale d'activité	Réseau
1	WSI MARSEILLE	53%	-0,3%	MARSEILLE	Wall Street
2	COMMUNICAID LANGUES	50%	75,4%	PARIS	Communicaid Grp
3	INSTITUT EUROPEEN DES LANG	47%	-4,5%	PARIS	
4	LINGUAPHONE FRANCE	42,6%	+136,6%	PARIS	Linguaphone
5	OPTION LANGUES	40%	21,3%	RENNES	Canspeak
6	TNA LANGUES	36%	64,5%	ST HERBLAIN	Metropolitan
7	GLOBE LANGUE SOLUTIONS	29%	12,6%	BUC CEDEX	CanSpeak
8	CULLEN LANGUAGE SERVICES	27%	248,4%	LYON	Canspeak
9	INLINGUA COLMAR*	27%	-24,3%	MULHOUSE	Inlingua
10	WSI CLERMONT FERRAND	27%	55,8%	CLERMONT FERRAND	Wall Street
11	ECOLANGUES	25%	29,1%	ANGERS	
12	WSI TOURS	22%	70,7%	TOURS	Wall Street
13	WSI ANNECY	21%	9,3%	ANNECY	Wall Street
14	LANGUES et SEJOURS *	20%	177,7%	LONGVIC DIJON	CanSpeak
15	WSI NANTES	15%	3,7%	NANTES	Wall Street
16	VIZELANGUES	15%	1,3%	LE VAUDREUIL	
17	LOGOS INVESTISSEMENT	10%	-20,2%	GIERES	Groupe ETC
18	WSI TOULOUSE	8%	1,4%	TOULOUSE	Wall Street
19	INLINGUA BESANCON	8%	0,0%	ECOLE VALENTIN	Inlingua
20	AMERICAN CENTER	6%	9,6%	AIX EN PROVENCE	
21	LES LANGUES DU MONDE*	6%	47,5%	PARIS	
22	TLC-LANGUES	6%	9,4%	ST JEAN DE BRAYE	
23	WSI ROUEN / EVREUX *	6%	-39,8%	ROUEN	Wall Street
24	LINGUISSIMO	4%	14,9%	STRASBOURG	Groupe ETC
25	WSI GRENOBLE	4%	1,5%	GRENOBLE	Wall Street
26	WSI SAINT ETIENNE	4%	19,1%	SAINT ETIENNE	Wall Street
27	GRANT & BATES	4%	31,8%	PARIS	
28	OBJECTIF LANGUES	3%	71,4%	VALLAURIS	CanSpeak
29	CAMBRIDGE TRAINING	3%	216,5%	MAISONS LAFITTE	Canspeak
30	ILS	3%	-2,0%	CLERMONT FERRAND	
31	CLEF	3%	29,4%	LIMOGES	Canspeak
32	CAPITAL LANGUES	2%	-11,5%	PALAISEAU	
33	WSI CAEN / LE HAVRE *	1%	76,6%	CAEN	Wall Street
34	WSI NIMES	0%	-22,0%	NIMES	Wall Street
35	AC LANGUES	0%	5,1%	PARIS	

* tassement CA 2009-2010

Le palmarès de rentabilité (moyenne des résultats nets) 2008 à 2010

(Top 35 organismes de plus de 250 k€, créés au moins 2 ans avant 2008, dont les bilans sont complets, à l'exclusion des holdings et des non « pure players ». Il convient de traiter ces chiffres avec précaution : le résultat net des PME, et surtout des plus petites, dépend beaucoup de facteurs tels que la rémunération éventuelle des dirigeants)

2008 2010	Par entité financière inflation 1,6%	Résultat net Moyenne 2008- 2010	Résultat net Moyenne 2004-2007	Ville principale d'activité	Réseau
1	WSI NIMES (MARIJERO)	18,9%	19,5%	NIMES	Wall Street
2	WSI AIX EN PROVENCE	18,4%	15,3%	AIX EN PROVENCE	Wall Street
3	VIA LINGUA	14,6%	18,5%	METZ	Canspeak
4	LES LANGUES DU MONDE	13,6%	15,9%	PARIS	
5	WSI ILE DE France (VH GREEN)	13,2%	14,4%	PARIS	Wall Street
6	FORMA 2 PLUS	13,2%	13,4%	LEVALLOIS PERRET	
7	ELYSEES LANGUES	13,2%	12,2%	PARIS	
8	PROMOLANGUE	13,0%	9,9%	PARIS	
9	WSI ROUEN / EVREUX	12,9%	11,7%	ROUEN	Wall Street
10	ENSEIGNA FORMATION	11,7%	11,6%	PARIS	
11	CAMBRIDGE TRAINING	11,0%	16,4%	MAISONS LAFITTE	Canspeak
12	TELAB (NEXTEP)	11,0%	10,1%	ST NOM LA BRETEC	telab
13	WSI CLERMONT FERRAND	10,8%	9,2%	CLERMONT FERR	Wall Street
14	WSI MARSEILLE	10,7%	15,1%	MARSEILLE	Wall Street
15	MONDIA LANGUES	10,2%	13,1%	LAVAL	
16	SYSKOM SERVICES	10,2%	10,7%	LYON	
17	GLOBE LANGUE SOLUTIONS	9,9%	6,8%	BUC CEDEX	CanSpeak
18	WSI ANNECY	9,7%	4,2%	ANNECY	Wall Street
19	ARC LANGUES NICE	9,4%	6,7%	NICE	
20	TLC-LANGUES	9,2%	10,9%	ST JEAN DE BRAYE	
21	INLINGUA LYON	9,2%	7,3%	LYON	Inlingua
23	UNIVERSAL COMMUNICATIONS	8,8%	8,8%	PARIS	
24	FORMALANGUES	8,6%	6,0%	PARIS	DEMOS
25	CAPITAL LANGUES	8,6%	11,8%	PALAISEAU	
26	FORMANTER	7,3%	5,8%	BRIGNAIS	
27	PROGRESSIO	7,2%	7,6%	PARIS	
28	WSI TOURS	7,1%	6,8%	TOURS	Wall Street
29	LINGUAPHONE COTE D'OR	6,8%	5,2%	DIJON	Linguaphone
30	BUSINESS TALK FRANCE	6,7%	5,1%	PARIS	
31	INSTITUT EUROPEEN DES LANG	6,7%	-0,3%	PARIS	
32	OPTION LANGUES	6,6%	8,4%	RENNES	Canspeak
33	STERLING INTERNATIONAL	6,2%	5,7%	PARIS	
34	BONJOUR PROVENCE	5,9%	4,4%	AIX EN PROVENCE	une autre langue
35	OPTIONS	5,6%	6,9%	GRENOBLE	

ANNEXE 2 : POINTS DE VUE D'ACTEURS

- 1) Entretiens avec des organismes de formation
- 2) Articles de *Claude Lépineux* et *Bethany Cagnol*



1. ENTRETIENS AVEC DES ORGANISMES DE FORMATION

ORGANISME	BERLITZ FRANCE SAS
PERSONNE	Marc Verger, Président Directeur Général, Region Director Europe 3 <i>Austria - France - Israel - Spain</i>
CHIFFRES (C.A. déclaré)	CA 2009 : environ 17,5 M€ CA 2010 : environ 17,4 M€ CA 2011 : environ 17,0 M€
TENDANCES ACTUELLES	Q : Quelles sont les principales tendances que vous avez observées au cours des deux dernières années ? <i>« Il y a un renforcement de la pression sur les prix et par conséquent une moindre exigence sur la qualité, avec la recherche de solutions plus économiques. Ceci passe souvent par le développement de solutions blended.</i> <i>On remarque également un renforcement du nombre d'appels d'offres, même pour de petits projets. Puis il y a aussi un renforcement des partenariats entre les OPCA et certains organismes»</i> Q : L'activité des organismes a-t-elle été touchée par la crise ? <i>« La demande est en baisse et Berlitz a profité de la défaillance de certains organismes. Le marché a également été soutenu par de nombreux budgets en lien avec les licenciements (package et/ou budget DIF) . Mais c'est un marché de court terme. Nous sommes aussi amenés à être plus vigilants quant au recouvrement de nos créances face au risque de défaillance de certains clients, ce qui nous a conduit à refuser certains projets»</i> <i>Pour compenser ce ralentissement, Berlitz poursuit son investissement dans le consulting (accompagnement interculturel, diversité, développement personnel). Le chiffre d'affaires de ce département représente aujourd'hui près de 8% du CA total.»</i>
AVENIR	Q : Comment voyez-vous l'évolution du marché dans les années qui viennent ? <i>« La demande restera faible, avec la recherche par les organismes de petits budgets. Les formations courtes et plus spécialisées auront le vent en poupe, ainsi que les solutions blended »</i> Q : Pensez-vous que la formation en face à face a un avenir, dans un tel contexte ? <i>« Les organismes ne faisant que du face-à-face seront condamnés à moyen ou long terme. En 2012, Berlitz va renforcer son offre de modules collectifs thématiques courts (2 jours) et va aussi renforcer son offre de stages collectifs intensifs.»</i>
ENJEUX	Q : Quel est l'enjeu principal pour Berlitz ? <i>«Berlitz ambitionne de devenir une entreprise de formation globale. L'enjeu sera de poursuivre le développement de notre offre traditionnelle et de notre réseau tout en investissant dans le développement de notre offre dite de consulting. Et de trouver les moyens de financement. »</i>
EVALUATION ET TESTS	Q : Quelle est votre approche de l'évaluation aujourd'hui ? Utilisez-vous des tests connus ou développez-vous vos propres outils d'évaluation? <i>« Il y a une demande croissante de tests en lien avec la volonté de certification, renforcée par certains OPCA. Berlitz développe de nombreux partenariats (ETS, Cambridge, chambres de commerce – Widaf & Elite) dans ce domaine.</i> <i>Nous venons d'acquérir, aux USA, une entreprise spécialisée dans les évaluations et les tests »</i>

STRATEGIE**Q : Pourquoi Berlitz est-il peu présent aujourd'hui dans les grands appels d'offres nationaux récents ?**

« Avec l'acquisition de Telelangue, Berlitz renforce sa présence et est de plus en plus présent sur les appels d'offres internationaux . Berlitz est en train d'investir beaucoup dans le développement d'une offre globale dans l'objectif de devenir une entreprise de formation globale (formation linguistique, testing, formation interculturel, managériale, leadership, diversité,...). A moyen terme, les langues ne seront plus qu'une activité de Berlitz et non la principale, voire unique activité »

SOCIETE	GOFLUENT
PERSONNE	Christophe Ferrandou, C.E.O.
CHIFFRES (C.A. déclaré)	2008 : 11 M€, dont 7 en France 2009 : 11 M€, dont 7 en France 2010 : 13 M€, dont 7 à 8 en France 2011 : 18 M€, dont 10 en France
TENDANCES PRINCIPALES	Q : Quelles sont les tendances principales que vous observez sur votre marché ? « Le marché du téléphone est divisé en deux : Telolangues et goFluent d'un coté, des petits acteurs de l'autre. Les sociétés proposant du téléphone ont poussé comme des champignons. Mais les prix ont atteint un plancher - en dessous de 40 euros, ce n'est pas rentable. C'est ce qui pousse les nouveaux entrants à sous-traiter à des call centers à l'Ile Maurice ou ailleurs, mais dans ces cas on est très loin de la formation . Surtout, il n'y a plus aucun contrôle, ni maîtrise, ni méthodologie, sans parler de la problématique de protection des données des apprenants, thème sensible pour les grands groupes » Q : C'est vrai aussi pour GoFluent, non ? « Non, nous on contrôle tout. Nos formateurs sont les nôtres - on peut tout tracer Les clients ne se rendent pas compte - ils confient les données de centaines de collaborateurs, qui sont stockés on ne sait où». Q : Cela coûte cher d'entrer sur le marché du téléphone ? « Le ticket d'entrée est de plus en plus cher, c'est vrai, car d'une part, maintenant les clients ne veulent plus des cours par téléphone, mais une offre qui intègre téléphone et elearning, et d'autre part le compétition est telle et les prix à un niveau qui ne permet plus aux nouveaux entrants d'investir dans leurs outils et infrastructures ». Q : Et côté demande ? « Beaucoup de nouveaux appels d'offre qui cherchent à baisser les coûts. Les clients font des études de marché, du benchmarking » Q : Vous êtes de plus en plus sur le marché international. Comment évolue ce marché-là ? Et quels sont les marchés en fort développement, pour GoFluent ? « Tout est en croissance. Un marché mondial est en train de se former. La France est en avance sur les autres pays, en termes d'innovation, de nouvelles technologies. Les autres pays suivent. Les pays où notre offre se développe le plus sont : l'Espagne, l'Italie, la Russie, qui est en plein boom. En Allemagne, ça commence. Nous faisons un carton au Japon, jamais nous avons vu une croissance aussi rapide, et ça malgré l'effet Fukushima » Q : La demande du téléphone reste généraliste, ou les clients demandent-ils des contenus spécialisés ? « La demande métier est en augmentation constante »
AVENIR	Q : Aujourd'hui, comment voyez-vous l'avenir du marché ? « Les plateformes (LCMS) vont voir une évolution majeure dans les années qui viennent : l'intégration de la notion du social. On est ou on n'est pas en web 2.0 » Q : Que voulez-vous dire par « social » ? « La composante sociale c'est le networking, c est le pouvoir d'exploiter les retours de centaines de milliers d'apprenants. Cela donne un puissant effet de levier. Il y a 10 ans on gérait des contenus. Aujourd'hui on publie des pages, on les tague et on distribue le contenu à l'aide de templates (modèles NDLR) qui fonctionnent sur différents supports (mobile, web page, etc..) »

METHODE

Q : On entend beaucoup parler de blended learning aujourd'hui. Comment tenez-vous compte de cet aspect-là ?

« Tout le monde parle du blended learning c'est vrai. Et il n'y a pas de doute que le elearning blendé avec le téléphone offre un meilleur retour sur investissement que le elearning seul. La demande permanente des clients d'optimiser leur retour sur investissement indique clairement que c'est le couple elearning et téléphone qui va s'imposer, pas le téléphone seul, ni le elearning seul. L'avenir appartient au véritable blended. Mais la vraie cohérence va venir du contenu. La création du contenu e-learning est cher - goFluent a investi deux millions d'euros dans son outil. Si on veut un e-learning solide et qui marche, c'est un gros ticket d'entrée. Nous, on veut créer une vraie intégration entre le e-learning, le téléphone et le présentiel. Pour nous, Le e-learning est un outil à la disposition des formateurs. Le rôle central est réservé à la guidance de l'apprenant. C'est un nouveau métier - architecte du savoir, qui construit des parcours personnalisés ».

Q : Vous avez beaucoup parlé de votre nouvelle plateforme. En quelques mots, pouvez-vous nous décrire ses caractéristiques principales ?

« Il y a un contenu immersif – les vidéos et articles de presse, et un contenu d'acquisition – les fonctions langagières, la grammaire, les explications, le vocabulaire... Les vidéos viennent de l'AFP, Harvard Business school et le NYT. L'équipe crée du contenu pédagogique autour. Les articles sont "rated" par les apprenants (ils attribuent des étoiles NDLR). Il y a des quiz et des modules de rédaction. Toutes les ressources et les rapports sont archivées, donc accessibles par le stagiaire ».

Q : L'entreprise a-t-elle accès aux contenus des stagiaires ?

« Non car cela pourrait créer un conflit avec les règles établies par le (CNIL). Le responsable de formation a en revanche accès aux statistiques d'assiduité et au taux de complétion (achèvement NDLR).

Il y a un espace collaboratif avec le formateur, avec chat, ou on peut aussi partager des powerpoint, des documents word et PDF. Le système de planning pour les appels téléphoniques est sur la plateforme. On peut changer de formateur quand on veut, sauf au départ.

On propose aussi aux entreprises de customiser leurs propres ressources, leurs propres vidéos en tant que supports pédagogiques – par exemple le discours du président ».

STRATEGIE

. Q : En quelques années, GoFluent est devenu plus gros que la plupart de ses partenaires présentiels et se mondialise à grande vitesse. Aujourd'hui, vous proposez du blended learning en direct à vos clients (téléphone + elearning). Etes-vous en train de devenir un concurrent pour vos partenaires ?

« On ne concurrence pas les partenaires - au contraire on se spécialise sur les contenus, qu'on met à la disposition de leurs formateurs. On ne fera jamais de présentiel - la problématique géographique est insoluble »

SOCIETE	TELELANGUE
PERSONNE	J.M. Dubedout, P.D.G.
CHIFFRES <i>(2008-2009 bilan publié, 2010,2011,2012 – chiffres déclarés)</i>	BERLITZ + TELELANGUE 2011 dans le monde : 450 à 500 M € 2009-2010 TELELANGUE : 21 M€ en France, 30 M€ au total 2011 : 24 M€ en France (35 au total) 2012 : 27 M€ en France (35 à 40 au total)
TENDANCES ACTUELLES	Q : Quelles sont les tendances principales que vous avez remarquées ces deux dernières années ? <i>« Des appels d'offres mondiaux venant de multinationales sont de plus en plus fréquents. Il y a 3 ans, il y avait un appel d'offres mondial par an, aujourd'hui, c'est un par semaine. En ce moment, nous gagnons un de ces appels d'offres tous les 15 jours »</i>
ENJEUX PRINCIPAUX	Q : Comment voyez-vous l'avenir du marché mondial ? <i>« La mondialisation va profondément modifier le marché. La marque reconnue et la capacité de répondre à ces AO seront déterminants. Dans 3 ans – il y aura 10 acteurs mondiaux, pas plus.</i> <i>L'offre devra proposer la standardisation des cours, des prix attractifs, un outil informatique qui marche, des formateurs sous contrôle et une pédagogie prouvable. La vitesse sera un facteur essentiel.</i> <i>Le marché va chuter en valeur, à cause de la baisse des prix, mais pas en nombre d'heures. De 400 millions d'euros aujourd'hui, il va baisser à 300 millions, dont 150 M€ à distance.</i> Q : Quid de la formation en face-à-face ? <i>« Le présentiel va se réduire par rapport à la formation à distance et devenir un produit de luxe, réservé surtout au coaching, à la préparation.</i> <i>Les survivants seront les débrouillards et les auto entrepreneurs »</i>
LE BLENDED LEARNING	Q : Comment voyez-vous l'évolution du e-learning et du blended learning ? <i>« La formation traditionnelle offre une motivation affective grâce au formateur. Pour le e-learning, il faut trouver autre chose. Ce qui marche n'est pas ce qui est fait par des pédagogues, mais par ceux qui ont compris l'expérience de l'apprenant devant l'écran ».</i>
STRATEGIE	Q : Vous avez été racheté par Berlitz en juillet 2011. Comment va fonctionner la nouvelle entité ? Quelle est la stratégie ? <i>« Les marques Telelangues et Berlitz resteront séparés en France, mais fusionnent à l'international. Telelangue est aujourd'hui l'unité de recherche et développement de Berlitz. Nous sommes en train de mettre leurs ressources pédagogiques en ligne.</i> <i>Aujourd'hui nous avons une dimension internationale dominante –nous sommes le premier groupe de formation langues dans le monde, avec un chiffre d'affaires d'un demi-milliard d'euros ».</i>

SOCIETE**LINGUAPHONE FRANCE****Personne****Sana Ronda, PDG****CHIFFRES***(bilans publiés 2008 et 2009, déclaré 2010)***CA Groupe :****2008 : 2,8 M€****2009 : 4,3 M€****2010 : 4,8, M€****2011 : 7 à 8M** (rachat en décembre 2010 de Langues et entreprises)**TENDANCES ACTUELLES****Q : Comment le marché a-t-il évolué depuis le début de la crise en 2009, selon vous ?**

« En 2008 et 2009 il y a eu un coup de frein et une contraction du nombre d'apprenants et du nombre d'heures stagiaires. En 2010 le marché est resté stable, avec beaucoup d'appels d'offres et une volonté affichée des services achats de bénéficier de l'effet crise. 2011 est dans la même lignée, avec plus d'exigences de services, de qualité, ... accompagnées de demandes de baisses de prix insupportables pour les activités de présentiel, qu'il devient de plus en plus difficile de rentabiliser .

La crise est néanmoins salutaire à terme : elle permet d'assainir le marché. Combien de formations langues étaient vraiment utiles ? »

Q : Constatez-vous des changements au niveau des modalités ou de la durée des parcours ?

« On constate une augmentation des parcours multimodaux (aujourd'hui indispensables pour pouvoir respecter les budgets), ainsi que du collectif - tous deux indispensables pour s'aligner sur les budgets demandés. Le nombre d'heures stagiaires augmente avec un budget par stagiaire qui continue de baisser et une activité de gestion qui s'accroît ».

Q : Le profil des apprenants est-il en train de changer ?

« Il y a une prise de conscience générale : l'anglais n'est plus seulement vu comme clé pour évoluer en environnement international mais également comme une clé de l'employabilité. Ce n'est plus seulement les personnes exposées à l'anglais qui réclament d'être formés mais toute personne consciente que la maîtrise de l'anglais est devenu un critère d'embauche éliminatoire ».

Q : Seulement l'anglais ? Qu'en est-il des autres langues ?

« En réalité, la crise a concentré les formations linguistiques encore plus sur l'anglais »

ATTENTES CLIENTS**Q : Quelles sont les attentes de vos clients aujourd'hui ?**

Nos clients sont de plus en plus exigeants et cette exigence se retrouve tout au long de la chaîne de la valeur ajoutée (externalisation de l'analytique, facturation, reporting, flexibilité, ingénierie, prix...). Cette exigence nous tire vers le haut mais génère des coûts importants. Si certains de nos clients recherchent le partage de valeurs et acceptent que ces services supplémentaires soient facturés, nombreux encore n'acceptent que la facturation de l'heure formateur.

Nous notons une évolution très positive dans l'exigence de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Une attention particulière est portée par certains donneurs d'ordres, notamment publics, à la conformité à cette responsabilité, en termes de déclarations, d'employabilité, de lutte contre le travail dissimulé, de développement durable, de formation de nos équipes, de contrôle des sous-traitants quant à leur RSE, de confidentialité, CNIL, de droits d'auteurs, etc.. Nous estimons que cela favorise les organismes nationaux et professionnels qui de par leur taille ou leur capital ont des instances de contrôle ou sont soumis à des examens financiers et opérationnels qui attestent de leur conformité. »

Q : Pouvez-vous négocier toutes ces attentes ?

« Bien sûr, mais sur le marché de la formation, nos clients sont des multinationales gigantesques, alors que les prestataires restent petits. Nous sommes dans un système de déséquilibre entre l'offre et la demande important.

Nos clients veulent des résultats mesurables, des garanties d'efficacité, des systèmes sophistiqués de gestion, des parcours complexes, une externalisation de leurs tâches administrative et nous faisons face à différents interlocuteurs (responsable de formation, responsable pédagogique, acheteur) dont les objectifs peuvent être contradictoires. Je déplore que trop souvent, c'est le critère du prix de l'heure formateur qui l'emporte.

Je voudrais tout de même saluer les pratiques de certaines grandes entreprises dont les services achats poussent le professionnalisme jusqu'à analyser la structure des prix des prestataires pour comprendre ce qui est raisonnable d'attendre d'eux.

De même je souhaiterai attirer l'attention sur les Appels d'Offres par lots, où chaque lot correspond souvent non pas à un besoin, un parcours ou à une population, mais à une modalité. Le prix est ensuite négocié vers le bas, modalité par modalité, puis on vous demande de prêter un parcours multimodal. Ça n'a pas de sens. Il n'y a pas de logique de formation dans cette approche »

Q : Aujourd'hui, les responsables politiques et industriels parlent souvent de la nécessité, dans un monde de plus en plus interconnecté, de parler plusieurs langues. Ces paroles se traduisent-elles par des actes ?

« Il y a un décalage grandissant entre les discours des politiques et des chefs d'entreprise sur la nécessité de parler plusieurs langues dans un monde globalisé ou sur l'importance d'obtenir des résultats efficaces, et leur priorités réelles en termes de gestion de la formation. Les responsables de formation nous comprennent, mais sont eux-mêmes pris dans un système qui les met sous pression constante, avec des moyens de plus en plus faibles ».

LA REFORME**Q : Voyez-vous aujourd'hui les effets de la récente réforme de la formation professionnelle ?**

« La réforme a surtout permis une chose : elle a rendu l'employeur responsable de l'employabilité de ses salariés, car il doit la maintenir par la formation. L'employabilité aujourd'hui comprend la maîtrise de l'anglais + une autre langue et elle doit être maintenue tout au long de la vie. Que se passera-t-il si une personne en recherche d'emploi se voit refuser des postes pour non maîtrise de l'anglais ? On n'a pas encore mesuré les conséquences de cette loi »

L'AVENIR**Q : Comment voyez-vous l'évolution du marché dans les années qui viennent ?**

« Le e-learning et les formations par téléphone vont continuer à croître. La délocalisation (des formateurs à distance) va augmenter, mais ce n'est pas une affaire simple - il faut des investissements importants, il faut savoir gérer la diversité des cultures. En passant, je voudrais souligner que les prestataires qui proposent des solutions avec formateurs répartis dans le monde ne peuvent pas respecter les exigences de la RSE. Comment peut-on imaginer que ces petites entreprises puissent contrôler le bon respect des règles sociales et fiscales de leurs intervenants dans tous ces pays ? ».

Q : Vu toutes ces contraintes, la formation présentielle est-elle condamnée ?

« A mon avis, le présentiel sera de plus en plus focalisé métier. Le marché va sans doute se segmenter entre des formations linguistiques opérationnelles centrées sur des métiers qui évoluent vite et qui ne sont pas les mêmes d'une entreprise à une autre, et les formations plus généralistes (employabilité, tourisme, culture générale).

La difficulté résidera à faire payer la valeur ajoutée de ces formations métier qui nécessitent des profils et compétences autres que langagières et une véritable ingénierie pour être au plus près des besoins opérationnelles des apprenants ».

LE BLENDED LEARNING

Q : Le Blended Learning est-il en train d'évoluer ? Permet-il de réduire les coûts ?

« Il y a une tendance de fond vers le blended learning. Les clients commencent à mieux comprendre les bienfaits du blended et les commerciaux des organismes commencent à mieux comprendre le produit. Le blended permet d'individualiser les parcours - les ateliers pour les compétences, le savoir-faire, le e-learning tutoré pour la connaissance de la langue.

Mais attention, pour être efficaces, les parcours multi-modalités demandent un suivi rigoureux de A-Z, avec de la guidance et du tutorat. Il faut un audit approfondi, une ingénierie de formation pour la conception des parcours, la mise en œuvre et le suivi (encadrement du stagiaire). Le système doit être cohérent. Cela a un coût important »

Q : Concernant la formation à distance, pensez-vous que ce soit aussi efficace que le présentiel en face-à-face ?

« Tout peut être fait à distance mais le présentiel permet plus facilement le « learning by doing », ou la formation-action. Le mimétisme reste essentiel. On apprend en situation – le formateur doit jouer ce rôle : s'adapter à l'apprenant et créer des situations pertinentes et significatives pour l'apprenant. Le présentiel permet également une dynamique de groupe et d'apprendre avec des autres » (social learning NDLR)

STRATEGIE

Q : Face à toutes ces contraintes, quelle est votre stratégie ?

"Notre objectif est de créer une entreprise de services qui a les moyens de sa stratégie. Les moyens managériaux, financiers et techniques pour gérer tous les paradoxes et contraintes. Nous estimons que 10 M€ de CA est la zone de confort à atteindre - en 2011, nous approchons des 8 M d'euros.

In fine, la solution pour nous est de tout industrialiser. D'investir massivement"

RACHAT DE LANGUES ET ENTREPRISES

Q : Comment se passe la fusion entre Linguaphone et Langues et Entreprises, que vous avez racheté en décembre 2010 ? Tout est aujourd'hui fusionné ou les deux sociétés continuent-elles à travailler à part ?

« Pour l'instant, chacun reste chez soi, même si on partage des moyens, et on développe des synergies commerciales.

Langues et Entreprises a beaucoup d'actifs, mais encore beaucoup de challenges à relever. Nous avons une vision du marché et une stratégie partagée, beaucoup de gens d'une grande qualité. La fusion prendra 18 à 24 mois ».

SOCIETE	TRANSFER
Personne	Martin et Isobel COURT (PDG et DG)
CHIFFRES <i>(bilan publié)</i>	2010 : 6,5 M € (numéro10 du marché)
TENDANCES ACTUELLES	Q : Comment voyez-vous l'évolution du marché depuis 2008 ? « En 2009, le marché s'est contracté. 2010 a été stable et 2011....plutôt poussif ». Q : Quelles tendances avez-vous observées ? « Il y a beaucoup moins d'appels d'offres, en dehors du marché public (où le rythme continue à croître). Moins de gros contrats aussi.... le marché devient plus compétitif . Les budgets se contractent ». Q : ..et en ce qui concerne les prix ? « Le prix du marché est en chute libre, pour le présentiel comme pour le distanciel, sous l'impact d'offres packagés de qualité moyenne » Q : Quelles autres tendances avez-vous observées au cours de la période ? « Le DIF est enfin entré dans les mœurs. Il s'est substitué au plan de formation. Le "branding" et le "packaging" de l'offre deviennent importants également. Il y a un retour vers la différenciation, pour certains cours spécifiques, ou la formation est considérée comme un investissement, mais on ne constate pas un retour vers la qualité généralisée ».
ATTENTES CLIENTS	Q : En ce qui concerne la demande, quelles sont les préoccupations des Responsables de Formation et des Acheteurs aujourd'hui ? « L'externalisation rampante (pilotage et gestion administrative non rémunérée NDLR) continue à se développer. En même temps, l'exigence de service est en forte hausse. Dans les appels d'offres, on ne peut plus inclure le cout des supports ou de l'évaluation » (tests et matériel pédagogique NDLR). Chez les Grand Comptes, on nous demande des statistiques rigoureuses, ainsi que des systèmes automatiques de reporting et de gestion de cours (LMS), capables d'échanger des informations avec les systèmes de l'entreprise. Les appels d'offres sont gérés de plus en plus par des consultants. On demande aux prestataires des preuves de qualité, une description fouillée de la méthodologie, une formalisation poussée - mais à la fin, c'est le prix qui fait la différence » Enfin, Il y a une "gadgétisation" de la formation - les Responsables de Formation recherchent souvent l'innovation, mais uniquement à travers la technologie ».
LA REFORME	Q : Est-ce que la réforme de la formation professionnelle commence à avoir un impact sur votre organisme ? « On travaille de plus en plus directement avec les OPCAS pour des formations cofinancées. Les flux financiers ont été détournés vers des actions collectives référencées. Nous avons aussi beaucoup de stagiaires venant de Pole Emploi aujourd'hui (un des principaux bénéficiaires de ces flux NDLR). Par ailleurs, nous développons actuellement l'offre en stages inter – entreprises pour des parcours DIF demandés par des particuliers. C'est un des résultats directs de la réforme !"

Les programmes sont individualisés, avec un accent sur la qualité. Avec la réforme, la traçabilité devient essentielle »

LE BLENDED LEARNING

Q : On parle beaucoup de « serious games » en ce moment dans la formation linguistique – pensez-vous que des solutions de ce type pourraient améliorer l’efficacité de l’enseignement des langues ?

« Le « serious games » participent à leur manière à la « gadgetisation » de la demande. Mais les créer reste difficile et coûte très cher. Le retour sur investissement est aléatoire. L'interaction avec l'apprenant est très artificielle, peu conforme aux contextes réels de communication. »

EVALUATION

Q : En ce qui concerne l’évaluation, les outils actuels correspondent-ils aux besoins du marché ?

« Ce qui manque est un test objectivement validé par le CECR en fonction de leur référentiel. Aujourd’hui, Transfer possède son propre test en ligne »

Q : Comment faites vous pour garantir à vos clients un retour sur investissement en termes d'acquisition de compétences et de savoir-être, puisque les outils de test aujourd'hui disponibles ne mesurent que l'évolution du niveau linguistique?

"Pour garantir le retour sur investissement, qui est en effet une préoccupation croissante de nos clients, nous avons élaboré le concept de M.L.L - Mentored Language Learning. Les compétences professionnelles transversales acquises par l'apprenant sont certifiées"

Q : Vous délivrez un diplôme? un certificat?

"Effectivement. Le formateur ne valide pas le module si les compétences ne sont pas acquises."

STRATEGIE

Q : Dans un contexte aussi difficile, quels sont vos axes de développement actuels ? :

"Nous développons de nouveaux produits blended en double-compétence pour le management. Nous travaillons avec des experts dans d'autres domaines (notamment Crossknowledge) pour développer des modules en ligne spécialisés, comme le management de projets internationaux, le coaching, le management du changement. Ces produits sont intégrés dans des modules multimodaux comprenant, par exemple, des cours en ligne + séminaires + coaching individuel par téléphone"

SOCIETE	CULLEN LANGUAGE SERVICE & TRAINING SOLUTIONS (membre fondateur du réseau Canspeak)
PERSONNE	John Cullen, directeur CULLEN LANGUAGE SERVICE et GLOBE LANGUAGE SOLUTIONS.
CHIFFRES (bilans publiés)	2010 CLS : 650 k€ GLS : 1 M€
ACTIVITE 2008 à 2010	Q : Votre société, Cullen Language Service & Training Solutions, a eu une croissance forte entre 2008 et 2010 (+26% en euros constants). Comment expliquez-vous cela, dans un marché qui est orienté à la baisse depuis 2 ans ? <i>« Nous avons fait un pari sur la qualité, à contre-courant de la tendance et pour l'instant, ça marche. En 2011, la société est même en hausse par rapport à 2010. Il y a eu peu d'impact de la crise sur le business. On se positionne sur les objectifs opérationnels. La formation est orientée sur les besoins spécifiques et opérationnels du stagiaire. On puise donc dans ses ressources professionnelles pour bâtir le contenu de la formation au lieu de travailler à partir des livres « génériques ».</i> <i>On évite de baisser les prix car la main d'œuvre hautement qualifiée ne baisse pas ! Nous avons réussi à maintenir et développer notre clientèle, malgré cela. Cela dit, Lyon est un marché spécifique – il y a une recherche de qualité. Le bouche à oreille fonctionne sur Lyon »</i> Q : Vous êtes un des membres fondateurs du réseau Canspeak, qui regroupe aujourd'hui 22 organismes présents sur tout le territoire français. Ce réseau est également en croissance et ses membres semblent moins souffrir de la crise que bon nombre d'organismes de la même taille. Canspeak est donc un succès ? <i>« C'est un succès « autre » que prévu: certes, nous avons eu plusieurs réussites au niveau des appels d'offres nationaux. Mais la vraie création de valeur est au niveau du travail entre les membres du réseau, qui a explosé. 1 M€ par an. Etre membre de Canspeak est aujourd'hui considéré comme un atout et a de la valeur.</i> <i>Notre idée, originale par les temps qui courent : se positionner sur la qualité et la spécialisation. Ça n'a pas toujours été très facile. Les grands clients ont fait pression sur les prix au niveau national. Nous devons nous battre pour défendre la qualité et la proximité que nos membres proposent ».</i>
TENDANCES ACTUELLES	Q : Quelles sont les tendances principales que vous observez, depuis 2 ans ? <i>« La décision d'achat est passée des RH aux acheteurs. La formation s'est globalisée – on est passés de la région à Paris et on passe aujourd'hui à l'étranger. Il y a une concentration et une segmentation du marché. La formation passe de plus en plus par le DIF et on travaille de plus en plus avec les OPCAS.</i> <i>Autres tendances : l'apparition du statut d'auto formateur pour les profs.</i> <i>La pression sur les prix reste, mais s'atténue ».</i>
ATTENTES CLIENTS	Q : Quelles sont les principales préoccupations de vos clients aujourd'hui ? <i>« Le prix, la qualité, la traçabilité, la responsabilité et le lien avec l'international.</i> <i>Certains clients ne veulent plus entendre parler de l'enseignement à distance, mais c'est néanmoins en hausse.</i> <i>Certains clients grands comptes ont été séduits par des accords au niveau corporate. Maintenant ils recherchent des solutions locales pour compléter. D'autres décideurs locaux résistent à l'application de la Global Corporate Training Policy et parviennent à choisir des fournisseurs locaux ».</i>

AVENIR**Q : Comment voyez-vous l'évolution future de ce marché ?**

« Nous pensons qu'il y aura une segmentation entre un secteur orienté vers la qualité, et un secteur low cost industrialisé »

**LE BLENDED
LEARNING****Q : Le blended learning est sur toutes les lèvres aujourd'hui. J'ai cru comprendre que Canspeak développe actuellement son propre Blended Learning. Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre modèle ?**

Pour le blended learning, nous payons le formateur pour le suivi et nous refacturons le client. C'est la seule garantie de réussir le « Blend » dans du blended. Nous sommes engagés dans le développement avec English 360 de modules en ligne "Canspeak Online". Cela nous a permis de transposer notre approche sur mesure à l'apprentissage en ligne.

SOCIETE	RESEAU CEL (Centres d'Etude de Langues des C.C.I.)
PERSONNE	Michel MEURET, animateur du réseau
CHIFFRES (déclarés)	2008 : environ 75 M€ 2009 : environ 77 M€ 2010 : environ 77 M€
ACTIVITE RECENTE	Q : Comment a évolué le réseau CEL ces dernières années ? <i>« Les budgets ont été réduits en 2009, mais nous avons eu une bonne cuvée due au chômage partiel dans l'industrie et au traitement social du chômage à temps partiel. Notre chiffre d'affaires est en croissance : environ 77 millions d'euros en 2009 et 2010. Le réseau s'est développé – aujourd'hui nous avons 100 centres adhérents, 150 lieux de formation. Il y a un regroupement des CCI, sur la base d'une par département, chacune ayant souvent plusieurs centres. On a également vu une diminution du public des particuliers. Enfin, nous avons aujourd'hui un bon positionnement avec les OPCAS et les entreprises »</i>
TENDANCES ACTUELLES	Q : Quelles sont les tendances principales que vous avez observées sur le marché ? <i>« On observe un retour vers le présentiel, vers la personnalisation et le formateur. Le marché est aujourd'hui mûr. Il y a peu de grandes variations d'année en année. Les ingénieurs se débrouillent aujourd'hui en anglais, mais en dessous, la formation initiale n'apporte pas encore les compétences minimales. Il y a encore beaucoup de travail à faire. Il y a par ailleurs beaucoup plus de formateurs indépendants (statut d'auto entrepreneur). Autre constat : les petits organismes ne peuvent plus travailler qu'avec des PME – ils sont exclus des appels d'offre des grandes entreprises et des OPCA. C'est dur pour eux, très aléatoire. Toutefois, On ne voit pas une concentration du marché pour l'instant.</i> Q : Et au niveau des prix ? <i>« Les prix sont toujours tirés vers le bas. Il y a des exigences de plus en plus fortes sur le reporting également. Certains clients demandent une proposition sans communiquer les besoins ou la politique. On est obligé de faire des offres standard. Les grands centres réussissent à gagner des AO grâce à ça. On constate depuis peu le retour vers nos centres des clients qui avaient été tentés par le e-learning 100% »</i>
LE BLENDED LEARNING	Q : On sait que les CEL ne font pas par principe de la formation à distance délocalisée. Comment répondez-vous aux demandes de vos clients en téléphone et visioformation ? <i>« La concurrence low cost en téléphone nous fait souffrir. Nous on ne peut pas le faire, notre plus, c'est le suivi de proximité ».</i> Q : Quelle est votre politique en ce qui concerne le e-learning et le blended learning ? <i>« Le blended learning actuel c'est comme si on prenait une voiture avec un moteur Renault, le châssis chez Peugeot et la carrosserie chez Volkswagen. Nous on propose du e-homework, pas du e-learning. Nous mettons en place un espace online de ressources pédagogiques, qui est gratuit pour les petits centres. LYON-CHAMBERY est chef de file online. Grâce à SCORM et MOODLE nous pouvons établir les attestations de présence. Moodle est notre LMS » (Learning Management System)</i>

STRATEGIE

Pour le e-learning, on utilise les produits du marché (digital, gymglish , etc.) et les ressources en ligne du CPLE Lille.

Q : Quels sont les axes de développement des CEL aujourd'hui ?

« Nous recherchons des contrats nationaux. La réponse aux appels d'offres est organisée autour d'un centre chef de file qui centralise tout. On ne fait pas de pilotage central. Nous disposons d'une cellule qui travaille sur les éléments communs pour les appels d'offres : fiches techniques , présentation du réseau, système de suivi et reporting.

Notre action 2011 -2012 est l' uniformisation du reporting avec un accès on-line pour les clients qui peuvent ainsi suivre à tout moment ce que font les stagiaires quelque soit le lieu . »

Q : Pour les contrats nationaux, qui sont aujourd'hui vos principaux clients ?

« TOTAL, SAFRAN, THALES, SCHNEIDER, SEB , l' ANFA (réparation automobile) »

SOCIETE**PROFORMATION****PERSONNE****Yves Le Pomellec, Président Directeur Général****CHIFFRES***(C.A. déclaré
langues)***2008 : 5 M€, dont 4,2 en France****2009 : 6 M€, dont 5,3 en France****2010 : 6,5 M€, dont 5,8 en France****2011 : 6,8 M€, dont 6 en France****TENDANCES
PRINCIPALES****Q : Quelles sont les tendances principales que vous observez sur votre marché ?**

« Le point positif du marché de la formation : une forte volonté des entreprises à former et à faire monter en compétence leurs collaborateurs dans un souci de garantir leur efficacité au poste de travail.

De ce fait, le marché de la formation se porte bien et est en croissance pour les organismes de formation ayant anticipés ses attentes...

Le point négatif de ce marché est la tension sur les prix, une logique d'achat parfois drastique des prestations.

Cette tension sur les prix est néfaste pour tout le monde et ne pourra pas durer.

D'ailleurs certaines entreprises ont déjà souffert de la « non qualité » due à l'incapacité des prestataires à garantir sur la durée le niveau de service attendu car ils n'ont vendu que l'animation pédagogique....et non le service global »

Q : Et côté demande – comment évolue-t-elle? Que vous demandent vos clients aujourd'hui ?

« Une chose est sûre, de plus en plus de services associés à la prestation de formation : Il faut former au poste de travail, accompagner les apprenants dans la gestion de leur organisation et agenda, prendre en charge le déploiement des plans de formation avec tout ce que cela comporte en terme de gestion , gérer les OPCA ...

Mais tout ceci est bien normal et nous devons les accompagner car nos clients sont en sous-effectif dans leur service ou département avec des missions et contraintes de plus en plus étendues.

D'un point de vue des métiers, des formations de plus en plus individuelles, personnalisées et au poste de travail avec des ROI pédagogiques »

Q : La demande visio reste-t-elle généraliste, ou les clients demandent-ils des contenus spécialisés ?

« 80% des demandes sont dans les domaines généralistes. Pour les langues nous rencontrons une forte demande autre que l'anglais depuis ces 2 dernières années, pour la bureautique : des demandes de perfectionnement et de migration de parc informatique, pour le management en visioformation, cette offre est nouvelle et prend de l'essor depuis 2010 »

Q : Vous êtes de plus en plus sur le marché international. Comment évolue ce marché-là ? Et quels sont les marchés en fort développement, pour Proformation ?

« Pour tout dire ce marché est un véritable potentiel de croissance pour nous et nous y travaillons. Notre stratégie est d'accompagner chaque collaborateur d'une entreprise à son poste de travail quel que soit sa situation géographique, son niveau, sa langue, son environnement.

Mais nous sommes une PME , nous allons nous donner du temps.... »

AVENIR**Q : Aujourd'hui, comment voyez-vous l'avenir du marché ?**

« Comme précisé, le marché de la formation est porteur et en croissance pour ceux qui ont su anticiper les attentes des entreprises.

Je pense que chaque organisme de formation doit être un expert dans son domaine ou méthode pédagogique.

Je vois trop d'organisme de formation qui se « greffent » des compétences pédagogiques pour répondre aux demandes multimodales de leurs clients. Ils construisent leur offre par opportunisme ou réaction, plus que par innovation stratégique de leur métier et des attentes du marché »

OFFRE**Q : On entend beaucoup parler de visioformation aujourd'hui. Quelle est votre méthodologie, quels sont ses atouts et ses contraintes ?**

« Cela fait 10 ans que nous avons lancé la VisioFormation en France, une véritable méthode pédagogique à part entière que nous produisons aujourd'hui de manière industrielle pour accompagner nos clients en France et à l'international.

Finies toutes les contraintes de 2001 (maturité du marché, problème technique de connexion, bande passante, outil de gestion et de suivi, coût....)

Au risque de heurter certains confrères ou partenaires, la VisioFormation est un modèle pédagogique pouvant parfois véritablement remplacer la formation présentielle, le cours par téléphone ou le e-learningou les compléter bien sûr !

Q : Pour résumer la VisioFormation ?

« Quels sont les points communs entre l'apprentissage d'une langue, la montée en compétence sur des applications logicielles ou l'amélioration de pratiques managériales, si ce n'est une forte motivation et des conseils de formateurs, experts du domaine, au bon moment dans un parcours de formation.

La VisioFormation n' a pas de limite pédagogique et organisationnelle . L'expert est le pilier de son succès. »

Q : Quelles sont vos autres domaines de formation, et combien pèsent-ils dans votre CA ?

« En effet, nous sommes un organisme de formation un peu atypique, la formation présentielle pèse 25% de notre CA et nous ne faisons pas de formation traditionnelle pour les langues.

75% de notre CA est réalisé en VisioFormation en langues, bureautique, informatique, management, et tutorat, coaching »

Q : En quelques années, Proformation est devenu aussi gros que ses partenaires présentiels et se mondialise. Aujourd'hui, vous proposez du contenu en plus de la formation en format blended. Etes-vous en train de devenir un concurrent pour vos partenaires ? Quelle est votre stratégie aujourd'hui ?

« La question est intéressante.... car on peut parfois être véritablement en concurrence mais en fait nous sommes complémentaires dans le cadre de dispositifs multimodaux attendus par les clients.Ce positionnement synchrone fait de nous un partenaire idéal pour accompagner des dispositifs multimodaux car nous sommes totalement ouvert pour transmettre nos méthodes et savoir-faire sur le synchrone

Ce qu'il faut bien comprendre, et parfois cela n'est pas toujours facile pour nos partenaires, c'est que la VisioFormation est un modèle pédagogique à part entière, il ne se copie pas, il doit être pensé, développé avec des moyens basés sur une véritable stratégie d'entreprise ».

SOCIETE	LANGUES ET ENTREPRISES (cédée en décembre 2010 à Linguaphone France)
PERSONNE	Philippe Joffre
CHIFFRES	2009 – 6,5 M€
TENDANCES ACTUELLES	Q : Comment voyez-vous l'évolution du marché au cours des deux dernières années ? <i>« Je ne vois pas d'évolution nouvelle particulière – en revanche toutes les tendances que nous avons déjà identifiées se confirment, avec une acuité plus forte en raison de la crise (baisse des prix, tensions sur la durée des stages, développement des formations à distance).</i> <i>Les accélérations technologiques se poursuivent – les coûts de développement du elearning « industriel » sont exponentiels : le ticket d'entrée devient prohibitif même pour les gros acteurs, qui ne peuvent amortir leurs coûts qu'à condition d'atteindre une dimension mondiale.</i> <i>En même temps les technologies se démocratisent et accélèrent le changement (petits outils, rapid learning, freeware, etc..). Ces outils permettent aux petits acteurs de proposer leurs propres ressources en ligne. Tout le monde fait du distanciel maintenant !</i> <i>Autre tendance : la tension sur les coûts et les prix est de plus en plus forte – avec une rupture grandissante entre les discours sur la qualité et les objectifs annoncés, d'un côté, et la réalité des politiques d'achat de l'autre. Le comportement des acheteurs reste très centré sur le prix.»</i> Q : Et en ce qui concerne les contenus et les programmes ? <i>« On est passé de la connaissance de la langue au développement de la compétence opérationnelle appliquée à des situations de communication différenciées. On est aujourd'hui à la recherche de performance immédiate – c'est à dire permettre à quelqu'un de travailler dans une langue qui n'est pas la sienne, dans des situations de communication variées, dans des univers métier ou fonctionnels précis, avec des gens qui ne partagent pas forcément la même culture. Les formations centrées sur le métier prévalent. Il faut être au plus près de la situation des apprenants ».</i>
AVENIR	Q : Comment voyez-vous l'évolution future de ce marché ? <i>« Le marché continuera à se concentrer mais l'évolution est lente (10 ans). Le temps de changement des pratiques et des achats est long.</i> <i>La formation à distance continuera à progresser, il y aura une déconnexion croissante entre les pratiques des grands comptes qui ont une politique d'achat de volume en échange de tarifs toujours plus bas à l'échelle nationale et internationale et celles des entreprises moyennes (quelques fois les établissements locaux de ces mêmes grands comptes), qui recherchent la performance et la proximité.</i>
ENJEUX PRINCIPAUX	Q : Quels sont les enjeux décisifs aujourd'hui ? <i>« Arriver à Industrialiser l'individualisation – c'est à dire mettre l'industrie dans le service. Parvenir à créer des parcours multimodaux individualisés pour un grand nombre de personnes, réparties sur des territoires de plus en plus vastes. Cela induit la double contrainte du « Act Global » et « Act local », qui est un vrai casse-tête - comment concilier la standardisation à grande échelle des pratiques et des ressources et la formation personnalisée de proximité ?»</i> <i>Or, nous ne sommes pas des industriels, mais des entreprises très petites par rapport à nos clients. Peu de prestataires peuvent faire face aux exigences contradictoires et à la complexité requise par les clients des grands comptes. Il faut déployer une vraie ingénierie de parcours/itinéraire de formation. On a des difficultés à gérer les problématiques de temps (RTT,</i>

conçus, etc..) »

LE BLENDED LEARNING

Q : le Blended Learning est de plus en plus demandé par les clients – comment évolue-t-il ?

« Dans la majorité des cas, les modalités restent juxtaposées. Aujourd'hui il faut faire du vrai Blended – conjuguer plutôt que juxtaposer les modalités et accompagner les apprenants et les gestionnaires dans l'action ».

EVALUATION ET TESTS

Q : L'évaluation et la certification qualité deviennent des enjeux de plus en plus actuels avec la réforme de la formation. Comment évoluent ces deux domaines, selon vous ?

« En ce qui concerne la certification, avant l'attention portait sur l'organisation, le processus, le système, avec des outils de certification comme ISO et OPQF. Aujourd'hui il faut certifier les parcours et les stagiaires.

Pour l'évaluation, il faut en effet une évaluation objective des résultats, fondée sur un référentiel de compétences, un référentiel linguistique, et des protocoles d'observation

Mais tant qu'on ne sera pas capables de relier le niveau des investissements aux résultats obtenus – c'est à dire assurer un vrai retour sur investissement - on souffrira.

Nous avons beaucoup d'outils (TOEIC, BRIGHT etc..), mais le paradoxe est qu'on fait des parcours centrés sur l'évolution des compétences et de la performance, mais on n'évalue que la connaissance »

CESSION DE LANGUES ET ENTREPRISES

Q : La société que vous dirigiez avec Lydie Nègre, Langues et Entreprises, et qui était un des organismes les plus importants, la plus en pointe en termes d'externalisation pour les grandes entreprises, a été liquidée en 2011 et cédée à Linguaphone France. Comment expliquez-vous cela ?

« Il y a plusieurs raisons qui expliquent l'échec de Langues et Entreprises : en premier lieu, nous avons eu **une crise de croissance**, avec un très fort développement entre 2004 et 2008 (+100%), mais les fonds propres n'ont pas augmenté, alors que les besoins en fonds de roulement et d'investissement ont doublé. De plus, les concours bancaires sont restés très limités, avec une autorisation de trésorerie ridicule et aucun accès au crédit à moyen terme.

En second lieu, nous avons **un business model fragilisé** : le métier d'ensemblier. Au départ on faisait payer les clients pour les frais, l'ingénierie, etc. mais petit à petit, alors que les prix baissaient, ces postes ont été intégrés dans les prix de vente. Le niveau de service est resté fixe, mais les prix variaient à la baisse. Plus on faisait du chiffre, plus on perdait de l'argent.

Troisièmement, **des coûts fixes énormes**. Quand ça allait bien on a recruté trop de formateurs à temps plein. Alors que l'activité devenait de plus en plus cyclique/saisonnier, avec des creux énormes, les formateurs étaient payés à temps plein. Donc avec une structure lourde de charges fixes, on est obligé de faire la course au volume, au détriment de la pérennité et de la rentabilité.

Le contexte de la crise a également contribué : il y avait moins d'appels d'offres, des signes de faiblesse de la demande, des acheteurs qui devenaient dominants. On a eu, dans ce contexte, des difficultés à faire valoir nos avantages concurrentiels.

Autre facteur : nous avons **un portefeuille clients déséquilibré** : 1 gros client représentait 10% du CA. 10 clients représentaient 70% du CA. Nous n'avons pas su investir commercialement pour équilibrer la clientèle ou nos sources de financement.

Enfin, il y a eu **le contexte de la maladie de Lydie Nègre**. Lydie était une visionnaire passionnée par le métier, qui luttait pour sa vie tout en luttant pour la vie de son entreprise. Malgré son courage, son énergie, cette double lutte s'est avérée doublement insupportable.

A titre personnel, ce fut à la fois une aventure passionnante et une tranche de vie très triste et pénible. La première étape de fort développement reposant sur une vision commune du marché et de son évolution fut très intéressante à vivre. Mais sur le fond je pense que Langues & Entreprises avait plus besoin d'un gestionnaire et d'un financier pour consolider les structures de l'entreprise et ses modes de gestion que d'un développeur travaillant sur de nouvelles prestations et approches, le développement commercial ou encore des projets de croissance externe.

Quoiqu'il en soit, respecter la parole donnée et essayer d'accompagner Lydie NEGRE le plus efficacement et loyalement possible dans cette période dramatique fut une aventure humaine riche, de celles qui font grandir.»

ANNEXE 2 : ARTICLES

ARTICLES DE CLAUDE LEPINEUX ET DE BETHANY CAGNOL

LA FORMATION LINGUISTIQUE : UN MARCHÉ DIFFERENCIÉ QUI S'IGNORE ENCORE



Article écrit par Claude Lépineux : Innovation, technologie & Formation

Claude Lépineux a créé Co-Efficient cabinet de conseil, focalisé sur l'efficacité dans les dispositifs de développement de compétences : compétences, formation, e-formation, achat de formation, marketing de la formation, marché de la formation et de la e-formation, servuction & commercialisation de formation (plus d'informations en fin d'article).

Le marché de la formation professionnelle en France continue sa profonde mutation : réforme de la formation, regroupement des OPCA, arrivée du DIF, émergence des offres e-learning, ARTT, stagnation ou diminution de l'investissement pour les entreprises, internationalisation de certaines offres, mise en place de direction des achats de formation dans de nombreuses entreprises. Ces mutations annoncées et amplifiées - pour certaines depuis une à deux décennies - font maintenant partie du décor dans lequel chacun évolue. Par ailleurs, les prévisions 2011 de CA des organismes privés sont actuellement à la prudence, oscillant entre une stagnation et une croissance légère par manque de visibilité du marché selon la FFP.

TROIS LIGNES DE FORCE DANS L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE ACTUELLE

Une demande bicéphale,

s'accroissant actuellement : avec d'un côté une **fragmentation de la formation** et une diminution des temps de formation et de l'autre, la recherche de **formations certifiantes ou diplômantes** - preuves de l'acquisition d'une qualification pour l'entreprise et également valorisation de l'expérience et de l'employabilité pour les salariés concernés.

L'individualisation des formations :

la formation complète son approche pédagogique et financière par une approche service. Challenge encore à maîtriser dans l'organisation de la production pour les organismes de formation de petite taille. Ce type de formation exige donc des organismes de formation qu'ils développent des approches de marketing de services.

La preuve d'efficacité :

celle-ci complète l'évaluation des acquis en instaurant une demande d'évaluation par la preuve opérationnelle, en situation professionnelle. Elle devient de plus en plus incontournable avec le passage d'un discours sur la formation à un discours sur la professionnalisation.

QUELS ACTEURS POUR QUELLES LOGIQUES ?

Si les entreprises sont les principaux financeurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage (42% de la dépense globale), quelles sont les lignes de force qui régissent les liens entre ces différents décideurs ?

Les responsables de formation pour la plupart gèrent leurs activités dans les contraintes suivantes : comment satisfaire mes clients (DG, managers, salariés) avec un budget en stagnation ou diminution, sur des demandes de plus en plus nombreuses et rapides de développement de compétences dans une organisation du travail contraignante et morcelée ?

Par ailleurs, eux aussi doivent prouver la performance des dispositifs et services proposés en interne. Focalisés aujourd'hui sur la professionnalisation, ils sont soucieux d'obtenir des preuves d'efficacité et de performance opérationnelle, des solutions individualisées et contextualisées.

Certains d'entre eux perçoivent plus ou moins clairement des menaces de la part de leur organisation :

- Ils sont « centres de coûts », non centres de profils et doivent justifier de manière probante l'utilisation des fonds voir démontrer leur expertise à « aller chercher des fonds ».
- Leurs services sont souvent fortement touchés par les diminutions d'effectifs,
- La logique d'externalisation d'une partie de leur activité est souvent développée par les plus grandes organisations,
- La décentralisation peut également impacter l'existence et la légitimité des services centraux (hors e-learning),

Une partie également de leur activité peut être pilotée en donneur d'ordre par d'autres acteurs de l'entreprise : chef de projet développement RH, chefs de projets déploiement SI sur les projets les plus importants, responsable des compétences managériales,... Ils doivent donc prouver leur performance, leur professionnalisme et leurs capacités d'innovation pour résoudre l'équation suivante **faire plus, en moins de temps avec un budget étale**.

Les acheteurs de formation : Ils se posent également des questions sur l'efficacité des solutions proposées et sur la capacité des prestataires à proposer des formations de qualité. Leurs objectifs : diminuer les coûts, diminuer les risques sans dégrader la qualité prouvée ou perçue des prestations achetées. Leurs relations avec les responsables de formation demandent des ajustements réciproques. En période de crise les objectifs financiers sont le plus souvent prioritaires. L'un des moyens d'y parvenir est de jouer bien entendu sur l'effet de masse en diminuant le nombre de prestataires, renégociant les contrats à la baisse et en lançant des appels d'offres par lots ou domaines.

ALORS COMMENT MIEUX ACHETER VOS FORMATIONS LINGUISTIQUES ?

Pour les responsables de formation et les acheteurs la logique d'achat ne peut se réduire au moins disant. Voici trois conseils pour mieux acheter ce type de prestation :

Il vous appartient de **bien différencier vos besoins et d'en clarifier les enjeux**. Les prestations attendues sont de natures différentes et les réponses proposées par les organismes peuvent se classer en trois catégories :

- L'entrée de gamme : une formation « standardisée », à moindre coût dans le cadre d'une offre DIF de remise à niveau par exemple,
- Le milieu de gamme différencié proposant des prestations plus spécifiques, des suivis plus individualisés
- Les formations sur mesure, à forte valeur ajoutée, dont l'enjeu est très bien identifié. Elle nécessite souvent un accompagnement, une connaissance métier, voir du coaching linguistique en situation.

Choisissez vos prestataires sur leur cœur de métier. Bien sûr, tout le monde fait toute sorte de prestations... mais c'est à vous de qualifier ce qu'est capable de faire réellement un OF en le rencontrant et lui demandant de présenter des preuves tangibles de ses services.

Achetez à des tarifs réalistes. Vous trouverez toujours un concurrent pratiquant des tarifs défiant toute concurrence. Ainsi vous pouvez trouver du coaching téléphonique à 30 €, 20€ ...voire 5€ les 30 mn mais quelle est la prestation qui se cache derrière le téléphone ?

LA FORMATION LINGUISTIQUE : UN MARCHÉ EN LIGNE ET EN PREMIERE LIGNE !

Sur ce marché, la formation linguistique est à « l'avant-garde » de ces mutations sur plusieurs aspects.

Les tarifs déjà. Le marché de la formation langues en France est actuellement en crise, avec des prix en chute depuis plusieurs années et des marges difficiles à garantir mais ce n'est pas le seul domaine dans ce cas: Depuis 1995, on peut estimer les prix du marché à la baisse de 25 à 30 % inflation comprise. La progression du 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. 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.

L'individualisation ensuite. Difficilement imaginable aujourd'hui d'accéder à des cours de langue sans évaluation de niveau à l'entrée, individualisation de parcours de formation et formation multimode et séquencée dans le temps.

La technologie enfin. Les domaines bureautique et langues ont été les premiers à être en ligne dans les années 2000. L'intérêt du service proposé en ligne est quelque fois confondu avec l'illusion technocratique suivante : j'ai mis en ligne donc les apprenants apprennent !

ALORS QUE FAIRE ?

Comment les organismes peuvent-ils s'organiser pour résister à la tempête et répondre à la demande des entreprises ? Voici cinq pistes :

Sécuriser les décideurs : par la mise en place de démarche qualité. La démarche OPQF reste la plus développée (66 %), devant l'ISO (18 %), les autres démarches* (9 %) et l'Afnor (7 %). Cette démarche est le minimum pour obtenir un référencement et avoir le droit de concourir.

Différencier ses prestations et en apporter la preuve

Pour caricaturer, le marché des langues est à trois têtes :

L'entrée de gamme

où les prestations sont achetées principalement sur un critère de coût. La logique est ici celle du discount en proposant des prestations à moindre coût. Pour vivre sur ce marché, il devient alors indispensable d'industrialiser sa production et de proposer des services très standardisés. Révolution culturelle difficile à accepter dans notre milieu professionnel mais indispensable pour exister et se développer. Mac Donald existe, Mac Dupont Formation à encore du mal à faire ses preuves !

Le milieu de gamme différencié

« Chez nous, ce n'est pas pareil, on fait du sur mesure ! » Combien de fois ai-je entendu cette phrase de la part d'un commercial ou d'un formateur lorsque j'étais responsable de formation. Le « sur mesure » et l'individualisation demandent des preuves !

En marketing des services, ce « milieu de gamme » où le client demande plus de services, en partie individualisés pour le même prix à un nom : **la différenciation retardée** : cette technique de production des services permet de repousser le plus possible en aval la personnalisation des produits dans le cycle de production. Son but est de concilier des impératifs de production (économies d'échelles) à des contraintes commerciales (demandes de produits personnalisés sans délais de livraison).

A la manière d'un jeu de Lego, l'organisme de formation concevoir et réutiliser à faible coût mais propose avec son jeu de « Lego pédagogiques » un dispositif individualisé construit à partir de briques pédagogiques standardisées.

Des formations linguistiques à forte valeur ajoutée

En positionnant son offre sur de réels enjeux opérationnels **du point de vue du client**, le tarif devient vite secondaire. Ainsi, en maillant par exemple maîtrise linguistique et expertise technique ou commerciale, la formation proposée se mesure alors sur la réalisation effective d'une mission ou d'une mise en situation (négociateur en anglais dans telle circonstance, préparer un cadre à prendre le management d'une équipe ou d'un projet international...). Dans ce cas, le formateur maîtrise une double compétence : la langue et le management... ou la gestion de projet ou la connaissance d'un secteur d'activité. J'ai encore en mémoire un cadre dirigeant me demandant un formateur pour le préparer à une importante réunion stratégique de négociation en anglais. Dans ce cas, le tarif de la prestation est très secondaire à l'enjeu.

Se regrouper, fusionner, être en réseau

Cette piste est bien connue et le réseau permet d'augmenter ses capacités commerciales et de répondre à des appels d'offres plus importants en restant crédible. Encore faut-il que le système de **coopétition** développé crée une synergie positive.

Prouver, encore prouver ...

Il est indispensable de passer d'une argumentation de l'efficacité de la pédagogie à une argumentation sur l'efficacité opérationnelle des formations que vous proposez. Un responsable de formation rencontre de nombreux organismes de formation qui **donnent tous les mêmes références** d'entreprises (j'en tairai le nom ici ☺). Ce qui est intéressant n'est pas de citer une entreprise du CAC 40, mais plutôt de dire ce que vous y avez fait et en quoi vous avez contribué à résoudre le problème de votre client!

La réalité avance moins vite que la mode : changer ses représentations du marché

L'écrasement tarifaire actuel risque d'avoir sur le marché des effets de dégradation des prestations. En effet, la différenciation des prestations linguistiques évoluant lentement, la tentation est grande de faire une pression excessive sur un marché fragile ; cela induit une précarisation massive des formateurs sur des séquences d'intervention courtes et moins rentables pour eux. Les meilleurs changeront de métiers et la qualité attendue aura du mal à être au rendez-vous à un moment où les entreprises auront également besoin de formations plus pointues avec une spécialisation supérieure des formateurs. Les cinq pistes de développements présentées sont des opportunités pour tout le monde. L'important n'est pas de rester sur le constat d'un marché de plus en plus difficile Mais plutôt de changer ses représentations : chacun peut bien vivre et se développer quelque soit son marché : entrée de gamme, milieu de gamme ou marché à forte valeur ajoutée. Encore faut-il organiser ses prestations, gérer ses ressources en conséquence et pouvoir vendre à un juste prix. Il y a un marché pour le discount, mais tout n'est pas discount.

*Le parcours de **Claude Lépineux** dans le monde de la formation à la Cegos, Allianz, Demos, Algora et Cesi lui a permis de développer une expérience significative comme consultant, commercial, responsable de formation, acheteur & directeur e-learning. Il intervient également comme responsable de développement de l'offre virtuelle dans la branche automobile.*

A travers ces différentes missions de développement, il a eu l'occasion de positionner, concevoir, produire, acheter, vendre, déployer des contenus et prestation de formation, de e-formation et de e-RH.

Interventions en conférences

sur les thèmes suivants :

- L'état de l'art : Aide en ligne, e-learning, serious game, mobile learning
- Le marché de la e-formation en France
- Les coûts de la e-formation
- Le marché de la formation en France
- Les étapes d'un projet de e-formation
- Négocier et piloter des prestataires
- Organiser l'équipe de production : entre sous-traitance et internalisation...
- Vendre et négocier des prestations de formation
- Le marketing de la formation
- Mettre en place une politique d'achat de formation

Publication

L'accompagnement des formations ouvertes à distance - Collectif – L'Harmattan – 2001.

Etude

Les coûts de la e-formation en entreprise – Avril 2005 – Co-auteur – Entreprises & Personnel

Articles

E-learning : l'axe Paris /Montréal - convergence et intégration - Revue Action de la Chambre de commerce France/Canada, numéro 4 – Printemps 2001,
De la formation ouverte à distance au développement des compétences en ligne - Revue Personnel – ANDCP – Juin 2003
Distances et Savoirs – Campus numériques, universités virtuelles – Entretiens – Volume 4 – n°1 – 2006.

Références

- Nombreuses interventions en entreprises et organismes de formation & institutions : AGF, Banque Cantonale Vaudoise, Banque Populaire, Banque Monod, Bull, Canon, Cegos, Cetelem, Cesi, CFDT, IBM, Haute Autorité de la Santé, Migro (Suisse), Motorola, ONF, Pfizer, Thomson, Société Générale, Sicfor, Société Générale, Saint-Gobain, Sopexa, ... interventions dans une centaine d'entreprises.

.../ ...

.../...

 _ **Implication au sein de la profession**

Membre du bureau du Forum Français pour la Formation Ouverte et à Distance – Coorganisateur et animateur des Rencontres du FFFOD pendant 7 ans
Membre du Bureau de l'AFREF (Association pour la Réflexion et l'Echange sur la Formation) – Organisateur de « jeudi de l'Afref ». 2008 – 2010

Chargé de cours Paris X – Master 1 - Ingénierie de la formation des adultes – cours Formation ouverte à Distance depuis 2003
Membre du jury des campus numériques pour le Ministère de la Recherche, 2001-2002

CO-EFFICIENT – 44 rue du Volga - 75020 Paris - 06 86 44 03 33 - claudio.lepineux@free.fr

COMMENT ASSURER L'EXCELLENCE DANS LA FORMATION LINGUISTIQUE

Bethany Cagnol (2012)



Bethany Cagnol est formatrice indépendante en anglais spécialisé et présidente de TESOL France, association internationale rassemblant les enseignants d'anglais. Elle possède un Masters en Teaching English as a Foreign Language (TEFL), de University of London Institute in Paris ; elle est trésorière de IATEFL BESIG et dirige deux entreprises de formation qu'elle a créées ; elle participe aux instances internationales de la profession et a écrit plusieurs ouvrages d'anglais spécialisé.

• www.international-customer.fr - bethany@cagnol.com

En 2009, l'étude de marché de Lingualid indiquait que le salaire moyen des formateurs avait baissé de 15% en euros constants sur 10 ans et se rapprochait de plus en plus des minima conventionnels. « *C'est particulièrement vrai pour les catégories les plus qualifiées : les organismes ont tendance à embaucher des formateurs, jeunes, moins expérimentés, moins spécialisés et donc moins chers.* » Cette évolution, induite par une pression constante à la baisse du tarif horaire formateur depuis dix ans, menace actuellement la qualité et la viabilité de la formation linguistique. Les entreprises et les centres de langues doivent se poser des questions fondamentales lorsqu'ils embauchent un formateur ou une équipe de formateurs s'ils souhaitent des formations linguistiques efficaces pour leurs stagiaires et employés.

1. Les formateurs sont-ils bien formés ? (ex. dans le domaine de la formation en anglais pour les adultes, ont-ils un diplôme comme le CELTA, DELTA, Trinity College London certificates ou un MA en formation linguistique ?)
2. Savent-ils problématiser les demandes du client ? Les formateurs sont-ils capables de

comprendre les besoins spécifiques des stagiaires ? Peuvent-ils faire des recommandations variées et communiquer ces propositions avec professionnalisme ?

3. Sont-ils pédagogiquement souples ? Sont-ils prêts à modifier leurs approches si cela aide à rendre la formation plus intéressante, motivante et/ou efficace ?
4. Sont-ils familiers avec les besoins culturels des stagiaires ? Peuvent-ils aider le stagiaire à travailler avec d'autres cultures ? Et s'ils n'ont pas cette connaissance, savent-ils où trouver cette information ?
5. Connaissent-ils les tendances pédagogiques actuelles ? Le domaine a considérablement changé ces dernières décennies et la technologie a accéléré cette évolution.
6. Cherchent-ils constamment à approfondir leurs compétences professionnelles ? Suivent-ils des formations ? Participent-ils à des webinars, partagent-ils des informations avec leurs collègues, sont-ils membres d'une association internationale pour les formateurs (ex TESOL ou IATEFL pour les professeurs d'anglais) ?

Aujourd'hui, nous constatons une augmentation de la demande en formation spécialisée « métier ». Il y a donc cinq questions supplémentaires à poser :

1. Ont-ils des connaissances spécialisées ou une expérience dans d'autres domaines que la formation linguistique (ex. finance, juridique, marketing) ?
2. Connaissent-ils le contexte du client ? Sont-ils prêts à prendre le temps de comprendre ce contexte et d'en discuter avec le client ?
3. Ont-ils des connaissances en *Blended Learning* ? Sont-ils prêts à adapter leur approche et l'intégrer dans leur programme de formation ?
4. Sont-ils capables de créer des supports spécifiquement pour un groupe de stagiaires ? Les formateurs sont naturellement créatifs, mais sont-ils prêts à prendre le temps de créer des supports qui répondent aux besoins spécifiques du stagiaire ? Sont-ils prêts à prendre le temps d'intégrer les documents authentiques des stagiaires si c'est demandé dans le programme de formation ?
5. Cherchent-ils les moyens pour se développer dans des domaines spécialisés ? Tout comme le domaine de la formation linguistique, les métiers des stagiaires sont en constante évolution. Par conséquent, le formateur doit suivre ces changements et être prêt à prendre le temps qu'il faut pour se tenir à jour des évolutions.

Pour assurer l'efficacité de leur formation linguistique spécialisée, les entreprises devraient se poser ces questions, faute de quoi elles risquent d'acheter une formation qui n'est ni rentable ni efficace. Malheureusement, dans la formation linguistique, la tendance des acheteurs aujourd'hui est de ne pas tenir compte du COPQ (*Cost of Poor Quality* – le coût de mauvaise qualité). Il y a une méconnaissance des acheteurs du coût de la création de supports spécifiques et de la valeur des formateurs capables de personnaliser ce type de formation. Et il y a une méconnaissance du terme « niveau », par exemple un stagiaire peut être avancé en expression écrite mais bloqué lorsqu'il s'exprime oralement. En outre, au delà de ces évaluations de niveau de compétences linguistiques classiques (écrit, oral, grammaire, etc.), la compréhension de leurs mécanismes d'implication sur les compétences professionnelles en langue cible doivent pouvoir être comprises par le formateur afin d'apporter une réponse dans le cadre d'une solution globale et adaptée). On ne

peut pas devenir bilingue en 20 heures, c'est vrai. L'objectif de ces formations est donc bien d'améliorer les **compétences de communication en contexte professionnel** des stagiaires et de les rendre plus efficaces dans la langue cible. La formation spécialisée doit se concentrer sur le développement de compétences spécifiques et non sur l'augmentation du niveau global.

Il est vrai que la formation spécialisée est plus onéreuse. Mais acheter moins cher peut *in fine* coûter beaucoup plus cher à l'entreprise, car l'efficacité est bien plus faible. Les entreprises doivent calculer le coût environné de leur collaborateurs (les salaires, charges sociales, charges patronales, le bureau et toutes les services liées à cet employé), et le comparer avec le coût de la formation. Si le stagiaire a besoin de vendre un produit, de gérer des contrats internationaux ou de convaincre des investisseurs, une formation plus chère de quelques centaines d'euros peut faire gagner des milliers d'euros à l'entreprise.

Une précarisation des emplois, de nouveaux talents

Depuis cinq ans, nous avons constaté une augmentation du nombre de formateurs qui optent pour le statut indépendant (auto-entrepreneur et travailleur indépendant). Il y a deux phénomènes contradictoires qui expliquent cette tendance.

1. Soumises à la pression du *low-cost* certaines écoles de langues demandent à leurs formateurs de devenir auto-entrepreneurs (en toute illégalité) pour éviter de payer les charges sociales et patronales et donc réduire la rémunération payée par heure. Certains centres de langue embauchent uniquement des auto-entrepreneurs, en leur offrant des honoraires de 20 à 25 € par heure. Ces formateurs doivent s'acquitter de leurs propres frais : 22-23% pour URSSAF, ils ne sont pas toujours remboursés des frais de déplacement, ni rémunérés pour le temps passé à voyager entre les sociétés clientes pour assurer des cours ou pour déjeuner. De plus, ils sont soumis à une précarité constante et n'ont ni couverture Assedic, ni, très souvent, droit aux indemnités journalières maladie. Cette précarisation ne peut qu'avoir un impact négatif sur la qualité de la formation offerte.

2. Mais, dans le même temps, de plus en plus de formateurs se rendent compte que le statut d'indépendant confère aux formateurs qui deviennent freelance par choix et qui souhaitent se spécialiser, une plus grande liberté financière et pédagogique. Ils sont moins soumis à la pression productiviste des écoles et à l'imposition de cadres pédagogiques qui ne leur permettent pas de développer leurs compétences comme ils l'entendent. Ils peuvent solliciter et négocier directement avec les entreprises et leur proposer les formations plus adaptées, plus spécialisées et communiquer régulièrement avec les responsables de formation, ce qui optimise la gestion de ces formations. De même, les *freelancers* ont plus de liberté pour se diversifier, développer leurs propres compétences et améliorer leurs approches pédagogiques et stratégiques. C'est pour cette deuxième raison que nous pensons que l'augmentation du nombre de formateurs indépendants est un bonus pour les formations spécialisées à valeur ajoutée, aujourd'hui menacées, à condition que les employeurs et les clients soient prêts à rémunérer les formateurs à leur juste prix.

Par conséquent, si les entreprises qui ont des besoins opérationnels en langue veulent s'assurer que leurs programmes de formation soient efficaces et assurent un bon retour sur investissement, elles doivent être prêtes à investir dans les formateurs qui possèdent des compétences spécialisées liées à leurs besoins. Et pour suivre cette demande croissante de

formations opérationnelles à haute valeur ajoutée, les centres de langues doivent être prêts eux aussi à investir dans le développement professionnel des formateurs et à défendre la valeur de l'apprentissage spécialisé. Un enseignement spécifique et personnalisé présente un surcoût mais il permet d'atteindre les objectifs plus rapidement et donc, *in fine*, d'économiser

LINGUAID : QUI SOMMES NOUS ?

Linguaid est un cabinet conseil spécialisé dans le secteur de la formation professionnelle en langues étrangères. Linguaid propose des missions d'étude, de conseil, de stratégie et de formation d'équipe pour le compte d'organismes de formation et de services de formation des entreprises.

Les collaborateurs principaux de Linguaid sont Joss Frimond et Andrew Wickham, co-auteurs de cette étude. Tous deux passionnés par ce métier parfois frustrant, mais toujours fascinant, le souci principal qui nous anime est celui de contribuer à la transparence et à la professionnalisation de ce marché et à une meilleure collaboration entre ses différents acteurs, pour une formation langues réellement durable.

Voici un résumé de nos parcours :

Joss Frimond



Fondateur de Linguaid en 2006, Joss a plus de 12 ans d'expérience dans le développement commercial des organismes de formation linguistique. Sa connaissance approfondie du marché et de ses acteurs lui permettent aujourd'hui de proposer des prestations de conseil et de formation aux équipes administratives et commerciales des organismes de formation et des services de formation des entreprises. Contact : jfr@linguaid.net

Andrew Wickham



Andrew Wickham est un professionnel de la formation langues. Au départ formateur en anglais commercial, puis responsable pédagogique, il a fondé, puis dirigé de 1989 à 2003, la société Nexus Langues et Communication, organisme spécialisé dans la formation langues pour les métiers et l'ingénierie pédagogique. Il a ensuite conçu et dirigé un projet de blended learning pour les cadres supérieurs de la société Renault, avant de se consacrer à plein temps à l'étude de marché et à ses missions de consultant en formation. Il intervient dans le cadre de débats, d'ateliers, de séances de formation, et de missions d'étude et de conseil pour les différents acteurs du marché, ainsi que dans le cadre universitaire. Contact : awi@linguaid.net

Pour en savoir plus, rendez-vous sur :

www.linguaid.net.