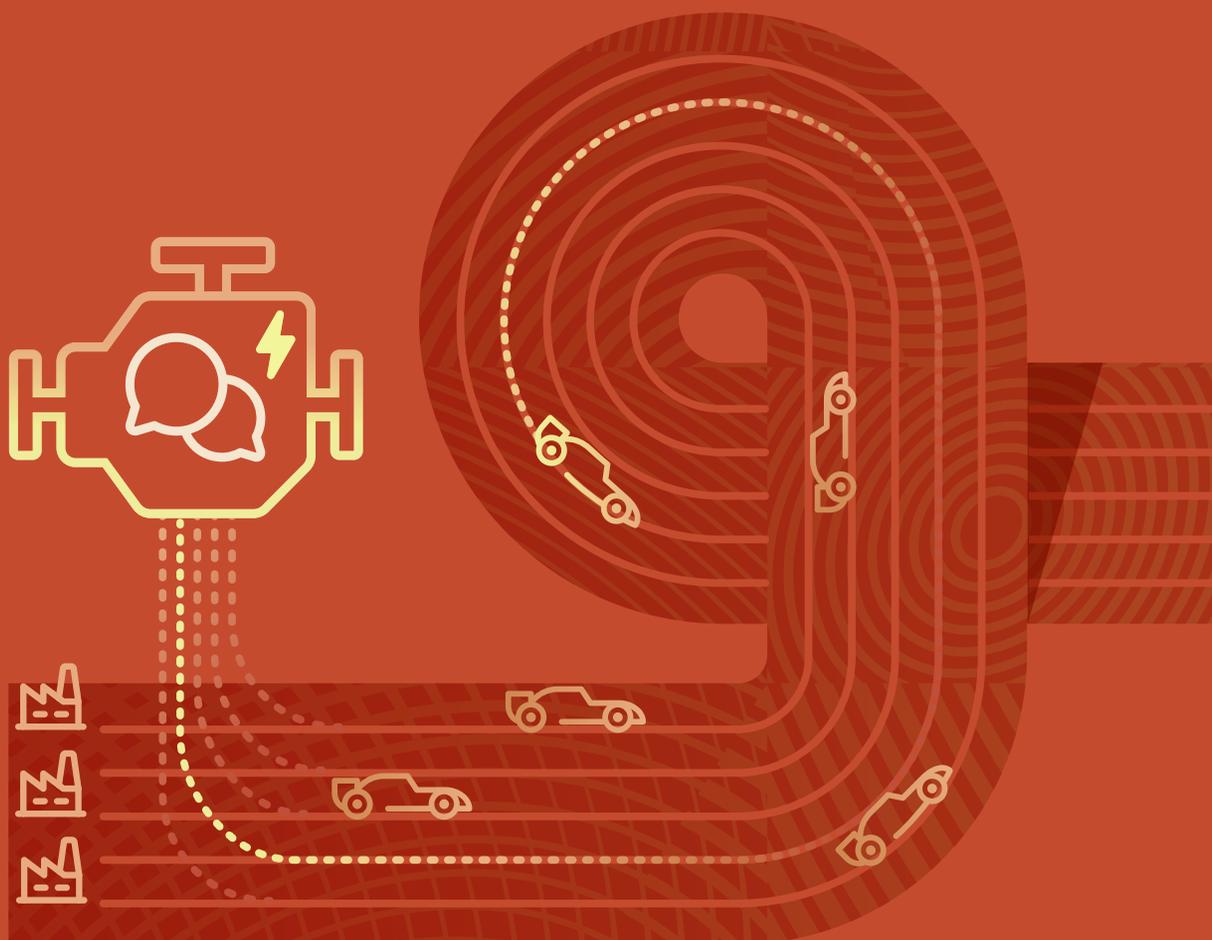




CORPORATE
LEARNING

POWERED BY *efekta*



Le rôle stratégique de la formation linguistique dans divers secteurs d'activité

Perspectives sur la gestion des talents
par différents leaders mondiaux



Table des matières

Résumé	4
Constats clés	6
Introduction	8
Comment les pressions sectorielles redéfinissent-elles l'apprentissage des langues en entreprise.	10
Technologie	11
Production industrielle	12
Services professionnels	14
Santé et pharmaceutique	15
Tendances transversales aux secteurs.	16
Qu'est-ce qui distingue les programmes linguistiques performants	18
Conception intentionnelle du programme	19
Utilisation de la technologie et de l'IA	21
Mesurer le succès	22
Conclusions et recommandations.	26
À propos de ce rapport	30
Lectures complémentaires	30

Résumé

Comment les pressions sectorielles redéfinissent-elles les priorités en matière d'apprentissage et de développement ? Qu'est-ce qui rend un programme linguistique performant dans le monde professionnel globalisé d'aujourd'hui ?

Ce rapport, axé sur différents secteurs d'activité, explore comment les entreprises les plus performantes utilisent la formation linguistique pour générer de la valeur stratégique : du développement et de l'engagement des talents à l'expansion sur de nouveaux marchés.



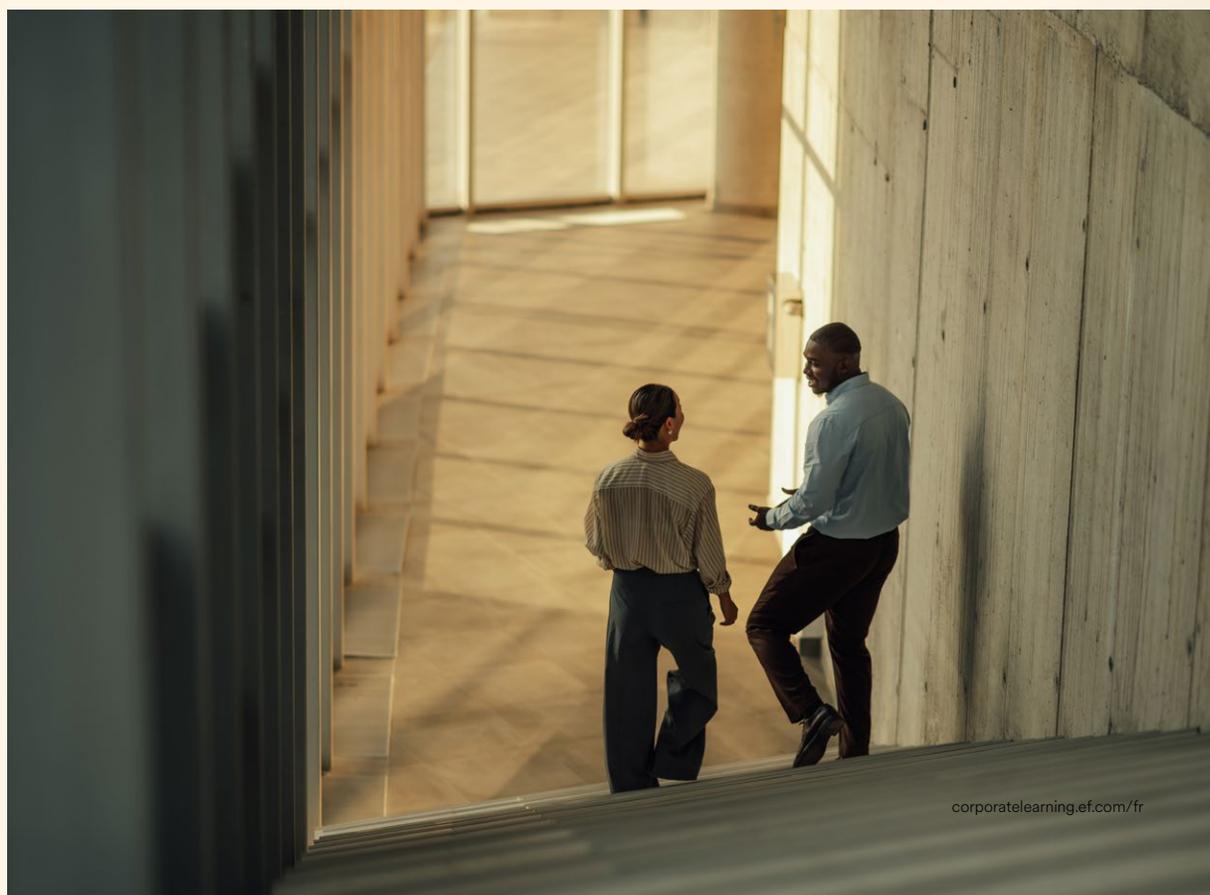
L'apprentissage individuel, la personnalisation, l'accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, l'immersion culturelle et les contenus interactifs comme des éléments essentiels.

S'appuyant sur des entretiens approfondis avec des responsables des Ressources Humaines (RH), de la formation et du développement au sein d'entreprises multinationales, ce rapport examine comment les programmes de langues les plus matures sont conçus, déployés et intégrés à la stratégie d'entreprise.

Ce rapport partage des perspectives clés pour aider les responsables RH à :

- o Naviguer à travers les tendances et pressions spécifiques à leur secteur
- o Élaborer des programmes linguistiques ciblés et à fort impact
- o Utiliser l'IA et la personnalisation pour étendre l'apprentissage et améliorer les résultats
- o Mesurer efficacement le succès des programmes

Que vous souhaitiez optimiser un programme existant ou construire un argumentaire d'investissement, cette étude offre des exemples concrets d'organisations qui exploitent la formation linguistique comme levier de réussite économique.



Pourquoi la maturité des programmes linguistiques est-elle importante

Plus tôt cette année, une étude menée par EF Corporate Learning a introduit une nouvelle approche pour mesurer l'impact de la formation linguistique en entreprise, en suivant les résultats commerciaux globaux de 1 300 entreprises multinationales proposant des programmes de langues.

Les programmes linguistiques ont été évalués selon un niveau de « maturité », allant de faible à élevé, en fonction des critères suivants :

- o Contenu du programme et méthodologie d'apprentissage
- o Personnalisation des parcours d'apprentissage
- o Fréquence de révision et de mise à jour du programme
- o Alignement avec les objectifs de performance et de l'entreprise
- o Intégration à la culture d'apprentissage de l'organisation

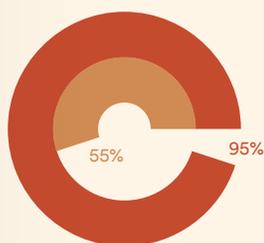
Les résultats ont été remarquables. Les entreprises disposant de programmes de langues à très haute maturité avaient nettement plus de chances de :

- o Enregistrer une croissance de leur chiffre d'affaires (95 % contre 55 % pour les entreprises à faible maturité)
- o Atteindre un engagement fort des collaborateurs (73 % contre 39 %)
- o S'implanter sur de nouveaux marchés (85 % contre 39 %)

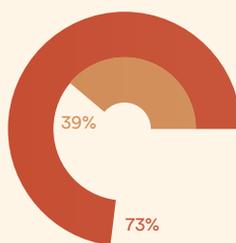
Malgré la variété d'options d'apprentissage linguistique disponibles pour les entreprises aujourd'hui, des applications numériques aux cours en présentiel, peu de programmes combinent ces éléments de manière à générer un impact mesurable. Moins de 15 % des entreprises ont atteint le plus haut niveau de maturité. Et moins d'un tiers proposent un apprentissage personnalisé adapté à des rôles ou à des objectifs spécifiques, bien que les dirigeants RH considèrent l'apprentissage individuel, la personnalisation, l'accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, l'immersion culturelle et les contenus interactifs comme des éléments essentiels.

Ce rapport prolonge les résultats du rapport sur la maturité de l'apprentissage en entreprise en adoptant une perspective intersectorielle. Il explore ce que font différemment les organisations qui atteignent les niveaux les plus élevés de maturité dans leurs programmes linguistiques, à travers différents secteurs d'activité.

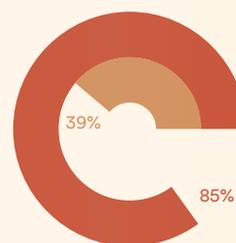
Comparaison entre programmes linguistiques de maturité élevée et faible



Croissance du chiffre d'affaires signalée



Fort engagement des employés atteint



Expansion vers de nouveaux marchés

■ Entreprises avec programmes linguistiques de maturité élevée ■ Entreprises avec programmes linguistiques de faible maturité

À propos de l'étude

Ce rapport, s'appuie sur des données qualitatives issues d'entretiens approfondis avec des leaders des ressources humaines, de la formation et du développement des compétences. Les participants représentent principalement des entreprises multinationales à chiffre d'affaires important (dont 86 % génèrent plus d'un milliard de dollars américains par an), couvrant divers secteurs et continents :

- o Des entretiens anonymes menés par une agence de recherche indépendante avec des dirigeants d'organisations disposant de programmes linguistiques à haute maturité, définis selon le modèle de maturité d'EF Corporate Learning.
- o Des entretiens avec des leaders d'opinion issus des clients et partenaires d'EF Corporate Learning, sélectionnés pour leur rôle stratégique dans la conception de programmes de formation linguistique et de développement des talents au sein d'entreprises de référence dans leur secteur.

Constats clés



La formation linguistique est utilisée pour répondre à des défis critiques en matière de talents dans tous les secteurs.

Les entreprises se tournent de plus en plus vers la formation en langues pour faire face à des pressions spécifiques à leur secteur. Dans l'industrie manufacturière, il s'agit de développer les compétences des équipes de terrain, tandis que dans les services professionnels, l'accent est mis sur l'amélioration de la communication avec les clients. En s'inspirant des meilleures pratiques de différents secteurs, les responsables RH peuvent tirer parti de la formation linguistique pour renforcer la préparation des collaborateurs, améliorer la rétention et favoriser la mobilité interne.



Les entreprises adoptent des stratégies de formation linguistique plus intentionnelles, et la clarté des objectifs est le facteur différenciant.

Certaines organisations proposent la formation en langues de manière large afin de promouvoir l'engagement et l'inclusion au sein de leur personnel. D'autres adoptent une approche plus ciblée, en alignant la formation sur des objectifs de talents spécifiques tels que le développement du leadership, la préparation à la promotion ou la prestation de services aux clients. Ce qui distingue les programmes de haute maturité n'est pas uniquement leur ampleur ou leur ciblage, mais la clarté de leur objectif et la manière dont les parcours d'apprentissage sont conçus pour y répondre.



La technologie et l'IA permettent de personnaliser et de déployer la formation à grande échelle.

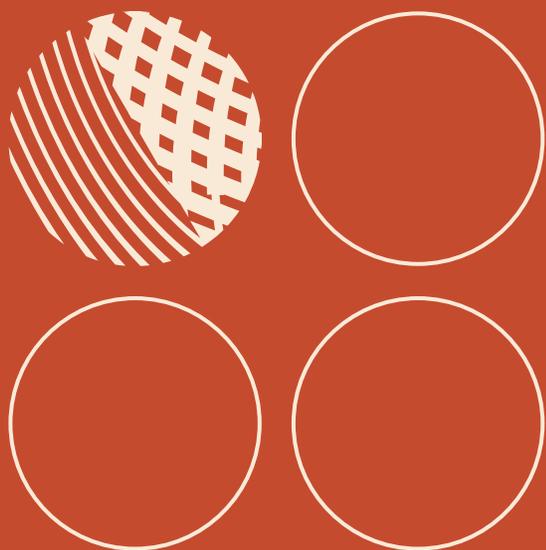
Les plateformes digitales permettent d'élargir l'accès à la formation, notamment pour les populations dispersées ou les équipes de terrain. Par ailleurs, l'intégration de l'IA ouvre de nouvelles perspectives, comme la possibilité d'offrir un retour d'information en temps réel, d'améliorer la confiance des apprenants et d'optimiser les processus de recrutement. Même si le niveau d'adoption de l'IA varie d'une entreprise à l'autre, il existe un consensus sur la nécessité d'intégrer ces technologies de manière réfléchie pour développer les compétences des collaborateurs sans les dénaturer.



L'impact est mesuré de différentes manières, quantitatives et qualitatives.

La plupart des organisations utilisent des tests de compétence et des données de participation pour suivre les progrès. Cependant, de plus en plus d'entreprises prennent également en compte des indicateurs plus larges : mobilité interne, rétention des talents, performance en contexte interculturel. Bien que le calcul du retour sur investissement reste complexe, une combinaison de mesures quantitatives et qualitatives permet de démontrer la valeur de ces programmes.





Introduction

Dans un monde façonné par des activités internationales, des équipes hybrides et une transformation technologique rapide, la capacité à communiquer au-delà des frontières, des cultures et des fuseaux horaires est devenue essentielle pour le fonctionnement et la croissance des entreprises.



Pour les responsables des RH et de la formation et du développement, il est donc urgent de veiller à ce que l'apprentissage des langues soit accessible et aligné sur les objectifs stratégiques.

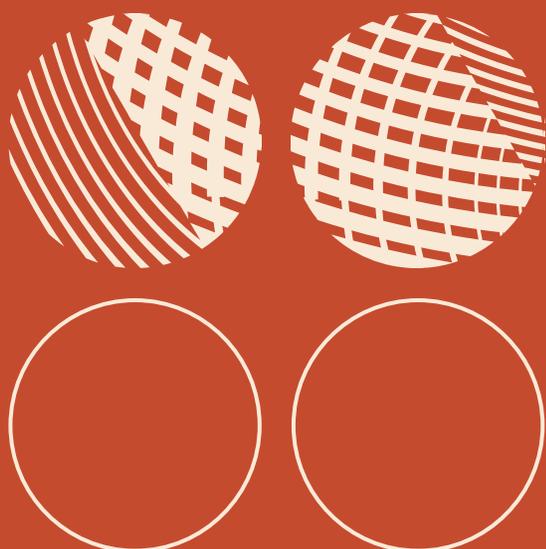
Dans le même temps, les organisations de tous les secteurs font face à des pressions similaires concernant la gestion des talents, qu'il s'agisse de la pénurie de compétences ou de la transformation numérique, et elles se tournent de plus en plus vers la formation linguistique pour y répondre. Si les réalités opérationnelles diffèrent d'une industrie à l'autre, les stratégies les plus efficaces pour concevoir, déployer et faire évoluer les programmes de langues s'avèrent transférables entre secteurs.

Ce rapport sectoriel explore les approches des entreprises qui se distinguent en matière de formation linguistique. S'appuyant sur des entretiens avec des responsables RH et de la formation et du développement de grandes organisations dans les secteurs des services professionnels, de la production manufacturière, de la santé et pharmaceutique et enfin de la technologie, il met en lumière comment les programmes linguistiques les plus matures génèrent un impact, aussi bien sur les résultats d'apprentissage que sur la performance globale de l'entreprise.

En identifiant à la fois les défis propres à chaque industrie et les tendances transversales, ce rapport propose des recommandations concrètes aux dirigeants désireux d'élever le rôle stratégique de la formation linguistique au sein de leur organisation.

En identifiant à la fois les défis propres à chaque industrie et les tendances transversales, ce rapport propose des recommandations concrètes aux dirigeants désireux d'élever le rôle stratégique de la formation linguistique au sein de leur organisation.





Comment les pressions sectorielles redéfinissent-elles l'apprentissage des langues en entreprise

Alors que les marchés mondiaux du travail se tendent et que les besoins organisationnels évoluent, les programmes de formation linguistique ne sont plus génériques. Ils s'adaptent désormais pour répondre aux défis spécifiques de chaque secteur, aidant les entreprises à combler les lacunes en compétences métier identifiées, ainsi qu'à gérer les exigences réglementaires et à soutenir leur expansion à l'international. Cette section examine comment la formation linguistique est utilisée pour atteindre des objectifs métiers dans différents secteurs et ce que les responsables Formation peuvent apprendre de ces approches croisées.



Technologie

Adapter la main-d'œuvre où le numérique est en constante évolution

Dans le secteur technologique, la transformation est permanente et rapide, et la formation linguistique doit évoluer au même rythme. Une des préoccupations majeures pour les employeurs du numérique est la réduction de la durée de vie des compétences. À mesure que les technologies progressent, les rôles professionnels changent, exigeant des collaborateurs qu'ils développent continuellement de nouvelles compétences, notamment en communication et en langues.

« Nous assistons à une évolution de la main-d'œuvre [...] la durée de vie des compétences devient de plus en plus courte. »

– Rodrigo Souto,
directeur des ressources humaines, IBM Brésil

Cette dynamique oblige les entreprises à proposer des programmes de formation linguistique très pertinents et adaptatifs, capables de renforcer les compétences en communication au rythme de l'innovation. L'IA joue ici un rôle central, non seulement dans la manière dont le contenu est diffusé, mais aussi dans la personnalisation et la montée en échelle de l'apprentissage. Toutefois, cette évolution s'accompagne de nouvelles responsabilités.

Les leaders du secteur technologique sont conscients de l'impact de la maîtrise linguistique sur la confidentialité des données et la sécurité. Un responsable RH aux États-Unis a ainsi expliqué que la formation en langues leur permettait de réduire les risques liés au partage d'informations confidentielles avec des prestataires externes.

« Comme nous travaillons dans le secteur financier, nous traitons de nombreuses données sensibles. Lorsque la langue était une barrière, nous devions externaliser la traduction. Aujourd'hui, nos équipes apprennent la langue, ce qui nous permet de préserver la confidentialité de nos données. »

– Responsable RH et de la formation,
entreprise technologique (CA > 1 milliard USD), États-Unis

Ainsi, les programmes de langues jouent un rôle clé dans les entreprises technologiques, en réduisant les risques associés à la gestion des données sensibles.

Enseignements pour les autres secteurs

La manière dont le secteur technologique répond aux changements rapides offre des leçons précieuses. Prioriser les compétences linguistiques et de communication dans le cadre des stratégies de transformation numérique permet de renforcer la résilience des équipes, de préserver les savoirs en interne et de favoriser une collaboration plus rapide et plus sécurisée.

« La durée de vie des compétences devient de plus en plus courte. »





Production industrielle

Construire des viviers de talents durables

Dans le secteur manufacturier, l'un des principaux défis pour les responsables RH et de la formation est l'accès aux talents, non seulement pour trouver des professionnels qualifiés, mais aussi afin de pouvoir les déployer là où ils sont le plus nécessaires. Entre la pénurie de compétences locales et les restrictions géopolitiques, les obstacles peuvent être significatifs.

Le manque de professionnels qualifiés, en particulier dans les régions industrielles ou éloignées, engendre une concurrence féroce dans le secteur. De nombreuses entreprises ont du mal à pourvoir des postes critiques et à maintenir la continuité de leurs opérations.

« Je plaisante en disant que c'est comme dans Game of Thrones, tout le monde se dispute les mêmes professionnels, qui ne font que passer d'une entreprise à l'autre. Pour rendre le marché plus durable, nous mettons désormais l'accent sur la formation au sein de la communauté, en pensant à long terme. »

– Fernanda Kruse, responsable senior du développement et de la gestion des talents, Bracell, Brésil

Dans le même temps, la mobilité internationale des talents qualifiés est de plus en plus contrainte par des dynamiques géopolitiques. Même lorsque les entreprises disposent des compétences nécessaires, elles ne peuvent pas toujours les déployer à l'étranger en raison de conflits ou de restrictions de visa.

« Il y a actuellement environ 91 conflits actifs dans le monde, et notre entreprise est présente dans la plupart de ces pays. Ainsi, même si nous souhaitons que nos meilleurs talents se déplacent vers différentes régions, ces facteurs nous en empêchent parfois. »

– Responsable RH et de la formation, entreprise de fabrication et de produits de grande consommation (CA > 15 milliards USD), Inde

Face à ces pressions, les fabricants leaders investissent dans le développement interne et la formation locale. En proposant des formations en anglais adaptées aux besoins opérationnels, les entreprises aident leurs équipes à mieux s'exprimer lors des réunions et à élargir le nombre de personnes pouvant participer à des visites techniques ou d'audit.

La maîtrise des langues joue également un rôle stratégique dans les ventes internationales. Les produits conçus sur un marché doivent ensuite pouvoir être vendus efficacement dans d'autres, ce qui exige non seulement la capacité de présenter les concepts aux parties prenantes, mais aussi une compréhension fine des spécificités linguistiques et culturelles locales.

« Pour rendre le marché plus durable, nous mettons désormais l'accent sur la formation au sein de la communauté, en pensant à long terme. »



« [Un programme linguistique a contribué à l'expansion du marché] de manière indirecte [...] lorsque nous vendons nos idées et concepts de produits à l'international. Nos homologues globaux peuvent ensuite les commercialiser et les introduire sur le marché comme de nouvelles idées [...] quelque chose qui est créé dans une région de l'Inde, s'il a été efficacement présenté aux parties prenantes mondiales, celles-ci le vendront à leur tour sur le marché. »

– VP formation et développement,
entreprise manufacturière (CA > 5 milliards USD), Inde

Enseignements pour les autres secteurs

Le secteur de la fabrication démontre comment la formation en langues peut être un levier pour améliorer l'accès aux talents, en développant les viviers internes et en facilitant la communication au-delà des barrières géographiques et politiques. Pour les entreprises confrontées à l'incertitude, intégrer la formation linguistique dans les initiatives de montée en compétences permet d'augmenter la participation, de réduire la dépendance aux recrutements externes et de préparer les équipes à contribuer efficacement, où qu'elles se trouvent.

Dans ce contexte, la formation linguistique est intégrée à d'autres modules de formation technique ou réglementaire, afin de préparer les équipes aux besoins futurs. En plus d'améliorer la rétention des talents et la mobilité interne, ces programmes permettent aux entreprises de collaborer au-delà des frontières et de rester compétitives à l'échelle mondiale.

Le secteur de la fabrication démontre comment la formation en langues peut être un levier pour améliorer l'accès aux talents, en développant les viviers internes et en facilitant la communication au-delà des barrières géographiques et politiques.





Services professionnels

Favoriser la prestation mondiale et la résilience commerciale

Dans les services professionnels, l'anglais est la langue de travail. La maîtrise de cette langue a un impact direct sur la capacité à servir les clients, à diriger des projets et à accéder aux opportunités les plus lucratives, ce qui fait de la maîtrise des langues une compétence fondamentale.

« C'est une compétence indispensable [...] Si on ne l'a pas, on ne peut pas faire son travail. »

– Responsable senior de la formation, entreprise de services professionnels (CA > 1 milliard USD), Argentine

« Travaillant en Amérique Latine, où la volatilité des devises est extrême, j'ai investi dans la formation de professionnels afin qu'ils deviennent bilingues en anglais. Cela m'a permis de les affecter à des projets mondiaux où les taux horaires sont beaucoup plus élevés. Cela a permis de rendre la volatilité des devises beaucoup moins impactante sur mon compte de résultat. »

– Paulo Espindula, directeur de la formation, EY Amérique latine

Pour cette raison, de nombreuses entreprises de services professionnels exigent un certain niveau de maîtrise de la langue comme condition d'embauche et ont recours à des tests linguistiques à l'échelle de l'entreprise dans le cadre de leur processus de recrutement.

D'autres, cependant, préfèrent investir dans le développement de ces compétences en interne. Chez EY en Amérique Latine, les programmes linguistiques sont alignés sur les objectifs de revenus et la compétitivité mondiale, notamment en limitant les risques financiers.

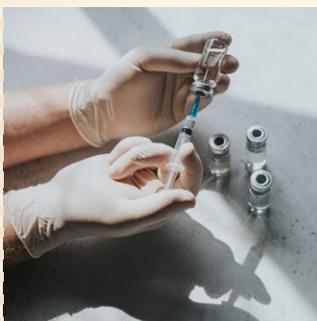
Dans ce contexte où la maîtrise des langues est directement liée aux revenus et à la gestion des risques, les entreprises adoptent une approche plus intentionnelle dans la façon dont elles déploient la formation. Les collaborateurs à haut potentiel, les profils en contact direct avec les clients et les talents mobiles à l'international sont priorités pour une formation linguistique avancée. Des programmes de base restent également disponibles à grande échelle pour garantir un vivier de talents capable d'évoluer vers des rôles stratégiques.

Enseignements pour les autres secteurs

Les services professionnels montrent comment la maîtrise des langues peut être directement associée à la performance commerciale. Les responsables RH d'autres secteurs peuvent s'inspirer de la manière dont cette industrie utilise la formation linguistique comme levier de résilience et de croissance. En définissant clairement quels rôles nécessitent quel niveau de maîtrise linguistique et en alignant les investissements sur les priorités stratégiques, ces entreprises s'assurent que leurs programmes de formation produisent un impact maximal.



« C'est une compétence indispensable [...] Si on ne l'a pas, on ne peut pas faire son travail. »



Santé et pharmaceutique

Répondre à la pénurie de talents et développer des compétences adaptées à la complexité du secteur

Le secteur de la santé est confronté à deux pressions simultanées : une pénurie croissante de professionnels cliniques qualifiés et une forte augmentation de la demande de soins, alimentée par le vieillissement des populations à travers le monde. Pour répondre à ces défis, les organisations recrutent de plus en plus à l'international et placent l'apprentissage linguistique et la communication au cœur de leurs stratégies de développement des compétences.

« Nous en sommes arrivés à un point où il faut identifier les pays d'où nous pouvons recruter des infirmiers et comment faciliter leur mobilité internationale [...] Quel est le rôle de la langue et comment accélérer leur apprentissage pour qu'ils puissent offrir des soins de qualité dans le contexte spécifique du secteur de la santé ? »

– Laurie Pankow, directrice de la formation,
Signature HealthCARE, États-Unis

Un autre responsable RH dans le secteur souligne l'approche « former et recruter », qui consiste à investir dans les talents en début de carrière. L'entreprise collabore avec des institutions académiques pour préparer les candidats à répondre aux besoins futurs du marché du travail, garantissant ainsi un vivier de professionnels formés.

Lorsque les sujets deviennent plus spécialisés et complexes, comme c'est le cas dans le secteur de la santé, il est essentiel d'adapter la formation linguistique aux exigences du métier et de garantir la conformité réglementaire et la sécurité des patients. Une entreprise de santé en Inde a ainsi mis en place un programme de formation linguistique sur mesure, aligné sur ses processus opérationnels, afin de permettre aux nouvelles recrues d'acquérir rapidement les compétences de communication nécessaires aux fonctions qui sont en première ligne.

« Nous avons intégré de nouveaux infirmiers qui ne comprenaient pas encore comment fonctionne la communication dans nos opérations. Cet outil [de formation linguistique] les aide [...] à acquérir les compétences clés nécessaires pour piloter nos processus opérationnels. »

– VP RH et de la formation,
entreprise de santé (CA > 5 milliards USD), Inde

Cela met en évidence un point crucial : dans le secteur de la santé, la formation linguistique doit permettre d'assurer la précision clinique autant que la coordination interne. Au-delà de la maîtrise de l'anglais, il s'agit d'aligner les messages entre les différents acteurs, d'assurer une compréhension commune et de réduire les risques d'erreurs dans des environnements où les enjeux sont vitaux.

Enseignements pour les autres secteurs

Dans le domaine de la santé, les conséquences d'une mauvaise communication peuvent être graves, voire mortelles. Pour les responsables RH évoluant dans des secteurs complexes ou réglementés, ce secteur rappelle l'importance d'aller au-delà de la simple maîtrise linguistique. Il est essentiel d'intégrer la terminologie spécifique au poste, la coordination d'équipe et la compréhension culturelle. Avec la pénurie mondiale de talents cliniques et une dépendance croissante au recrutement international, la formation linguistique joue un rôle central dans le soutien au recrutement, à l'intégration et à la cohérence des opérations à l'échelle mondiale.



Tendances transversales aux secteurs

Alors que les programmes de formation linguistique deviennent de plus en plus adaptés aux réalités spécifiques de chaque industrie, les décisions stratégiques qui orientent leur évolution répondent souvent à des pressions communes rencontrées par les entreprises à l'échelle mondiale. Tous secteurs confondus, les organisations ne se contentent plus d'utiliser la formation en langues pour résoudre des défis immédiats liés aux talents. Elles l'intègrent également dans leurs efforts pour anticiper les besoins futurs et renforcer la résilience de leurs équipes.

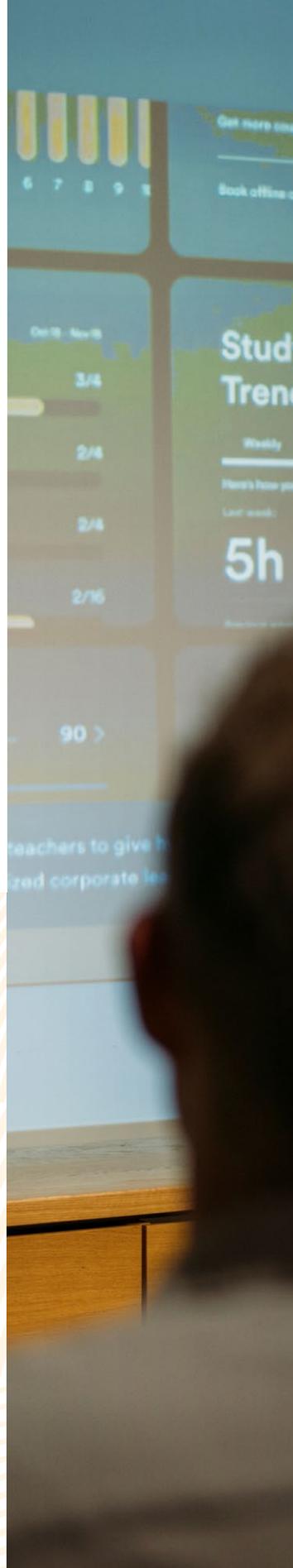
Plusieurs tendances partagées façonnent ainsi l'évolution de la formation linguistique au sein des grandes entreprises :

- Faire face à la pénurie de talents en développant les compétences internes
- Élargir l'accès à la formation grâce aux plateformes digitales et à l'IA
- Personnaliser l'apprentissage selon les rôles
- Répondre aux attentes générationnelles en matière d'apprentissage

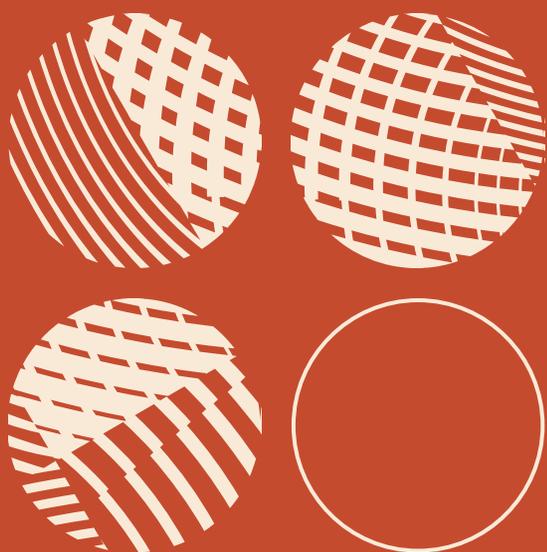
La section suivante explore comment les entreprises les plus performantes traduisent ces priorités partagées en actions concrètes, en identifiant les caractéristiques qui définissent aujourd'hui les programmes linguistiques les plus efficaces.



Alors que les programmes de formation linguistique deviennent de plus en plus adaptés aux réalités spécifiques de chaque industrie.







Qu'est-ce qui distingue les programmes linguistiques performants

En s'appuyant sur les retours d'expérience de responsables RH de la formation et du développement issus de divers secteurs, cette section identifie trois caractéristiques fondamentales qui distinguent les programmes linguistiques des organisations les plus performantes. Il s'agit d'une conception intentionnelle alignée sur les priorités de l'entreprise, d'un usage stratégique de la technologie et de l'intelligence artificielle pour élargir l'accès et renforcer la personnalisation des programmes, ainsi qu'une approche centrée sur l'humain dans la définition des indicateurs de succès.

Conception intentionnelle du programme

Aligner l'apprentissage avec les valeurs, les besoins en talents et les opportunités

Les programmes linguistiques à fort niveau de maturité se distinguent non seulement par leur contenu, mais surtout par la réflexion portée à leur conception. Les entreprises leaders alignent leurs initiatives de formation sur les priorités stratégiques, les besoins en talents et les valeurs culturelles de l'organisation.

Cette démarche commence souvent par une question essentielle : considère-t-on la formation linguistique comme un avantage pour les collaborateurs ou comme un investissement dans leur développement ?

« Il faut être clair sur ce que vous voulez atteindre. Considérez-vous l'anglais comme un avantage offert à vos employés ou comme un investissement dans leur développement ? »

– Véronique Junqua-Salanne,
Directrice Gestion des Talents, Vallourec, France

Les organisations qui considèrent la formation linguistique comme un investissement prennent des décisions réfléchies concernant les collaborateurs qui bénéficieront de la formation, les modalités de son déploiement et les critères qui définissent la réussite du programme. Certaines choisissent un modèle d'accès large, destiné à favoriser l'engagement et le sentiment d'appartenance au sein d'une main-d'œuvre mondiale. D'autres adoptent une approche plus ciblée, en priorisant la mobilité interne ou en préparant les talents à fort potentiel à des missions internationales. Dans les deux cas, ces programmes sont conçus pour répondre à un objectif précis et mesurable.



« Considérez-vous l'anglais comme un avantage offert à vos employés ou comme un investissement dans leur développement ? »



Pour certaines organisations, cela signifie élargir leur vivier de talents en ouvrant des postes à des professionnels techniquement compétents mais qui ne maîtrisent pas encore l'anglais. C'est dans cette logique que Bracell a choisi de développer les compétences linguistiques de ses collaborateurs internes :

« Il nous arrivait de recruter des personnes qui n'étaient pas les plus compétentes techniquement, mais qui avaient un excellent niveau d'anglais. Parallèlement, nous perdions des experts techniques sur le marché faute de leur offrir la possibilité d'apprendre l'anglais. C'est la principale raison pour laquelle nous avons décidé de lancer un programme véritablement centré sur le développement de nos talents internes. »

– Fernanda Kruse, responsable senior
du développement et de la gestion des talents, Bracell, Brésil

D'autres entreprises adoptent une approche hiérarchisée. Par exemple, un responsable RH d'une entreprise manufacturière expliquait que les objectifs de formation linguistique varient selon les niveaux de séniorité. Les collaborateurs juniors se concentrent sur les compétences de communication de base, les profils intermédiaires sur la capacité à dialoguer dans des contextes techniques et à convaincre des audiences internationales, tandis que les dirigeants travaillent leur storytelling et leur capacité à exprimer leur vision.

« [Les objectifs] sont classés en plusieurs catégories [...] en fonction du niveau que l'organisation souhaite développer chez ses collaborateurs. »

– VP Formation, entreprise manufacturière
(CA > 5 milliards USD), Inde

Modèles de programmes courants :

- Accès large pour promouvoir l'inclusion et l'uniformité globale
- Investissement ciblé sur les rôles de leadership ou en contact avec les clients
- Parcours hiérarchisés combinant apprentissage numérique de base et formations immersives

La formation linguistique favorise également la maîtrise culturelle et une plus grande inclusion. Pour les employés mobiles à l'échelle mondiale ou ceux qui travaillent dans une deuxième langue, les compétences en communication sont étroitement liées au sentiment d'appartenance, à la confiance et à l'intégration culturelle.

« Quitter son pays [...] et s'intégrer peut être difficile [...] Comment se sent-on pleinement intégré dans le pays d'accueil ? Nous savons que la langue joue un rôle majeur dans ce processus. »

– Responsable RH senior,
entreprise manufacturière (CA > 10 milliards USD), Angleterre

Ce regard apporte une dimension supplémentaire à l'expérience d'apprentissage. Les programmes ne se limitent plus au vocabulaire et à la grammaire ; ils ouvrent la voie à des opportunités de leadership, de collaboration et de participation culturelle. Comme le démontre le rapport de maturité d'EF Corporate Learning, l'impact est mesurable : 73 % des entreprises ayant des programmes linguistiques très matures constatent un engagement élevé de leurs collaborateurs, contre seulement 39 % pour celles avec des programmes de faible maturité.



Enseignement pour les responsables RH et de la formation

La formation linguistique est un puissant vecteur d'inclusion. Les entreprises les plus avancées l'utilisent pour ouvrir des opportunités aux collaborateurs qui, autrement, seraient limités par leur niveau de maîtrise linguistique. Plutôt que de se reposer sur des modèles standardisés, elles privilégient des parcours différenciés, adaptés aux rôles, à la séniorité et aux besoins stratégiques. Cette approche leur permet d'élargir l'accès à la formation tout en concentrant les investissements là où ils ont le plus d'impact.

L'impact est mesurable : 73 % des entreprises ayant des programmes linguistiques très matures constatent un engagement élevé de leurs collaborateurs



Utilisation de la technologie et de l'IA

Élargir l'accès et renforcer la confiance grâce aux outils numériques

La technologie joue un rôle de plus en plus central dans la manière dont la formation linguistique est dispensée. L'un des bénéfices immédiats est l'extension de la portée des programmes. Les plateformes digitales permettent

aux entreprises de proposer des formations à un public plus large, notamment aux équipes dispersées ou de première ligne, tout en maîtrisant les coûts. Cela a été particulièrement impactant pour les organisations dont les effectifs sont nombreux et répartis géographiquement. L'intelligence artificielle (IA) offre également de nouvelles possibilités pour personnaliser l'apprentissage et fournir un retour d'information à grande échelle. Parmi les programmes les plus matures, trois applications principales de l'IA se distinguent :

1. Évaluation linguistique à l'échelle de l'entreprise

Les tests de compétence linguistique, autrefois coûteux en ressources, s'appuient de plus en plus sur des outils automatisés capables d'évaluer l'expression écrite et orale à un coût réduit, voire sans aucun coût.

« Cela dépend beaucoup de l'IA. On peut créer différents exercices [...] ou proposer des tests d'expression orale qui seront corrigés par une IA. »

– Responsable senior de la formation, entreprise de services professionnels (CA > 1 milliard USD), Argentine

2. Pratique de la conversation assistée par l'IA

Les scénarios de jeux de rôle qui utilisent l'IA générative permettent aux employés de s'exercer à parler dans un environnement sans pression et de gagner en confiance.

« Je pense vraiment que l'IA peut aider à améliorer la maîtrise d'une langue en levant cette première barrière. Surtout lorsqu'on débute, on n'a pas la confiance, on n'a pas le vocabulaire, on ne sait pas comment formuler les choses. L'IA est un outil qui ne porte aucun jugement et qui permet de développer la confiance en pratiquant. »

– Véronique Junqua-Salanne, Directrice Gestion des Talents, Vallourec, France

3. Feedback instantané et personnalisé

Contrairement aux modèles traditionnels où les retours arrivent souvent trop tard pour corriger les erreurs en temps réel, l'IA permet de fournir des corrections et un accompagnement immédiat. Cela favorise l'apprentissage autonome et accélère la progression des apprenants.

« Le problème que nous avons actuellement, c'est que nous recevons [les retours] trop tard. C'est pour cette raison que je suis enthousiaste à l'idée que l'IA puisse nous apporter un feedback en temps réel. »

– Responsable RH et de la formation senior, entreprise technologique (CA > 1 milliard USD), États-Unis

Les plateformes digitales permettent aux entreprises de proposer des formations à un public plus large, notamment aux équipes dispersées ou de première ligne, tout en maîtrisant les coûts.



Le niveau d'adoption varie encore selon les organisations. Si beaucoup intègrent activement des outils basés sur l'IA, d'autres restent prudentes, notamment concernant les outils de traduction automatique, avec des inquiétudes sur la précision et le risque d'appauvrissement des compétences fondamentales.

« *Nous considérons l'IA comme une contrainte potentielle, car nous ne sommes pas particulièrement favorables aux traducteurs automatiques [...] nous préférons la connaissance directe et ne voulons pas [...] risquer de perdre certaines compétences personnelles et fondamentales.* »

– Responsable RH senior, entreprise technologique multinationale, Italie

Parallèlement, un changement générationnel pourrait accélérer l'adoption de ces outils. À mesure que des collaborateurs natifs du digital intègrent le monde du travail, ils apportent une plus grande ouverture aux approches d'apprentissage enrichies par l'IA, notamment en matière de coaching et de feedback.

« *La nouvelle génération qui entre sur le marché du travail est composée de natifs du digital. Pour eux, tout cela est plus naturel. Ils sont plus habitués à chercher des moyens alternatifs pour apprendre.* »

– Rodrigo Souto, directeur des ressources humaines, IBM Brésil

Enseignement pour les responsables RH et de la formation

La prochaine évolution de l'apprentissage linguistique en entreprise sera façonnée par une intégration réfléchie de l'IA. Les organisations les plus matures se concentrent sur les domaines où l'IA peut réellement améliorer les résultats d'apprentissage, renforcer la confiance des apprenants et élargir l'accès à la formation sans compromis sur la qualité. L'enjeu n'est pas d'automatiser pour le principe, mais de déployer la technologie au service d'un apprentissage plus humain, plus efficace et plus inclusif.

Mesurer le succès

Compléter les résultats des tests par des indicateurs centrés sur la personne

Mesurer la valeur de l'apprentissage des langues peut être complexe. Le retour sur investissement n'est pas toujours immédiat, mais les entreprises les plus performantes développent des approches d'évaluation plus larges, axées sur l'humain.

La plupart commencent par des évaluations formelles pour suivre la progression des apprenants et mesurer les gains de compétences linguistiques au fil du temps.

« *Nous avons testé les participants au début des cours [...] puis nous les avons testés à nouveau, ce qui nous permet de voir comment leur niveau a progressé.* »

– Responsable RH et de la formation senior, entreprise pharmaceutique (CA > 15 milliards USD), Émirats Arabes Unis

Les outils de reporting offrent désormais des fonctionnalités plus avancées, permettant de fixer des objectifs d'apprentissage sur mesure et de suivre la progression en temps réel, segmentée par niveau, par rôle et par unité métier. Cela aide les organisations à aligner les résultats d'apprentissage sur leurs objectifs stratégiques.

De nombreux responsables vont également au-delà des scores de tests pour évaluer comment la formation linguistique favorise la confiance, la mobilité de carrière et la participation active dans des équipes multiculturelles.

« *Nous avons deux partenaires exceptionnels, au Mexique et au Brésil, qui ne parlaient absolument pas anglais lorsqu'ils ont rejoint l'entreprise. Nous avons pris le temps et fait l'investissement nécessaire pour leur permettre de parler couramment la langue. Aujourd'hui, ils occupent tous deux des postes de direction. Pour moi, le retour sur investissement est évident.* »

– Paulo Espindula, directeur de la formation, EY Amérique latine

« *La nouvelle génération qui entre sur le marché du travail est composée de natifs du digital. Pour eux, tout cela est plus naturel.* »

Comment les responsables RH et de la formation peuvent démontrer la valeur des programmes :

Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs
Résultats aux évaluations standardisées (ex : niveaux CECR avant/après formation)	Amélioration observée de la qualité et de la fluidité de la communication en contexte professionnel
Suivi de la progression par étapes ou sous-niveaux d'apprentissage	Commentaires des responsables sur la confiance et la collaboration des apprenants
Taux de participation et de complétude des programmes	Preuves d'une implication accrue dans des projets globaux ou transverses
Taux de mobilité interne ou de promotions	Témoignages de développement professionnel liés à l'amélioration des compétences linguistiques
Données des enquêtes d'engagement associées aux initiatives linguistiques	Améliorations perçues en matière d'inclusion et de cohésion d'équipe
Scores de satisfaction client (CSAT/NPS) sur des interactions où la communication est clé	Réduction des malentendus dans les interactions avec les clients ou les partenaires

L'un des indicateurs les plus immédiats de succès est l'inclusion. Dans de nombreuses organisations, la formation linguistique a permis à un grand nombre de collaborateurs de participer à des projets internationaux et à des interactions avec les clients.

Les indicateurs d'engagement apparaissent également comme une mesure de la valeur. Certaines entreprises constatent une corrélation entre l'amélioration des compétences linguistiques et l'engagement des employés, car une meilleure communication favorise la compréhension et le sentiment d'appartenance.

« L'entreprise est présente au Canada dans le secteur du gaz, en Espagne dans le secteur de l'énergie, et dans l'industrie des pâtes et papiers en Chine et en Indonésie. Ainsi, lorsque nous organisons des visites techniques, ou même lorsque nos équipes se rendent en visite technique, l'anglais a toujours été un obstacle. [...] Aujourd'hui, nous avons pu inclure davantage de personnes et élargir notre base de connaissances. »

– Fernanda Kruse, responsable senior du développement et de la gestion des talents, Bracell, Brésil

« Nous menons une enquête d'engagement une fois par an, que nous appelons notre enquête sur la voix des employés [...] nous suivons la langue dans laquelle les gens y répondent, et de plus en plus de personnes y répondent en anglais. Lorsque cela se produit, nous constatons également que l'engagement augmente généralement. »

– Responsable RH et de la formation, entreprise manufacturière (CA > 10 milliards USD), Angleterre

D'autres responsables mettent en avant l'utilisation d'enquêtes "pulse" et d'entretiens post-formation, où les participants rapportent des améliorations dans leurs échanges avec leurs managers. L'impact se reflète aussi dans des indicateurs externes comme le CSAT ou le NPS, démontrant les effets positifs dans les équipes en contact avec les clients.

« Pour la direction, ce qui compte, ce sont les chiffres [...] Si on apporte la satisfaction client et que le CSAT montre que les clients apprécient ces interventions, cela donne des arguments solides pour transformer une idée ou un concept en initiative à l'échelle de l'organisation. »

– VP, entreprise de santé (CA > 5 milliards USD), Inde

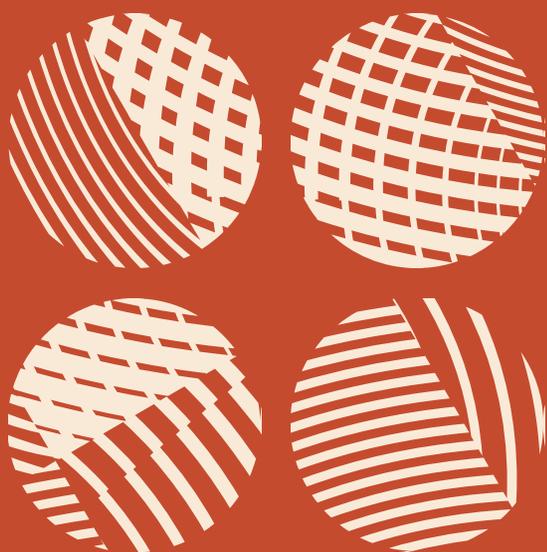
Enseignement pour les responsables RH et de la formation

Les entreprises les plus performantes élargissent leur définition du succès. Si les scores aux tests et les taux de complétude restent importants, les programmes les plus matures suivent également des résultats concrets, comme une participation accrue, une plus forte mobilité de carrière et une communication renforcée dans les moments stratégiques.

Pour les responsables RH et de la formation, l'enjeu est de combiner des indicateurs traditionnels avec des mesures plus larges, intégrant l'inclusion, la culture d'entreprise et la performance globale.







Conclusions et recommandations

Bien que les modèles de déploiement et les objectifs varient selon les secteurs, les organisations les plus performantes utilisent systématiquement la formation linguistique pour générer une valeur ajoutée à l'échelle de l'entreprise.

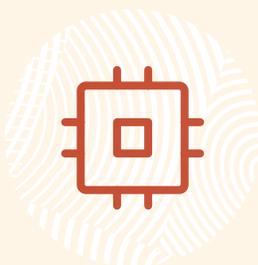
Conclusions

Dans toutes les industries, les programmes de langues sont façonnés par des pressions opérationnelles spécifiques : réduire les risques liés à la communication dans la santé, renforcer les viviers de talents dans la production industrielle, accéder à de nouveaux marchés dans les services professionnels, ou encore s'adapter à la réduction de la durée de vie des compétences dans la technologie. Pourtant, malgré ces différences, trois thèmes clés se retrouvent dans les approches les plus efficaces.



La clarté de l'intention est essentielle.

Certaines entreprises utilisent la formation linguistique pour renforcer l'engagement et l'inclusion d'une main-d'œuvre dispersée. D'autres l'appliquent de manière ciblée pour accélérer la préparation à des rôles globaux ou à des fonctions en contact avec les clients. Ces deux approches peuvent être efficaces, mais uniquement si le programme est conçu dans un but précis et si son succès est mesuré en conséquence. Les responsables de la formation et du développement doivent s'assurer que les objectifs du programme sont explicites et alignés sur les priorités de l'entreprise, qu'il s'agisse de la maîtrise opérationnelle, de la mobilité professionnelle ou de l'intégration culturelle.



La technologie transforme l'expérience d'apprentissage.

L'IA et les outils numériques transforment la prestation de la formation linguistique, mais toutes les solutions ne se valent pas. De nombreux prestataires commercialisent désormais des formations enrichies par l'IA, mais rares sont ceux qui vont au-delà des fonctionnalités superficielles. Les entreprises les plus avancées recherchent des partenaires capables d'allier des données pertinentes, une expertise pédagogique et des capacités de personnalisation avancées. L'opportunité réside dans un retour d'information personnalisé, une pratique évolutive et un soutien en temps réel aux apprenants de tous niveaux. Les dirigeants doivent aller au-delà des « compléments » IA et se demander si la technologie sous-jacente améliore réellement les résultats d'apprentissage.



La définition du succès évolue.

Les tests formels restent importants pour mesurer les progrès et nécessitent de moins en moins de ressources grâce à l'IA. Cependant, les organisations complètent également les données numériques par des résultats concrets : collaboration internationale, participation à des initiatives stratégiques, confiance des collaborateurs et évolution vers des postes de leadership. Dans certains cas, les scores d'engagement ou les indicateurs de satisfaction client sont directement liés à une amélioration de la communication. Cela implique un changement de perspective, avec des indicateurs alignés sur l'objectif initial du programme.

Recommandations

En s'appuyant sur l'expérience d'organisations de premier plan, les mesures suivantes sont essentielles pour les entreprises qui cherchent à renforcer l'impact de leurs programmes linguistiques :

1 Définir le business case dès le départ.

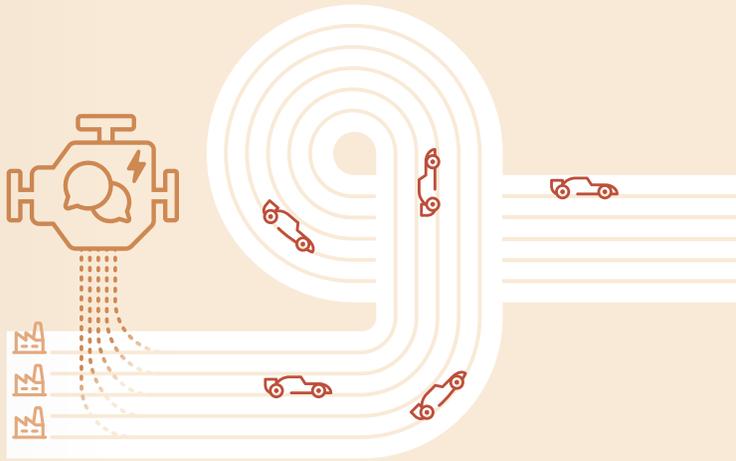
Clarifiez si votre programme de formation linguistique vise à renforcer l'engagement global, à favoriser la mobilité internationale, à développer le leadership ou à accompagner des objectifs spécifiques d'expansion. Un objectif défini permet un meilleur alignement des investissements, des modèles de déploiement et des indicateurs de réussite.

2 Adapter le modèle de déploiement aux profils et à l'impact attendu.

Concevez des parcours d'apprentissage différenciés selon les besoins des collaborateurs. Utilisez des plateformes digitales évolutives pour les compétences de base à l'échelle de l'organisation, et réservez des formats plus immersifs, spécifiques aux rôles ou en coaching individuel, pour les fonctions à fort impact ou en contact direct avec les clients. Cette approche équilibre l'ampleur de la couverture et la pertinence des contenus.

3 Choisir des partenaires capables de proposer une formation pilotée par l'IA, à grande échelle et avec de la profondeur.

Si de nombreux fournisseurs prétendent aujourd'hui proposer des formations « améliorées par l'IA », la profondeur pédagogique et la personnalisation restent essentielles. Privilégiez les solutions qui proposent des parcours d'apprentissage adaptatifs, des exercices pertinents et des retours en temps réel, notamment pour renforcer la confiance et optimiser les évaluations à grande échelle.



4 Définir le succès en fonction des résultats.

Les entreprises leaders mesurent la valeur de leurs programmes de multiples façons : rétention des talents, scores d'engagement, collaboration internationale, progression de carrière. Choisissez des indicateurs alignés avec les objectifs du programme et combinez des évaluations quantitatives avec des retours qualitatifs des apprenants et des managers.

5 S'inspirer des autres industries.

Chaque secteur utilise la formation linguistique pour relever des défis différents, mais la capacité d'adaptation reste un dénominateur commun. Regardez au-delà de votre secteur pour identifier de nouvelles idées : comment l'immersion digitale remplace les déplacements coûteux, comment l'IA est intégrée dans les processus de recrutement ou de conception des parcours d'apprentissage, ou encore comment certaines entreprises mesurent l'inclusion à travers la participation opérationnelle.

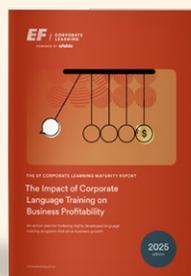
À propos de ce rapport

En juin 2025, EF Corporate Learning a mandaté Sapio Research Ltd. pour mener des entretiens approfondis avec des responsables des Ressources Humaines (RH) et de la Formation et du Développement (L&D) issus d'organisations multinationales gérant des programmes de formation linguistique à forte maturité. Tous les participants occupaient des postes de direction, et 89 % des entreprises représentées déclarent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 milliard de dollars.

Pour enrichir cette recherche indépendante, EF Corporate Learning a également mené des entretiens qualitatifs avec des leaders d'opinion de ses clients et partenaires, sélectionnés pour leurs rôles stratégiques dans la gestion du développement des talents et des programmes de formation linguistique à l'échelle mondiale.

L'ensemble de ces entretiens couvre un large éventail de secteurs, notamment les services professionnels, la fabrication, la technologie, la santé et la pharmaceutique. Les participants se situaient dans des pays tels que l'Argentine, le Brésil, l'Angleterre, la France, l'Inde, l'Italie, les Émirats Arabes Unis, le Royaume-Uni et les États-Unis.

Lectures complémentaires



Rapport sur la Maturité de l'apprentissage en Entreprise



Revue EdTech de EF Corporate Learning



Indice de compétence en anglais EF

En savoir plus et télécharger : corporatelearning.ef.com/fr/ressources

EF Corporate Learning est le leader mondial de formation linguistique pour les entreprises. Depuis 1965, nous proposons des formations linguistiques à différentes organisations du secteur public et privé. Depuis 1996 ce sont plus de 20 millions d'apprenants qui ont été formés en ligne . Notre expertise et notre envergure mondiale sont inégalées. Parmi les plus de 3 000 organisations multinationales que nous servons, de nombreuses collaborent avec nous depuis plus de 15 ans. Elles témoignent un engagement et des progrès d'apprentissage trois fois supérieurs à ceux d'autres fournisseurs linguistiques utilisés.

