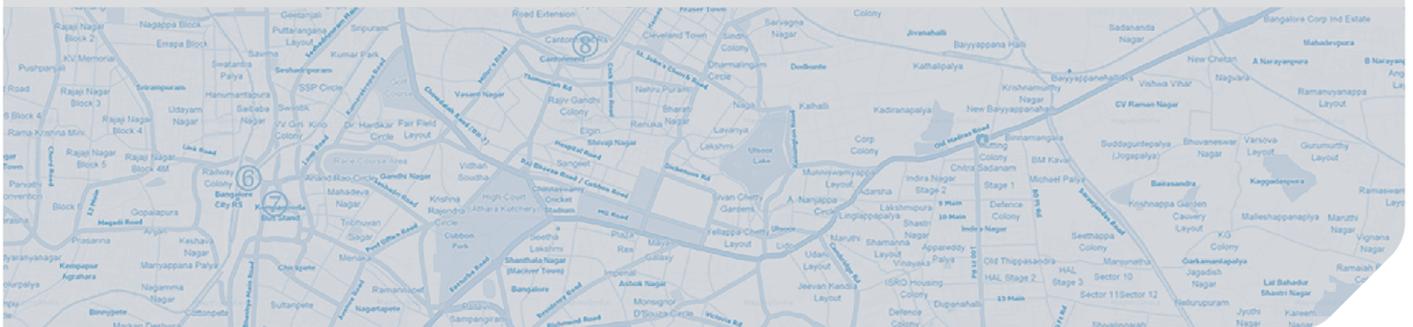


# SE PREPARER À LA MONDIALISATION : FEUILLE DE ROUTE



Préparer vos talents à la mondialisation est essentiel pour l'avenir de votre entreprise. La préparation à la mondialisation tient en grande partie aux compétences linguistiques et culturelles. La connaissance d'une autre langue et d'une autre culture permet de jeter des ponts vers les clients et collaborateurs. Des études montrent que la capacité à créer du lien produit un effet mesurable sur l'activité. Il n'est guère difficile d'élaborer des programmes d'apprentissage linguistique et culturel efficaces, encore faut-il, que les services de Ressources Humaines, en identifient le besoin – lequel demeure souvent occulté.

## SOMMAIRE

1. Ce que nous ignorons (mais devrions probablement savoir)
2. Une opportunité à saisir
3. Les cinq effets substantiels des barrières linguistiques et culturelles sur l'activité
4. Les trois principaux effets des compétences linguistiques et culturelles sur le capital humain
5. Former pour préparer à la mondialisation s'avère payant
6. Préparer vos effectifs à la mondialisation
  - a. Recenser les talents préparés à la mondialisation
  - b. Obtenir le soutien de la hiérarchie
  - c. Intégrer la préparation à la mondialisation dans les plans de formation des salariés
7. Passer à l'action
8. Outils & bibliographie complémentaire



## Ce que nous ignorons (mais devrions probablement savoir)

Dans un épisode de Undercover Boss (Patron incognito), Rick Tigner, le président de la société Kendall-Jackson Wine Estates, visite incognito le vignoble et découvre stupéfait que ses salariés ne maîtrisent pas parfaitement l'anglais<sup>1</sup>. Rick Tigner n'a rien d'un débutant ; professionnel aguerri par 20 ans d'expérience dans le secteur vinicole, il découvre par hasard l'un des nœuds des problèmes linguistiques : ils sont souvent occultés par les hauts responsables. On imagine aisément que s'il s'était trouvé en visite officielle pour rencontrer les ouvriers viticoles, et non incognito, les responsables locaux auraient choisi un ouvrier parlant couramment l'anglais pour lui expliquer les opérations. Une décision compréhensible, mais qui aurait dissimulé les problèmes linguistiques existants au sein de l'entreprise.

On peut penser que si d'aucuns s'en sortent, d'une façon ou d'une autre, en dépit des barrières linguistiques et culturelles, cela ne constitue donc pas un réel problème. Il y a cependant un coût en termes d'efficacité opérationnelle, de cohésion d'équipe et de sécurité. Et si l'on peut améliorer l'efficacité, la cohésion et la sécurité par les compétences linguistiques et culturelles, alors on améliore les résultats de l'entreprise.

Il est naturel de la part des hauts dirigeants de penser : « Je n'ai pas connaissance que la langue soit un problème donc elle n'en est probablement pas un. » Comme l'apprit Rick Tigner, vous pouvez être depuis longtemps dans l'entreprise sans être au courant du problème. En réalité, les fossés culturels et linguistiques abondent au sein des multinationales. Dans une étude de l'IDG Research Services (cf. encadré), environ 90 % des responsables d'activités interrogés ont répondu que leurs équipes étaient confrontées à des difficultés dans la maîtrise de la langue et qu'elles comptaient des employés dont les compétences étaient insuffisantes.



Les responsables des Ressources Humaines seraient surpris par ces chiffres, parce qu'ils n'en entendent probablement pas parler en interne. Il y a une bonne raison à cela : quand il s'agit de résoudre le problème et de combler le fossé, la plupart des responsables d'activités agissent de leur propre initiative. En effet, plus de 6 sur 10 règlent le problème eux-mêmes en cherchant une solution de formation pour leur équipe, ou alors ils impliquent comme décisionnaire un supérieur dans leur domaine fonctionnel. Ils ne s'adressent pas aux Ressources Humaines. A peine un tiers remonte le problème au département Ressources Humaines. Dans certaines régions, comme en Asie, ce chiffre est même plus faible (seulement 12 % en Chine).

Pour les Ressources Humaines, la lutte contre la pénurie de compétences dans la préparation à la globalisation doit faire partie intégrante de l'analyse des besoins en formation et de la planification de l'évolution. Comme pour tous les besoins en formation, il est nécessaire que les Ressources Humaines identifient les compétences linguistiques et culturelles qui font défaut, en évaluent l'impact sur l'entreprise et déterminent les moyens de combler les lacunes. Pour les outils qui peuvent vous y aider, cf. Préparer vos effectifs à la mondialisation en page 9.

1. Fastenberg, D. (30 janvier 2012). Vintage 'Undercover Boss' As Winemaker Bottles Up His Impulse To Fire. Extrait du 22 décembre 2014, de <http://jobs.aol.com/articles/2012/01/30/winemaker-struggles-boosts-englishinstruction-undercover-boss/>

### IDG Research Services : Enquête auprès des responsables d'activités sur leur communication en matière linguistique

**Publication :** janvier 2015

**Enquête effectuée :** du 4 au 17 décembre 2014

**Principaux résultats :** 90 % des personnes interrogées ont répondu que leur équipe était confrontée à des difficultés dans la maîtrise de la langue. Seul 1/3 s'adresse aux Ressources Humaines à ce sujet.

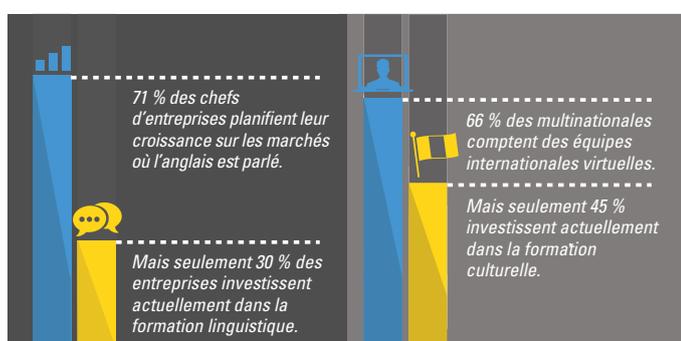
**Cible :** 300 responsables d'activités. Cadres dirigeants : 16 %, Cadres supérieurs : 24 %. Cadres intermédiaires : 45%. Cadres débutants : 15 %

**Répartition géographique :** 39 % États-Unis/Royaume Uni, 17 % Allemagne, 17 % Chine, 16 % Brésil, 11 % France

## Une opportunité à saisir

Prenez l'exemple de l'information voyageurs dans le métro londonien, elle est disponible en 15 langues. Pourquoi ? Parce que nous vivons à l'ère de la mondialisation. Que vous traitiez des affaires à l'international ou, dans votre pays, avec des interlocuteurs de langue maternelle différente, la question de la langue se pose. Les usagers du métro londonien parlent de nombreuses langues, l'entreprise doit donc faire de même. Londres n'est pas un cas atypique. Les entreprises actives dans leur pays et à l'étranger sont en interaction avec des clients, partenaires et collaborateurs issus de divers horizons culturels et linguistiques.

Les sociétés cherchant à se développer le font de plus en plus grâce au développement de leur activité à l'étranger. D'ailleurs, 71 % des chefs d'entreprises planifient leur



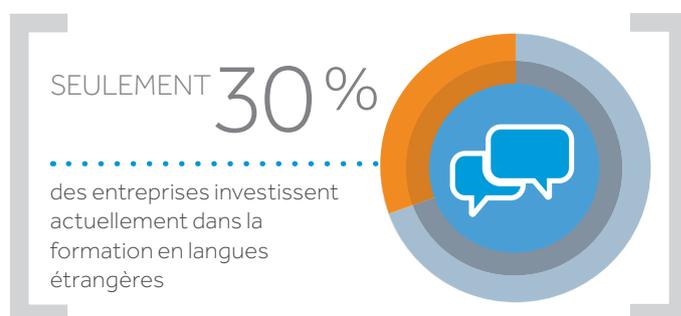
croissance sur les marchés où l'anglais, la langue internationale des affaires la plus répandue, n'est pas couramment parlé. Et ils le font pour une bonne raison : il est prévu que d'ici 2025, la consommation annuelle dans les marchés émergents atteigne 30 000 milliards de dollars US.

Pourtant, en dépit des opportunités évidentes dans les marchés émergents, les fossés culturels et linguistiques demeurent importants : d'après le Bureau américain du recensement, seule 1 personne sur 10 aux États-Unis parle une seconde langue après l'anglais. Mais l'anglais n'étant pas la langue la plus répandue dans la majorité de ces marchés en pleine croissance, une pénurie de compétences se profile pour ceux qui projettent d'y investir. Le gouffre culturel entre les puissances économiques historiques de l'occident et les BRIC (le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine) est potentiellement (suite colonne suivante) gigantesque. C'est en grande partie pour ces raisons que l'Institut pour l'avenir (IFTF) et l'Institut de Recherche de l'Université de Phoenix, dans leur rapport Future Work Skills 2020, prédisent que les compétences transculturelles se placeront au top cinq des compétences que les professionnels devront développer pour assurer le succès de leurs entreprises<sup>2</sup>.

La pénurie de compétences est du ressort des Ressources Humaines, et les responsables Ressources Humaines ont généralement conscience que développer la capacité des effectifs à lever les barrières pour communiquer

efficacement est essentiel au succès dans le contexte d'une économie mondialisée. Alors pourquoi la langue est-elle souvent négligée ? Une raison tient à ce que le développement des capacités linguistiques s'inscrit dans le long terme et malheureusement, comme d'autres problématiques à long terme, il est mis sur la touche par les priorités que nous poursuivons à court terme. L'Homme est en effet généralement plus enclin à une vision à court terme dans sa prise de décisions. Des études montrent, par exemple, qu'ayant le choix entre 10 dollars US aujourd'hui et 11 demain, les gens tendent à empocher l'argent aujourd'hui<sup>3</sup>.

Si les responsables Ressources Humaines parviennent à dépasser cette vision à court terme, voilà une occasion d'enjamber une marche sur le podium de la compétitivité. D'après un sondage média portant sur le capital humain et réalisé en 2014 auprès des responsables Ressources Humaines, seulement 30 % des entreprises investissent actuellement dans la formation aux langues étrangères et seulement 45 % dans la formation culturelle – ce qui signifie qu'il est possible de devancer la grande majorité de ceux qui n'ont encore rien entrepris dans ce domaine. Une stratégie pour amorcer cette préparation consiste à intégrer la formation à la mondialisation dans le programme global de développement des compétences en communication. La même étude révèle que 78 % des entreprises investissent d'ores et déjà dans la formation aux techniques de communication, et que 16 % de plus prévoient de le faire dans les douze prochains mois. Il est souvent plus aisé de renforcer un programme de formation établi plutôt que d'en lancer un nouveau.



Pour approfondir la problématique des lacunes culturelles et linguistiques au sein de votre entreprise, vous pouvez recenser [les talents préparés à la mondialisation](#), au chapitre : Préparer vos effectifs à la mondialisation.

2. The Institute for the Future (IFTF) and the University of Phoenix Research Institute's Future Work Skills 2020 Report (2011)

3. Étude : Brain battles itself over short-term rewards, long-term goals. (14 octobre 2004). Extrait du 22 décembre 2014 de <http://www.princeton.edu/pr/news/04/q4/1014-brain.htm>

# Les cinq effets majeurs des barrières linguistiques et culturelles sur l'activité

Andy Chaves, haut responsable en charge de la diversité et de l'intégration mondiale chez Marriott International déclare : « Aujourd'hui, les modèles de dotation en personnel s'amenuisent. Ce monde est celui de la compétition. Nombreux sont les concurrents. Améliorer notre efficacité, c'est améliorer notre activité et être plus rapide. Développer les échanges entre nos collaborateurs est l'une des principales opportunités qui s'offrent à nous. »

Pourquoi y a-t-il tant matière à amélioration ? Andy Chaves explique que, souvent, les salariés ne partagent pas une langue maternelle commune ; il précise : « Lorsque vous disposez d'un personnel réduit dans un hôtel, et que vous l'aidez à développer ses compétences linguistiques pour communiquer dans la même langue avec les autres membres du personnel, plutôt que par des notes ou des signes de la main, c'est efficace. »

Marriott International met avant tout l'accent sur la langue, en raison de son impact commercial. Dans toute entreprise active à l'international, traitant avec une diversité de clients, ou employant des salariés originaires de multiples nationalités, la préparation à la mondialisation tient à cinq principaux leviers opérationnels.

## Le point de vue des employeurs

« Les employeurs accordent une grande valeur aux capacités interculturelles dans le travail et associent la présence de salariés dotés d'une solide aisance interculturelle avec les bénéfices commerciaux tels que productivité et ventes accrues. Ils associent également le manque d'aisance interculturelle aux risques pour l'activité, tels que mauvaise communication et conflit dans l'équipe. »

British Council, Ipsos, et Booz Allen Hamilton, *Culture at Work: The value of intercultural skills in the workplace* (2013)

## 1. Productivité interne

Il vous est peut-être arrivé de vous rendre dans un magasin où l'employé vous répond que, d'après le système d'inventaire, un produit se trouve bien en rayon mais qu'il reste introuvable parce qu'il a été mal rangé. C'est ce qu'on appelle un stock fantôme. Cela rend fou les commerçants. Les employés perdent du temps à chercher, un article reste invendu, et le client ressort mécontent. Ce n'est qu'un des innombrables problèmes opérationnels qui surviennent quotidiennement dans une entreprise. Aussi trivial que cela puisse paraître, placer un produit dans le bon rayon peut être difficile à maîtriser, et plus encore quand les barrières linguistiques ou les sensibilités culturelles empêchent le personnel de bien comprendre ce qu'il doit faire.



Les responsables d'activités cherchent à gagner en souplesse, flexibilité et productivité organisationnelles, en gagnant l'adhésion et l'engagement du personnel. Si l'entreprise n'y parvient pas, le risque est une perte de productivité – laquelle se traduit par de multiples problèmes : de l'impossibilité à mettre à temps les produits sur le marché, à l'incapacité d'atteindre les objectifs de marges. Les erreurs opérationnelles peuvent anéantir la productivité. Pourtant les Ressources Humaines ignorent souvent la cause profonde des problèmes opérationnels (de même que le PDG ignorait le détail des opérations sur le vignoble). Si les problèmes linguistiques tirent la productivité vers le bas, il importe que les Ressources Humaines détectent le problème et agissent pour le résoudre.

## Comment la préparation à la mondialisation impacte la PRODUCTIVITÉ :

Développer les compétences linguistiques et culturelles limite les erreurs opérationnelles et réduit le temps perdu. En effet, dans une étude de Rosetta Stone®, conduite en 2015 et portant sur l'impact commercial de la langue (cf. encadré), 70 % des personnes interrogées déclarent que le recours à une formation linguistique les rend plus productives dans leur travail avec des équipes, partenaires et fournisseurs parlant la langue qu'ils apprennent<sup>4</sup>. Plus de la moitié des employés bénéficiant d'une formation linguistique rapporte un gain d'au moins trois heures hebdomadaires dans la réalisation des tâches impliquant des acteurs parlant la langue qu'ils étudient.

Plus largement, une étude de British Council, Booz Allen Hamilton et IPSOS confirme l'importance de l'aisance culturelle. L'étude rapporte que : « Les employeurs subissent une forte pression pour trouver des employés qui sont non seulement compétents techniquement, mais aussi à l'aise sur le plan culturel et capables de s'épanouir dans un contexte de travail global<sup>5</sup>. »

## 2. Collaboration

Une étude de cas sur le constructeur automobile Ford parue dans la revue *People & Strategy* relève que l'époque où tout était réalisé depuis Détroit est depuis longtemps révolue ; et l'entreprise de préciser « ... un projet informatique peut être géré en grande partie depuis le Mexique avec un responsable en Inde<sup>6</sup>. » Pour qu'une équipe internationale de ce genre travaille efficacement, ses membres ont besoin d'une formation linguistique et culturelle. Effectivement, une étude menée auprès de 600 salariés de multinationales choisis au hasard a montré que pour 64 % des personnes interrogées, la langue posait un problème aux équipes virtuelles, et fournissait peut-être une raison à ce que tant d'équipes (40 %) n'atteignaient que partiellement ou pas du tout leurs objectifs<sup>7</sup>.

## Comment la préparation à la mondialisation impacte la COLLABORATION :

Les mécanismes par lesquels la formation linguistique et culturelle favorise la collaboration au sein d'une équipe sont multiples. Le plus évident de ces mécanismes tient à l'amélioration des compétences linguistiques des personnes ne parlant pas la langue commune des affaires (habituellement l'anglais dans les sociétés internationales). Un second mécanisme tient à l'occasion d'échanger quelques mots avec un ou une collègue dans sa langue



maternelle ; être tout bonnement capable de demander le temps qu'il faut s'avère utile pour que tous les membres de l'équipe se sentent impliqués et établissent la confiance nécessaire à une collaboration réussie. La formation culturelle, tout comme la formation linguistique, permet aux membres

d'une équipe d'être plus réceptifs aux difficultés que peuvent rencontrer les locuteurs non-natifs, et d'être ainsi mieux capables de communiquer avec eux. Si des équipes virtuelles existent dans votre entreprise, les Ressources Humaines doivent s'intéresser à l'impact de la formation linguistique sur la collaboration.

## 3. Fidélisation des clients

Faire de la fidélisation des clients une priorité ne signifie pas uniquement améliorer la qualité de vos produits et services, mais également affiner la compréhension globale des besoins des clients par votre entreprise. Si vous négligez cette préoccupation, vous risquez de perdre des ventes au profit de concurrents. Aucune entreprise ne peut se permettre de remplacer continuellement des clients perdus et espérer continuer à réaliser des bénéfices. Le Bureau de la consommation de la Maison-Blanche a indiqué qu'il était 6 à 7 fois plus coûteux d'attirer un nouveau client que d'en conserver un. Comprendre les besoins de vos clients signifie être capable de parler leur langue, avec la nuance et la sensibilité culturelles qu'ils sont en droit d'attendre. Selon une étude réalisée par IDG en 2015, 64 % des dirigeants d'entreprise ont déclaré que les interactions entre les salariés et les clients constituent le défi linguistique numéro un de leur entreprise. Selon une autre enquête récente, 89 % des cadres dirigeants estiment que la fidélité des clients augmenterait si ces derniers bénéficiaient d'un service et d'une assistance dans leur langue maternelle. Or, la prise en compte de ces besoins, dans un marché de plus en plus mondialisé, se répercute sur les compétences de vos effectifs.

4. Rosetta Stone Business, 2015 Rosetta Stone Business Language Impact Study (janvier 2015)

5. British Council, Culture at Work: The value of intercultural skills in the workplace (2013)

6. Creelman, D. Globalization and Talent Strategies. *People & Strategy*. (1<sup>er</sup> septembre 2014)

7. RW3 CultureWizard, The Challenges of Working in Virtual Teams : Virtual Teams Survey Report (2010)

## 2015 Rosetta Stone Business Language Impact Study

**Réalisée par :** Rosetta Stone Business | janvier 2015

**Publication :** janvier 2015

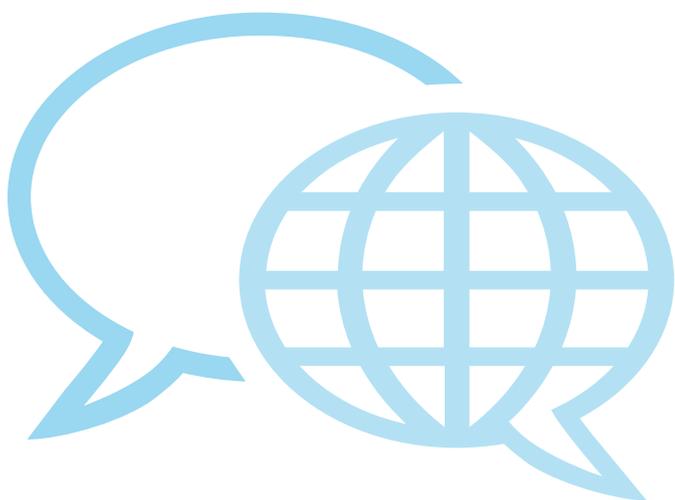
**Enquête effectuée :** du 7 novembre au 5 décembre 2014

**Cible :** 1 867 apprenants en entreprise issus de 311 sociétés

**Répartition géographique :** 47 % Amérique du Nord, 21 % Europe, 13 % Asie - Pacifique, 12 % Amérique centrale/du Sud, 7 % Afrique / Moyen Orient, 1 % Australie/Nouvelle-Zélande

## Comment la préparation à la mondialisation impacte la FIDÉLISATION DES CLIENTS :

Pour de nombreuses entreprises, la fidélisation des clients est le principal facteur qui entre en jeu dans la préparation à la mondialisation. Les points de vente, le secteur hôtelier et les services de santé sont des lieux où les entreprises sont susceptibles de recevoir des clients qui parlent de nombreuses langues différentes et représentent des cultures diverses. Jez Langhorn, Responsable des Ressources Humaines chez McDonald au Royaume-Uni et en Europe du Nord, a déclaré : « Les compétences non techniques comme la communication et le travail d'équipe sont extrêmement importantes pour notre entreprise en raison de leur impact potentiel sur l'expérience des clients<sup>8</sup>. » En effet, 57 % des personnes ayant répondu à l'étude Rosetta Stone<sup>®</sup> Business de 2015 ont déclaré que leur formation en langue leur avait permis de servir un plus large éventail de clients<sup>9</sup>. De la même façon, la formation interculturelle permet d'éviter les impairs préjudiciables, comme appeler un client japonais par son prénom ou



utiliser un langage sexiste aux États-Unis. L'étude de son portefeuille clients procure des indices importants qui permettent de déterminer si une formation culturelle et linguistique pourrait améliorer la fidélisation des clients.

### 4. Expansion du marché

Les opportunités de croissance des marchés émergents dépassent de loin celles des économies développées. Au cours des prochaines années, environ 70 % de la croissance mondiale proviendra de marchés émergents, la Chine et l'Inde représentant 40 % de cette croissance. D'ici 2025, la consommation annuelle dans ces marchés devrait atteindre les trente mille milliards de dollars. Sans un personnel capable de s'exprimer dans les langues concernées, ces nouveaux clients potentiels seront inaccessibles.

## Comment la préparation à la mondialisation impacte l'EXPANSION DES MARCHES :

Si vous développez vos activités sur de nouveaux marchés, cela signifie que vos équipes seront peut-être amenées à travailler en étroite collaboration avec de nouveaux collaborateurs aux compétences linguistiques et aux schémas culturels radicalement différents. Alors qu'une grande entreprise japonaise étudiait le marché américain pour y faire des acquisitions, elle a fait appel aux services d'un interprète professionnel. Pourtant, les cadres japonais prenaient souvent la parole en anglais car ils trouvaient qu'une interaction directe était plus efficace que la précision linguistique que pouvait leur offrir un interprète. Ils n'avaient pas besoin de parler couramment une deuxième langue pour valoriser leurs compétences. Dans le but de préserver la croissance de votre entreprise de façon durable, améliorez les compétences de vos employés afin qu'ils disposent des connaissances linguistiques et culturelles suffisantes pour construire des relations de confiance.

### 5. Sécurité

Une communication efficace joue un rôle essentiel pour garantir la sécurité du lieu de travail, notamment dans l'industrie lourde. La sécurité est tellement importante que les entreprises intègrent systématiquement des données de sécurité dans les rapports qu'ils remettent aux investisseurs et au conseil d'administration. L'agence américaine de la sécurité et de la santé au travail OSHA (Occupational Safety and Health Administration) estime que 25 % des accidents sur le lieu de travail sont imputables à la barrière de la langue.

## Comment la préparation à la mondialisation impacte la SÉCURITÉ :

Robert Jackson, Directeur du développement organisationnel chez DPR Construction, Inc. a déclaré : « La sécurité est inscrite dans nos gènes. Elle est extrêmement importante pour nous et elle est prise en compte dans notre communication. Lorsque nous parlons à des personnes de l'apprentissage des langues, nous évoquons souvent en premier lieu, l'importance que chacun puisse assumer ses responsabilités par rapport à nos attentes en matière de sécurité. » Poursuivant l'objectif d'un lieu de travail « zéro accident », DPR a mis en place une formation linguistique pour que d'une part, les travailleurs nés dans d'autres pays améliorent leur anglais et que, d'autre part, le personnel responsable des opérations, progresse en espagnol. Cette formation en langues a contribué à une baisse de 35 % du taux d'incidence des accidents.

8. <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2015/01/15/reputational-problem-remains-for-soft-skills-worth-163-88bn-to-uk-employers.aspx>  
9. Rosetta Stone Business (2015)

# Les trois principaux effets des compétences linguistiques et culturelles sur le capital humain

Les responsables stratégiques en Ressources Humaines doivent d'abord se concentrer sur la problématique des cinq effets directs sur l'activité. Cependant, ils doivent aussi tenir compte des répercussions sur le capital humain ; lequel, en retour, a aussi une incidence indirecte, mais importante, sur l'activité. Nous avons identifié trois principaux axes :



## 1. Développement

Assurer un réel développement professionnel auprès des salariés est essentiel. Cet investissement est bénéfique sur la motivation et la loyauté des salariés. Une étude a démontré que la première raison pour laquelle les gens avaient accepté, mais aussi conservé leur emploi actuel, tenait aux opportunités d'épanouissement personnel – avant même le salaire et l'équilibre entre vie professionnelle et familiale. Les entreprises qui considèrent que ces investissements discrétionnaires sont difficiles à justifier – même dans une conjoncture économique morose – doivent envisager l'alternative : remplacer les salariés qui quittent l'entreprise. On en estime le coût entre 50 et 150 pour cent du salaire annuel d'une personne (sans compter l'interruption d'activité liée à une rotation élevée du personnel, et l'éventualité que vous ne retrouviez pas un remplaçant aussi compétent).

Les profils les plus talentueux aspirent à évoluer. Les connaissances linguistiques et culturelles sont des compétences significatives qu'ils emporteront avec eux. D'après l'étude Rosetta Stone® Business de 2015, 81 pour cent des personnes interrogées déclaraient que le fait d'accéder à une formation linguistique traduisait, à leurs yeux, l'intérêt que portait l'entreprise à leur évolution. Cela, des entreprises comme DPR Construction, qui s'est vue classée parmi les 50 premières entreprises générales aux États-Unis au cours des 10 dernières années, l'ont bien compris. La firme revendique cette devise : « les salariés qui se construisent jour après jour, sont aussi importants que les constructions que nous érigeons. » La société a travaillé d'arrache-pied pour édifier une culture de l'apprentissage et de la formation linguistique répondant à cette nécessité. Les employés aspirent à évoluer et c'est une double victoire pour DPR que d'offrir à ses salariés ce qu'ils souhaitent tout en stimulant ce désir de progression. À Jackson qui lui demandait si un hispanophone étudiant l'anglais avait amélioré ses

compétences, un responsable répondit : « Ah oui ! C'est le jour et la nuit ; et quand vous voyez son implication dans l'apprentissage, cela donne envie de l'aider à évoluer. »

## 2. Attraction et rétention

D'après l'étude sur les responsables d'activités, réalisée par IDG, fidéliser les salariés clés est rapporté comme l'objectif numéro un des entreprises dans leurs stratégies de gestion du personnel sur le long terme. L'offre en formation visant la préparation à la mondialisation favorise également l'attraction et la rétention. Andy Chaves du groupe Marriott raconte : « C'est une question de pouvoir d'attraction et de recrutement. Nous avons entendu des collaborateurs dire à d'autres, à l'arrêt de bus ou chez eux, "Ouah ! Marriot donne des cours d'anglais. Pourquoi tu ne postules pas ?" Nous n'avions pas idée que le bouche-à-oreille nous aiderait à recruter. » Cette anecdote est étayée par des données. Andy Chaves rapporte : « Nous avons réalisé des sondages, et les collaborateurs nous ont dit qu'ils étaient fiers de travailler pour une entreprise qui investit dans leur capital humain en leur offrant des programmes de formation en langues. »

Les responsables Ressources Humaines prendront note de l'enthousiasme à l'égard de la formation linguistique mise au jour par Marriott ; il peut constituer une part importante de la proposition de valeur qui attire et retient les salariés.

## 3. Recrutement de la génération Y

La génération Y aspire à être globale ; une étude de PwC a révélé que 66 % éprouvaient la nécessité d'une expérience à l'international pour leur évolution de carrière<sup>10</sup>. Ils attendent aussi plus de formation ; la Deloitte Millennial Survey a rapporté que 75 % des millennials considéraient que les entreprises pouvaient faire davantage pour former les dirigeants de demain<sup>11</sup>.

Les études montrent que la génération Y est particulièrement sensible à la formation en langues étrangères. Une étude de cette tranche d'âge a montré que seuls 46 % trouvent que leur formation initiale en langues les a bien préparés au marché du travail<sup>12</sup>. Cela importe puisque 69 % trouvent que la formation en langues est pertinente dans leur fonction, et que 80 % ont un avis plus positif vis-à-vis de l'entreprise qui leur a offert cette formation. Si la génération Y représente une part importante de votre effectif, la formation linguistique et culturelle peut s'avérer un outil efficace pour obtenir son implication.

10. PwC Millennials at work: Reshaping the workplace (2011)

11. Deloitte. Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial Survey (janvier 2014)

12. Farley, J. Rosetta Stone Business Language Impact Survey - Millennial Survey Results (2015)

# Former pour préparer à la mondialisation s'avère payant

Les effets de la formation linguistique sur l'activité et le capital humain semblent convaincants, mais que montrent les chiffres ? L'étude 2015 Rosetta Stone Business Language Impact Study, conduite auprès de plus de 1 800 salariés dans plus de 300 sociétés sur les 6 continents, intrigue par certains résultats<sup>13</sup>.

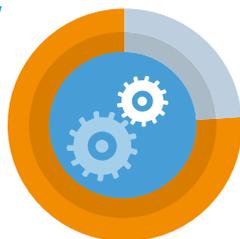


Voici un aperçu de ce que pensent et disent vos salariés à propos de la formation linguistique et de la préparation à la mondialisation.

## PERFORMANCE

76 %  
DÉCLARENT

que la formation en langue les aide à être plus efficaces au travail.



## CONFIANCE

75 %  
DÉCLARENT

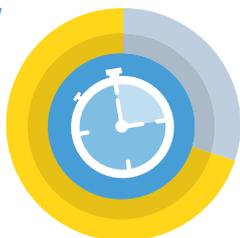
que l'apprentissage d'une langue les a rendus plus confiant au travail vis-à-vis des collègues et partenaires étrangers.



## PRODUCTIVITÉ

PLUS DE LA  
1/2

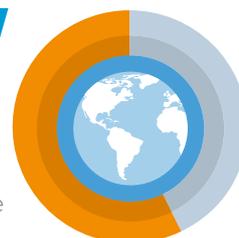
des apprenants gagnent au moins 3 heures par semaine dans la réalisation de leurs tâches impliquant des interlocuteurs qui parlent la langue qu'ils apprennent.



## SERVICE CLIENT

57 %  
DÉCLARENT

que leur formation en langue leur a permis d'assurer un service auprès d'un plus large éventail de clients.



## ÉVOLUTION

81 %  
DES APPRENANTS

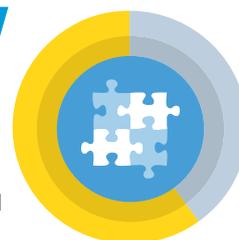
déclarent que l'accès à une formation en langue leur donne le sentiment que leur entreprise s'intéresse à leur évolution.



## IMPLICATION

66 %  
SE SENTENT

plus impliqués dans leur travail du fait de leur formation linguistique.



13. Rosetta Stone Business (2015)

# Préparer vos effectifs à la mondialisation

Comme nous l'avons vu, les études montrent que dans le monde global d'aujourd'hui, la formation linguistique et culturelle peut avoir un effet positif sur les facteurs activité et capital humain. Néanmoins, la nécessité d'une telle formation est souvent occultée. Il appartient aux Ressources Humaines d'identifier tout d'abord où la formation linguistique est nécessaire et de mettre en œuvre ensuite, un programme pour combler le déficit de compétences. Voici les trois étapes du parcours pour préparer vos effectifs à la mondialisation :

1. Recenser les talents préparés à la mondialisation
2. Obtenir le soutien de la hiérarchie
3. Intégrer la préparation à la mondialisation dans les plans de formation des salariés



## 1. RECENSER LES TALENTS PRÉPARÉS À LA MONDIALISATION

Une déclaration de Willy Brandt, ex-chancelier allemand, est restée célèbre : « Si je vous vends quelque chose, je

parle votre langue. Mais si j'achète, dann müssen Sie Deutsch sprechen. » Pour réussir sur le marché mondial, vos talents doivent disposer des compétences qui répondent aux besoins et attentes de vos clients. C'est essentiel, non seulement à la vente mais au support clients ; lorsque votre entreprise se met au service de ses clients à l'étranger, toutes les facettes de votre entreprise sont concernées par les barrières linguistiques et culturelles. De la comptabilité aux activités opérationnelles jusqu'au service juridique, chacun communique et, par conséquent, est concerné par les barrières linguistiques. Votre entreprise doit être préparée à évoluer à mesure que son portefeuille de clients évolue. Que devez-vous donc faire en premier lieu ? DeShaun Wise, Directrice des Ressources Humaines et Global HR Business Partner chez Rosetta Stone, recommande de débiter par une analyse interne. Commencez par dresser la liste des objectifs de votre entreprise à court et moyen termes.

Ensuite, considérez les pays et régions dans lesquelles vos activités et votre portefeuille de clients s'étendront durant la même période. Identifier les compétences linguistiques et culturelles dont disposent vos effectifs actuels via une brève étude sur la préparation à la mondialisation. Coïncident-elles avec les cultures et les langues de vos clients ? Puis, recenser les compétences ayant trait à la préparation à la mondialisation qui seront nécessaires à vos effectifs dans 1, 3 et 5 ans en fonction de vos objectifs et de la croissance attendue. Les compétences

linguistiques et culturelles de vos effectifs correspondent-elles à la composition de votre portefeuille de clients et à la localisation de vos sites opérationnels sur la même période ? Souvenez-vous que les compétences linguistiques et culturelles ne s'acquièrent pas du jour au lendemain. Toutes deux exigent du temps.

Pour clore cet exercice, profitez-en pour identifier ceux qui ont d'ores et déjà de l'appétence pour cette formation.

Télécharger votre Enquête-type sur [la Préparation des Talents à la Mondialisation](#)

Télécharger votre Cartographie-type de [la Préparation des Talents à la Mondialisation](#)



## 2. OBTENIR LE SOUTIEN DE LA HIÉRARCHIE

Le soutien de la hiérarchie est essentiel à toute initiative organisationnelle. Afin de l'obtenir, vous devez naturellement faire le lien entre l'initiative et les

résultats attendus sur l'activité. La première étape pour élaborer votre argumentaire commercial consiste à dresser une Cartographie de la Préparation des Talents à la Mondialisation. La seconde est de comprendre quels sont les bénéfices à retirer en créant une initiative centralisée de préparation à la mondialisation. Cette approche présente deux principaux bénéfices :

**Bénéfice lié aux économies d'échelle :** Comme nous l'avons vu, un tiers à peine des responsables d'activités font part de leurs besoins en formation linguistique et culturelle à leur département Ressources Humaines. Cela signifie que les deux tiers recherchent par eux-mêmes une solution de formation. Cette démarche isolée d'achats en formation est préjudiciable au regard de son coût. Elle engage des dépenses individuelles considérables de programmes de formation payés au prix fort. Or, le regroupement des demandes génère des économies non seulement sur les coûts directs, mais aussi sur les coûts indirects, tels que le temps nécessaire au contrat, à l'approvisionnement, etc. Une grande société européenne de télécom a récemment procédé à un audit interne et réalisé qu'elle dépensait annuellement la coquette somme de 5,3 M dollars US en formation linguistique dans le monde. En rationalisant son approche et en tirant parti des économies d'échelle, elle a diminué à hauteur de 66 % ses dépenses, économisant ainsi 3,5 M dollars US par an.

**Visibilité grâce au suivi et au reporting !** Peter Drucker disait : « Les bonnes mesures donnent de bons résultats. » Les responsables de département ou collaborateurs individuels qui cherchent leurs propres solutions en formation aux frais de l'entreprise posent un problème majeur : le manque de visibilité sur les résultats et un rendu des comptes nul. Des logiciels ou cours destinés à des consommateurs ou utilisateurs particuliers donnent rarement lieu à un quelconque reporting. Pourtant ce reporting est essentiel pour s'assurer que l'investissement de l'entreprise est utilisé à bon escient. Introduire le reporting dans les solutions spécifiques à l'entreprise signifie que vous pourrez assurer un suivi de l'utilisation, féliciter et encourager les plus performants, recadrer les moins performants, et ainsi optimiser votre investissement.



### 3. INTÉGRER LA PRÉPARATION À LA MONDIALISATION DANS LES PLANS DE FORMATION DES SALARIÉS

Pour finir, le service des Ressources Humaines doit promouvoir l'évolution des salariés afin de préparer leur entreprise, dès le premier niveau de qualification, à la mondialisation.

Le plan de formation joue un rôle central dans l'épanouissement des salariés. Dans nombre d'entreprises, c'est le manager qui dirige le processus d'évolution, mais dans d'autres, ce sont les salariés. Il existe de bonnes raisons à adopter ces deux approches, et la plupart des sociétés en intègrent les deux aspects dans leur plan d'évolution. Voici les raisons pour lesquelles ces deux facettes sont essentielles à une stratégie globale d'évolution des salariés, et comment vous pouvez intégrer la préparation à la mondialisation dans le processus d'évolution, quel que soit celui qui le conduit.

#### Plan de développement des compétences mené par les salariés

Il est souvent demandé au salarié, d'emblée, quels sont ses points forts et ses points faibles, avant que son responsable hiérarchique ne donne son point de vue. À cela, il y a une raison : personne ne connaît mieux ses réussites et ses difficultés que l'employé lui-même. Une autre raison de faire participer l'employé est de lui donner l'occasion de s'exprimer sur ses aspirations professionnelles. Il est souvent conscient des moyens pour lui d'évoluer, avant que les Ressources Humaines ou son manager ne sachent comment le faire évoluer. Il peut vous dire de quel soutien il a besoin pour parvenir à ces objectifs et comment vous pouvez l'y aider. Il est important que les managers communiquent les plans de croissance et de développement de l'entreprise à leurs salariés pour que ceux-ci, en retour, réfléchissent avec créativité et sens critique à la façon dont ils peuvent y prendre part. Cela leur donnera une chance d'anticiper sur les compétences qu'ils devront renforcer pour accéder à des opportunités globales.

#### Plan de développement des compétences mené par les managers

Le manager a souvent connaissance d'informations qu'ignore le salarié, notamment les opportunités à venir qui n'ont pas encore été annoncées au reste de la structure. L'objectif d'un plan de développement conduit par les managers est de veiller à ce que les salariés soient préparés pour atteindre les objectifs commerciaux à venir de l'entreprise. Cela peut concerner un pic de croissance imminent (nécessitant plus de managers, et donc plus de formation à l'encadrement et à la culture), une expansion sur de nouveaux marchés ou des marchés émergents (nécessitant potentiellement un apprentissage linguistique), l'intégration d'un nouveau marché vertical ou, lors d'une prochaine fusion ou acquisition, un accompagnement des salariés dans leur compétitivité vis-à-vis de ceux de l'entité absorbée.

Le but est de parvenir à un équilibre entre les souhaits, les besoins des salariés et ceux de l'entreprise. Cet équilibre est crucial pour retenir les salariés à fort potentiel. C'est pourquoi l'élaboration d'un plan d'évolution professionnelle requiert un double point de vue. N'oubliez pas que les plans d'évolution ne réussissent que lorsque les responsables jouent les coaches et parviennent à les traduire en échanges productifs et proactifs.

#### Plan d'évolution ciblé

Pour orienter les managers et les salariés tout au long du processus, vous devez commencer par adopter un outil et un processus d'échange concernant le plan d'évolution qui vont mettre l'accent sur la préparation à la mondialisation. Plusieurs des plus grandes multinationales mettent en œuvre des structures de planification qui se caractérisent par des objectifs de croissance SMART (SMART = spécifique, mesurable, atteignable, relevant, and time-bound, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et définis dans le temps). Voici un modèle de Plan d'Évolution Ciblé transposable à votre organisation.

Téléchargez votre [Modèle de Plan d'Évolution Ciblé](#)



## Conseils à donner aux salariés pour la mise en œuvre de leur plan d'évolution :

- Prenez votre évolution en main
- Intégrez dans vos tâches quotidiennes, les activités d'apprentissage et de développement
- Maintenez le cap sur vos priorités d'évolution
- Sollicitez un retour et un coaching de votre responsable, de votre entourage professionnel
- Réfléchissez régulièrement à votre évolution et ajustez votre plan lorsque nécessaire

## Conseils à donner aux salariés pour des échanges fructueux concernant leur évolution :

- Préparez-vous à la discussion ; définissez clairement l'objectif de cet entretien et les résultats que vous en attendez
- Présentez les données que vous avez rassemblées
- Faites part de vos hypothèses
- Soyez réceptif aux retours et sachez les apprécier
- Montrez votre adhésion

## Conseils aux responsables des Ressources humaines

Si les responsables d'activités ont besoin d'un accompagnement dans les raisons probables d'améliorer les compétences linguistiques et culturelles, vous pouvez alors leur soumettre quelques questions en guise d'introduction. Comme "Ce salarié travaille-t-il en relation avec des clients de langue maternelle différente ?", "Ce salarié travaille-t-il dans des équipes avec des collègues issus d'horizons culturels différents ?" et "Ce salarié travaille-t-il dans un domaine où la sécurité est une priorité ? Si tel est le cas, les personnes travaillant avec lui parlent-elles une autre langue maternelle ?".

## Passer à l'action

Une fois que vous avez établi la nécessité d'une formation linguistique, que vous vous êtes assuré un soutien hiérarchique, et que vous avez commencé à intégrer le thème de la préparation à la mondialisation dans les échanges concernant l'évolution, alors il vous faut créer les conditions permettant de répondre à ce besoin. La première étape consiste à vous faire une idée des différentes options de formation linguistique et culturelle et des coûts associés. Deuxièmement, vous devez constituer votre argumentaire commercial au moyen des outils précédents pour assurer le financement. Enfin, il vous faut choisir un prestataire et passer à la mise en œuvre.

Le choix du prestataire et les modalités de mise en œuvre dépassent le cadre du présent guide. Cependant comme pour nombre de produits de formation, le coût et la qualité varient dans une large mesure selon le prestataire et un coût élevé n'est pas nécessairement synonyme de meilleure qualité. Faites vos recherches et choisissez un prestataire réputé, dont l'offre en solutions de formation est non seulement excellente, mais qui possède aussi l'expertise pour vous guider dans la mise en œuvre et la gestion courante.

Parmi tous les types de formation en entreprise que propose le marché, s'agissant de la formation linguistique et culturelle, un fait est surprenant : il est rare que quelqu'un suive une formation en logistique ou en comptabilité pour le plaisir. Mais partout dans le monde, il y a des gens qui suivent une formation ou un équivalent les préparant à la mondialisation pour le simple plaisir de découvrir une nouvelle langue ou une nouvelle culture. En matière de formation linguistique et culturelle, on se trouve étonnamment à la croisée des besoins de l'entreprise à se préparer à la mondialisation et de l'aspiration des salariés à approcher et être au contact de personnes d'origines différentes. La préparation à la mondialisation consiste tout simplement à jeter des ponts entre les gens et cela profite aussi bien à l'entreprise qu'aux salariés.

