



LE DIGITAL LEARNING DANS UNE APPROCHE GLOBALE-LOCALE : INSPIREZ-VOUS DES LANGUES !

DIALOGUE - JUIN 2015

Féfaur

Telelangue



A Berlitz Company



Michel Diaz, Directeur
associé Féfaur

PRÉAMBULE

Ce nouveau Dialogue vient de loin : Féfaur suit Telelangue depuis plusieurs années, pour deux raisons au moins. La première, c'est que les opérateurs de formation linguistique ont souvent une longueur d'avance en matière d'innovations pédagogiques, notamment parce qu'ils ont été très vite confrontés à l'impossibilité, pour un apprenant, de suivre un cours de langue d'une journée complète, sauf dans le cas exceptionnel d'un stage d'immersion à l'étranger, et parce qu'il faut apprendre et pratiquer un peu tous les jours pour finir par apprendre beaucoup après des mois. La deuxième raison, c'est que ce segment du marché de la formation reste l'un des plus importants (malgré les incertitudes créées par le démarrage poussif du CPF), et que le groupe Telelangue-Berlitz en est aujourd'hui un des leaders mondiaux depuis le rapprochement des deux entités en 2011.

Pour dialoguer, il faut être deux ! C'est la troisième raison qui motive ce Dialogue : Laurent Hayat, Directeur du développement de Telelangue, est un passionné de pédagogie et de solutions de formation linguistique testées avec succès auprès des grandes entreprises comme des PME. Les enseignements qu'il tire de ses échanges avec les clients et les équipes R&D de Telelangue-Berlitz sont susceptibles d'éclairer bien d'autres domaines de la formation.



Laurent Hayat,
Directeur du Développement
de Telalangue

INTRODUCTION

Je remercie vivement Michel Diaz d'avoir pensé à Telalangue-Berlitz pour parler de ce thème qui est un sujet de forte actualité pour tous les responsables formation amenés à concevoir une stratégie de formation globale. C'est en grande partie grâce au Digital learning qu'il est désormais possible de déployer des formations en langues individualisées et multimodales à une échelle nationale d'une entreprise ou au niveau mondial d'un groupe. Néanmoins, si la digitalisation des parcours est une condition nécessaire à la réussite des grands projets, celle-ci est-elle suffisante ? Jusqu'où peut aller la digitalisation pour répondre au défi de l'individualisation dans une approche globale ? Le digital peut-il couvrir tout le cycle de vie d'une formation ? La plateforme peut-elle tout résoudre ? Faut-il partir du global ou du local pour définir une bonne stratégie de déploiement ? Peut-on faire l'économie de l'adaptation aux spécificités locales ? Quelles missions pour la formation corporate ? Quelle marge de manœuvre pour les entités décentralisées ?

Notre double expérience à la fois technologique et pédagogique nous a appris à nous réinventer sans cesse pour être en mesure d'apporter une réponse-formation spécifique à chaque problématique d'entreprise, et nos moyens humains et techniques nous ont donné la capacité de porter leur déploiement. Raison qui nous permet aujourd'hui de répondre aux multiples interrogations des responsables formations à travers des cas d'entreprises.



DIALOGUE

LES ENJEUX D'UNE STRATÉGIE GLOBALE DE FORMATION EN LANGUES

Michel Diaz : On moque parfois notre faible niveau dans les langues étrangères, et particulièrement en anglais... Qu'en est-il réellement ? Les Français sont-ils si mauvais ?!

Laurent Hayat : Disons-le comme ça ! Nous avons effectivement un niveau très moyen, mais c'est un problème général : hormis dans certains pays du nord de l'Europe où le niveau en anglais est élevé, nous constatons que, dans les autres régions du monde, les besoins de formation sont aussi importants qu'en France.

Michel Diaz : On peut imaginer les conséquences fâcheuses de ces carences en anglais pour nos entreprises, puisque c'est en effet la première langue utilisée dans le business... Quels sont pour toi les principaux enjeux de la formation linguistique ?

Laurent Hayat : Les enjeux sont multiples, en particulier pour les entreprises. On peut déjà relever des enjeux externes : la conquête de marchés internationaux passe en effet par une réelle fluidité en anglais ou dans la langue du partenaire ; cette fluidité dépend bien sûr du niveau des compétences langagières, mais il faut aussi parler de fluidité dans la connaissance et la compréhension des comportements interculturels, tout particulièrement lorsqu'on se trouve en situation de négocier, de faire une présentation écrite ou oral... Cette «interculturalité» concerne de proche en proche de plus vastes domaines, comme la connaissance des usages métiers dans la banque, l'hôtellerie, la restauration...

Il y a aussi des enjeux internes, entre salariés de différentes nationalités et langues au sein d'un même groupe international. Ces salariés sont amenés à collaborer et donc à communiquer sur des projets communs : R&D, recherche médicale, nouveau produit, mise en place d'un nouveau processus... Les fonctions support des différentes entités du groupe sont souvent impliquées dans des échanges fréquemment menés en anglais... Nos propres fonctions support - IT, finance et RH - ont dû s'y mettre à leur tour après avoir rejoint le groupe Berlitz en 2011 !

Michel Diaz : La communication en anglais et/ou dans une autre langue concerne en définitive de plus en plus de salariés d'une même entreprise ou d'un groupe. D'où la nécessité d'une stratégie globale de formation qu'elle soit à un niveau régional, national ou mondial.

Laurent Hayat : ces enjeux en impliquent en effet bien d'autres, ne serait-ce par exemple pour une DRH que celui de former le maximum de personnes dans la langue de travail officielle du groupe tout en prenant en compte les contraintes de coût, de localisation, de déploiement, d'individualisation de la formation, de communication... Ces enjeux de type RH sont finalement aussi ceux d'un prestataire global de formation linguistique comme Telelangue-Berlitz : nous devons répondre à ce cahier des charges globalement, au niveau du groupe, et localement dans toutes ses composantes.



Michel DIAZ : Justement à propos de l'individualisation des formations, comment arriver à cibler l'apprentissage sur les besoins professionnels précis de chaque apprenant ?

Laurent Hayat : l'utilisation professionnelle des langues est complexe, car elle implique la maîtrise du vocabulaire technique lié à la fonction et au secteur d'activité, ainsi que celle des compétences que l'apprenant aura à appliquer en situation de travail : conversation téléphonique, rédaction d'e-mails, prise de parole... La richesse de ces situations, de ces contextes, nous y répondons avec un glossaire spécialisé par métier et secteur d'activité, et par un répertoire de compétences qui couvre la plupart des situations professionnelles. C'est une volonté et une spécificité de Telelangue-Berlitz que d'alimenter ses référentiels au fur et à mesure par des briques et des contenus, pour répondre aux spécificités de chaque entreprise. Ces référentiels évoluent vers toujours plus d'intégration, pour faciliter la mutualisation des briques communes à divers métiers.

Michel Diaz : Cette démarche confirme que le Digital Learning offre de multiples opportunités aux entreprises de se repenser... Car ces référentiels - métiers, situations, etc. - n'existent pas toujours ! Finalement, vous informez aussi l'entreprise sur son organisation !

Laurent Hayat : Pour être plus précis, un référentiel se compose d'un glossaire / corpus spécifique au métier couvert et d'UP (Unités pédagogiques) spécialisées sur les compétences professionnelles agrégées. C'est notre «Content Management System» qui est à la manœuvre ! Sa matrice permet de croiser 1.500 situations professionnelles avec des objectifs métiers, et de mettre en évidence les contenus correspondants : vidéos, dialogues, articles et tout type d'activité de compréhension et d'expression, écrite et orale, sans oublier les flux d'actualité par secteur et par métier sur lesquels sont générées de nouvelles activités.

Notons aussi l'importance de l'interculturel : les erreurs de langage sont souvent plus faciles à tolérer que des fautes culturelles pouvant parfois entraîner un sentiment d'offense dommageable jusqu'au point de non retour.

Pour tenir notre promesse, il nous faut disposer d'un corps professoral dont le cœur de métier est évidemment l'enseignement mais aussi spécialisé par secteurs d'activité ; D'autres encore ont une double culture, ce qui est assez courant chez Telelangue. Nos formateurs sont à la fois des natifs de la langue qu'ils enseignent et en même temps connaissent souvent les usages d'une seconde culture car beaucoup d'entre eux ont vécu ou vivent dans un pays autre que le leur.

Grâce à nos outils exclusifs nous pouvons croiser le bon profil du formateur avec la disponibilité du stagiaire dans le planning et nous nous appuyons sur des contenus ciblés qui permettent de renforcer ces compétences. Enfin, je n'oublierai pas de citer nos responsables projet qui sont spécialisés par secteurs : Luxe, Banque et Assurance, Construction Automobile ou IT afin de mieux accompagner les problématiques de nos clients...



STRATÉGIE « GLOCALE » : LE MEILLEUR DU GLOBAL ET DU LOCAL

Michel Diaz : Pour revenir aux enjeux de formation linguistique que tu viens d'évoquer, ils sont ceux que l'on retrouve dans tous les domaines de formation. L'enjeu externe, c'est celui d'une formation débouchant sur un réel gain de performance, par exemple dans la relation client : un chiffre d'affaires, des marges plus importantes pour l'entreprise, des clients plus satisfaits... Cette idée d'une formation qui vient armer les métiers pour une plus grande efficacité sur leurs marchés. De même avec les enjeux internes : ils existent dans tous les champs de la formation, notamment quand la formation a pour objectif de former aux valeurs ou aux processus d'organisation, de faire partager des modes de management par exemple quand l'entreprise s'est construite à marche forcée par des opérations de fusion-acquisition... Du coup, les savoirs que la fonction formation-RH pourrait acquérir dans l'ingénierie et la mise en œuvre des formations linguistiques pourraient lui servir partout !

Laurent Hayat : Ces savoirs peuvent inspirer la fonction formation-RH dans l'élaboration de sa stratégie Digital Learning, car c'est bien de là qu'il faut partir : de l'orientation stratégique qui permettra de déployer une approche de formation linguistique globalisée, multi-sites, multilingue et multimodale.

Il faut bien sûr commencer par l'analyse de l'existant et des besoins, une mission que nous aidons le service formation-RH à mener à bien par un diagnostic complet de niveau et d'objectifs et une cartographie par métier et par fonction Savoir d'où l'on vient et où on veut aller : comment analyser le gap si l'on n'a pas défini les objectifs de formation, comment choisir le bon chemin, le bon planning s'il n'existe aucun cadrage ?

A partir de nos expériences, nous avons identifié deux orientations stratégiques et deux types de déploiement du Digital Learning qui sont les plus couramment mis en œuvre.

La première orientation consiste à proposer une offre globale et à laisser la décision de déployer ou non aux entités locales. Pour résumer : chaque région ou pays puise ce dont il a besoin dans un catalogue restreint. C'est ce type d'orientation que nous avons mis en œuvre dans un groupe aéronautique bien connu : une solution blended learning déployée dans la région Europe, dont le rythme de déploiement a été adapté par chaque pays (principalement : France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne et Nordics) en fonction de son origine et de son vécu. Nous parlerons alors d'une « offre globale déployée et adaptée localement », qui est l'offre la plus fréquente chez nos grands clients.

Michel Diaz : Une marge de manœuvre locale qui semble double : on décide ou non de déployer, et quand on a décidé, on a la maîtrise du planning...

Laurent Hayat : Exactement ! Cependant, d'autres entreprises souhaiteront un plus haut niveau de personnalisation des contenus et des priorités de formation en fonction des métiers, et s'inscrivant dans le cadre d'un processus de déploiement homogène et centralisé auprès d'une équipe projet dédiée. La seconde orientation stratégique, est alors une offre que nous qualifions de « ciblée et déployée mondialement ». Par exemple, chez PSA, nous avons déployé, dans une vingtaine de pays, des parcours



définis comme modèles au niveau mondial, mais avec des modalités pédagogiques - intensité de la formation, de l'accompagnement professeur, des thématiques abordées...- spécifiques à chaque pays.

Michel Diaz : Dans ces deux types d'orientation stratégique, les points communs restent nombreux...

Laurent Hayat : Bien entendu ! Par exemple celui de l'homogénéisation (on pourrait parler aussi justement d'industrialisation) des processus de formation, des KPIs (Key Performance Indicators) et des mesures du ROI (Return On Investment)... ou encore la volonté de réduire le nombre de fournisseurs et d'optimiser les budgets...

Le point commun, c'est aussi celui d'être accompagné par un partenaire de formation linguistique disposant d'une implantation internationale et expérimenté dans le déploiement d'une offre globale. Ce qui suppose d'importants moyens humains et techniques, en particulier en matière de système d'information, de marketing et de communication des offres, de support individualisé et multilingue aux clients... Un profil pas si répandu !



LA DIGITALISATION DES MODALITÉS ET DES PARCOURS, LA CLEF DU DEPLOIEMENT GLOBAL

Michel Diaz : On sait que Telelangue était le fer de lance du digital learning alors que Berlitz, acteur mondial, était initialement spécialisé dans la formation présentielle. On imagine donc que vous avez dû continuer à investir massivement dans le Digital Learning pour répondre à ces grands comptes nationaux et internationaux...

Laurent Hayat : Oui, notre rapprochement s'est pensé autour du digital, pour répondre aux salariés qui veulent apprendre une langue de façon mobile et en continu. Tous nos supports de cours sont digitalisés et disponibles sur l'ensemble des terminaux (PC, tablettes, Smartphone); idem des procédures administratives, comme bientôt celle de la signature électronique. Mais le présentiel ne disparaît pas pour autant ! C'est plutôt à sa profonde évolution qu'on assiste : il se diffracte en plusieurs modalités «live» déroulées dans diverses unités de lieu - le parcours de formation linguistique est jalonné de cours collectifs animé par un professeur, incomparables en matière de dynamique de groupe et de jeux de rôle, de cours particuliers par téléphone pour diversifier les accents et traiter les besoins individuels, de ressources e-learning pour approfondir des points de grammaire ou de vocabulaire... Le groupe d'apprenants continue d'exister tout au long de ce parcours, les résultats peuvent être comparés sur un même exercice

Michel Diaz : Quelles sont les ressources numériques les mieux adaptées à la formation linguistique ?

Laurent Hayat : L'étude que nous avons menée en 2013 auprès de plus de 5.000 apprenants apporte une lueur intéressante et pour partie inattendue... Contrairement aux idées reçues, ce sont les «e-lessons» à la fois personnalisées et structurées qui sont les plus recherchées et suivies, et non les ressources mises à disposition pour être librement picorées !

Michel Diaz : Avec ce comportement apprenant, tu relèves une tendance que j'ai déjà constatée : les ressources pédagogiques en libre-service ont parfois moins de succès qu'on aurait pu le croire. Les responsables formation ont beau s'efforcer de communiquer massivement auprès des salariés et de se doter d'un plan de conduite du changement, les apprenants «n'achètent» pas forcément ces nouveaux dispositifs de formation... J'ai dit ailleurs que ce conflit entre les tenants d'un push à l'ancienne (des formations obligatoires, linéaires) et ceux d'un pull généralisé laissant la main aux apprenants sera sans doute tranché par l'avènement du Big Data et des Analytics : les offres seront poussées vers l'apprenant, mais des offres pleinement individualisées et arrivant juste au bon moment, ce qu'on appelle le «push individualisé», et qui ressemblera aux recommandations individuelles proposées par les grands sites de commerce en ligne.

Laurent Hayat : Ce n'est pas pour autant que les ressources en libre service sont dénigrées, mais je te suis sur le constat que, dans une solution e-learning, les apprenants cherchent un cadre sécurisant, un parcours guidé qui les aide à structurer leur rythme d'apprentissage, à visualiser leur progression. Mais ils souhaitent aussi co-décider des contenus de leur formation, disposer d'une certaine liberté : les ressources «libres» restent donc indispensables, elles contribuent à maintenir le niveau de motivation. Pratiquement, cela a été notre parti pris dans la nouvelle version de CyberTeachers 9 : notre dispositif permet à l'apprenant de substituer des leçons à d'autres,



en corrélation avec les besoins du moment tout en gardant une cohérence du parcours et des objectifs de compétences. Il est également possible de choisir dans le fil d'actualité un texte qui peut être converti en apprentissage pour la compréhension ou pour l'expression.

Michel Diaz : Tu laisses deviner l'importance d'un vaste patrimoine de ressources pédagogiques pour répondre aux défis de la formation linguistique...

Laurent Hayat : C'est une question-clé, car on ne peut viser l'individualisation et la spécialisation de la formation en ligne sans un vaste patrimoine de ressources ! Chez Telelangue-Berlitz nous couvrons en digital 6 langues, avec pour chacune des contenus correspondant aux 6 niveaux du CECRL qui, de plus, incluent la spécialisation du métier et du secteur d'activité de l'apprenant. La langue anglaise est la mieux servie car elle représente environ 75 % de notre activité au niveau mondial, ce qui ne veut pas dire qu'elle représente 75% de nos ressources numériques. Nous proposons des formations sur 28 langues, mais pour les moins demandées les modalités sont présentes.

Michel Diaz : Volume du patrimoine de ressources numériques, on comprend bien... Normalisation aussi de ces ressources ?

Laurent Hayat : A partir du moment où vous souhaitez tout à la fois des ressources de haute qualité et homogènes et des délais de conception écourtés, il faut en passer par un minimum de normalisation. D'abord au niveau de la structuration pédagogique des leçons ; chez nous elles sont toutes divisées en 3 phases d'apprentissage : présentation, pratique et production... Une structuration qu'on trouve à la base de toute pédagogie en langues ! Ceci dit, selon le niveau d'où part l'apprenant, ces phases d'apprentissage pourront se répartir différemment : dosage supérieur d'activités concentrées sur les deux premières phases pour un débutant, alors qu'un niveau avancé aura beaucoup plus d'activités de production, c'est-à-dire de mise en situation professionnelle, les fondamentaux de grammaire et de vocabulaire étant déjà largement connus. Deuxième et troisième facteurs de normalisation : la durée d'une leçon qui est de 45 minutes et les tests sous forme de quiz proposés toutes les quatre e-lessons, avec un test de contrôle de niveau toutes les 20 heures.

Michel Diaz : La normalisation dont tu parles est en effet une fonction de toute stratégie Digital Learning : en particulier les entreprises ne peuvent passer outre les points que tu viens de soulever concernant les activités pédagogiques et leur durée. Elles doivent aussi choisir leurs modalités pédagogiques numériques, surtout si elles souhaitent produire une partie de leurs ressources en interne, car on ne peut tout à la fois maîtriser le e-learning scénarisé, la vidéo, le serious game, etc.

Laurent Hayat : Il y a trois bonnes raisons à cette normalisation. La première est liée au respect des bases de la pédagogie en langues en 3 phases ; la deuxième, c'est qu'il faut être en mesure de tester régulièrement la progression pour revoir les points non encore acquis avant d'avancer dans le programme ; la troisième raison est liée à ce dont nous parlions, à savoir que les apprenants souhaitent pouvoir structurer leur apprentissage tout en ayant la possibilité d'apprendre sur leurs propres centres d'intérêt et selon les besoins du moment. Par ailleurs, comme la plupart de ces ressources sont créées par les équipes R&D de Telelangue en France et de Berlitz à Princeton-USA, et que nous injectons quotidiennement dans nos programmes de nouveaux contenus audio, vidéos..., nous sommes soumis à un impératif d'industrialisation qui s'appuie sur tout un ensemble de normes techniques et pédagogiques.



LA PLATEFORME POUR SUPPORTER LA STRATÉGIE GLOBALE

Michel Diaz : Il faut le dire et le répéter : la capacité à harmoniser et délivrer une offre globale pouvant être adaptée aux différentes régions suppose une plateforme technologique avancée...

Laurent Hayat : Une plateforme qui repose en effet largement sur les technologies numériques. C'est un constat que nous avons fait dès 1996 et qui nous a poussé à développer notre propre plateforme... Une façon pour notre groupe de conserver la maîtrise de cette technologie devenue essentielle dans le secteur de la formation linguistique, et de ses évolutions fonctionnelles. Au fond, nous avons pris le parti il y a plus de vingt ans d'être à la fois d'une société informatique et une école de langues !... Pour renforcer notre productivité bien sûr, celle de la chaîne commerciale et de la gestion en particulier ; pour améliorer surtout la qualité de nos offres, des contenus de formation au suivi individuel des apprenants... De ce point de vue, on peut dire qu'aujourd'hui Telelangue-Berlitz est une société de haute technologie, en mesure de servir les plus vastes déploiements tout en maintenant l'exigence d'individualisation des réponses formation. On ne s'étonnera pas de trouver des développeurs aussi bien que des pédagogues dans nos équipes R&D.

Michel Diaz : Peut-on parler de plateforme LMS dédiée aux apprentissages linguistiques ?

Laurent Hayat : Oui, dans le sens où elle est compatible avec les normes AICC et SCORM, et demain avec la nouvelle norme xAPI... mais nous n'avons enregistré aucune demande à ce jour ! On peut aussi parler de LMS dans la mesure où notre plateforme communique parfaitement et de façon transparente avec les plateformes LMS dont nos clients sont équipés. Ce protocole de communication - customisable par notre équipe de développement informatique, dont c'est une des missions principales - est au point depuis longtemps ; il s'appuie sur les données que le client souhaite spécifiquement recevoir, ce qui est établi en amont. Et notre plateforme n'est pas une boîte noire ! Le client ou le formateur peuvent en effet interagir à plusieurs niveaux avec la plateforme ; par exemple un responsable formation qui souhaite passer des commandes de formation, un formateur qui pourra ajouter ou modifier des contenus pédagogiques ou un stagiaire qui peut choisir le profil, l'accent de son professeur..., réserver ou annuler un cours... J'ajoute que notre technologie a eu tout le temps d'être adaptée aux systèmes d'exploitation et navigateurs les plus utilisés.

Michel Diaz : Aucune différence avec une plateforme LMS traditionnelle ?

Laurent Hayat : Pour être plus précis, ses fonctionnalités couvrent quasiment tout le cycle de vie d'une formation en langues : commandes, plan de formation, facturation, feuilles d'émergence ; test de positionnement et des objectifs de formation ; constitution du contenu e-learning et des unités pédagogiques personnalisées servant au cours avec le formateur ; accès au parcours e-learning, aux classes virtuelles et par téléphone, à la réservation permettant à un stagiaire de sélectionner des formateurs, de réserver et annuler des cours par téléphone... Il est aussi possible de faire une réservation d'un formateur dans la ½ heure en cas de besoin ! Il existe par ailleurs un canal de partage des documents avec le formateur pour rendre l'apprentissage encore plus vivant. Bien entendu le formateur peut suivre l'assiduité, les taux de connexion, la progression activité par activité, de façon individuelle ou bien en consolidé... Les tests sont aussi supportés par la plateforme. Cette interaction



live, ce suivi, cette transparence sont une attente toujours plus fréquente de tous les acteurs impliqués dans la formation linguistique, et finalement de tout type de formation... Il s'agit bien de disposer d'un suivi et des résultats en temps réel, pouvant aller jusqu'à une mesure en continu sinon du ROI (retour sur investissement) au moins du ROE (retour sur les attentes).

Michel Diaz : On a bien compris que la plateforme Telelangue-Berlitz s'apparente largement à une plateforme LMS ; on peut aussi penser que certaines entreprises préféreraient que vos contenus soient installés sur leur propre LMS... Est-ce une demande qu'on vous a déjà faite ?

Laurent Hayat : Cela a été demandé... par deux entreprises en dix ans ! Nous avons refusé principalement à cause du caractère dynamique de nos parcours de formation : il serait délicat de communiquer des catalogues statiques qui devraient être mis à jour régulièrement par nos serveurs, et de manière différenciée pour chaque parcours de formation individuel - l'intérêt de notre plateforme réside justement dans son interconnexion pour permettre l'actualisation des contenus. Par ailleurs, les systèmes existant chez nos clients sont d'un niveau de sécurité rendant quasiment impossible la transmission régulière de données.

Michel Diaz : Si l'on voulait «matcher» les fonctionnalités de votre plateforme technologique avec les objectifs de déploiement «glocal» dont nous parlions...

Laurent Hayat : Comme je l'indiquais, la plateforme couvrant la quasi-totalité du cycle de vie d'une formation en langues, le déploiement homogène en multi-sites et à un niveau mondial est garanti. D'autant que l'interface d'utilisation supporte 13 langues. Autre intérêt, toujours en relation avec ce déploiement, elle concentre toutes les modalités d'apprentissage, y compris multi-canal sur tablettes et smartphones, et permet de construire des parcours blended learning cohérents par synchronisation de toutes ces modalités... Question de continuité des apprentissages : une demande forte des grandes entreprises et des apprenants eux-mêmes.

Michel Diaz : Dans cette optique le support des terminaux mobiles est évidemment crucial.

Laurent Hayat : Il est crucial parce que les apprentissages linguistiques mobiles prennent une place de plus en plus considérable. De ce point de vue, les plateformes incapables de supporter une stratégie de formation individualisée multi-canal seront rapidement disqualifiées. Seule restriction existant sur la technologie Telelangue-Berlitz, dans le cadre des cours en face à face, la synchronisation n'est pas assurée en temps réel depuis la plateforme. Mais c'est un développement qui verra le jour en 2016, en particulier dans le domaine de la réservation des cours, du reporting et des émargements.

Michel Diaz : Cette compétence technologique - design de portails de formation localisés, maintenance évolutive, tuning des infrastructures de réseau - est absolument requise des opérateurs globaux de formation linguistique... ?

Laurent Hayat : C'est une obligation incontournable ; faute de disposer de ces compétences, il est impossible de déployer des dispositifs de formation linguistique aussi importants que ceux que nous avons évoqués. Ces exigences nous ont conduits notamment à déployer des serveurs un peu partout dans le monde, en nous appuyant sur des datacenters partenaires, tous les serveurs des sites primaires étant par ailleurs répliqués sur des sites auxiliaires, avec un processus de sauvegardes quotidiennes complètes effectuées depuis des sites tiers.



JUSQU'OU VA LA LOCALISATION

La principale problématique d'un déploiement de formation global, c'est la localisation.

La formation en langues a toujours été un marché très local. L'arrivée du Digital Learning a laissé penser qu'il serait possible de déployer des projets globaux en faisant l'économie de l'adaptation aux besoins locaux, pour obtenir un meilleur ROI. Si l'industrialisation des dispositifs via le digital permet d'offrir de l'ultra-spécifique à un niveau global, cela ne peut fonctionner sans adaptations aux spécificités locales. La réussite d'un projet global passe donc par 1/ l'industrialisation des processus de déploiement des contenus depuis notre plateforme technologique 2/ par l'adaptation locale qui suppose des équipes de proximité, ce qui a poussé Telelangue et Berlitz à fusionner en 2011. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, la localisation d'une formation n'en augmente pas le prix, quand on rapporte son coût à celui d'un développement local dès lors qu'il est possible de mutualiser les développements à un niveau global. A noter aussi que l'adaptation locale favorise l'appropriation par tous les acteurs - globaux et locaux - de la stratégie de formation linguistique. Aussi, une fois la mise en place achevée et les dysfonctionnements se réduisant, il est possible de centraliser certaines actions, notamment au niveau de la gestion administrative et IT, du suivi des formations, etc.

Localiser, cela concerne aussi l'ingénierie pédagogique... Avec une première étape : la cartographie des populations à former, sur l'ensemble ou une partie du groupe, via un système d'audit permettant de définir les niveaux d'opérationnalité actuels et souhaités ; permettant ensuite de paramétrer les unités pédagogiques, niveau et métier, et de prescrire les modalités de formation appropriées. Parfois il faut tester oralement l'apprenant, en complément du test en ligne... Telelangue-Berlitz fait intervenir des centaines de formateurs dans un cours laps de temps pour mener cette mission à bien dans

de grandes entreprises dans tous les fuseaux horaires. Une expérience que nous avons vécue avec Arcelor Mittal qui souhaitait tester des milliers d'employés de 60 pays différents : au niveau global, un chef de projet devait identifier plusieurs centaines de professeurs avec pour objectif une intervention quasi simultanée, et piloter le projet. On ne peut à ce niveau se passer d'une plateforme d'inscription aux sessions de tests, et d'une organisation largement digitalisée. Mais il fallait également désigner des équipes locales pour fournir une assistance dans les différentes langues notamment pour gérer les absences ou certaines informations mal comprises. Cet exemple montre qu'une des clés de réussite, dans un projet global, est de trouver le bon équilibre entre le digital et le non digital, le global et le local.

La problématique d'inter-culturalité est aussi « globale » comme en témoigne les nombreux projets de formation à l'anglais de salariés japonais, via des cours par téléphone, en classes virtuelles, et e-learning. Tous les formateurs affectés à ces projets ont été formés à la culture japonaise et aux comportements à adopter : comment se présenter, conduire un cours, donner la parole, à quel moment corriger, etc... Il aura aussi fallu former nos services clients (global ; central) aux comportements d'accueil et de politesse, et réaliser des développements techniques sur notre plateforme : des alertes successives que le formateur reçoit par exemple pour éviter tout retard à son cours, les japonais ne supportant pas ne serait-ce qu'une minute de retard... Ce qui nous a poussé à mettre en place un plan d'alerte instantané pour rechercher un professeur remplaçant et lui envoyer les contenus du cours si besoin. Revue aussi des contenus pédagogiques, les japonais ayant souvent des niveaux plutôt faibles à l'oral et étant nettement plus attachés à la structuration écrite et à la valorisation de la progression par des tests successifs.



Le plan marketing d'un tel projet de formation est lui aussi glocal, ne serait-ce que parce qu'il est nécessaire de localiser les messages dans la langue du pays. Une localisation qui n'est pas suffisante, car il faut aussi tenir compte des particularités locales dans la manière de s'exprimer, voire même dans la manière de présenter. Un mot n'ayant pas toujours la même portée dans différentes langues ou cultures, l'exercice de traduction peut se transformer rapidement en exercice d'adaptation, plus complexe, requérant plus de compétences. Enfin en fonction de la culture du pays, un message sera colporté via Powerpoint ou un flyer alors qu'il faudra une animation vidéo pour un autre pays...

Autre aspect, pour en terminer (provisoirement !) avec la glocalisation : la formation étant très réglementée dans beaucoup de pays, la gestion administrative doit être gérée en partie localement... Un prestataire de formation américain qui voudrait dispenser des formations d'anglais à des salariés d'entreprise française, devrait par exemple tenir compte des Nouvelles règles du CPF se répercutant sur la gestion des commandes, des facturations, des besoins de certification et les relations avec les OPCA.



L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT « GLOCALISÉ »

Michel Diaz : On parle souvent de la nécessité d'accompagner les apprenants dans les dispositifs Digital Learning... Pourquoi cet accompagnement est-il plus nécessaire que dans la formation linguistique traditionnelle ?

Laurent Hayat : Les raisons sont multiples mais nous pouvons les résumer par les changements de posture et d'organisation qu'implique le Digital learning... Des changements qui doivent prendre en compte les résistances culturelles et humaines des apprenants et plus généralement des acteurs impliqués dans la formation. Souvent seul devant sa machine, l'apprenant doit se responsabiliser ; on attend de lui qu'il devienne proactif dans son apprentissage, ce qui peut déplaire à certains persuadés que le Digital Learning manque d'efficacité ; le formateur craint de voir son métier traditionnel disparaître ; le manager a des difficultés à gérer ces nouveaux temps de formation et à les distinguer du travail ; les RH s'inquiètent de la complexité de mise en place ou de la capacité des équipements informatiques de relayer les nouveaux dispositifs ; le service achat cherche à justifier l'investissement par un retour (calcul du ROI) parfois délicat à mettre en évidence. D'ailleurs cette demande de ROI n'est pas seulement liée au Digital Learning ; elle correspond à une démarche plus large d'optimisation des coûts par les entreprises dans tous les domaines. Le Digital Learning permet justement de calculer et de prouver ce ROI ! Aussi, pour accompagner l'apprenant dans sa transition vers le digital learning, il faut aussi accompagner les autres acteurs impliqués dans le projet.

Michel Diaz : Existe-t-il une formule miracle d'accompagnement ?

Laurent Hayat : Il n'y a pas de formule miracle mais la prise en considération de tous les freins pour préconiser des actions adéquates et s'adapter à la problématique et au contexte de chaque entreprise. Pour cela, il faut bien sûr partir de la stratégie et savoir précisément les objectifs que l'on veut atteindre avant de lancer un planning d'actions.

Par ailleurs, dans le cadre d'une stratégie globale multi sites ou multi pays, il faut également pouvoir s'adapter aux spécificités locales : la réussite globale dépend des réussites locales ! Concrètement c'est au moment du cadrage qu'il faut définir des KPIs globaux et ensuite s'appuyer sur les chefs de projet locaux pour comprendre lesquels seront directement applicables et ceux qui nécessiteront des adaptations locales. Le tout est ensuite de définir le type d'action que chaque adaptation nécessite, d'arbitrer les priorités puis de définir les plannings.

Michel Diaz : Un dispositif d'accompagnement très pensé, qui ne remplace pas la qualité des ressources pédagogiques...

Laurent Hayat : Les deux se complètent en effet, car le Digital Learning doit offrir une réponse individualisée avec des formats courts, des contenus interactifs, multimédia, ciblés, donnant envie à l'apprenant de s'engager dans la durée... C'est la raison pour laquelle nos contenus sont dynamiques et multi-supports ; c'est aussi pourquoi nous avons toujours pensé le digital dans un format blended, ne serait-ce que pour l'accompagnement.



Michel Diaz : Disposer de bons contenus, proposer un accompagnement de qualité ne suffit pas... Le marketing de la formation prend une importance croissante avec le Digital Learning.

Laurent Hayat : Ce marketing est en effet essentiel ; il doit être pensé en même temps que le reste : outils marketing qui seront utilisés, définition d'un plan de communication pour le lancement du dispositif, pour faire adhérer les managers et les apprenants : kick-off, guide d'utilisation, newsletters, trucs et astuces ! Il nous semble aussi nécessaire de co-engager l'apprenant et son manager via une sorte de contrat stipulant les règles et les rythmes à respecter. Et cette communication doit être maintenue dans la durée pour s'assurer que la motivation ne flanche pas, une communication qui s'appuiera par exemple sur des teasers réguliers et des échanges de pratiques en classe virtuelle.

Michel Diaz : La reconnaissance des progrès de l'apprenant est un puissant motif d'engagement...

Laurent Hayat : Oui, il faut faire jouer l'effet-miroir, permettre à l'apprenant de reconnaître le chemin parcouru et celui qui reste à faire, une visibilité en continu de sa progression, grâce à des outils de tracking permanents et en temps réel... Cet effet est confié aux équipes pédagogiques qui s'assurent ainsi d'un accompagnement en continu ; tout apprenant dont la motivation semble flancher est appelé par un tuteur qui va aider l'apprenant à franchir un cap difficile, voire changer de parcours de formation. Mentionnons aussi la possibilité d'être coaché en direct et en Visio par un canal de tutorat en ligne et multilingue : mentoring, tutoring, coaching immédiat - autant de nouveaux rôles essentiels pour le formateur, dans l'accompagnement de l'apprenant et dans la transformation des connaissances en compétences linguistiques, ce qui est la problématique centrale de l'apprentissage d'une langue.

Michel Diaz : Accompagner, c'est donc largement l'affaire du formateur ou du tuteur, pas de la plateforme...

Laurent Hayat : Si le formateur n'est pas partie prenante dans le Digital Learning ou bien s'il n'a pas compris son nouveau rôle, le Digital Learning perd toute son efficacité. Il est donc essentiel de commencer par éliminer les réticences du formateur en l'écoutant, en le formant à ses nouveaux rôles et même en le faisant participer à l'évolution des contenus et de la plate forme, ce que nous proposons depuis toujours afin de maintenir un cercle vertueux dans l'implication.

Michel Diaz : Les formateurs sont de fait les premiers utilisateurs de la plateforme !

Laurent Hayat : C'est exact ! Ils peuvent utiliser les outils de pilotage de la plateforme pour visualiser la progression et l'assiduité des apprenants, et pour faire évoluer leurs programmes de formation lorsque cela s'avère nécessaire. Aussi, la plateforme devient intelligente et assiste le formateur, en le prévenant et en l'alertant des actions qu'il doit mener.

Michel Diaz : nous comprenons bien cette interaction permanente formateur-plateforme-stagiaire ; en quelques mots, d'après toi comment évoluera t'-elle dans le futur ?

Laurent Hayat : Nous croyons beaucoup à l'enrichissement naturel des dispositifs de formation au travers des données produites par les apprenants pendant leurs interactions avec la machine et avec leurs formateurs. Ce feedback continu nous permettra de faire évoluer encore plus rapidement nos produits/services, et de mutualiser les datas analysant les comportements d'apprentissage pour renforcer l'individualisation des parcours. Au fond, c'est appliquer au Digital Learning les règles algorithmiques utilisées par Google ou par les sociétés de Digital marketing...



DIGITAL LEARNING GLOBAL-LOCAL : INSPIREZ-VOUS DES LANGUES !

DIALOGUE - JUIN 2015

Cela sera possible grâce à notre gestion du Big Data via une plateforme universelle et auto-apprenante qui croisera tous les critères possibles et données disponibles permettant d'envoyer en push et au bon moment les éléments de formation utiles à l'apprenant. L'agrégation des données portera sur tous les domaines de la formation : niveau, objectifs, situations, pratique et usages, expériences etc. L'apprentissage deviendra alors plus naturel car il s'effectuera en situation et s'inscrira dans la continuité de nos actions.



Féfaur est le premier cabinet d'études et de conseil Digital Learning indépendant sur le marché français et l'un des leaders européens.

Nous accompagnons les entreprises et les organismes de formation dans leur stratégie Digital Learning : SWOT analysis, dispositif blended learning, stratégie de contenus et services, accessibilité et organisation, évaluation, plateforme LMS et de gestion des talents, conduite du changement, marketing de la formation organisation formation / RH.

Féfaur publie le Benchmark des principales plateformes LMS du marché français, et assiste les entreprises dans leur processus de choix et d'implémentation de leur LMS.

Ses études économiques et techniques font référence sur le marché français ; ses consultants interviennent dans de nombreux séminaires et conférences en France et à l'étranger

www.fefaur.com



A Berlitz Company

Telelangue S.A.S est un fournisseur mondial de formations linguistiques avec une double compétence : éditeur de nouveaux modes d'apprentissage développés par sa cellule R&D de 45 personnes, et école de langue animée par 800 professeurs répartis dans le monde entier. Depuis sa création en 1981, Telelangue place l'innovation au cœur de sa stratégie. Il a inventé le concept des cours de langues par téléphone il y a plus de 30 ans et est un pionnier de l'e-learning, du Blended learning et du Live Learning. Avec le Live Learning, l'apprenant bénéficie d'une formation multimodale, multicanal et évolutive avec des réponses immédiates et des interactions permanentes. C'est à présent la formation qui suit le stagiaire et plus l'inverse.

Depuis août 2011, Telelangue est une société du groupe Berlitz, renforçant son rayonnement dans plus de 70 pays. Primée à maintes reprises, la société a notamment reçu le Label européen des langues et le Prix de l'innovation décerné par le GARF, l'ANDRH et la FFP. Ses services sont approuvés par 1 000 000 de stagiaires et 15 000 entreprises à travers le monde.

www.telelangue.com