



# **Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne (ELAN)**

Décembre 2006

« Renforcer les compétences linguistiques des citoyens sera tout aussi important pour atteindre les objectifs stratégiques européens, en particulier dans un contexte de concurrence internationale accrue »

*Un nouveau cadre stratégique pour le multilinguisme*  
Commission européenne, 2005

# **Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne (ELAN)**

## **SOMMAIRE**

Remerciements

Résumé

Chapitre 1 Contexte de l'étude

Chapitre 2 Examen des travaux précédents

Chapitre 3 Résultats principaux de l'enquête menée auprès des PME

Chapitre 4 Barrières culturelles

Chapitre 5 Régime linguistique dans le commerce

Chapitre 6 Compétences linguistiques et formation

Chapitre 7 Rapports des prescripteurs

Chapitre 8 Résultats de l'enquête menée auprès des grandes entreprises

Chapitre 9 Analyse statistique et macroéconomique

Chapitre 10 Conclusions

Chapitre 11 Recommandations

## **Annexes**

Annexe 1 : Modèle d'enquête et échantillonnage

Annexe 2 : Analyse des données des résultats principaux

Annexe 3 : Comparaisons entre les pays étudiés

Annexe 4 : Sociétés représentées dans l'enquête menée auprès des grandes entreprises

Références

## **Remerciements**

### **Entrepreneur**

**Le CILT – Centre national des langues (National Centre for Languages)** – est le centre d’expertise linguistique homologué du gouvernement britannique. Il a pour mission d’apporter son soutien à l’enseignement et à l’apprentissage des langues, et à encourager l’utilisation judicieuse des compétences linguistiques dans le monde des affaires, les services publics et la vie culturelle.

*Directrice du projet* : Isabella Moore, Directrice, CILT, the National Centre for Languages

*Directrice adjointe au projet* : Teresa Tinsley, CILT

*Responsable du projet* : Derek Winslow, Consultant indépendant

### **Sous-traitant**

L’enquête a été gérée par InterAct International, société internationale de gestion de projets et de recherche implantée à Newcastle upon Tyne (Angleterre), spécialisée dans l’étude des compétences en communication transfrontalière. Son activité consiste surtout à réaliser des études de marché et à conseiller dans le domaine des politiques relatives aux langues, à la culture et à l’internationalisation des affaires. C’est également un cabinet-conseil et une société de publication et de gestion de projets.

### **Équipe de recherche**

*Enquêteur principal* : Stephen Hagen, Directeur du Centre of Research, Innovation and Graduate Studies à l’University of the West of England, Bristol (Angleterre), membre associé de la Warwick Business School, Royaume-Uni, ancien directeur du Mercia Institute of Enterprise, Warwick University

*Expert-conseil* : James Foreman-Peck, Directeur du Welsh Institute for Research in Economics and Development et Professeur titulaire, Cardiff Business School, pays de Galles

*Chargé de statistiques* : Santiago Davila-Philippon

*Enquêteur adjoint* : Bjorn Nordgren

*Responsable de la recherche* : Susanne Hagen

## Résumé

L'étude *ELAN* (acronyme anglais pour *Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne*) a été commandée par la direction générale Éducation et Culture de la Commission européenne en décembre 2005. Le CILT – Centre national des langues britannique – s'est chargé de la réaliser, en collaboration avec InterAct International et une équipe de chercheurs internationaux. Elle avait pour objectif de donner à la Commission et aux décideurs des États membres des informations pratiques et des analyses quant à l'utilisation de compétences linguistiques dans les PME et à son incidence sur les résultats commerciaux.

L'étude s'articulait autour de cinq grands éléments :

- un résumé des travaux précédemment consacrés au lien entre compétences linguistiques, compétences culturelles et résultats à l'exportation ;
- une enquête menée auprès de quelque 2 000 PME du secteur de l'exportation de vingt-neuf pays de l'UE (dont certains pays candidats à l'adhésion) et destinée à connaître leur point de vue sur l'utilisation des compétences linguistiques, les compétences interculturelles, la sensibilisation aux stratégies de communication multilingue, les pertes commerciales dues au manque de compétences linguistiques, les projets d'exportation d'avenir et, partant de ce constat, les besoins prévus en matière de compétences linguistiques supplémentaires ;
- l'examen des résultats obtenus pour chaque pays par cinq « prescripteurs » issus des milieux d'affaires, du monde de l'éducation et de la classe politique du pays considéré, en vue de la formulation de recommandations d'actions au niveau local, régional, national et européen ;
- une enquête auprès de trente entreprises multinationales visant à recenser les différences qui séparent celles-ci des PME pour ce qui est de la place qu'elles réservent aux compétences linguistiques et interculturelles dans leurs stratégies commerciales ;
- une analyse macroéconomique des données de l'enquête menée auprès des PME, l'objectif étant de fournir des indications sur les retombées économiques des investissements en compétences linguistiques, tant pour les exportateurs que pour l'économie européenne dans son ensemble.

Indépendamment de la collecte de données statistiques, des exemples de bonnes pratiques ont été recensés, qui illustrent l'utilité des compétences linguistiques et l'application de celles-ci dans divers secteurs industriels et États membres.

### Base macroéconomique

Des études sur la dynamique des petites entreprises suggèrent que les PME sont, de façon générale, moins productives que les grandes entreprises. Toutefois, les recherches montrent aussi que les PME du secteur de l'exportation sont plus productives que les autres et qu'elles ont souvent un « atout supplémentaire » parce qu'elles sont davantage au contact d'un savoir-faire technique plus pointu, qu'elles connaissent mieux les marchés et qu'elles sont familiarisées avec les méthodes de réduction des coûts et de gain d'efficacité.

*« Les langues vous permettent de recevoir de meilleures informations sur l'environnement commercial ainsi que de nouvelles idées de production, matières premières, marketing et circuits commerciaux. »*

Prescripteur estonien

Si un nombre accru de PME se transformaient en compagnies d'exportation performantes et si celles qui travaillent déjà dans ce secteur élargissaient leurs marchés, l'économie européenne en tirerait sans doute un profit considérable, dès lors que les PME, précisément, sont à l'origine de 50 % des créations d'emplois à l'échelle communautaire. Il s'ensuivrait aussi d'autres avantages non négligeables (potentiel novateur plus grand, meilleure connaissance des marchés) qui, à leur tour, auraient des effets bénéfiques sur la productivité des économies nationales.

Les investissements en compétences linguistiques sont l'un des coûts fixes d'exportation vers certains marchés. Ainsi, l'analyse de la gestion de ces investissements, et leur incidence, par les entreprises, représente une information critique pour les gouvernements et les organisations d'assistance travaillant dans le domaine de la santé économique des petites entreprises.

### **Expérience des PME en matière d'exportation et projets d'avenir**

L'enquête menée auprès des PME montre que les entreprises européennes subissent de fortes pertes commerciales, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes. Il est déjà arrivé à 195 des quelque 2 000 entreprises répertoriées dans l'échantillon (soit 11 %) de perdre un contrat pour cette raison. Beaucoup d'entre elles ne sont pas en mesure d'en révéler la taille, ou ne souhaitent pas le faire, mais pour 37 d'entre elles, la valeur cumulée des contrats véritablement perdus oscillait entre 8 et 13,5 millions d'euros ; 54 autres PME ont perdu des contrats potentiels d'une valeur cumulée de 16,5 à 25,3 millions d'euros ; enfin, au moins 10 autres ont perdu des contrats d'une valeur unitaire supérieure à 1 million d'euros.

Manifestement, l'enquête ne recense que les cas dans lesquels les entreprises ont eu conscience de leurs pertes commerciales véritables ou potentielles et il se pourrait que le chiffre réel soit nettement supérieur. Si la proportion des entreprises subissant des pertes, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes, était reprise sur l'ensemble des PME de l'UE du secteur de l'exportation, un calcul prudent pourrait alors indiquer qu'au moins 945 000 d'entre elles subissent peut-être des pertes commerciales pour cette raison. Il ressort de l'enquête que, sur une période de trois ans, la perte moyenne par entreprise est de 325 000 euros. Si l'on multiplie ce chiffre par le nombre d'entreprises qui, selon l'estimation, subissent des pertes commerciales, les pertes totales pour l'économie communautaire, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes dans les PME, avoisinent 100 milliards d'euros par an.

Dans leurs activités transfrontalières, les PME se heurtent à des barrières interculturelles et linguistiques. Dans tous les pays étudiés – à huit exceptions près –, plus de 10 % des personnes interrogées affirment avoir éprouvé des difficultés d'ordre interculturel.

Pour l'ensemble de l'échantillon européen, 46 % des entreprises envisagent d'exporter vers de nouveaux marchés dans les trois années à venir. Des pourcentages très élevés sont notamment obtenus en Grèce, Turquie et Bulgarie, où les entreprises comptent commencer à négocier avec de nouveaux pays.

Les besoins en compétences linguistiques iront en augmentant. Dans 13 des 29 pays étudiés, au moins 50 % des personnes interrogées pensent avoir besoin de compétences linguistiques supplémentaires au cours des trois prochaines années. Elles sont également très nombreuses – mais pas autant – à prévoir une augmentation de la demande de compétences interculturelles.

## **Gestion linguistique : méthodes actuelles**

Dans 15 des 29 pays étudiés, au moins 50 % des personnes interrogées ont affirmé posséder une stratégie de communication multilingue (définie comme l'« adoption planifiée d'une gamme de techniques visant à permettre une communication effective avec les clients et les fournisseurs à l'étranger »). Il existe une grande diversité de réponses d'un pays à l'autre mais, en moyenne, 48 % des entreprises de l'échantillon appliquent des stratégies linguistiques.

Le recrutement de locuteurs natifs dotés de compétences linguistiques semble être une méthode de gestion linguistique très répandue, puisque 22 % des entreprises y recourent. Il convient de noter que ce facteur contribue à répondre aux besoins linguistiques dans le secteur de l'exportation et qu'il existe également un lien avec la mobilité des travailleurs à l'échelle communautaire et dans le monde en général.

L'adaptation des sites web est chose fréquente : plus de 50 % des entreprises de 22 pays proposent des sites dans d'autres langues que la leur (en anglais le plus souvent). (62 % de l'échantillon en moyenne).

De 4 (Irlande) à 84 % (Lituanie) des entreprises – selon les pays – recourent à des traducteurs et à des interprètes. Les chiffres les plus homogènes sont ceux qui correspondent à l'embauche d'agents locaux (de 20 à 40 % dans la plupart des pays) : c'est la méthode de prédilection des entreprises les plus petites, qui ne disposent pas des ressources nécessaires au recrutement de personnel supplémentaire pour répondre aux exigences d'un nouveau marché.

## **Politiques de développement du personnel**

Dans la plupart des pays, la conservation sur fichier des compétences linguistiques du personnel est chose courante, avec un pourcentage de réponse faible dans seulement trois pays. Le droit du travail explique peut-être certains résultats particulièrement élevés et il serait bon de mener d'autres études pour déterminer si les données recensées s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de communication multilingue.

Une forte proportion d'entreprises (48 % de l'échantillon) proposent une formation linguistique à leur personnel ; on enregistre plus de 50 % de réponses positives dans 15 pays et un seul affiche un taux inférieur à 20 %, à savoir le Royaume-Uni. On constate cependant une chute de ces résultats lorsque les entreprises doivent indiquer si elles ont dispensé (et non pas simplement offert) une formation au cours des trois années précédentes. Les entreprises de quatre pays seulement obtiennent alors un taux supérieur à 50 % tandis que pour les autres, les résultats se situent majoritairement dans la tranche 25 – 50 % (35 % de l'échantillon). Les réponses sur la formation peuvent être interprétées de façon encourageante, si l'on considère les problèmes que rencontrent les PME les plus petites à réaliser les premiers investissements en ressources nécessaires à l'exportation. Cependant, petites et grandes entreprises préfèrent recruter des collaborateurs possédant déjà des compétences linguistiques, plutôt que d'investir dans la formation.

## **Quelles langues ?**

Pour plusieurs personnes interrogées, l'anglais ouvre la porte des marchés de l'exportation et son utilisation en tant que lingua franca est citée à maintes reprises. Toutefois, les résultats de l'étude et les commentaires recueillis dans les entreprises donnent à penser que l'idée très répandue selon

laquelle l'anglais est **la** langue universelle pêche par simplisme et que le tableau est bien plus complexe.

L'aversion contre le russe, qui était nettement marquée dans les pays de l'ancien bloc soviétique à la fin du siècle dernier, a disparu et il est très utilisé en Europe de l'Est (avec l'allemand et le polonais) ; le français est la langue des négociations commerciales en Afrique et il en va de même pour l'espagnol en Amérique latine. Plusieurs personnes interrogées indiquent que si l'anglais est utilisé dans la prise de contact initiale, les partenariats commerciaux à plus long terme dépendent de l'instauration de relations et de la gestion de celles-ci, deux démarches qui exigent une connaissance de la culture et de la langue de l'« autre » pays. (Cette réaction fait écho à celle constatée par Feely et Winslow dans l'étude *Talking Sense* consacrée aux pratiques de la gestion linguistique dans les entreprises multinationales.) Cependant, des preuves existent également sur la complaisance anglophone, qui ne se limite pas aux pays anglophones.

### **Validation des résultats auprès des prescripteurs nationaux**

Interrogés à ce propos, les prescripteurs nationaux ont confirmé que l'interprétation des résultats des enquêtes nationales était largement fondée. Seuls la moitié d'entre eux ont indiqué avoir connaissance d'initiatives ou de politiques nationales visant à accroître le niveau qualitatif ou quantitatif des compétences linguistiques dans les entreprises, et aucun de ceux-là ne croyait à l'efficacité de telles démarches.

Les prescripteurs ont beaucoup insisté sur la nécessité de séjours professionnels à l'étranger, qui permettraient aux bénéficiaires d'améliorer non seulement leurs compétences linguistiques mais aussi de se familiariser avec d'autres « cultures d'entreprise ». Les recommandations formulées par les prescripteurs nationaux sont classées dans la liste de recommandations.

### **Résultats de l'enquête menée auprès des grandes entreprises**

Les résultats de l'enquête menée auprès des grandes entreprises confirment la plupart des informations recueillies dans l'enquête principale sur les PME :

- le recrutement de personnel possédant des compétences linguistiques est chose courante (73 % des personnes interrogées ont mis en place un programme expressément conçu à cet effet et 20 % indiquent qu'il s'agit d'une pratique courante) ;
- l'anglais semble être plus utilisé comme langue véhiculaire que dans les PME, ce qui peut s'expliquer par son statut de « langue d'entreprise » à l'intérieur de multiples entreprises multinationales ;
- malgré tout, la demande de compétences dans d'autres langues que l'anglais est supérieure à la demande de compétences en anglais ; manifestement, les prévisions des grandes entreprises à cet égard accordent une priorité bien plus élevée à l'espagnol et à d'autres grandes langues mondiales que celles des PME ;
- pour des raisons d'efficacité, l'utilisation de l'anglais comme « langue d'entreprise » est souvent encouragée, voire imposée, même dans des pays – la France, par exemple – dont la langue officielle est aussi une grande langue internationale ;
- on ne peut toutefois dire avec précision dans quelle mesure le régime linguistique réel des entreprises concernées se conforme à ces politiques ; les communications informelles, qui sont encouragées parallèlement, se conjuguent à des structures de gestion plus plates pour favoriser un environnement multilingue.

## **La dimension macroéconomique : rapport entre compétences linguistiques et succès à l'exportation**

Les informations fournies spontanément sur les résultats commerciaux (chiffres d'affaires, bénéfices, valeur des contrats perdus) étaient limitées, protection du secret commercial oblige. Les données recueillies pour l'ensemble de l'échantillon communautaire suffisaient toutefois à l'établissement de paradigmes prenant en compte l'existence ou l'absence de compétences linguistiques. Les résultats montrent qu'il est parfaitement possible de mesurer l'incidence des compétences linguistiques sur les performances commerciales.

Quatre mesures de « gestion linguistique » apparaissent associées à de bons résultats à l'exportation : adoption d'une stratégie de communication multilingue, recrutement de locuteurs natifs, recrutement de personnel possédant des compétences linguistiques et recours à des traducteurs et à des interprètes.

On a calculé qu'une PME investissant dans ces quatre mesures pouvait réaliser des ventes à l'exportation supérieures de 44,5 % à celles d'une PME qui s'abstiendrait de procéder à de tels investissements.

Qui plus est, des gains de productivité résultant des exportations profiteraient vraisemblablement à l'économie intérieure. Pour les exportateurs, la productivité totale des facteurs peut atteindre jusqu'à 3,7 % de plus que la moyenne industrielle, et des retombées de productivité de 3,7 % dues aux exportations pourraient donner à ces « investissements linguistiques » de substantiels effets secondaires.

## CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ÉTUDE

### 1.1. Une étude menée pour le compte de la Commission européenne

La stratégie de Lisbonne, définie en 2000 par la Commission pour stimuler la croissance économique et l'emploi et faire de l'Europe l'économie la plus compétitive au monde, est l'élément sous-tendant cette étude. Les compétences linguistiques ont été identifiées comme l'un des facteurs clés qui permettra d'atteindre cet objectif.

L'étude a été commandée par la direction générale Éducation et Culture de la Commission européenne (appel d'offres n° EAC 89/04). Elle avait pour objectif de donner à la Commission et aux décideurs des États membres des informations pratiques et des analyses sur lesquelles ils pourront s'appuyer pour proposer des politiques à l'avenir. Elle souhaite également donner des informations utiles aux entreprises européennes.

L'étude s'intéresse principalement au rapport qui lie compétences linguistiques et économie, et elle tentera de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les retombées économiques des barrières linguistiques et culturelles sur les échanges commerciaux ? Est-ce lié à la taille des entreprises ou à leurs secteurs d'activité ?
- Dans quelle mesure la disponibilité (ou la non disponibilité) d'employés parlant différentes langues étrangères, et leur niveau de compétences linguistiques, affectent-ils les échanges commerciaux et la mobilité ?
- Quelle est la valeur relative de l'anglais par rapport à d'autres langues qui sont utiles dans le contexte de l'entreprise ?
- Comment peut-on mesurer les avantages économiques que les compétences linguistiques apportent aux entreprises de commerce international et à l'économie du pays en général ?
- Quels sont les facteurs qui facilitent et/ou freinent les échanges commerciaux des entreprises de toute taille en Europe et hors Europe ?
- Quelles sont les stratégies de communication les plus efficaces ? Dans quelle mesure l'utilisation des compétences linguistiques par les PME se différencie-t-elle de celle des entreprises internationales plus importantes ?
- Quelles mesures faciliteraient une meilleure communication et assisteraient la mobilité des travailleurs, des biens et des services aussi bien au sein de l'Europe que dans le monde en général ? Quelles sont les implications économiques à long terme si aucune mesure n'est prise ?
- Quelle aide des intermédiaires, tels les Chambres de Commerce, peuvent-ils apporter ?

L'étude aborde ces questions en suivant quatre pistes : Un *examen des études précédentes* (par recherche documentaire) ; une *enquête quantitative* (comprenant une phase pilote) portant sur quelque 100 PME dans chaque pays et 30 grandes entreprises basées dans des pays européens et une *enquête qualitative des prescripteurs* (comme par exemple, les présidents des Chambres, des collectivités régionales, des associations professionnelles) qui examinent et critiquent les résultats de l'enquête menée auprès des PME. Enfin, des études de cas ont été incluses lorsque celles-ci démontraient un lien entre la réussite d'une entreprise et l'utilisation de stratégies de communication multilingue et/ou de connaissances culturelles.

## 1.2. Meilleures pratiques

Les études partielles menées jusqu'à présent suggèrent que la solution pour de nombreuses entreprises consiste à développer une *stratégie de communication (ou stratégie de communication multilingue)*, mais peu ont finalement suivi cette voie. Avant ELAN, les études existantes n'ont fait qu'évaluer la présence des stratégies de communication et leur incidence consécutive sur des entreprises basées dans environ 12 pays d'Europe. ELAN s'appuie sur les travaux déjà effectués et élargit le cadre du regroupement des données pour y inclure un nombre considérablement plus important de régions d'Europe et mettre ainsi à notre disposition l'enquête la plus exhaustive jamais menée sur la pratique, et le besoin, de langues et de connaissances culturelles.

## 1.3. But de l'étude

L'enquête menée auprès des PME du secteur de l'exportation dans le Chapitre 3 s'intéresse aux besoins spécifiques des PME européennes et évalue notamment :

- les pertes commerciales, ou la sous-performance, dues à des compétences linguistiques et des connaissances culturelles insuffisantes ;
- les obstacles aux échanges commerciaux posés par des compétences linguistiques et des connaissances culturelles insuffisantes ;
- l'utilisation des compétences linguistiques par les entreprises : éventail de compétences et fréquence d'utilisation ;
- la disponibilité des compétences linguistiques dans les entreprises : niveaux de compétences ;
- l'adéquation des compétences linguistiques aux marchés d'exportation ;
- la démonstration de bonnes pratiques en matière d'aménagement et de stratégies de communication multilingue (ce qui a mené à des études de cas) ;
- les niveaux des stages de formation linguistique entrepris et les formations envisagées ;
- les projets futurs en matière de marchés d'exportation aussi bien en Europe qu'hors Europe.

## 1.4. Échantillonnage des PME

L'étude principale des PME s'est appuyée sur un questionnaire que des enquêteurs basés dans chaque pays ont, dans la plupart des cas, rempli en ligne au cours d'entretiens téléphoniques. L'échantillon a été sélectionné dans chaque pays pour être aussi représentatif que possible du profil d'exportation du pays concerné.

L'échantillon admissible final :

- était représentatif du profil d'exportation du pays ciblé (conformément aux destinations commerciales types des biens et services exportés par chaque pays), basé sur des chiffres officiels du commerce ;
- était représentatif des secteurs d'exportation types (pour refléter plus largement les catégories habituelles de la NACE évoluant dans les secteurs de l'exportation) ;

- offrait une vue d'ensemble des différentes tailles d'entreprises (des micro-entreprises aux moyennes entreprises employant 250 personnes) ; et
- donnait une vue d'ensemble des entreprises, l'objectif étant de présenter une vision nationale plutôt que régionale (c.-à-d. pour éviter tout biais de l'échantillonnage en faveur d'une région).

### **1.5. Pays inclus dans l'enquête avec la taille de leur échantillon**

Voir Annexe 1 pour les pays inclus dans l'enquête, les taux de réponse et la taille des échantillons obtenus.

Les taux de réponse reçus par les études en Autriche, à Chypre, au Danemark, en Finlande, en Allemagne, en Grèce et aux Pays-Bas ont cependant été faibles, ce qui signifie que ces sept échantillons ne peuvent être considérés comme étant vraiment représentatifs des pratiques de leurs pays. Ce faible taux de réponse s'explique par le fait que l'étude a été mise en œuvre à une date peu propice, au cours de l'été. Les plus petits échantillons permettent toutefois d'avoir un aperçu des problèmes auxquels sont confrontées les PME dans ces pays, bien que ce soit davantage au cas par cas, et c'est pourquoi ils ont été inclus dans l'enquête à des fins de comparaison. Lorsque l'analyse prend en compte toutes les PME dans l'ensemble de l'enquête, ces données font augmenter la taille de l'échantillon et contribuent au modèle d'enquête paneuropéen.

### **1.6. Enquête menée auprès des grandes entreprises**

L'enquête menée auprès des grandes entreprises s'est principalement intéressée à différentes séries de questions relatives aux politiques et pratiques linguistiques des entreprises multinationales pour pouvoir comparer celles-ci aux PME. Un échantillon représentatif de 30 grandes entreprises (souvent internationales) employant plus de 500 personnes a été interrogé par l'équipe de recherche d'ELAN. Elles devaient, pour satisfaire le critère de sélection, avoir une envergure internationale et commercialiser leurs produits ou services dans au moins 10 pays du monde. La liste complète des grandes entreprises est présentée à l'Annexe 4.

## CHAPITRE 2 : EXAMEN DES TRAVAUX PRÉCÉDENTS

2.1. Les études les plus pertinentes pour ELAN proviennent des sources suivantes :

- études d'internationalisation portant, pour la grande partie, sur les résultats des PME européennes du secteur de l'exportation,
- enquêtes sur la pratique des langues dans les PME,
- études des langues dans les grandes entreprises, portant sur la communication entre le Groupe et ses filiales étrangères, la gestion d'une main d'œuvre multinationale et le développement de politiques d'aménagement linguistique,
- enquêtes générales sur les compétences linguistiques,
- études des langues (et notamment de l'anglais) dans un contexte mondial,
- études des besoins en compétences de management international,
- études mesurant les barrières linguistiques en tant qu'équivalents de tarifs commerciaux,
- recherche sur les facteurs culturels et interculturels.

### 2.2. Études d'internationalisation

Westhead *et al* (2002) utilisent une analyse statistique multivariable des variables organisationnelles et environnementales pour expliquer comment une entreprise est prédisposée à devenir une compagnie d'exportation performante. La pratique de langues étrangères n'est pas mentionnée de manière spécifique dans cette étude, mais le cadre analytique de Westhead propose un modèle dans lequel les compétences linguistiques pourraient être incluses comme variable distincte. ELAN utilise des techniques d'analyse multivariable pour évaluer l'incidence combinée d'un certain nombre de facteurs explicatifs.

Wolff & Pett (2000) ont précédemment suggéré que les facteurs organisationnels et les conditions environnementales, tout comme les compétences linguistiques, jouaient un rôle primordial dans le succès des exportations.

Lachenmaier et Wossmann (2005) font état, pour l'Allemagne, de nouvelles preuves empiriques qui relient potentiellement novateur et exportations. Cependant, d'autres publications (comme Debaere et Mostashari, 2005) identifient un effet de causalité dans le sens opposé : la possibilité de vendre des produits ou services sur des marchés étrangers augmente les retours sur investissements dans le domaine de l'innovation et encourage ainsi une hausse de ces mêmes investissements. Il semble que les entreprises des secteurs des hautes technologies ou de l'innovation intensive se transforment en compagnie d'exportation au tout début de leur développement, s'internationalisant quelquefois dès leur création. Harris et Li (2005) décrivent ces entreprises comme des entreprises « nées pour l'international ».

Il existe également des études à petite échelle sur les défaillances du marché dans les entreprises du secteur de l'exportation : Smallbone et al (1999) se concentrent sur l'internationalisation dans les économies en transition des pays d'Europe centrale et orientale. Bien que les PME dans les économies en transition identifient le prix, le caractère unique d'un produit et la qualité comme principaux avantages concurrentiels pour l'exportation, la mise en place d'une *relation client* constitue également un facteur, notamment dans les PME baltes. Bien que cela n'ait pas été mentionné de manière explicite, il est probable que les langues et la culture soient des éléments importants de ce facteur.

L'enquête linguistique publiée par les Chambres de commerce britanniques (*British Chambers of Commerce language survey*, 2004) s'est penchée de manière explicite sur l'incidence des compétences linguistiques sur les résultats à l'exportation. Elle a identifié quatre profils différents de directeurs des exportations basés au Royaume-Uni en prenant en compte leurs motivations, leurs ambitions, leur éducation et leurs compétences linguistiques avant de les classer dans les catégories suivantes : *opportuniste, développeur, adaptateur et facilitateur*. Leurs styles comportementaux ont ensuite été mis en relation avec différents types de résultats à l'exportation dans leurs entreprises.

L'enquête a trouvé qu'il existait une corrélation directe entre la valeur que chaque directeur des exportations donnait aux compétences linguistiques dans son entreprise d'une part, et le chiffre d'affaires annuel d'autre part. Seuls 33 % des Opportunistes, qui valorisaient le moins les compétences linguistiques, avaient un chiffre d'affaires annuel à l'exportation de plus de 750 000 euros. Ce chiffre passait à 54 % pour les Développeurs, 67 % pour les Adaptateurs et 77 % pour les Facilitateurs qui accordaient le plus de valeur aux compétences linguistiques dans leur entreprise. Qui plus est, les ventes à l'exportation des Opportunistes étaient en baisse de 75 000 euros en moyenne par an et par exportateur, tandis que les exportations des Facilitateurs augmentaient de 440 000 euros en moyenne par an et par exportateur.

### 2.3. Enquêtes sur la pratique des langues dans les PME

Les trois études *REFLECT*, *ELISE* et *ELUCIDATE*, menées dans le cadre du programme *Leonardo da Vinci*, offrent conjointement les données et résultats les plus exhaustifs à ce jour sur la pratique des langues dans les entreprises européennes. Elles couvrent dix pays (le Danemark, la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République d'Irlande, l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni) et se basent sur des enquêtes menées auprès d'entreprises, comme cela est indiqué dans le Tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1 : Études comparatives de la pratique des langues dans les entreprises européennes**

<b>Pays/Région</b>	<b>Enquête (année)</b>	<b>Taille de l'échantillon (entreprises &lt;500 employés)</b>
Irlande	REFLECT (2001,2002)	233
Pologne	REFLECT (2001, 2002)	166
Portugal	REFLECT (2001, 2002)	213
Danemark	ELISE (1999/2000)	52
Pays-Bas	ELISE (1999/2000)	92
Irlande du Nord	ELISE (1999/2000)	50
Écosse	ELISE (1999/2000)	139
Suède	ELISE (1999/2000)	44
France (centre)	ELUCIDATE (1996)	245
Allemagne (sud)	ELUCIDATE (1996)	171
Espagne (ouest)	ELUCIDATE (1996)	124

Les enquêtes se sont intéressées aux faits principaux suivants :

A) *le nombre de langues étrangères pratiquées dans les PME européennes.* Les études mettent en évidence un certain contraste entre le nombre d'entreprises pratiquant au moins une langue étrangère dans les pays/régions anglophones (Angleterre et pays de Galles 60 %, Irlande 41 %, Irlande du Nord 52 %, Écosse 54 %) et dans les pays européens non anglophones (82 à 98 %). Ce constat reflète les résultats d'une étude de la pratique des langues dans le centre ouest de l'Irlande, où 52 % des entreprises négocient en anglais sur leurs marchés internationaux (Kenny et Sheikh, 2000) ;

B) *les langues pratiquées.* Bien que l'anglais soit la langue étrangère la plus communément pratiquée, il est clair que bien d'autres langues le sont aussi communément dans le monde des affaires. Par exemple, l'allemand est très utilisé par les entreprises polonaises, et le français et l'espagnol par les entreprises portugaises. À l'exception de l'Espagne et du Portugal, nous pouvons constater un positionnement très fort de l'allemand en tant que deuxième lingua franca majeure des entreprises européennes ;

C) *les niveaux de compétence.* L'étude REFLECT montre que les entreprises disposent, pour une large part, de personnel ne possédant pas de compétences linguistiques (ni basiques ni intermédiaires) et que cela est clairement un facteur limitatif. L'Irlande obtient les meilleurs chiffres en termes de personnel possédant des compétences linguistiques de niveau courant et bilingue. Cela s'explique peut-être en partie par le fait que les entreprises irlandaises embauchent plus de ressortissants étrangers et/ou que ces chiffres comptent l'irlandais comme deuxième langue. Cela prouve peut-être que le recrutement de locuteurs natifs devient chose courante pour surmonter les barrières de communication ;

D) *les pourcentages des entreprises qui se sont heurtées à des barrières linguistiques ou culturelles et qui ont subi des pertes commerciales en conséquence.* Un nombre plus important d'entreprises espagnoles (19 %) que françaises (13 %) ou allemandes (10 %) estime avoir subi des pertes commerciales, tandis que le pourcentage des entreprises se heurtant à des barrières linguistiques varie entre 21 % (Angleterre et pays de Galles) et 8 % (Portugal) ;

E) *les pays ou régions dans lesquels les entreprises se sont heurtées à des barrières culturelles.* C'est en Asie orientale que les entreprises d'Angleterre et du pays de Galles, du Portugal, d'Irlande du Nord, d'Écosse et des Pays-Bas, ont la plus forte probabilité de se heurter à des barrières culturelles. Le Japon et la Chine sont les pays les plus souvent cités. Les entreprises danoises et écossaises notamment, se heurtent à des barrières culturelles lors d'échanges commerciaux avec le Moyen-Orient. Les entreprises anglaises, galloises, polonaises, irlandaises et néerlandaises font état de problèmes culturels surtout lorsqu'elles négocient sur le marché français. L'Allemagne pose des obstacles pour les Polonais, Irlandais et Néerlandais. Les causes sont diverses et variées et englobent un large éventail de différences sociétales, comportementales et relationnelles qui peuvent être spécifiques à chaque culture ;

F) *les stratégies de communication multilingue utilisées par les entreprises,* telles que : publication de documents commerciaux/relatifs à l'entreprise ou de sites web en langue étrangère, recrutement de locuteurs natifs, choix des langues comme critère de sélection du personnel, formation linguistique, communication avec les clients dans leur langue, recrutement d'agents, recours à des interprètes et des traducteurs externes ;

G) *le pourcentage des entreprises qui ont pris part à des stages de formation linguistique par le passé et celles qui comptent le faire à l'avenir.* Les entreprises danoises (56 %), néerlandaises

(38 %), espagnoles (36 %) et françaises (31 %) font partie de celles qui sont le plus susceptibles de proposer une sorte de formation linguistique. Entre un tiers, au minimum, et jusqu'à deux tiers des entreprises devraient généralement prendre part à de telles formations à l'avenir ; cela semble indiquer que les entreprises reconnaissent l'importance de la formation linguistique et, plus généralement, le besoin de se préparer avant de se lancer sur de nouveaux marchés.

#### **2.4. Études sur les questions linguistiques menées auprès des grandes entreprises**

Truchot (2002) met l'accent sur la progression du statut particulier de l'anglais dans les entreprises multinationales dans les années 1990. Siemens AG et le nouveau groupe Aventis, par exemple, ont adopté l'anglais comme langue de leur entreprise à la fin des années 1990.

Il semble que les langues jouent un rôle important dans la décision d'une grande entreprise de se relocaliser en Europe. Une organisation japonaise a choisi de s'implanter dans un environnement anglophone pour des raisons purement linguistiques (Hood & Truijens, 1993), tandis que, plus récemment en 2006, Amazon a quitté le Royaume-Uni pour se relocaliser en Irlande en citant une plus grande disponibilité de *compétences linguistiques variées* à Cork et dans ses environs.

Angwin (2001) et Cartwright & Cooper (2000) notent que des problèmes linguistiques résultent du nombre croissant de fusions et acquisitions transfrontalières et que cette tendance devrait se poursuivre notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Dhir et Goke-Pariola (2002) analysent l'aménagement linguistique multinational dans les grandes organisations et le développement de politiques linguistiques. Ils déterminent la façon dont la gestion de la diversité culturelle et de la complexité linguistique peut devenir un actif critique pour les grandes entreprises dans une économie mondiale basée sur la connaissance. Knapp (1997) illustre les difficultés de communication entre les employés du siège allemand d'une grande entreprise commerciale et le personnel de sa filiale britannique.

Dans leur étude de cas sur la manière dont des entreprises danoises possédant des filiales en France règlent leurs problèmes linguistiques, Andersen & Rasmussen (2004) démontrent que la communication horizontale s'appuie presque toujours sur un réseau de relations personnelles qui dépendent de la langue. Ce flux d'informations informelles constitue la base d'une communication horizontale efficace, mais la question des compétences linguistiques est laissée de côté dans presque toutes les publications sur la communication informelle, comme Marschan et al. (1997) le font remarquer. Ils déterminent comment de grandes entreprises qui ne possèdent aucune stratégie de communication multilingue ont tendance à s'en sortir tant bien que mal et à ne pas s'occuper des problèmes de communication quotidiens.

Robinson (1992) et Embleton & Hagen (1992) étudient des exemples de grandes entreprises qui ont mis en place des politiques d'entreprise dans le domaine des langues et de la formation linguistique pour pouvoir améliorer leurs résultats commerciaux. Les études portaient, entre autres, sur les marchands d'art Christie's, Grand Metropolitan plc, BA plc et Hertz (au RU).

L'étude de Feely (2004) sur la gestion par les entreprises internationales de leurs filiales à l'étranger, s'est intéressée à presque tous les aspects des problèmes entre les sièges sociaux et les filiales étrangères, et a identifié un besoin de recherche supplémentaire sur la manière dont les problèmes linguistiques sont résolus.

Les travaux les plus récents sur les politiques linguistiques et leur mise en œuvre dans des entreprises plus grandes, ou internationales, ont été effectués dans le cadre de Talking Sense, une

étude de la gestion des compétences linguistiques dans les entreprises d'envergure (Feely & Winslow, 2005). L'analyse se base sur un échantillon de 151 entreprises sises, pour la plupart, au Royaume-Uni, en Allemagne et en France. Les réponses obtenues suggèrent qu'il existe quatre dimensions principales de gestion linguistique dans les grandes entreprises :

*Degré d'anticipation linguistique* : le niveau de compétences linguistiques que possède l'entreprise, exprimé en fonction des besoins actuels et prévisionnels.

*Réactivité linguistique* : la volonté et la capacité de l'entreprise à s'adapter aux besoins linguistiques de ses partenaires internationaux.

*Sensibilisation aux langues* : la mesure dans laquelle les questions linguistiques sont ancrées dans les stratégies et politiques de l'entreprise.

*Gestion linguistique* : la mesure dans laquelle l'entreprise peut satisfaire ses besoins linguistiques grâce à un déploiement prévoyant de méthodes de gestion linguistique variées, y compris par exemple, des stages de formation linguistique et des expatriations.

L'étude a constaté que les entreprises françaises et allemandes étaient généralement plus flexibles que les entreprises britanniques et proposaient la pratique d'un mélange de langues ou d'un anglais neutre lorsqu'elles ne pouvaient pas travailler dans la langue de leurs partenaires. Seule une poignée d'entreprises françaises et allemandes s'attendaient à travailler dans leur propre langue et cela s'appliquait non seulement aux clients et partenaires en coentreprise, mais aussi aux fournisseurs et filiales.

## **2.5. Enquêtes générales sur les compétences linguistiques**

La principale source d'informations sur les compétences linguistiques au sein de la population générale est le sondage Eurobaromètre 2005 : Les Européens et les langues <http://europa.eu.int/languages/>.

En 2005, le Centre national des langues (CILT) a publié, sous le nom de Talking World Class, une synthèse de données concernant l'incidence des langues sur l'économie britannique.

Il existe également des données au niveau national et local, telles que les études publiées au Royaume-Uni sur la diversité linguistique au sein des minorités ethniques (CILT, 2005), mais la pratique de ces langues reste cependant inexploitée.

## **2.6. Études des langues dans un contexte mondial**

Un marché mondial a besoin de compétences dans une multiplicité de langues. Le processus d'internationalisation a toutefois donné lieu à une croissance rapide de la pratique de l'anglais par les entreprises (Truchot, 2002).

Graddol (2006) a tracé la dimension linguistique de la mondialisation et ses implications, notamment pour l'anglais. Au fur et à mesure que l'équilibre du pouvoir économique s'éloignera de la domination occidentale, avec l'émergence des économies dites BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), les grandes langues mondiales comme le chinois, l'hindi/ourdou, le portugais et le russe gagneront en puissance et en statut relatifs, selon Graddol. Les effets démographiques et le

« rattrapage » technologique des autres pays dans le domaine de la révolution Internet, où l'anglais a pris une longueur d'avance, contribueront à ce processus. Une analyse menée par Byte Level Research et mentionnée par Graddol (2006) fait remarquer que : *l'anglais ne sera pas la langue de la prochaine révolution Internet. Tandis que l'anglais ne perd pas en importance sur Internet, d'autres langues comme le chinois, le russe, l'espagnol et le portugais prennent quant à elles de plus en plus d'importance par comparaison.*

## **2.7. Études des besoins en compétences de management international**

De nombreuses publications montrent qu'on demande de plus en plus aux personnes travaillant pour des entreprises internationales de posséder un certain ensemble de compétences *internationales*. Dans leur analyse des *besoins des entreprises américaines de disposer d'employés dotés de connaissances internationales*, Kedia et Daniel (2003) font état d'un besoin continu d'éducation commerciale internationale aux États-Unis et de programmes additionnels dans cette matière, mettant notamment l'accent sur l'Asie. Ils affirment que la moindre des choses pour tous les diplômés en commerce est de présenter une certaine *appréciation des différences interculturelles* et d'avoir *une perspective mondiale*.

80 % des entreprises interrogées par le *Center for International Business Education and Research* de l'université de Memphis en 2002 ont indiqué qu'elles allaient accorder une plus grande importance aux compétences internationales de leurs employés dans les dix prochaines années. Nehrt (1977), par exemple, suggère que tous les cadres, et pas seulement ceux qui traitent des affaires internationales directement par les exportations ou leurs activités à l'étranger, devraient recevoir quelques formations et cours formels de commerce international. Moxon, O'Shea, Brown & Escher (1997) constatent qu'une familiarisation avec les affaires mondiales et une sensibilité aux différentes cultures sont des compétences internationales importantes. Webb, Mayer, Pioche et Allen (1999) suggèrent que les étudiants en commerce ont besoin de formation internationale. Hoffman et Gopinath (1994) concluent que les PDG estiment que les questions internationales comptent dans le succès de leurs entreprises.

D'autres travaux relatifs au marché de l'emploi des cadres réitèrent ce message. Une enquête Korn/Ferry International menée auprès de recruteurs internationaux constate que neuf recruteurs de cadres sur dix estiment que l'aptitude à parler une autre langue est « primordiale pour réussir » en Europe, dans la région Asie-Pacifique et en Amérique latine. Ils pensent que les cadres qui sont multilingues (c.-à-d. qui parlent couramment plus de deux langues) ont « un avantage concurrentiel significatif ».

Une étude de directeurs des exportations dans la région Rhône-Alpes a trouvé que seulement 15 % des personnes interrogées possédaient des qualifications en commerce international. Cependant, dans 59 % des entreprises, il était pratique courante de parler au moins deux langues étrangères, dont l'une était l'anglais. La compétence technique et les compétences linguistiques étaient les deux attributs les plus importants relevés pour un directeur des exportations.

## **2.8. Études mesurant les barrières linguistiques en tant qu'équivalents de tarifs commerciaux**

Frankel (1997), Frankel & Rose (2002) et Heliwel (1999) ont tenté de mesurer les différences linguistiques en tant qu'obstacles au commerce et ont quantifié les coûts des barrières linguistiques dans une fourchette allant de 15 à 22 % en termes d'équivalents tarifaires. Ils estiment également

qu'avoir une langue commune peut faire augmenter le commerce bilatéral de 75 à 170 %. Cependant, Noguer & Siscart (2003) estiment que l'équivalent tarifaire des langues en tant qu'obstacles au commerce ne s'élève qu'à un modeste 6 % et que la valeur d'une langue commune n'est que de 11 %. Le modèle de Noguer & Siscart (2003) met toutefois l'accent sur une série de variables clés :

- le degré d'association politique et coloniale constitue un déterminant probable des flux commerciaux actuels et est potentiellement associé au partage d'une langue commune ;
- les indices de prix sont des fonctions implicites d'obstacles au commerce bilatéral et toute mesure de l'incidence des barrières linguistiques sur le commerce devrait prendre en compte leur effet sur les indices de prix ;
- proximité : des langues communes sont souvent parlées dans les pays ayant une frontière commune ;
- unions politiques et de libre-échange : les plus vieux États membres (qui forment une union plus étroite) devraient présenter de plus grands volumes d'échanges commerciaux entre eux.

Noguer & Siscart (2003) arguent du fait que les barrières linguistiques varient selon les secteurs : ils affirment que l'équivalent tarifaire des barrières linguistiques est proche de zéro dans des secteurs tels que l'agriculture, l'exploitation minière, les raffineries pétrolières, l'industrie sidérurgique et l'agro-alimentaire. Il existe cependant d'importants équivalents tarifaires des barrières linguistiques dans le secteur de l'imprimerie et de l'édition (18 %), du textile (14 %) et des équipements professionnels, scientifiques et liés aux systèmes de commande (10 %). Les barrières linguistiques nuisent également à l'intégration internationale par leur effet sur les marchés des facteurs, notamment sur les flux de migration et de capitaux, et entravent l'harmonie sociale intra-nationale.

## **2.9. Recherche sur les facteurs culturels et interculturels**

Des travaux significatifs ont été réalisés pour définir les différences culturelles et une série de cadres analytiques a été mise en place (Shenkar, 2001). Suivant l'exemple de personnes de renom, telles Hofstede et Trompenaars, de nombreux chercheurs universitaires ont travaillé dans le domaine de la gestion interculturelle. Il en ressort les points suivants, de façon résumée :

- les entreprises transnationales n'ont plus une seule culture nationale ; à l'ère actuelle de la « communication mondiale », des stages de formation sur la collaboration interculturelle sont de plus en plus nécessaires pour que chacun se comprenne vraiment ;
- le pragmatisme et le « holisme » sont des concepts universels et on trouve partout une « dichotomie parties-tout » ; même les organisations américaines de classe mondiale reconnaissent que la différenciation locale et la reconnaissance des différences culturelles sont des facteurs importants pour négocier avec succès dans le monde entier ;
- les schémas de pensée ne changent que lentement, sans suivre le plan d'orientation de quiconque (Hofstede) ;
- les différences culturelles ne doivent pas être considérées comme problématiques, mais comme enrichissantes et stimulantes.

Une autre branche de chercheurs universitaires s'intéresse aux compétences interculturelles. Michael Byram (1997, 2000) est l'un des plus grands représentants de cette tendance. Le projet INCA du programme Leonardo da Vinci (2001 à 2004) s'est servi des recherches de Byram pour développer un cadre, un outil de diagnostic et un compte-rendu des résultats, l'objectif étant d'évaluer les compétences interculturelles.

Selon Langhoff (1977), la compétence d'une entreprise dans le domaine de la gestion des questions managériales sur différents marchés s'appuie sur trois aptitudes différentes, mais apparentées :

- faire face à l'hétérogénéité culturelle sur différents marchés internationaux ;
- harmoniser ses produits et services, et leur marketing, en fonction de la valeur symbolique que leur donnent les marchés cibles dans différentes cultures ; et
- identifier et exploiter de nouvelles possibilités dans des contextes culturels étrangers en espérant obtenir un avantage concurrentiel durable.

Selon Brake, Walker et Walker (1995), la négociation est l'un des domaines de compétence clés pour pouvoir travailler de manière efficace dans plusieurs cultures. Les négociateurs internationaux ont besoin de compétences et d'aptitudes additionnelles en plus de celles requises dans les négociations commerciales domestiques (Reynolds, Simintiras et Vlackou, 2002). Dans une étude portant sur des cadres chinois et américains, Tung (1989) conclut que, en tant que facteur déterminant de la réussite ou de l'échec des négociations, la culture joue un rôle important, mais double. L'étude montre que, bien que les différences culturelles entre les styles de négociations soient considérées par les cadres comme des causes majeures de l'échec de celles-ci, une familiarisation avec les différences culturelles n'est pas perçue comme un facteur majeur de leur succès.

Usunier (2000) suggère un certain nombre de moyens pour minimiser l'incidence de la culture dans les négociations et pour pouvoir bâtir des relations transculturelles gratifiantes :

- avoir la volonté de s'adapter ;
- être conscient du fait que les interprètes influencent le sens ;
- être conscient des obstacles culturels qui se posent lors de traductions ;
- éviter les stéréotypes négatifs ;
- avoir une bonne préparation préalable dans le domaine de la compréhension interculturelle.

Les problèmes interculturels résultant de l'utilisation de l'informatique ont été identifiés il y a relativement peu. Russo et Boor (1993) suggèrent des moyens grâce auxquels les concepteurs d'interfaces de programmes pourraient développer leurs produits en vue d'une utilisation effective par des personnes de cultures différentes.

## **CHAPITRE 3 : RÉSULTATS PRINCIPAUX DE L'ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DES PME**

**(voir également Annexe 3)**

L'opinion selon laquelle l'exportation d'une part des ventes des PME leur permet de stimuler le développement économique intérieur (et européen) et de contribuer à la réduction du déficit de la balance des paiements, est largement répandue. L'incidence de la pratique des langues étrangères doit par conséquent être envisagée dans le contexte des résultats commerciaux de ces entreprises. En effet, si elles se lancent dans de tels investissements, c'est pour améliorer leur accès aux marchés étrangers. En outre, la capacité d'exportation d'une entreprise est généralement considérée comme une mesure de sa compétitivité. Les entreprises exportatrices ont tendance à être plus productives que celles qui n'exportent pas. La loi des avantages comparés prédit le résultat ; les bénéfices commerciaux sont fondés sur la spécialisation. La pratique de langues étrangères dans le processus d'exportation est également une variable à prendre en compte dans le succès de l'internationalisation des PME. Le présent chapitre explique dans les grandes lignes comment quelque 2 000 entreprises ont répondu au problème critique suivant : comment la langue et la culture peuvent-elles avoir une influence sur le succès commercial des entreprises et leur efficacité à participer à des activités transeuropéennes ? De nombreuses questions de qualité peuvent cependant étayer ce succès et cette efficacité : les entreprises ont-elles une stratégie de communication, quelle est leur réactivité dans le domaine du recrutement de personnel possédant des compétences linguistiques et jusqu'à quel point sont-elles dépendantes de prestataires de services externes ?

Les données comparatives par pays sont reprises à l'**Annexe 3**. Nous avons calculé le pourcentage des réponses « oui » par pays et par question, par rapport au nombre total de réponses valides par question. Nous pouvons présenter l'ensemble des données selon deux aspects : soit en nous intéressant à la moyenne des scores des pays, soit en considérant la part de l'échantillon total de toutes les PME de l'enquête. Les deux formulations sont valides mais donnent des informations de niveaux différents. Dans le reste du document, nous ferons référence à l'« échantillon total » et à la « moyenne » pour chaque pays de l'échantillon.

### **3.1. Déficiences en compétences linguistiques**

**Votre entreprise a-t-elle déjà raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes ? Si OUI, quelles langues et dans quelles situations ?**

Les réponses à cette question montrent que les entreprises européennes subissent de fortes pertes commerciales, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes. Il est déjà arrivé à 11 % des quelque 2 000 entreprises répertoriées dans l'échantillon de perdre un contrat d'exportation véritable ou potentiel directement pour cette raison. Au moins 10 autres ont perdu des contrats d'une valeur unitaire supérieure à 1 million d'euros.

Plus d'un quart des entreprises d'exportation turques enregistrent des pertes, suivies d'entreprises roumaines (25 %) et de quatre pays scandinaves (Finlande, Islande, Suède, Danemark) où au moins 1 entreprise sur 5 fait état de pertes véritables ou potentielles. Il existe en outre un grand groupe d'entreprises pour lesquelles plus de 11 % de l'échantillon déclarent avoir perdu des contrats véritables ou potentiels : l'Espagne, la Norvège, la République tchèque, la France et les Pays-Bas. Tous pays confondus, cela représente potentiellement une perte énorme pour l'économie communautaire. La perte totale véritable subie par seulement les 11 % des PME de l'échantillon à

avoir fait état de contrats véritables ou potentiels perdus se situe entre 8 100 015 et 13 500 004 euros. La perte potentielle se situe entre 16 400 026 et 25 300 010 euros.

**Figure 3.1. Perte véritable/potentielle due au manque de compétences linguistiques**

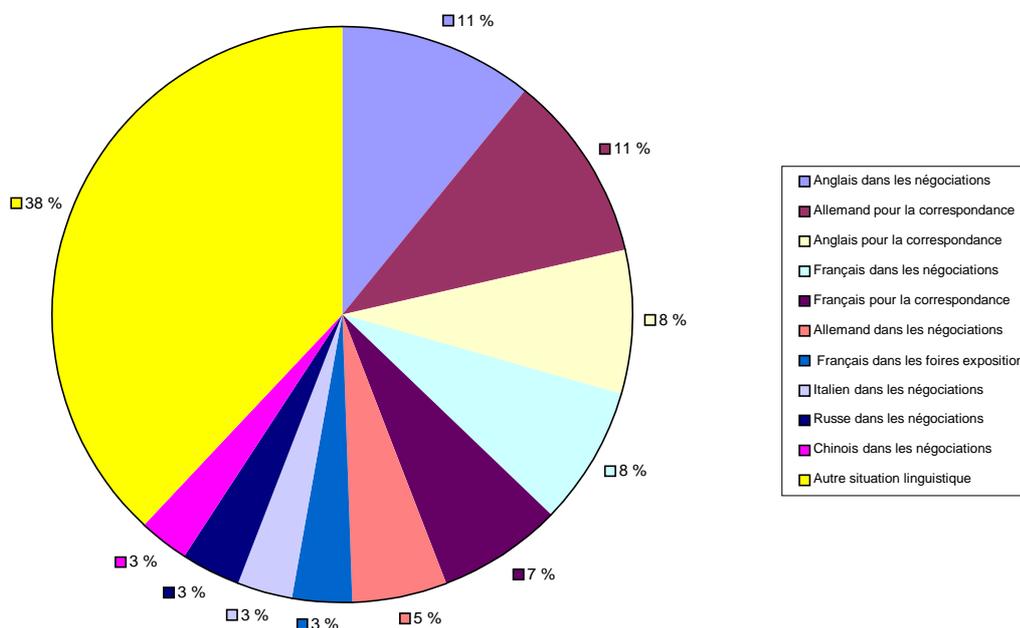
<b>Perte véritable/potentielle approx.</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Perte véritable (approx.) : plus d'1 million €	4	4 %
Perte véritable (approx.) : 0,5 million €- 1 million €	2	2 %
Perte véritable (approx.) : 100 000 €- 0,5 million €	11	12 %
Perte véritable (approx.) : moins de 100 000 €	4	22 %
Perte potentielle (approx.) : plus d'1 million €	10	11 %
Perte potentielle (approx.) : 0,5 million €- 1 million €	5	5 %
Perte potentielle (approx.) : 100 000 €- 0,5 million €	16	8 %
Perte potentielle (approx.) : moins de 100 000 €	23	25 %
Total	91	100 %

Seules 91 PME font état de ces pertes véritables ou potentielles, soit moins de la moitié des 195 de l'échantillon ayant confirmé avoir raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes. Le reste n'a pas indiqué la taille du contrat perdu (sans doute pour des raisons confidentielles ou simplement pour éviter toute gêne face à l'enquêteur). Nous pouvons par conséquent supposer que le chiffre exact des pertes véritable ou potentielles est sans doute bien supérieur, voire le double de celui donné ci-dessus.

Il y a cependant 20,5 millions d'entreprises dans l'UE (19) et seulement 0,2 % d'entre elles sont de grandes entreprises. Dans l'enquête Grant Thornton International Business Owners (2004), 42 % de toutes les entreprises de l'UE à 25 exportent (allant de l'Italie, 54 % à la Pologne, 36 %). Si la proportion des entreprises subissant des pertes, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes, était reprise sur l'ensemble des PME du secteur de l'exportation, à l'échelle communautaire, nous pourrions calculer de façon prudente qu'au moins 945 000 des PME européennes subissent peut-être des pertes commerciales pour cette raison. La perte moyenne par entreprise sur une période de trois ans est de 325 000 euros. Si nous multiplions ce chiffre par le nombre d'entreprises qui, selon notre estimation, subissent des pertes commerciales, les pertes totales pour l'économie communautaire, dues au manque de compétences linguistiques dans le secteur des PME, avoisinent 100 milliards d'euros par an.

La Figure 3.2. montre les situations les plus fréquentes impliquant des langues étrangères pour lesquelles ce sous-groupe de PME de l'échantillon total a indiqué avoir raté une opportunité de contrat d'exportation. Le manque de connaissances en anglais dans les négociations (11 %) est la situation la plus fréquente mentionnée par les entreprises, suivi de l'allemand pour la correspondance (11 %), l'anglais pour la correspondance (8 %) et le français dans les négociations (8 %).

**Figure 3.2. Les 10 langues/situations les plus fréquentes que les entreprises citent comme cause de perte de contrat d'exportation**



La Figure 3.3. montre les raisons spécifiques données par les entreprises ayant fait l'expérience de pertes véritables/potentielles. La raison principale avancée est le manque de personnel possédant des compétences linguistiques ; vient ensuite le manque de suivi et le manque de confiance. Des problèmes de standard téléphonique et des difficultés avec les agents ou les distributeurs sont ensuite cités. Le manque d'affinité culturelle est également mentionné, mais par moins d'entreprises.

**Figure 3.3. Raisons données par les entreprises ayant fait l'expérience de pertes véritables ou estimées, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes :**

Raisons	n	%
Manque de personnel possédant des compétences linguistiques	117	63 %
Demandes de renseignements ou devis sans suivi	19	10 %
Manque de confiance	15	8 %
Problèmes de téléphone/standard	8	4 %
Problèmes avec les agents/distributeurs	8	4 %
Erreurs de traduction/interprétation	7	4 %
Incapacité à tirer profit des opportunités	5	3 %
Foires exposition/salons commerciaux	4	2 %
Manque d'affinité culturelle	2	1 %
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>100 %</b>

### 3.3 Pratique des langues pour les marchés principaux

Dans la réponse faite par les entreprises concernant les langues qu'elles pratiquent sur leurs marchés d'exportation principaux, il apparaît de façon évidente que des langues véhiculaires sont largement employées sur les marchés tiers. L'anglais est par exemple utilisé pour négocier sur plus de 20 marchés différents, dont les quatre pays anglophones que sont le Royaume-Uni, les États-Unis, le Canada et l'Irlande. L'allemand sert à exporter sur 15 marchés (Allemagne et Autriche comprises) ; le russe est pratiqué pour négocier dans les États baltes, la Pologne et la Bulgarie ; enfin, le français est employé sur 8 marchés dont la France, la Belgique et le Luxembourg.

Le pourcentage de la pratique des langues lors d'événements distincts, sur des marchés d'exportation identifiés à dessein par les entreprises de l'échantillon, est le suivant :

Anglais	51 %
Allemand	13 %
Français	9 %
Russe	8 %
Espagnol	4 %
Autres	15 %

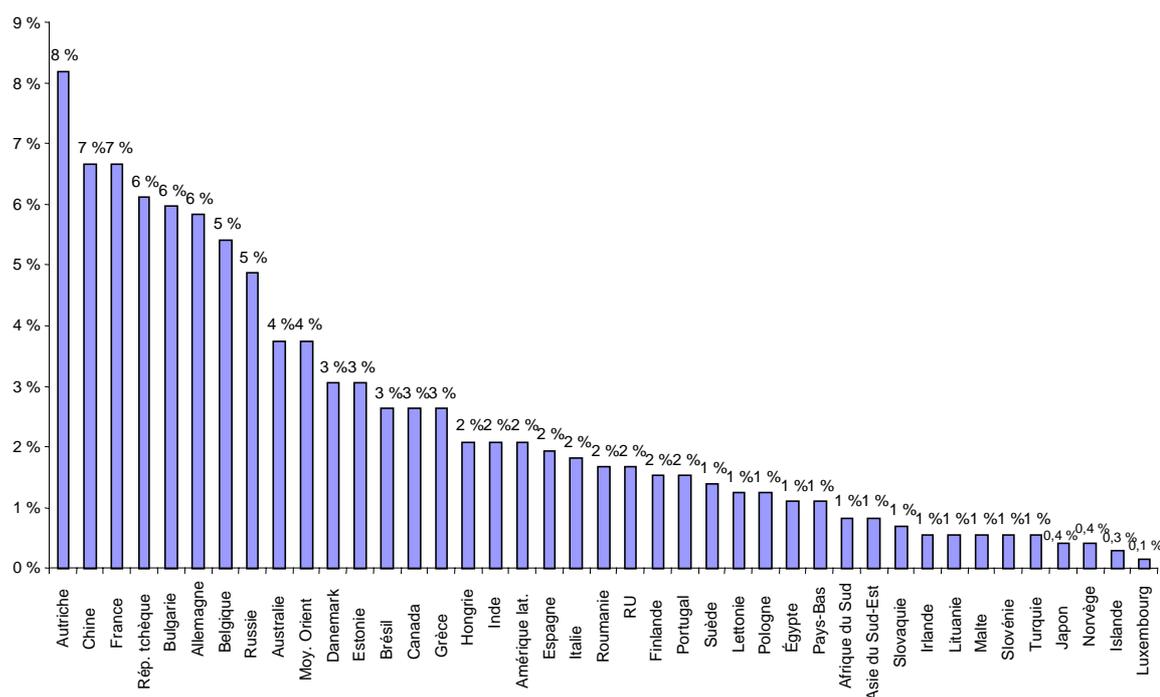
Il est surprenant de constater que l'anglais n'est pas utilisé davantage. Cela s'explique par la tendance des entreprises à essayer d'employer la langue locale du marché si possible, ou d'utiliser sinon l'une des grandes langues européennes comme l'allemand ou le français. On trouve en Belgique des exemples d'entreprises qui pratiquent plusieurs langues, par exemple (et au minimum) l'anglais, l'allemand, le français et le néerlandais. Pour une large part, cela dépend de la réceptivité multilingue du pays en question ainsi que de la proximité géographique et culturelle. Le russe est ainsi pratiqué en Bulgarie, l'espagnol pour exporter au Portugal et le français est employé en Espagne et en Italie.

### 3.4 Projets commerciaux d'avenir

**Votre entreprise compte-t-elle commencer à négocier dans de nouveaux pays étrangers ? Si OUI, dans quel(s) pays/quelle(s) région(s) :**

Les barrières linguistiques auxquelles certaines entreprises se heurtent sont susceptibles d'augmenter plutôt que de diminuer alors que les échanges commerciaux se développent sur plus de marchés. En moyenne, 47 % de l'échantillon total (46 % de l'échantillon combiné des pays étudiés) ont l'intention de commencer à négocier dans de nouveaux pays étrangers, soit une valeur probable considérable en termes de croissance des exportations des entreprises européennes. Celles qui cherchent le plus à accroître leur volume commercial sont généralement implantées dans les nouveaux États membres ou dans les pays candidats : les résultats les plus importants se trouvent notamment en Grèce (91 %), en Bulgarie (80 %), en Turquie (79 %), en Roumanie (68 %), en Espagne (68 %), en République tchèque (69 %), en Pologne (63 %), en Slovaquie (65 %) ainsi qu'en Hongrie (57 %), à Chypre (60 %) et en Lituanie (50 %). La Figure 3.4. représente les nouveaux marchés sur lesquels les entreprises ont l'intention de négocier.

**Figure 3.4. Pays étrangers dans lesquels les PME ont l'intention de commencer à exporter**



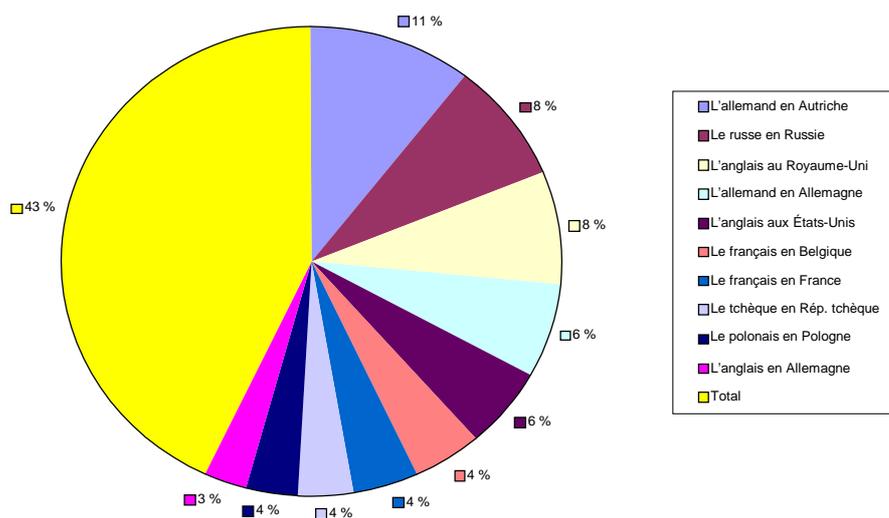
**3.5. Votre décision d'investir (sur de nouveaux marchés) s'appuie-t-elle sur une connaissance de la langue/culture concernée ? Si vous avez répondu « OUI », veuillez indiquer quel(s) marché(s)/langue(s) :**

Seulement 10 % des entreprises de l'échantillon total avaient sélectionné leur marché cible en raison de leur connaissance de la langue et de la culture locales. Dans la plupart des cas, cela s'explique peut-être par le fait que les entreprises n'ont en premier lieu pas les connaissances nécessaires. Les compétences linguistiques peuvent cependant servir à déterminer les marchés ciblés par une entreprise et ce facteur peut aussi représenter un indicateur utile quant aux entreprises qui reconnaissent la valeur économique de la pratique des langues pour accroître leur volume commercial : à savoir la Roumanie (31 %), la Norvège (25 %), l'Islande (23 %), la Hongrie (22 %), la Lettonie (31 %), la Slovaquie (31 %), la Finlande (20 %), l'Allemagne (19 %), l'Italie (18 %) et l'Estonie (16 %). Chypre, l'Irlande, le Danemark et le Royaume-Uni (pays anglophones en majorité, ou bien où l'anglais est très répandu) sont loin dans cet index particulier de familiarisation, essentiellement parce qu'ils utilisent et s'attendent à utiliser l'anglais pour la majeure partie de leurs transactions. Avoir l'anglais comme langue maternelle, ou du moins comme langue seconde ou nationale largement parlée, ouvre de grands marchés où l'anglais n'est pas la langue officielle. Cependant, la présente enquête montre que cela peut entraîner une certaine complaisance dans l'application des cadres d'assurance qualité qui améliorent le potentiel commercial, comme par exemple avoir une stratégie de communication pour les marchés étrangers. Les marchés « matures » et anglophones (le Royaume-Uni par exemple) semblent considérés comme acquis, presque comme si l'anglais n'était plus perçu comme une langue « étrangère » mais était supposé être la *lingua franca* commerciale de nombreux pays.

La Figure 3.5. montre comment la connaissance de certaines langues a eu une influence sur les entreprises dans leur décision de cibler un pays particulier en tant que marché d'avenir. Par exemple, la connaissance de l'allemand a eu une influence sur la décision de certaines PME de commercer avec l'Autriche (11 %) tandis que la connaissance du russe a poussé des entreprises à

accroître leur volume commercial avec la Russie (8 %). Cela accentue bien l'importance des langues « véhiculaires » pour pénétrer de nouveaux marchés sur lesquels l'exportateur ne parle pas la langue locale.

**Figure 3.5. Les 10 langues les plus fréquentes (et marchés connexes) ayant eu une influence sur la décision des PME d'investir dans des pays étrangers**



## CHAPITRE 4 : BARRIÈRES CULTURELLES

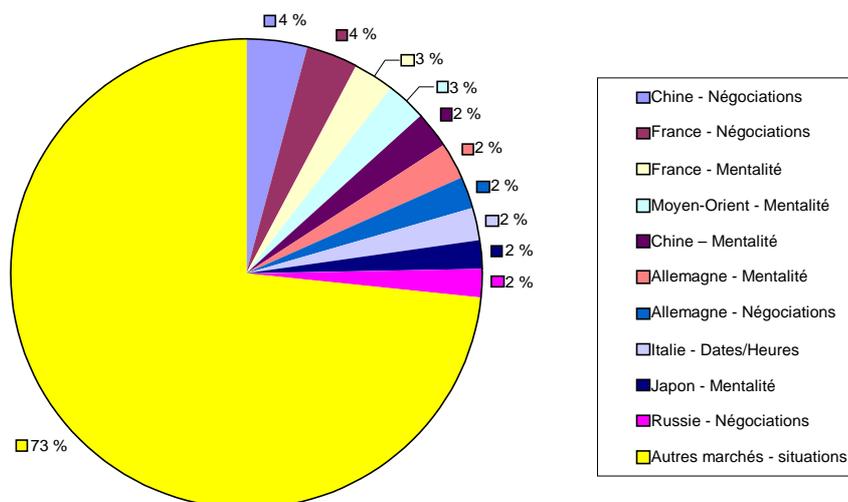
Les entreprises se heurtent aussi à des barrières culturelles et le présent chapitre reprend les résultats à ce sujet (à lire en conjonction avec l'Annexe 3).

### 4.1. Votre entreprise a-t-elle déjà éprouvé des difficultés avec des clients étrangers à cause de différences culturelles ?

Dans l'échantillon total (et combiné), 18 % des entreprises ont confirmé avoir éprouvé des difficultés avec des clients étrangers à cause de différences culturelles. Les entreprises des pays scandinaves semblent éprouver plus de difficultés que la moyenne à ce niveau. Celles implantées en Norvège (42 %), en Suède (37 %), en Finlande (30 %) ainsi qu'en Roumanie (29 %) obtiennent un score élevé sur cette question. Les entreprises installées dans les vieux États membres comme la Belgique et l'Autriche rencontrent également des problèmes (28-29 %), tout comme la Hongrie (22 %) et la Grèce (23 %). La place de tête occupée par les pays scandinaves, parmi ceux qui semblent se heurter au plus de barrières culturelles, peut sans doute s'expliquer par leur isolement géographique voire par une tendance isolationniste plus prononcée. L'expérience du commerce international de nombreuses PME dans ces pays a peut-être été davantage limitée, par le passé, aux pays du Nord. Il s'agit éventuellement aussi simplement d'une question de familiarisation plus accrue chez les Scandinaves, réputés pour leur plus grand respect du consensus dans leurs relations à autrui.

La Figure 4.1. donne davantage de détails sur les causes des difficultés culturelles éprouvées par les PME en tant qu'échantillon total : notamment avec la Chine (4 %) et la France (4 %) ainsi que le Moyen-Orient et l'Allemagne. La compréhension de la culture des négociations et de la mentalité de ces cultures a été présentée comme une question très importante.

**Figure 4.1. Les 10 marchés/situations les plus fréquents donnés par les entreprises ayant éprouvé des difficultés avec des pays étrangers, faute de disposer de compétences culturelles suffisantes (échantillon total)**



#### **4.2 Votre entreprise a-t-elle déjà raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences culturelles suffisantes dans un pays donné ?**

En moyenne, seuls 4 % de l'échantillon combiné et total des PME confirment avoir raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences culturelles suffisantes. Ce pourcentage varie cependant énormément d'un pays à l'autre. Ce sont notamment les entreprises en Scandinavie, une fois encore, qui semblent être perdantes (en accord avec les résultats de 4.1.) : à savoir la Suède (12 %), la Finlande (10 %), l'Islande (9 %) mais quelques nouveaux membres semblent aussi subir des pertes : Chypre (9 %), la Slovaquie et la Bulgarie (5 %) ainsi que de vieux États membres comme la Belgique (7 %), la France (5 %) et l'Espagne (5 %). Une fois encore, les entreprises anglophones ne semblent pas vivre, ou percevoir, cette situation comme un problème - le Danemark et l'Irlande (0 %), le Royaume-Uni (1 %).

Les raisons données par les entreprises, dans l'enquête, pour expliquer les contrats perdus semblent se limiter à *mieux comprendre la mentalité* (en Chine, en France), *négocier* (en France, en Espagne, en République tchèque, en Chine, en Turquie) et *correspondre* (en Chine).

## CHAPITRE 5 : RÉGIME LINGUISTIQUE DANS LE COMMERCE

La présente section s'intéresse à la manière dont les PME qui ont répondu à l'enquête pratiquent les langues dans leur activité. Une fois encore, il faut la lire en conjonction avec les données de l'Annexe 3.

Les entreprises les plus performantes parmi les PME du secteur de l'exportation possèdent souvent une *stratégie de communication multilingue (ou stratégie de communication)*, qui leur permet de résoudre leurs problèmes linguistiques.

### **5.1. Pour traiter avec les clients à l'étranger, votre entreprise possède-t-elle une stratégie de communication multilingue formelle (par exemple, votre bureau cherche-t-il toujours à communiquer dans la langue cible du pays pour négocier / votre entreprise exige-t-elle du personnel de bureau qu'il maîtrise au moins une langue étrangère, etc. ?) ?**

Dans les échantillons européens combiné et total, 48 % des entreprises reconnaissent avoir une stratégie de communication (ou *communication multilingue*) formelle. Bien que ce pourcentage soit assez stable dans la plupart des pays, certains, comme le Portugal (93 %), le Royaume-Uni (3 %) et l'Irlande (1 %), s'écartent fortement de la norme. De toute évidence, il existe soit une certaine complaisance reposant sur l'absence de mise en place de stratégies de communication multilingue dans les pays anglophones (Royaume-Uni et Irlande) et chez les grands utilisateurs de l'anglais comme l'Islande, ou bien simplement, les entreprises de ces pays semblent croire que l'anglais convient à toutes les situations commerciales. Cela n'encourage pas la reconnaissance des langues comme moyen d'augmenter le volume des échanges commerciaux à l'échelle mondiale. L'importance donnée aux stratégies de communication multilingue, présentée plus loin dans cette étude comme variable critique et nécessaire à l'amélioration des résultats commerciaux, est plus visible dans les vieux États membres maritimes mais non anglophones tels que le Portugal, la Grèce (68 %) et Chypre (64 %), ainsi que dans les pays admis plus récemment ou candidats à l'adhésion à l'UE comme la Bulgarie et la Roumanie. En effet, plus de 60 % des entreprises exportatrices des nouveaux états/états récemment admis semblent mieux informées à ce sujet et ont développé une stratégie, à savoir en Hongrie, Estonie, Bulgarie et Roumanie.

« Chaque client étranger peut décider de sa langue de communication. »  
Étude de cas slovaque

### **5.2 Veuillez indiquer, par ordre d'importance pour votre entreprise, les principaux marchés étrangers et les langues pratiquées sur chacun d'entre eux.**

La Figure 5.1. présente les 10 langues et marchés étrangers les plus fréquemment répertoriés par les PME, constituant leurs principaux marchés d'exportation, sur l'échantillon total. Il convient de mentionner que l'anglais est également très répandu sur les marchés commerciaux tels que l'Allemagne, la France et les Pays-Bas.

**Figure 5.1. Les 10 langues/marchés étrangers les plus fréquents**

<b>Marchés utilisant des langues</b>
L'Allemagne utilisant l'allemand
Le Royaume-Uni utilisant l'anglais
La France utilisant le français
L'Allemagne utilisant l'anglais
Les États-Unis utilisant l'anglais
La Russie utilisant le russe
La France utilisant l'anglais
Les Pays-Bas utilisant l'anglais
L'Espagne utilisant l'espagnol
L'Italie utilisant l'italien

Dans chaque pays, des preuves montrent qu'il existe des régimes linguistiques très divers dans les échanges commerciaux. Par exemple, la Bulgarie négocie en allemand et en russe dans ces pays-là. De nombreux pays emploient des langues véhiculaires pour leurs marchés les plus importants : par exemple, la Lettonie négocie en lituanien en Russie ; l'Estonie en anglais en Suède. Il existe d'autres exemples de normes régionales, comme des entreprises utilisant leur propre langue dans des régions locales : par exemple, la Suède négocie en suédois en Norvège. La Finlande se sert du suédois en Suède. L'anglais est cependant répandu. Il est prouvé qu'en plus du Royaume-Uni et des États-Unis, cette langue est aussi pratiquée en France et aux Pays-Bas.

*« Les responsables et les directeurs parlent d'autres langues pour faciliter les accords avec leurs partenaires étrangers. »*

Étude de cas hongroise

### **5.3 Les compétences linguistiques de votre personnel ont-elle déjà eu une influence sur les marchés d'exportation choisis par votre entreprise ?**

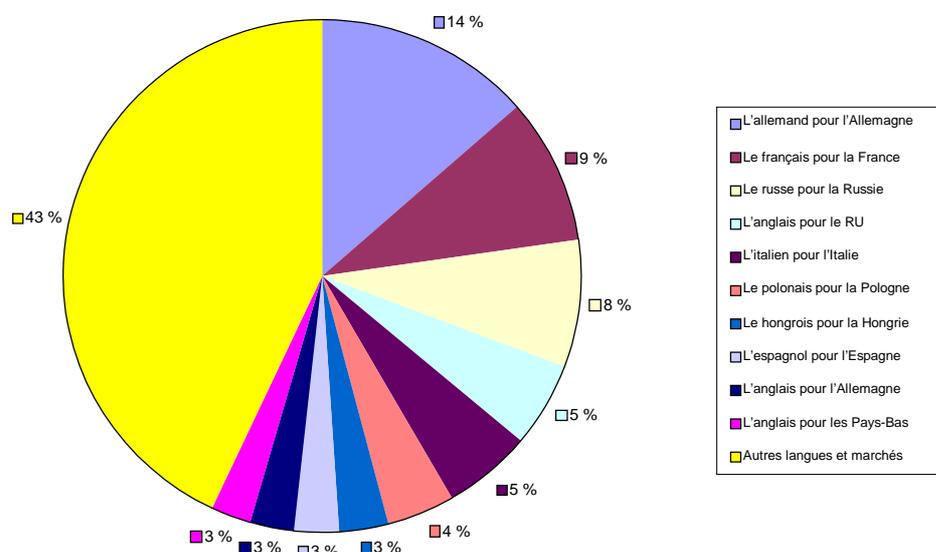
En moyenne, 13 % de l'échantillon total d'entreprises indiquent que les compétences linguistiques de leur personnel ont eu une influence sur le marché d'exportation choisi par l'entreprise. Le pourcentage des « oui » varie énormément entre les entreprises de chaque pays, allant d'élevé avec près de 30 % (Roumanie), à zéro (Pays-Bas et Luxembourg). Les taux d'influence les plus élevés (environ un quart des entreprises) se retrouvent surtout chez les membres les plus récents comme la Lettonie, la Lituanie, la République tchèque et la Hongrie mais l'Espagne et le Portugal enregistrent également des taux d'influence élevés.

**Figure 5.3. Pourcentage d'entreprises de l'échantillon total pour lesquelles les compétences linguistiques du personnel ont eu (ou non) une influence sur les marchés d'exportation choisis**

<b>Pays</b>	<b>Non (%)</b>	<b>Oui (%)</b>		<b>Pays</b>	<b>Non (%)</b>	<b>Oui (%)</b>
Autriche	85,0	15,0		Lettonie	73,0	27,0
Belgique	86,7	13,3		Lituanie	74,0	26,0
Bulgarie	82,3	17,7		Luxembourg	100,0	0,0
Chypre	90,9	9,1		Malte	97,3	2,7
Rép. tchèque	80,0	20,0		Pays-Bas	100,0	0,0
Danemark	94,7	5,3		Norvège	89,8	10,2
Estonie	94,1	5,9		Pologne	91,7	8,3
Finlande	78,3	21,7		Portugal	75,0	25,0
France	86,7	13,3		Roumanie	70,2	29,8
Allemagne	92,6	7,4		Slovaquie	86,7	13,3
Grèce	86,4	13,6		Espagne	75,0	25,0
Hongrie	76,1	23,9		Suède	94,0	6,0
Islande	93,8	6,3		Turquie	82,7	17,3
Irlande	94,9	5,1		Royaume-Uni	96,0	4,0
Italie	93,2	6,8		<b>Moyenne</b>	<b>86,9</b>	<b>13,1</b>

Cependant, cet échantillon illustre également clairement que certains marchés sont davantage susceptibles d'être ciblés lorsque le personnel des entreprises parle des langues étrangères, notamment en Allemagne et en France. La Figure 5.4. illustre les langues et leurs marchés respectifs, mentionnés par les entreprises affirmant que les langues de compétence de leur personnel ont une influence sur les marchés d'exportation choisis. Pour ceux qui subissent une influence, la langue et pays uniques le plus cité est « l'allemand pour l'Allemagne », suivi du « français pour la France ». Il est important de noter que la connaissance de l'anglais influence également la décision d'une entreprise à exporter non seulement au Royaume-Uni mais également en Allemagne et aux Pays-Bas. Bien évidemment, d'autres facteurs interviennent aussi dans le choix des marchés d'exportation cibles d'une entreprise. La sélection de langues de préférence relevées ici reflète dans de nombreux cas la proximité géographique ainsi que l'affinité culturelle ressentie.

**Figure 5.4. Les 10 langues et marchés d'exportation les plus fréquents des entreprises pour lesquelles la décision d'exporter est influencée par les compétences linguistiques du personnel**



#### 5.4 Avez-vous recruté du personnel possédant des compétences linguistiques spécifiques pour vos besoins d'exportation ?

En moyenne, 40 % des entreprises ont recruté du personnel possédant des compétences linguistiques spécifiques pour répondre à leurs besoins d'exportation. Notamment, les entreprises implantées en Hongrie, Roumanie, République tchèque, Belgique, France, Allemagne et Espagne ont le plus tendance à recruter sur cette base. La Figure 5.5. présente les pourcentages par pays de façon détaillée.

**Figure 5.5. Pourcentage d'entreprises de l'échantillon qui ont (ou non) recruté du personnel possédant des compétences linguistiques spécifiques pour répondre à leurs besoins d'exportation**

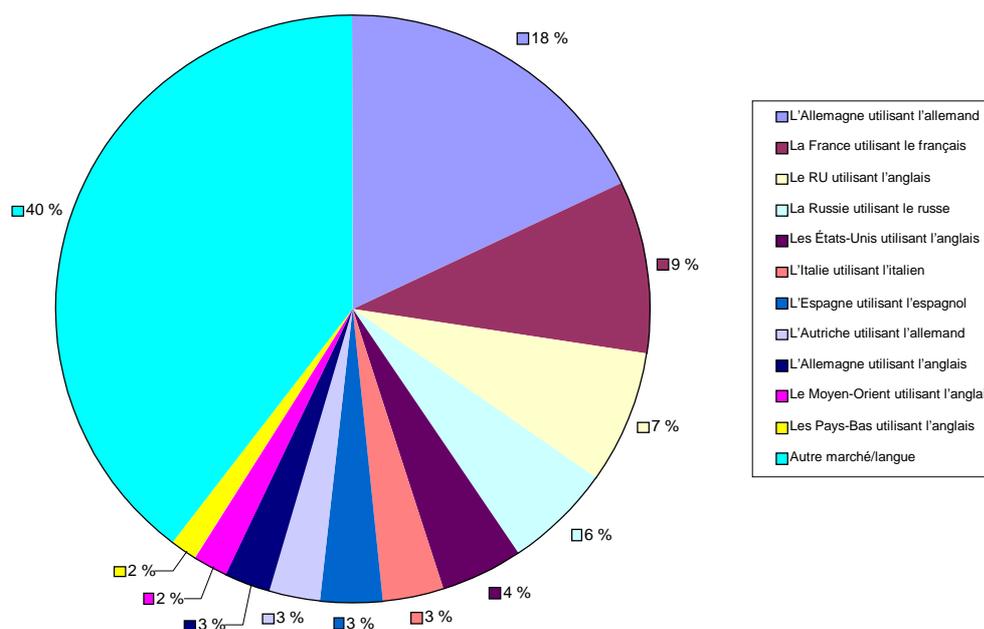
Pays	NON (%)	OUI (%)
Autriche	42 %	58 %
Belgique	38 %	62 %
Bulgarie	56 %	44 %
Chypre	91 %	9 %
Rép. tchèque	38 %	62 %
Danemark	74 %	26 %
Estonie	59 %	41 %
Finlande	52 %	48 %
France	39 %	61 %
Allemagne	41 %	59 %
Grèce	90 %	10 %

Pays	NON (%)	OUI (%)
Hongrie	28 %	72 %
Islande	83 %	17 %
Irlande	78 %	22 %
Italie	72 %	28 %
Lettonie	49 %	51 %
Lituanie	75 %	25 %
Luxembourg	48 %	52 %
Malte	89 %	11 %
Pays-Bas	88 %	13 %
Norvège	62 %	38 %
Pologne	61 %	39 %
Portugal	52 %	48 %

Pays	NON (%)	OUI (%)
Roumanie	33 %	67 %
Slovaquie	68 %	32 %
Espagne	44 %	56 %
Suède	58 %	42 %
Turquie	55 %	45 %
Royaume-Uni	85 %	15 %
<b>Moyenne</b>	<b>60 %</b>	<b>40 %</b>

Pour les pays affirmant avoir recruté du personnel possédant des compétences linguistiques spécifiques pour répondre à leurs besoins d'exportation, la Figure 5.6. montre les langues et les marchés du personnel recruté, dans l'échantillon total. Dans cette même figure, 18 % des entreprises ont recruté du personnel ayant des connaissances en allemand pour exporter en Allemagne spécifiquement, tandis que 9 % des entreprises ont recruté du personnel parlant français pour exporter en France. Les entreprises ont également recruté du personnel parlant anglais pour répondre à leurs besoins d'exportation en Allemagne, au Moyen-Orient et aux Pays-Bas.

**Figure 5.6. Langues et marchés d'exportation des entreprises qui ont recruté sur la base des compétences linguistiques du personnel**

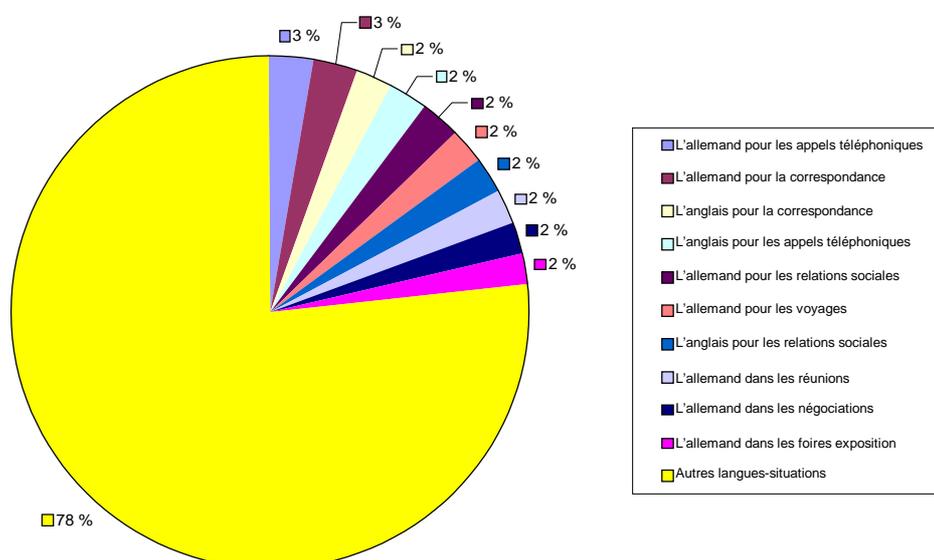


**5.5. Veuillez remplir le tableau ci-dessous en indiquant les langues étrangères pour lesquelles vous disposez de personnel compétent (vous-même y compris), capable de traiter les situations et activités ci-après :**

La Figure 5.7. montre les 10 langues et situations les plus fréquentes pour lesquelles les PME de l'échantillon total disposent de personnel en mesure de traiter des situations liées spécifiquement à leur activité commerciale. Les PME ont du personnel capable de maîtriser notamment *l'allemand pour les appels téléphoniques (3 %)*, *l'allemand pour la correspondance (3 %)*, *l'anglais pour la correspondance (2 %)* et *l'anglais pour les appels téléphoniques (2 %)*. Les ensembles de compétences les plus courants sont généralement l'allemand et l'anglais. Ces deux langues sont

surtout pratiquées dans les situations suivantes : voyages, relations sociales, négociations et réunions, et foires exposition.

**Figure 5.7. Les 10 langues-situations les plus fréquentes dans lesquelles les entreprises disposent de personnel compétent en langues**



**5.6. Dans votre entreprise, avez-vous déjà recruté des locuteurs natifs à temps complet pour faciliter vos activités de commerce extérieur ?**

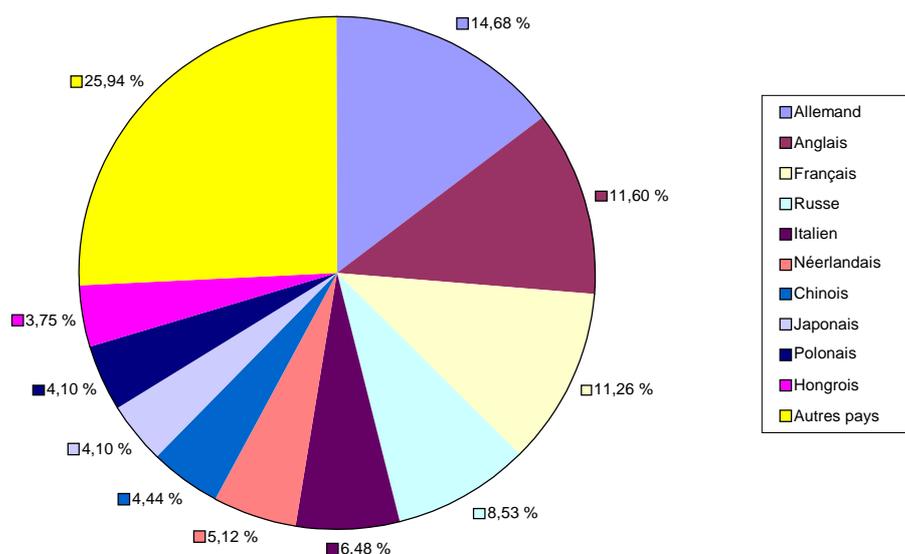
En moyenne, 22 % des entreprises de l'échantillon total ont recruté des locuteurs natifs à temps complet pour faciliter leurs activités de commerce extérieur. Cela démontre que les entreprises européennes reconnaissent que cette pratique est un volet important d'une stratégie de communication internationale (Hagen, 2006 : 76). La Figure 5.8. présente les pourcentages par pays de façon détaillée. Les entreprises de certains pays semblent employer cette méthode plus fréquemment que d'autres pour surmonter les barrières linguistiques et d'exportation. Par exemple, en Allemagne, Hongrie, Autriche, Lettonie et Norvège, les entreprises semblent mieux reconnaître l'intérêt de recruter des locuteurs natifs.

**Figure 5.8. Pourcentage des entreprises de l'échantillon total qui ont (ou non) recruté des locuteurs natifs à temps complet pour faciliter leurs activités de commerce extérieur**

<b>Pays</b>	<b>NON (%)</b>	<b>OUI (%)</b>
Autriche	55 %	45 %
Belgique	72 %	28 %
Bulgarie	93 %	7 %
Chypre	73 %	27 %
Rép. tchèque	74 %	26 %
Danemark	79 %	21 %
Estonie	84 %	16 %
Finlande	65 %	35 %
France	85 %	15 %
Allemagne	56 %	44 %
Grèce	81 %	19 %
Hongrie	66 %	34 %
Islande	83 %	17 %
Irlande	97 %	3 %
Italie	81 %	19 %
Lettonie	61 %	39 %
Lituanie	99 %	1 %
Luxembourg	68 %	32 %
Malte	95 %	5 %
Pays-Bas	83 %	17 %
Norvège	62 %	38 %
Pologne	88 %	13 %
Portugal	91 %	9 %
Roumanie	78 %	22 %
Slovaquie	80 %	20 %
Espagne	74 %	26 %
Suède	68 %	32 %
Turquie	84 %	16 %
Royaume-Uni	84 %	16 %
<b>Moyenne</b>	<b>78 %</b>	<b>22 %</b>

La Figure 5.9. présente les 10 langues les plus courantes répertoriées par les entreprises ayant recruté des locuteurs natifs à temps complet pour faciliter leurs opérations de commerce extérieur. Ce qui est étonnant dans ces résultats, c'est l'éventail de langues recherchées auprès de locuteurs natifs et le fait que l'anglais n'occupe pas la première place. La première langue de la liste est l'allemand (14 %), suivie de l'anglais (11 %), du français (11 %), du russe (8 %) et de l'italien (6 %).

**Figure 5.9. Les 10 langues les plus courantes répertoriées par les entreprises ayant recruté des locuteurs natifs à temps complet pour faciliter leurs opérations de commerce extérieur**



### 5.7 Avez-vous déjà embauché des agents et/ou distributeurs locaux parlant votre propre langue maternelle sur vos marchés étrangers ?

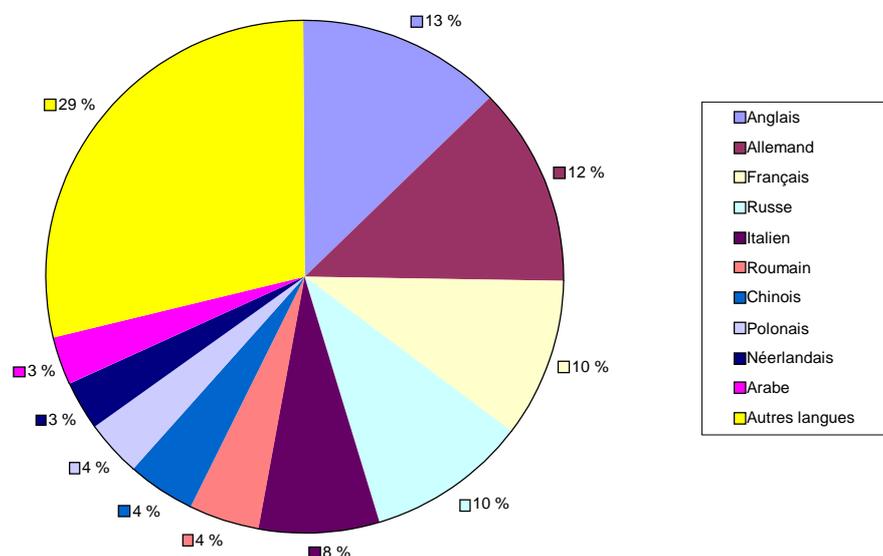
Choisir et embaucher des agents locaux qui parlent votre propre langue, sur des marchés étrangers, peut témoigner de l'incapacité d'une PME à négocier directement dans un autre pays ou avec ses ressortissants. Mais bien évidemment, il s'agit aussi du premier pas à faire pour accéder à un nouveau marché ou à un marché parfois inconnu. En moyenne, 31 % des entreprises ont embauché des agents et/ou distributeurs locaux parlant la langue de cette entreprise (Figure 5.10). Cela tend à démontrer un déficit en compétences linguistiques dans le cadre de la négociation sur les marchés étrangers. La France (66 %) et l'Allemagne occupent le haut du tableau en ce qui concerne le recours à des agents locaux francophones et germanophones.

**Figure 5.10. Pourcentage d'entreprises ayant embauché (ou non) des agents et/ou distributeurs locaux parlant leur langue maternelle sur leurs marchés étrangers**

<b>Pays</b>	<b>NON</b>	<b>OUI</b>
Autriche	21 %	79 %
Belgique	69 %	31 %
Bulgarie	61 %	39 %
Chypre	82 %	18 %
Rép. tchèque	59 %	41 %
Danemark	79 %	21 %
Estonie	84 %	16 %
Finlande	64 %	36 %
France	34 %	66 %
Allemagne	44 %	56 %
Grèce	76 %	24 %
Hongrie	76 %	24 %
Islande	75 %	25 %
Irlande	91 %	9 %
Italie	68 %	32 %
Lettonie	49 %	51 %
Lituanie	85 %	15 %
Luxembourg	77 %	23 %
Malte	95 %	5 %
Pays-Bas	63 %	38 %
Norvège	88 %	12 %
Pologne	61 %	39 %
Portugal	74 %	26 %
Roumanie	77 %	23 %
Slovaquie	84 %	16 %
Espagne	67 %	33 %
Suède	54 %	46 %
Turquie	82 %	18 %
Royaume-Uni	71 %	29 %
<b>Moyenne</b>	<b>69 %</b>	<b>31 %</b>

La Figure 5.11. indique les 10 langues les plus fréquentes des agents/distributeurs parlant les langues maternelles des PME. Dans ce cas, les agents anglophones occupent le haut du tableau (13 %), suivis de ceux parlant l'allemand (12 %), le français (11 %), le russe (10 %) et l'italien (10 %).

**Figure 5.11. Les 10 langues les plus fréquentes des agents/distributeurs locaux**



### 5.8 Avez-vous déjà eu recours à des traducteurs et des interprètes externes pour vos activités de commerce extérieur ?

Le recours à des traducteurs et à des interprètes externes est un autre moyen de mesurer la pratique des langues ; il peut servir à mesurer le degré de dépendance d'une PME par rapport à ses prestataires externes de services linguistiques. Il n'est pas surprenant de constater que ce recours est élevé. En moyenne, 45 % des entreprises ont eu recours à des traducteurs et des interprètes externes pour faciliter leur commerce extérieur (voir Figure 5.12). Le volume de négociations d'une PME dans une gamme donnée de pays est également un facteur d'influence sur le degré de recours à ces professionnels.

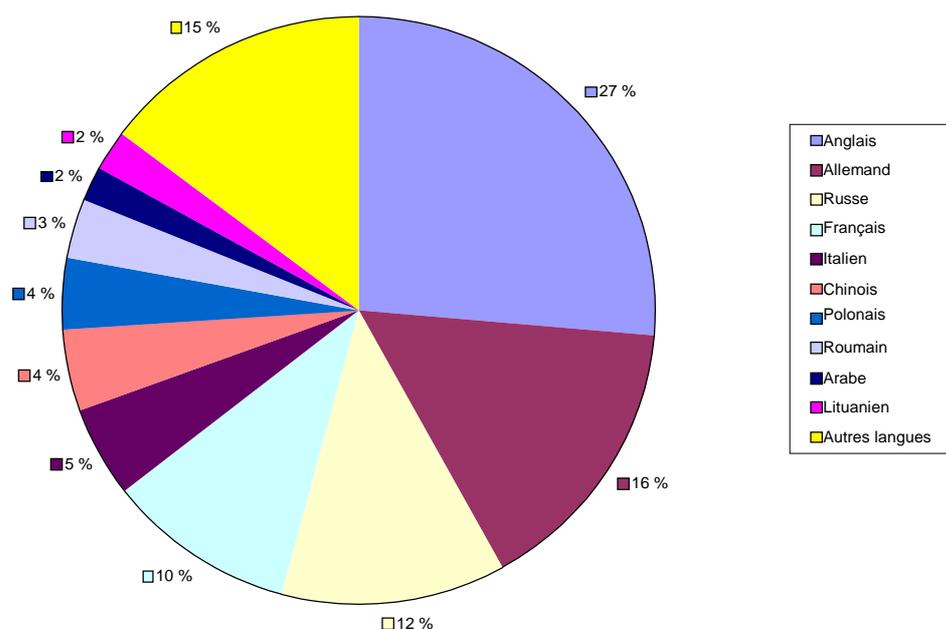
**Figure 5.12. Pourcentage des entreprises de l'échantillon total ayant eu recours (ou non) à des traducteurs et des interprètes pour leurs activités de commerce extérieur**

Pays	NON (%)	OUI (%)
Autriche	20 %	80 %
Belgique	43 %	57 %
Bulgarie	60 %	40 %
Chypre	64 %	36 %
Rép. tchèque	37 %	63 %
Danemark	53 %	47 %
Estonie	67 %	33 %
Finlande	26 %	74 %
France	77 %	23 %
Allemagne	26 %	74 %
Grèce	52 %	48 %

Pays	NON (%)	OUI (%)
Hongrie	54 %	46 %
Islande	47 %	53 %
Irlande	96 %	4 %
Italie	61 %	39 %
Lettonie	38 %	62 %
Lituanie	16 %	84 %
Luxembourg	75 %	25 %
Malte	81 %	19 %
Pays-Bas	67 %	33 %
Norvège	44 %	56 %
Pologne	59 %	41 %
Portugal	82 %	18 %
Roumanie	77 %	23 %
Slovaquie	64 %	36 %
Espagne	48 %	52 %
Suède	41 %	59 %
Turquie	43 %	57 %
Royaume-Uni	85 %	15 %
<b>Moyenne</b>	<b>57 %</b>	<b>45 %</b>

La Figure 5.13. indique les 10 langues les plus fréquentes dans lesquelles les PME de l'échantillon ont fait réaliser des traductions professionnelles. La première langue de la liste est l'anglais (37 %), ce qui reflète son statut de langue internationale ; elle est suivie de l'allemand (15 %), du russe (15 %), de l'italien (5 %) et du chinois (4 %).

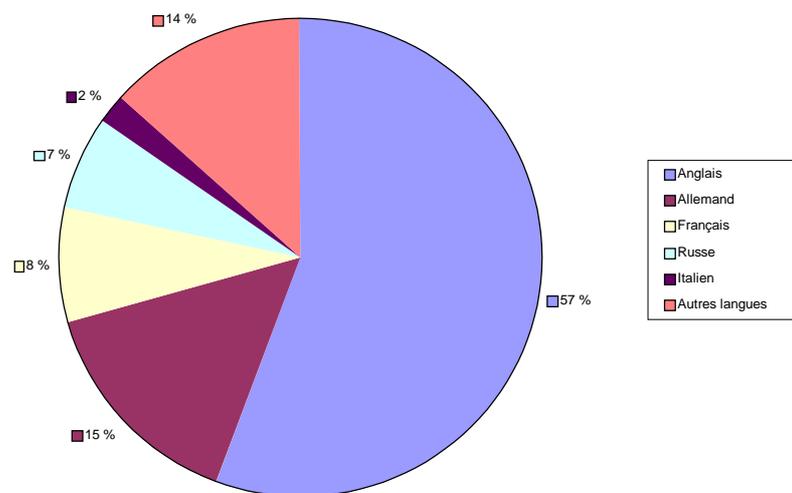
**Figure 5.13. Les 10 langues les plus fréquentes pour lesquelles il est fait appel à des traducteurs externes**



## 5.9 Adaptez-vous parfois votre site web aux marchés étrangers ?

Pour tout négociant international, l'un des passages obligés est de développer son site web en une autre langue pour pénétrer un nouveau marché. Il s'agit de la tactique la plus souvent utilisée par les PME dans le cadre de leur communication internationale. En moyenne, 62 % des entreprises de l'échantillon européen ont créé leur site web en d'autres langues aux fins de l'exportation.

**Figure 5.14. Les 5 langues étrangères les plus fréquentes dans lesquelles les entreprises adaptent leur site web**



## CHAPITRE 6 : COMPÉTENCES LINGUISTIQUES ET FORMATION

La formation est considérée comme faisant partie intégrante de la stratégie de communication multilingue d'une entreprise, en matière de préparation aux échanges commerciaux sur de nouveaux marchés et à l'expansion sur des marchés déjà plus établis. Il est cependant évident que de nombreuses entreprises ne savent pas vraiment de quelles compétences elles disposent ; par conséquent, la conservation d'un fichier des compétences du personnel représente une indication de l'efficacité de la stratégie de développement des ressources humaines. Lorsque cela est pratiqué, les stratégies de communication multilingue peuvent alors être plus performantes, les frais de formations réduits et il est plus facile de trouver « la bonne personne pour la bonne tâche ».

Une fois encore, il faut lire le contenu du présent chapitre en conjonction avec les données de l'Annexe 3.

### 6.1 Conservez-vous un fichier des compétences linguistiques de votre personnel ?

En moyenne, 57 % des entreprises de l'échantillon total conservent un fichier des compétences linguistiques de leur personnel. Dans certains pays, des exigences dans le domaine de la documentation réglementaire peuvent cependant avoir une influence sur le nombre élevé d'entreprises donnant une réponse positive à cette question : Bulgarie (99 %), France (92 %) et Hongrie (91 %). Par contre, l'Italie, les Pays-Bas, l'Islande et le Danemark sont moins susceptibles de conserver de tels fichiers.

### 6.2 Avez-vous déjà proposé des stages de formation linguistique à votre personnel ?

Un nombre élevé d'entreprises de l'échantillon européen (49 %) ont proposé des stages de formation linguistique à leur personnel. Les réponses positives sont les plus nombreuses dans les sociétés tchèques et slovaques (90 % et 84 %), suivies de l'Autriche (76 %), la Finlande (74 %) et la Suède (70 %). Les entreprises sont moins susceptibles de proposer des stages à Malte et au Royaume-Uni.

*« Plus de 45 employés ont suivi les modules de formation linguistique, ce qui représente environ 20 % du personnel total et 100 % des cadres moyens et supérieurs de la société. L'investissement financier a été énorme mais la Direction de la PME est convaincue que les avantages économiques à moyen et long terme le seront encore plus. »*

### 6.3 Votre entreprise a-t-elle bénéficié de stages de formation en langues étrangères ces 3 dernières années ?

Lorsque la question porte sur les stages de formation du point de vue de l'organisation réelle, et non pas simplement le fait d'en proposer (ils peuvent ne pas se concrétiser pour diverses raisons), 35 % des entreprises de l'échantillon total indiquent avoir formé leur personnel dans une ou plusieurs langues ces trois dernières années. Les entreprises auront le plus vraisemblablement formé leur personnel dans les pays suivants : la République tchèque (79 %), l'Espagne (61 %), la Slovaquie (57 %) et l'Autriche (62 %). (N.B. : l'Autriche a un faible taux de réponse.) Cela suggère qu'il existe peut-être des difficultés à concrétiser l'offre de formation par une inscription réelle. L'engagement prononcé des entreprises tchèques à appliquer une politique de formation

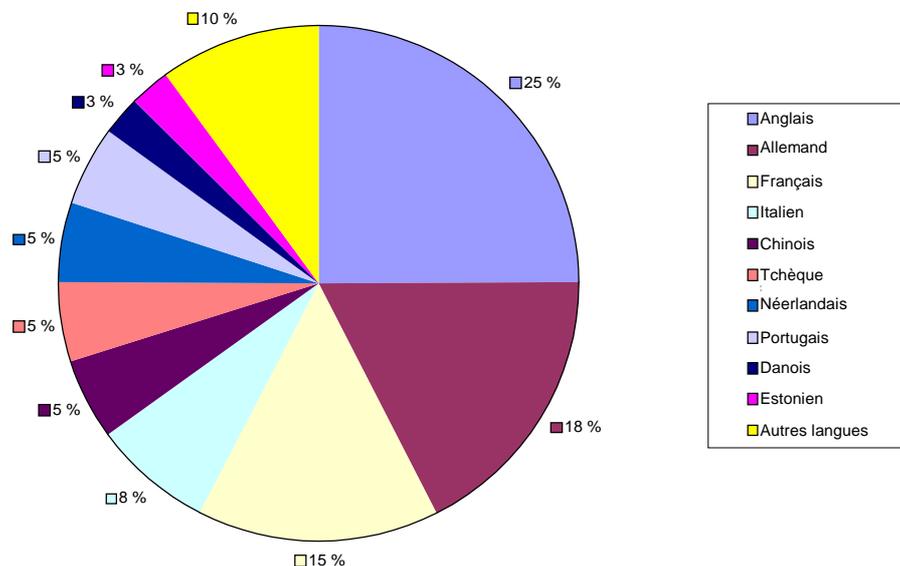
linguistique reflète vraisemblablement leur aspiration à augmenter leur volume commercial au-delà de leurs frontières, dans l'UE élargie ; en Espagne, cela traduit peut-être l'économie généralement forte et expansionniste du pays. Les stages de formation linguistique proposés par les entreprises sont par contre peu nombreux dans les pays suivants, entre autres : Malte (3 %), la Grèce (5 %) et le Royaume-Uni (10 %).

*« En 2005, environ 2 % des bénéficiaires de la société ont financé des stages de formation linguistique. Elle a l'intention d'y consacrer au moins 2 % de ses bénéfices en 2006. »*

Étude de cas slovaque

La Figure 6.1. indique les 10 langues les plus fréquentes dans lesquelles les entreprises ont formé leur personnel ces 3 dernières années. Comme on pouvait s'y attendre, l'anglais arrive en tête (25 %), suivi de l'allemand (18 %), du français (15 %) et de l'italien (8 %). Plusieurs personnes interrogées ont mis en avant le besoin de « transformer » des connaissances en anglais acquises de façon plus ou moins formelle en une langue répondant aux besoins commerciaux. En outre, une demande a été exprimée pour le chinois, le tchèque, le néerlandais et le portugais (5 % pour chaque langue), ce qui confirme que les échanges commerciaux de nombreuses entreprises de l'UE prennent une dimension de plus en plus multilingue.

**Figure 6.1. Les 10 langues les plus fréquentes dans lesquelles les entreprises ont formé leur personnel ces 3 dernières années**



### 6.3. Pensez-vous que votre entreprise aura besoin de renforcer ses connaissances linguistiques ou connaissances sur les pays dans les 3 prochaines années ?

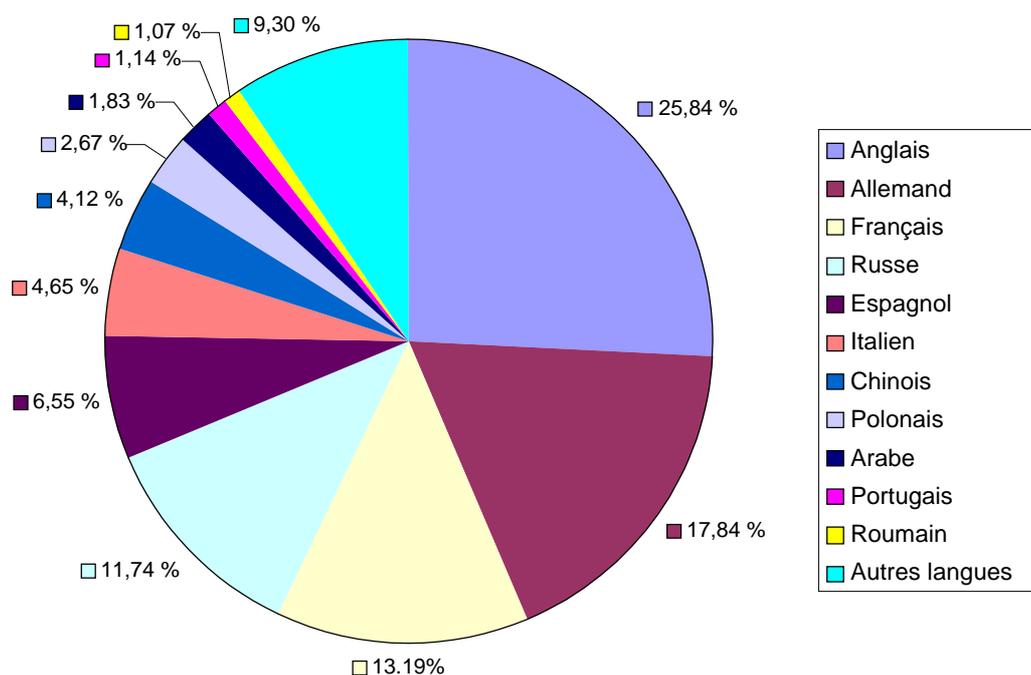
Un pourcentage important d'entreprises (42 % de l'échantillon total) pense voir sa demande de connaissances linguistiques augmenter dans les trois prochaines années. De nombreuses entreprises des nouveaux États membres, Roumanie (88 %), Bulgarie (71 %), Lettonie (59 %),

Hongrie (56 %) ainsi qu'Italie (52 %) et Espagne (63 %), s'attendent à connaître une augmentation de leurs besoins en compétences linguistiques. Cela pourrait bien justifier l'apport d'un soutien ciblé. De même, la Turquie (69 %) fait état d'une grande majorité d'entreprises qui souhaitent acquérir de nouvelles connaissances linguistiques. Cela s'explique sans doute par l'incidence sur le commerce de sa candidature à l'adhésion de l'UE. 20 % des entreprises expriment un plus grand besoin de familiarisation avec un pays/une culture, notamment en Bulgarie (50 %), Roumanie (41 %) et Islande (53 %), suivies des entreprises tchèques, norvégiennes, finlandaises et françaises.

La Figure 6.2. montre les langues les plus fréquentes pour lesquelles les entreprises de l'échantillon total ont exprimé un tel besoin pour les trois prochaines années. Comme on pouvait s'y attendre, l'anglais est le plus souvent demandé, mais par seulement un quart de l'échantillon. Dans les demandes exprimées pour la période à venir, l'allemand (17,8 %), le français (13,2 %) et le russe (11,7 %) occupent une place importante. 4 % des entreprises auront besoin du chinois.

Si l'on divise la langue en situations et compétences spécifiques, la demande se répartira ainsi : *l'anglais dans les négociations* (6 %) et *dans les réunions* (5 %), *l'allemand dans les négociations* (4 %) et la *correspondance* (4 %), suivi de *l'anglais dans les foires-exposition* (4 %) et la *correspondance* (3 %). Il est cependant utile de noter que *le russe dans les négociations*, *le français dans les négociations*, *le français pour la correspondance* et *l'allemand dans les réunions* occupent une petite place mais représentent des besoins importants pour plusieurs entreprises.

**Figure 6.2. Langues que les entreprises ont besoin d'acquérir dans les 3 prochaines années**



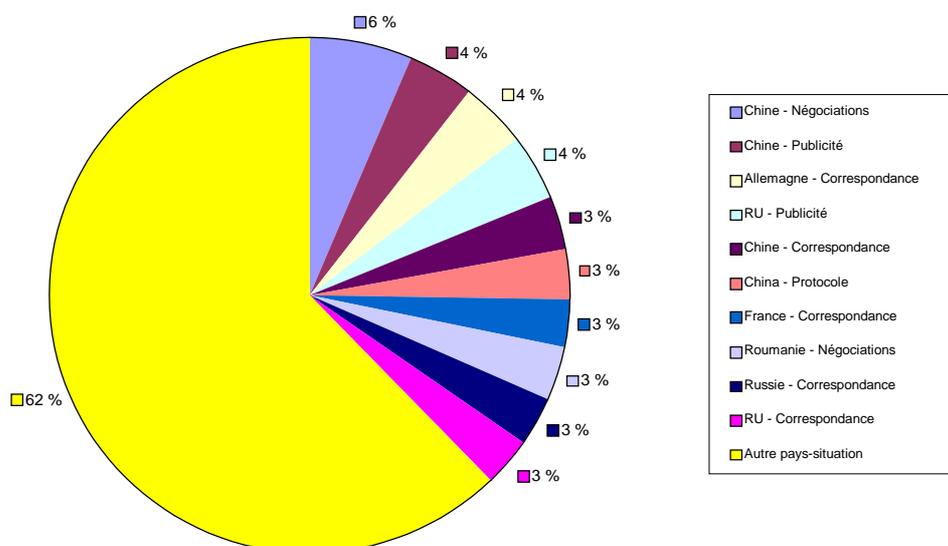
En moyenne, 20 % des entreprises de l'échantillon européen pensent avoir besoin de renforcer leurs connaissances linguistiques concernant des pays/marchés spécifiques dans les 3 prochaines années. Ce sont notamment les nouveaux États membres qui font état du besoin le plus important dans l'échantillon, à savoir la Bulgarie (50 %), la Roumanie (41 %) et la République tchèque (38 %). Les pays dont les entreprises sont les moins susceptibles de prévoir des besoins futurs (ou n'en reconnaissent aucun) sont le Luxembourg, l'Irlande et le Royaume-Uni, suivis de la Grèce, Malte et l'Estonie. Le pourcentage très faible d'entreprises au Royaume-Uni et en Irlande s'attendant à

une plus grande demande de nouvelles compétences linguistiques et culturelles est troublant. Il est sans doute dû au fait que dans ces pays, les entreprises font continuellement confiance à l'anglais pour leurs besoins commerciaux. Le manque d'intérêt et d'engagement des entreprises de ces deux pays anglophones montre qu'il est nécessaire d'organiser une plus grande sensibilisation sur ces questions.

« Les employés ont développé des compétences interculturelles, par exemple une souplesse de leurs comportements pour s'adapter aux différentes exigences et situations culturelles, une prise de conscience en matière de communication leur permettant de modifier leurs expressions en conséquence, et le respect d'autrui. L'entreprise réussit ainsi à maintenir ses chiffres de vente. Le personnel peut traiter des demandes commerciales en trois langues et l'entreprise réfléchit actuellement au recrutement de nouveaux employés parlant d'autres langues. Cela prouve qu'elle est consciente du fait, qu'outre la fabrication de marchandises de qualité et la capacité à répondre à la demande internationale, l'apprentissage et la pratique de la langue d'un pays donné sont des aspects importants du maintien des résultats commerciaux ; en effet, l'entreprise a l'intention d'entretenir des relations commerciales à long terme avec ses clients. »

La Figure 6.3. illustre les pays que les entreprises de l'échantillon considèrent comme les plus importants en matière de nouvelles connaissances, et la nature des connaissances/compétences requises. Les pays et compétences ainsi relevés sont : la Chine pour les *négociations* (6 %), la *publicité* (4 %), la *correspondance* (4 %), et le *protocole* (3 %), soit un niveau d'intérêt total pour ce pays de 17 % ; l'Allemagne pour la *correspondance* (4 %) ; le Royaume-Uni pour la *publicité* (4 %) ; la France pour la *correspondance* (3 %) et la Roumanie pour les *négociations* (3 %). Deux points intéressants ressortent : les PME européennes indiquent avoir vraiment besoin de comprendre les aspects clés des pratiques commerciales en Chine et elles montrent leur envie de faire des affaires avec la Roumanie (nouveau membre).

**Figure 6.3. Les 10 pays-situations pour lesquels les entreprises pensent acquérir de nouvelles compétences**



## **CHAPITRE 7 : RAPPORTS DES PRESCRIPTEURS**

### **7.1. Présentation générale des remarques des prescripteurs**

Dans chaque pays étudié, il a été demandé à cinq « prescripteurs » de discuter des résultats de l'enquête dans leur région. Ils ont été choisis parmi un groupe représentatif comprenant chefs d'entreprise, universitaires travaillant dans le domaine du commerce ou de la formation linguistique, personnel politique et fonctionnaires employés dans le domaine de l'assistance aux entreprises ainsi que représentants d'organisations commerciales comme les Chambres de Commerce. Chaque prescripteur devait adresser un ensemble uniforme de questions :

- Les résultats du pays étudié permettent-ils d'obtenir une représentation équilibrée ?
- Quel serait l'effet de l'amélioration des compétences linguistiques et interculturelles sur l'économie du pays étudié ?
- Si les barrières linguistiques et culturelles tombaient, quelle serait l'incidence sur la croissance commerciale ?
- La personne interrogée avait-elle connaissance de mesures nationales visant à améliorer les compétences linguistiques et interculturelles en vue de développer le commerce extérieur ?
- Si oui, les a-t-elle trouvées efficaces ; dans quelle proportion ?
- La personne interrogée a-t-elle formulé des recommandations pour améliorer le niveau des compétences linguistiques et interculturelles du pays étudié ? (Les personnes interrogées ont été invitées à suggérer des mesures à différents niveaux, de l'entreprise individuelle à la Commission européenne.)

Les résultats de l'enquête ont été acceptés de façon très homogène ; ainsi, 79 % des personnes interrogées les ont trouvés entièrement exacts, 21 % partiellement exacts et aucun désaccord n'a été exprimé. De même, une majorité de personnes interrogées s'entend sur le fait que le niveau de compétences linguistiques de leur pays respectif laisse considérablement à désirer et que de nombreuses améliorations peuvent être faites.

Sur l'ensemble des personnes interrogées, 50 % sont au courant de l'existence de programmes linguistiques déjà existants dans leur pays et personne ne les juge adéquats. Les tendances clés relevées dans l'enquête par les prescripteurs sont les suivantes. Les recommandations formulées par ce groupe ont été classées dans le tableau général des recommandations à la fin.

### **7.2. Incidence de la taille du pays sur les questions de compétences linguistiques**

La quasi-majorité des personnes interrogées pensent que les compétences linguistiques de leur pays respectif peuvent être améliorées. Cette réponse se retrouve autant dans les pays « plus grands » et à plus forte densité de population que dans les pays « plus petits ». Le raisonnement sous-jacent diffère cependant.

Les pays comme la Suède, le Portugal et la France semblent avoir développé une certaine complaisance en ce qui concerne leurs connaissances linguistiques. À ce niveau, les prescripteurs ont l'impression que leurs co-citoyens pensent désormais qu'il suffit de connaître les langues européennes « principales » (ou d'avoir une capacité dans ces langues) telles que le français, l'allemand, l'espagnol et l'anglais, et que par conséquent, ils n'ont pas besoin d'investir dans les ressources d'apprentissage d'une quelconque langue de leurs clients des pays plus petits. En Suède par exemple, trois personnes interrogées sur cinq pensent qu'il existe une trop grande dépendance à l'anglais. Selon elles, une amélioration des compétences

linguistiques permettrait d'augmenter jusqu'à 50 % le volume des échanges commerciaux. L'augmentation serait encore nettement supérieure d'après l'une de ces personnes.

*« Elles (vous) permettent de recevoir de meilleures informations sur l'environnement commercial ainsi que de nouvelles idées de production, matières premières, marketing et circuits commerciaux. »*

Personne interrogée estonienne

Une personne interrogée portugaise fait la remarque suivante : alors que l'anglais est considéré comme la langue commerciale la plus importante, les niveaux de compétence en langue des affaires et la familiarisation avec les pratiques commerciales sont bien inférieurs aux besoins.

*« Le contact personnel avec le client étranger est nécessaire, quelle que soit la méthode commerciale. Il ne s'agit pas seulement de la capacité linguistique du commercial, c'est aussi une question d'assistance technique concernant le produit. »*

Personne interrogée tchèque

Les prescripteurs des pays plus petits reflètent, dans une certaine mesure, des modèles projetés dans l'analyse macro-économique des résultats de l'enquête (voir Chapitre 9). Ils ressentent ainsi que dans de nombreux cas, les langues pratiquées sont généralement surtout celles des pays limitrophes, avec lesquels des relations commerciales ont été instaurées il y a longtemps et avec qui des affinités culturelles et linguistiques existent déjà. Dans ces pays, l'anglais est surtout pratiqué pour faciliter les échanges commerciaux en-dehors de la sphère des pays immédiatement voisins. De façon globale cependant, 60 % des prescripteurs pensent que l'anglais est trop mis en avant et qu'il faudrait développer les connaissances en d'autres langues dans leur pays, reconnaissant notamment les aspirations d'expansion des marchés d'exportation.

Une personne interrogée désigne ainsi l'arabe et le chinois comme « langues d'avenir » tandis qu'une autre, dans un autre pays, pense qu'il s'agit également d'une question problématique. Elle constate ainsi que les langues « plus petites » (sic) telles que l'arabe, le chinois, voire même le russe, sont délaissées par ses étudiants au profit des langues plus courantes comme l'anglais, le français, l'italien ou l'espagnol.

*« Nous employons une stagiaire chinoise depuis deux ans. C'est très important pour nous parce qu'elle peut contacter nos clients directement et nous aider à rester en contact avec la Chine. »*

Personne interrogée française

#### **7.4. Taille de l'entreprise**

Plusieurs personnes interrogées constatent que la formation linguistique est surtout une caractéristique des grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises ne peuvent tout simplement pas se permettre de tels investissements. Une personne interrogée en République tchèque indique qu'il est difficile de trouver un directeur bilingue dans les entreprises les plus petites de la République. Même en Belgique, où les scores obtenus pour la disponibilité des compétences linguistiques sont élevés, deux prescripteurs tiennent à affirmer qu'il devrait y

avoir une campagne nationale visant à sensibiliser les entreprises les plus petites aux besoins d'exportation et aux compétences linguistiques.

*« Une meilleure communication (écrite et orale) dans la langue étrangère et une meilleure compréhension des différences culturelles auront une incidence forte sur la réussite de l'activité commerciale à l'étranger... Les compétences linguistiques sont essentielles dans toute économie ouverte où la langue maternelle n'est pas une langue internationale. »*  
Personne interrogée belge

Sur une note plus positive, une personne interrogée en Lituanie pense que, de nos jours, les grandes entreprises certes, mais également les entreprises de taille moyenne se rendent compte de la nécessité de posséder une stratégie de communication multilingue qui, de toute évidence, était jusqu'à présent un luxe que seules les grandes entreprises pouvaient s'offrir. Bien sûr, ce n'est pas seulement la taille de l'entreprise qui joue un rôle, mais la situation économique du pays lui-même. Dans certains cas, l'économie nationale ainsi que les entreprises individuelles démarrent sur la base d'investissements faibles et n'ont pas les moyens de financer davantage le développement des ressources humaines, comme cela est couramment pratiqué ailleurs.

*« Cela ferait tomber à coup sûr les barrières linguistiques et culturelles de la communication commerciale et ainsi, le volume et la rentabilité des activités d'exportation (et d'importation) seraient plus susceptibles d'augmenter. »*  
Personne interrogée roumaine

## **7.5. Éducation insuffisante**

Les prescripteurs en grande majorité (69 % sur l'ensemble de l'échantillon pertinent) s'entendent sur le fait que l'enseignement des compétences linguistiques, dispensé par les systèmes éducatifs respectifs des pays, pourrait être nettement amélioré. Beaucoup pensent que l'apprentissage de plus de langues devrait être obligatoire à l'école. D'autres indiquent que les compétences orales devraient être améliorées. Le besoin de développer davantage de programmes d'échanges d'élèves et d'étudiants est également mis en avant, notamment dans les nouveaux États membres et dans les pays candidats à l'adhésion.

## **7.6. Initiatives gouvernementales**

Seul un faible pourcentage de personnes interrogées pense que les politiques linguistiques des gouvernements sont adéquates. Selon la grande majorité, de nettes améliorations sont nécessaires. Plus précisément, 30 % des personnes interrogées pensent que leur gouvernement devrait mettre en place de meilleures procédures de formation, tandis que pour 20 % d'entre elles, le programme *Erasmus* devrait être amélioré dans les universités. Dans certains pays, les commentaires suggèrent que les obstacles administratifs entravent souvent la réalisation de tout programme innovant imaginé par une entreprise individuelle. Certaines personnes interrogées estiment que la formation linguistique devrait être déductible des impôts dans le but d'encourager plus d'individus à y souscrire.

## **7.7. Initiatives commerciales**

Malgré les ressources limitées relevées ci-avant, les personnes interrogées estiment que les entreprises individuelles pourraient être encouragées à assumer une plus grande responsabilité leur permettant de faire face à leur communication internationale. Les entreprises devraient être plus proactives pour favoriser les relations culturelles et devraient consacrer une plus grande part de leur budget à la formation linguistique. Par exemple, trois prescripteurs norvégiens pensent que des stages professionnels devraient être organisés pour améliorer les connaissances culturelles de leurs employés. Selon une personne interrogée en Estonie, seul un nombre marginal d'entreprises investit dans la formation linguistique, mais en un nombre insuffisant pour pouvoir avoir un effet réel sur le marché. Au total, environ 53 % des personnes interrogées pensent que les entreprises devraient mettre en place une meilleure formation linguistique pour leur personnel. Une personne interrogée tchèque indique que la formation linguistique devrait être améliorée à tous les niveaux, pas seulement pour les employés mais aussi pour les PDG. Un observateur en Belgique estime que les entreprises devraient exercer une plus grande influence auprès des universités pour qu'elles améliorent leurs cours de langues.

## **7.8. Résumé**

Les commentaires des prescripteurs confirment les résultats de l'analyse de l'enquête menée auprès des PME. En outre, les réponses discursives mettent davantage l'accent sur certaines questions principales concernant la disponibilité et l'utilisation des compétences linguistiques en Europe. Les prescripteurs identifient des insuffisances dans les stages de formation existants en compétences interculturelles, et dans leur enseignement. Cette constatation est peut-être plus évidente ici que dans les résultats statistiques. Les recommandations formulées à la fin de l'étude reflètent de nombreuses suggestions faites par les personnes interrogées au niveau national. Vu la diversité des expériences et des positions de départ des 27 pays étudiés (dans la présente section) – diversité réelle mais aussi supposée –, il est remarquable de constater que les questions liées aux compétences linguistiques et aux performances commerciales reçoivent, à maintes reprises, des réponses aussi homogènes pour l'ensemble de l'échantillon.

## CHAPITRE 8 : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DES GRANDES ENTREPRISES

### 8.1. Résultats de l'enquête menée auprès des grandes entreprises

Cette rubrique s'intéresse notamment à 30 grandes entreprises basées en Europe et dont les grandes divisions opérationnelles ou le siège social se trouvent en France, et examine leurs méthodes d'enseignement des langues. Les questions linguistiques qui se posent pour les grandes entreprises sont quelque peu différentes de celles qui se posent aux PME. Les grandes entreprises possèdent une plus grande infrastructure de ressources que les PME et opèrent souvent par l'intermédiaire d'un éventail de filiales ou de groupes commerciaux. Certains ne sont peut-être que des unités de production externalisée, mais, dans le cas des entreprises multinationales, le réseau comprendra généralement des groupes de distribution et de ventes axées sur certaines régions, avec leurs propres politiques dans le domaine de la communication « domestique ». Ici également, la « communication internationale » a peut-être tout autant à voir avec la communication au sein des structures internes d'une organisation mondiale qu'avec la communication dans la langue appropriée lors de salons commerciaux.

Le facteur d'échelle opérationnelle a une incidence sur les comparaisons directes faites avec les PME en ce qui concerne également les pertes commerciales subies faute de compétences linguistiques suffisantes. La « traçabilité » de l'incidence d'une seule mesure prise ou non par un employé dans une entreprise multinationale est moins immédiate dans une enquête comme la nôtre que dans une PME où les rapports entre un petit nombre d'employés relient de manière plus étroite la cause et l'effet et sont d'une nature bien plus immédiate.

Les comparaisons sont toutefois instructives en termes de perceptions de l'importance des compétences linguistiques, d'utilisation des techniques de gestion linguistique et de réactivité face aux besoins de communication des partenaires commerciaux, qu'ils soient clients ou partenaires en coentreprise.

### 8.2. Démarche

L'enquête a ciblé 30 grandes entreprises situées en France et présentant un profil d'entreprise international ou mondial (voir la liste à l'Annexe 4). Un cadre supérieur de chaque entreprise a été interrogé par téléphone à l'aide d'un questionnaire créé pour une enquête précédente (« Talking Sense », voir Chapitre 2), menée auprès d'entreprises multinationales britanniques en 2004. Les personnes interrogées ont dû décrire la taille, mais aussi la démarche de leur entreprise face aux besoins de communication de leurs clients, partenaires en coentreprise et fournisseurs basés à l'étranger (*réactivité linguistique*), leur connaissance des compétences linguistiques mises à la disposition des entreprises par leur main d'œuvre et leur connaissance de leurs futurs besoins (*aptitude linguistique*), la mesure dans laquelle leur planification d'entreprise prenait en considération tous futurs besoins en compétences linguistiques (*sensibilisation aux langues*) et l'emploi par leur entreprise de techniques de *gestion linguistique* (recours à des traducteurs, expatriation de personnel, etc.).

Les résultats de l'enquête sont donnés sous ces quatre titres et comparés avec les résultats de l'enquête menée auprès des PME et les remarques de prescripteurs nationaux.

### 8.3. Réactivité linguistique

Les personnes interrogées devaient décrire la façon dont leur entreprise préférerait communiquer avec des clients internationaux, leurs propres filiales, leurs fournisseurs et tout partenaire en coentreprise. Il est frappant que seules deux des personnes interrogées pensent que leur entreprise préfère utiliser sa propre langue lorsqu'elle traite avec des clients internationaux. La plus grande majorité (63 %) pratiquent l'anglais aussi bien en tant que langue du client que langue véhiculaire, alors que la propre langue du client est utilisée par 13 % des personnes interrogées. Un mélange de langues est privilégié par environ 20 %.

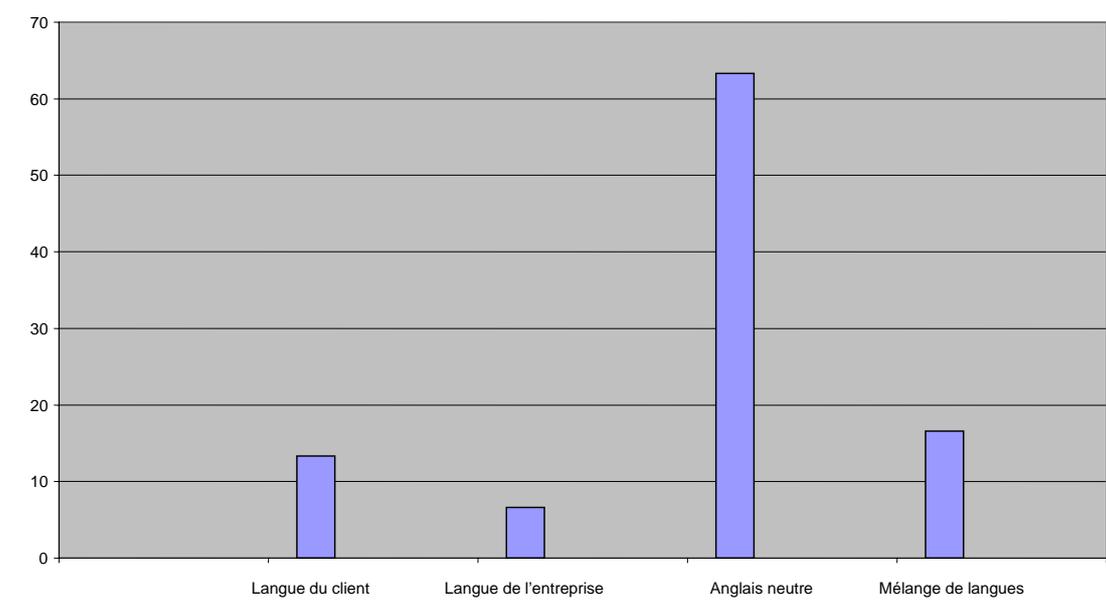
Ces pourcentages se reflètent, pour une grande partie, dans les réponses aux questions concernant les filiales, fournisseurs et partenaires en coentreprise, avec une légère baisse de l'utilisation de l'anglais (60 % avec les filiales, 53 % avec les fournisseurs et 50 % avec les partenaires en coentreprise) et de légères hausses dans la pratique d'un mélange de langues.

Le nombre d'entreprises utilisant l'anglais de manière prédominante, mais aussi mettant en place d'autres stratégies accompagnant cette tendance pour répondre aux besoins de communication de leurs clients, suggère un haut niveau de réactivité linguistique de la part des grandes entreprises interrogées. Ceci étant dit, il serait instructif, mais hors du champ d'application du présent exercice, de déterminer les raisons pour lesquelles un anglais « neutre » est si fréquemment utilisé comme base de communication au lieu de la langue du client. Cela vient peut-être du fait que certaines entreprises internationales sont convaincues que l'anglais est la langue mondiale des affaires ou bien, reflète peut-être tout simplement des habitudes de communication adoptées par des divisions importantes d'organisations plus larges.

Nous savons bien, grâce aux retours d'informations sur les PME et aux travaux de la précédente enquête « Talking Sense », que les compagnies d'exportation performantes reconnaissent la valeur de la pratique de la langue du client comme base d'une gestion à long terme de leurs relations et que la complaisance concernant la domination future de l'anglais est de plus en plus passée au crible.

**Figure 8.1.**

Préférences des grandes entreprises en matière de langues



#### 8.4. Aptitude linguistique

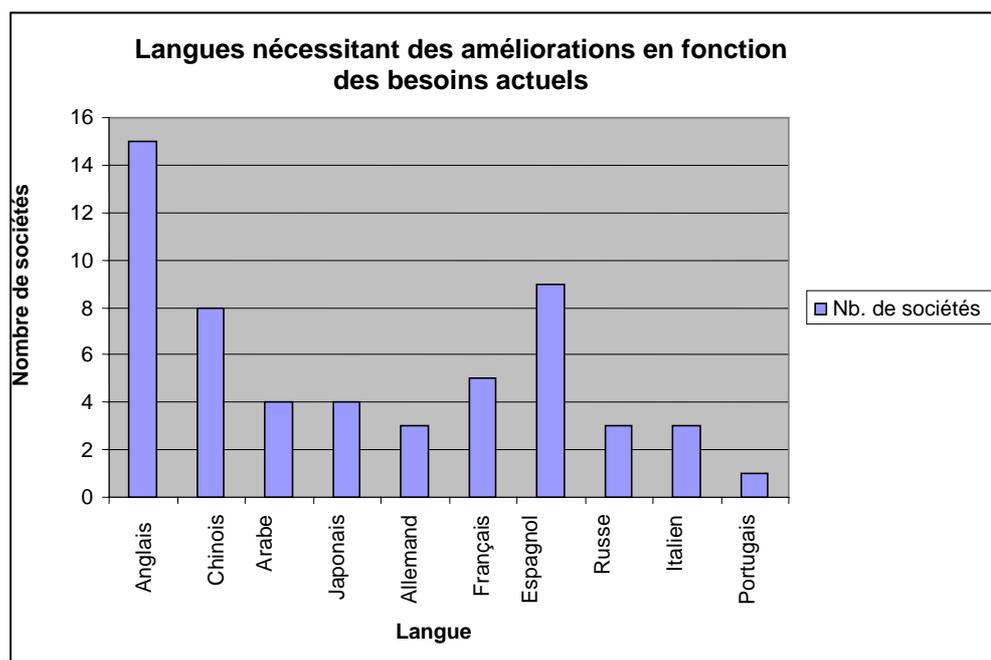
Les personnes interrogées ont été invitées à commenter l'adéquation des compétences linguistiques dans leur propre siège social et l'adéquation de ces mêmes compétences dans leurs filiales. Les réponses sont pratiquement coupées en deux entre les personnes qui pensent que leur siège social dispose des compétences adéquates et celles qui estiment que des améliorations doivent être apportées. En ce qui concerne le personnel dans les filiales, la balance penche du côté des niveaux inadéquats de compétences puisque 60 % des personnes interrogées pensent qu'il existe des insuffisances dans ce domaine.

Les niveaux de réponse sont moins élevés que ceux obtenus pour les entreprises multinationales en France dans l'enquête « Talking Sense », où près de 75 % des personnes interrogées pensaient que leur siège social disposait de compétences linguistiques inadéquates et où 80 % étaient insatisfaites des compétences linguistiques dans les filiales. Même en s'appuyant sur les chiffres plus bas de l'enquête actuelle, il semblerait que les entreprises françaises les plus grandes font part d'une insuffisance très significative de compétences linguistiques et il semble certain que cette tendance se reproduit dans d'autres États membres. En mettant cela en relation avec les résultats concernant les pertes commerciales subies par les PME et les prévisions faites par 42 % des PME en moyenne, selon lesquelles elles auront besoin de compétences linguistiques supplémentaires dans les trois prochaines années, nous voyons clairement se dessiner un besoin accru à l'avenir dans ce domaine de compétences.

Dans une deuxième question, les personnes interrogées devaient déterminer les langues actuelles pour lesquelles il existait des manques de compétences, avant de suggérer ce que seraient leurs futurs besoins linguistiques.

La Figure 8.2. ci-dessous présente les langues identifiées par les grandes entreprises comme devant être améliorées en fonction du marché actuel, pas seulement pour l'entreprise concernée, mais pour le groupe en général. 50 % des entreprises reconnaissent qu'elles ont besoin d'améliorer leur pratique de l'anglais et, en deuxième place des grandes langues mondiales, 30 % d'entre elles citent l'espagnol comme langue clé à améliorer. Il est possible que l'importance accordée ici à l'espagnol soit quelque peu faussée par la proximité de l'Espagne à la France où a été menée l'enquête, mais le degré d'importance est malgré tout frappant. 26 % des personnes interrogées considèrent que des investissements devraient être faits en faveur du chinois. Il ne s'agit toutefois pas simplement de prouesse linguistique ; les petites et grandes entreprises ont besoin de comprendre la culture et les méthodes de négociation.

**Figure 8.2.**

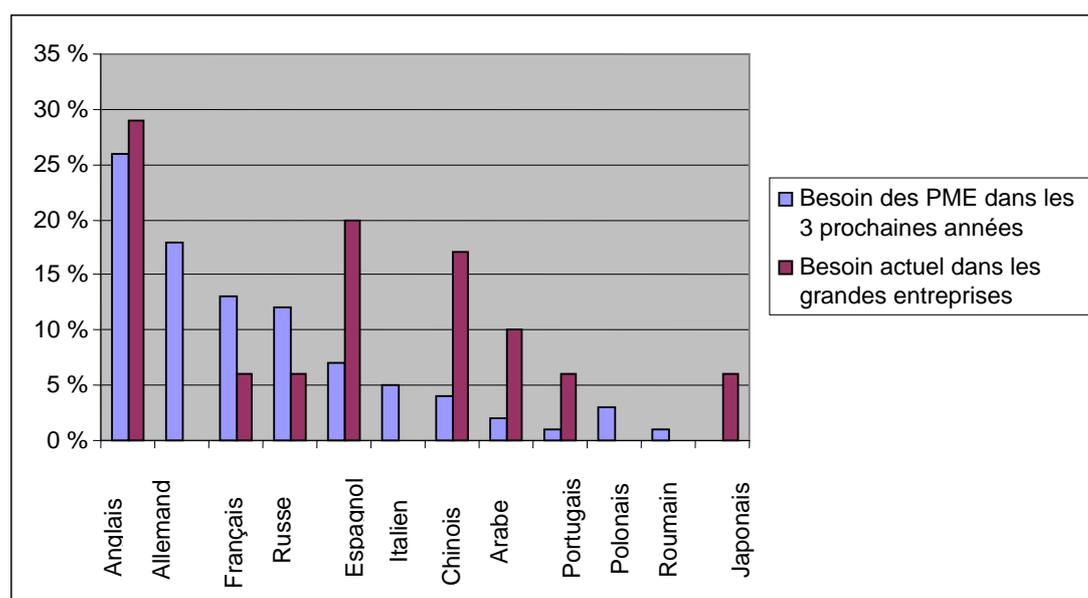


Si nous comparons la Figure 8.2 ci-dessus (besoins linguistiques actuels des grandes entreprises) à la Figure 6.2 du Chapitre 6 (langues dont les petites et moyennes entreprises pensent avoir besoin dans les trois prochaines années), nous pouvons voir émerger des comparaisons frappantes.

Les PME sont plus susceptibles d'avoir besoin de langues européennes, avec une forte demande en allemand et en français, alors que les grandes entreprises ont un besoin bien plus prononcé pour de grandes langues mondiales comme l'espagnol, le chinois, l'arabe et le portugais. L'italien et l'allemand n'apparaissent pas du tout dans la liste des besoins des grandes entreprises (il faut tout de même préciser que l'échantillon est petit) ; pourtant, pour les PME, l'allemand est la deuxième langue la plus fréquemment citée après l'anglais. Le besoin en anglais semble être à un niveau similaire dans les deux types d'entreprise.

Ces résultats reflètent peut-être le fait que les PME cherchent à exporter vers des marchés plus près de leur pays, tandis que les grandes entreprises opèrent plus probablement sur une échelle plus mondiale. Ces résultats pourraient être un indicateur important pour développer des politiques de formation et d'éducation.

**Fig. 8.3 Comparaison des besoins linguistiques des PME et des grandes entreprises**



Bien que l'anglais soit la langue la plus fréquemment citée par les personnes interrogées en Europe continentale, elle ne représente toutefois que 29 % de la demande future totale en compétences linguistiques.

### 8.5. Sensibilisation aux langues

Pour pouvoir définir dans quelle mesure les entreprises ont ancré leur démarche de compétences linguistiques dans leurs activités de réflexion stratégique et de planification des activités, les personnes interrogées ont dû s'exprimer sur l'adoption d'une « langue d'entreprise » et sur l'existence de politiques au sein de la Direction des ressources humaines.

90 % des personnes interrogées indiquent qu'elles ont entendu parler d'une démarche de l'entreprise en communication interne. Pour la majorité (60 %), la démarche d'entreprise est couramment mise en œuvre, mais n'a pas été formalisée. Dans 30 % des cas, une « langue d'entreprise » formelle a été décrite en détail. Ces résultats reflètent les constats antérieurs, ce qui suggère que la pratique réelle d'adoption d'une langue unique pour la communication interne d'une entreprise multinationale est semée d'embûches procédurières (et, dans certains cas, juridiques). Il semble désormais pratique courante d'adopter une langue définie pour les affaires juridiques et contractuelles (comme les rapports annuels) tout en encourageant le multilinguisme au niveau opérationnel, grâce à des structures de gestion toujours plus plates et à la mise en valeur des communications informelles entre les travailleurs eux-mêmes, ce qui désavantage de plus en plus l'employé monoglotte d'une entreprise multinationale.

Il est à noter dans cette enquête que la plupart des personnes interrogées indiquent que la « langue d'entreprise » pratiquée est l'anglais (dans certains cas, en tandem avec le français).

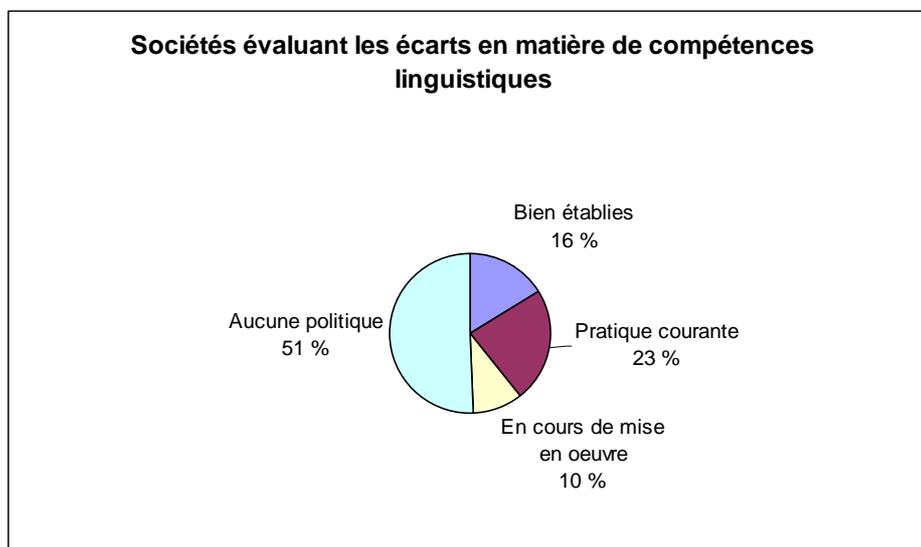
Il a ensuite été demandé aux personnes interrogées si les besoins futurs en compétences linguistiques étaient pris en compte lors de l'élaboration des business plans (par exemple, dans les analyses SWOT des propositions commerciales). 53 % ont répondu que les langues entraient bien en ligne de compte dans une telle planification (bien que, dans ce chiffre, 18 % ont affirmé que ce système n'avait pas encore été entièrement mis en œuvre).

A la question de savoir si l'entreprise entreprenait des bilans de compétences linguistiques réguliers et conservait un fichier des compétences linguistiques de ses employés, le schéma de réponse était encore une fois le même, avec 50 % des entreprises qui entreprenaient des bilans de compétences linguistiques d'une manière ponctuelle plus ou moins formelle et 50 % des personnes interrogées qui ne savaient rien de telles pratiques.

Lorsqu'il leur a été demandé de présenter des preuves plus directes d'intervention au niveau de la politique des Ressources humaines (RH), 80 % des personnes interrogées ont répondu qu'une politique était en place ou qu'il était pratique courante de mettre l'accent sur les compétences linguistiques lors du recrutement de nouveaux employés, de promotions et de définition des régimes de rémunération.

Les deux questions concernant la politique d'entreprise et les deux questions sur la politique des RH donnent conjointement une bonne indication de la force de l'engagement de l'entreprise à assurer le succès de la communication interne et à aborder les questions de compétences linguistiques et interculturelles. En nous basant sur les réponses aux questions concernant la planification et les bilans de compétences, nous pouvons dire que 50 % des grandes entreprises, au minimum, possèdent clairement une stratégie de communication multilingue à part entière, ancrée dans diverses politiques de haut niveau. Toutefois, le nombre très élevé d'entreprises mettant l'accent sur les compétences linguistiques dans les activités clés des RH et le haut degré de familiarisation avec les politiques de communication interne suggèrent que le degré véritable de sensibilisation aux langues est bien plus élevé que cela.

**Figure 8.4. Bilans de compétences en langues dans les grandes entreprises**



## 8.6. Gestion linguistique

En raison de l'importance de leur base de ressources et de l'étendue du théâtre de leurs opérations, les grandes entreprises ont à leur disposition une gamme plus large de techniques de gestion de la communication internationale qu'une PME classique. Les personnes interrogées ont été invitées à commenter la fréquence avec laquelle neuf techniques de gestion linguistique, relevées lors de travaux de recherche antérieurs, étaient mises en application dans leur entreprise.

**Stages de formation** : 86 % des entreprises mettent en place des stages de formation linguistique (33 % souvent et 53 % occasionnellement). C'est bien plus que les chiffres obtenus auprès des PME (49 % proposent une formation et 35 % confirment que cette formation a bien été suivie) et cela est sans aucun doute le reflet de la base de ressources plus fragile des PME.

**Service linguistique interne** : Il est surprenant de voir que 27 % des personnes interrogées indiquent que leur entreprise dispose d'un service linguistique interne. Les résultats de la précédente enquête « Talking Sense » suggéraient que le flux de travail était généralement trop irrégulier pour justifier de la présence permanente d'une unité de spécialistes internes. Cette démarche reste toutefois l'une des moins fréquemment adoptées et constitue, bien entendu, des investissements qui ne sont pas dans les moyens d'une PME.

**Recours à des traducteurs ou interprètes externes** : 80 % des entreprises ont ici fait appel à des collaborateurs externes possédant des compétences linguistiques et 47 % d'entre elles ont recours à eux régulièrement. Il est intéressant de noter que deux des personnes interrogées ont indiqué que cette politique avait été abandonnée suite à des expériences insatisfaisantes avec des fournisseurs externes. Ces chiffres sont, là encore, bien plus élevés que ceux des PME qui enregistraient une moyenne de 45 % pour l'ensemble de l'échantillon communautaire. Cela suggère que certaines PME n'ont peut-être pas la volonté ni les capacités d'assumer les coûts de la traduction de documents de vente et de présentation peut-être essentiels et laissent éventuellement leurs agents locaux se charger de ce service.

**Recrutement de personnel possédant des compétences linguistiques** : 94 % des grandes entreprises indiquent qu'elles prennent part à ce que l'on appelle « le recrutement sélectif », c'est-à-dire qu'elles cherchent à embaucher des personnes présentant les compétences opérationnelles et linguistiques nécessaires pour répondre à un besoin particulier de l'entreprise. Cette démarche est décrite ci-dessous dans notre analyse macro-économique comme l'une des variables positives clés pour les PME et est très fortement ancrée dans les grandes entreprises. Cette mesure à court terme ne s'avèrera peut-être pas être aussi efficace à long terme que le renforcement des capacités, au sein même de l'entreprise, par le biais de la formation et du développement du personnel. Le chiffre équivalent pour les PME recrutant ainsi n'est que de 40 % (toutefois 20 % ont affirmé avoir recruté des locuteurs natifs, une catégorie incluse dans celle du personnel « possédant des compétences linguistiques » dans l'enquête menée auprès des grandes entreprises). Le chiffre inférieur obtenu par les PME reflète presque certainement leur manque de souplesse en ressources humaines et par conséquent, leur recours à des moyens de communication internationale moins fiables.

**Impatriation et expatriation** : Par contraste avec la démarche de « correction rapide » du recrutement sélectif, de grandes entreprises disposant de filiales à l'étranger mettent fréquemment en place une forme de renforcement des capacités grâce à des politiques de stages professionnels dans les usines du pays d'origine des employés des filiales étrangères. Ces périodes d'« impatriation » renforcent la cohésion de l'entreprise et permettent d'ouvrir des canaux de communication informels et de « découvrir de nouveaux talents ». Elles servent peut-être moins à améliorer les résultats à l'exportation qu'à optimiser l'efficacité de l'entreprise au sein de tous ses axes d'activité. De même, envoyer des employés du siège social de l'entreprise dans une filiale (expatriation) est chose courante pour garantir que les valeurs de l'entreprise sont bien ancrées dès le début d'un nouvel élargissement et également, pour assurer l'évolution des cadres prometteurs. Dans notre enquête, 60 % des personnes interrogées ont pris part à des activités d'expatriation et 56 % à des activités d'impatriation.

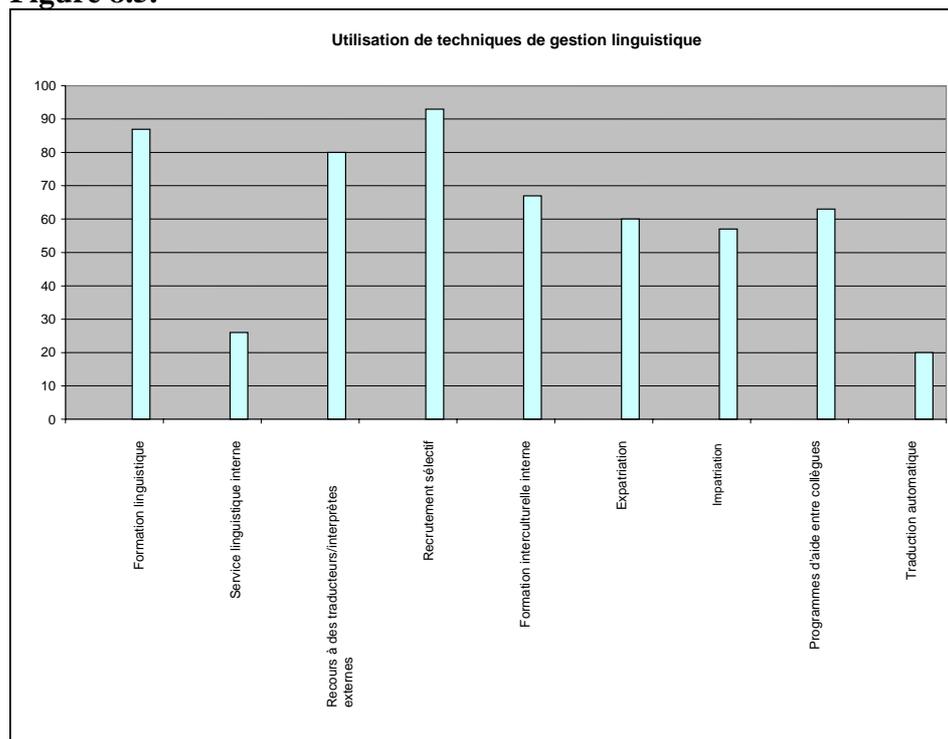
Peu de PME disposent de la souplesse ou des contacts qui leur permettraient de mettre en place une telle pratique. Un certain nombre de prescripteurs nationaux ont cependant mis en lumière la valeur potentielle d'une certaine forme de programme de mobilité ciblée qui permettrait au personnel des PME de gagner en expérience (aussi bien commerciale que linguistique) dans des pays hors de leur base d'origine.

**Collègues possédant des compétences linguistiques :** Une fois encore, en fonction de l'envergure de l'entreprise, il est possible dans certains cas d'utiliser de manière semi-formelle un employé possédant des compétences linguistiques ou un locuteur natif pour assister un autre employé présentant un niveau de compétences linguistiques moins élevé. Plus de 60 % des personnes interrogées ont connaissance de telles activités dans leur propre entreprise (souvent conjointement avec une impatriation ou une expatriation). Une fois encore, c'est là une technique de gestion linguistique que les PME n'ont pas aussi facilement à leur disposition en raison de la taille de leur main d'œuvre.

**Formation interculturelle pour la main d'œuvre interne :** 66 % des grandes entreprises forment leur personnel régulièrement ou occasionnellement (44 % régulièrement) aux compétences interculturelles. Bien qu'une telle formation puisse se faire à l'attention des employés expatriés et impatriés, ainsi que pour les équipes de ventes et du marketing (une entreprise préparait tout spécialement ses employés aux différences de culture d'entreprise aux États-Unis), ici le but de la question était davantage d'évaluer la mesure dans laquelle une entreprise multinationale pourrait utiliser une telle formation dans le but de promouvoir encore plus la cohésion au sein d'une main d'œuvre internationale de cultures et de langues variées. Une fois encore, ce point, ainsi que les ressources s'y rattachant, concerne moins les PME bien que, comme nous avons pu le constater, des interférences culturelles ont pu poser problème aux PME au niveau des ventes, et qu'elles ont identifié des besoins supplémentaires de formation en relation avec le Moyen-Orient, la Chine et le Japon ainsi qu'avec la culture d'entreprise occidentale.

**Utilisation de la traduction automatique et d'outils Internet :** Seules 20 % des personnes interrogées pensent que leur entreprise utilise la traduction automatique et d'autres solutions linguistiques similaires sur Internet. Cela reflète la méfiance qui subsiste à l'encontre d'une technologie qui est toujours capable, lorsqu'elle est utilisée sans discernement, de produire des contresens hilarants. Il n'est peut-être pas étonnant que ce soit dans ce domaine que les personnes interrogées indiquent, en plus grand nombre, que leur entreprise a testé cette démarche avant de l'abandonner (37 %).

**Figure 8.5.**



## 8.7. Conclusions

En termes de réactivité aux besoins de communication de leurs clients et partenaires, il semblerait que les grandes entreprises interrogées sont très réactives puisque seule une très faible minorité insiste pour pratiquer sa propre langue. Par contre, le nombre élevé d'entreprises utilisant l'anglais comme langue véhiculaire plutôt que la propre langue du client, suggère qu'elles accordent peut-être trop d'importance au statut que l'anglais semble avoir (bien que l'étendue du marché mondial des grandes entreprises, en contraste avec l'envergure géographique relativement plus restreinte des marchés des PME, soit peut-être également un facteur significatif). Certes, la gamme de langues pratiquées par les PME pour répondre aux besoins de leurs clients semble importante lorsqu'on la compare à la pratique intensive de l'anglais par les grandes entreprises. Les PME démontrent toutefois un nombre moins élevé de personnes interrogées utilisant une stratégie de communication multilingue pour communiquer avec leurs clients.

Les réponses des grandes entreprises suivent de manière significative les réponses des PME en ce qui concerne l'augmentation de la demande de compétences linguistiques, mais divergent quant aux langues dont elles auront besoin à l'avenir.

Bien qu'il serait utile d'effectuer des recherches plus détaillées pour confirmer les impressions données par les retours d'informations, il semble que les grandes entreprises s'attendent à ce que le marché de l'emploi mette à leur disposition les niveaux appropriés de compétences linguistiques plutôt que de renforcer elles-mêmes les capacités au sein de leurs activités (voir le score élevé à la question du recrutement sélectif). Étant donné les prévisions de croissance de la demande de compétences linguistiques aussi bien de la part des grandes entreprises que des PME à l'avenir, et l'insatisfaction actuelle dans les entreprises en termes de niveaux de compétences et de volumes de production dans le domaine des langues (voir Chapitre 7), il est concevable que les compétences linguistiques, associées à une familiarisation avec le monde des affaires, soient très demandées à

l'avenir sur le marché de l'emploi et que la demande de locuteurs natifs augmente simultanément pour réduire les écarts de compétences auxquels les systèmes éducatifs ne peuvent répondre.

Un certain nombre d'études de cas ont été recensées auprès des PME participant à l'enquête quantitative. Elles ne sont pas incluses dans l'étude principale, mais peuvent être consultées sur le site web du CILT [www.cilt.org.uk](http://www.cilt.org.uk) en suivant les liens vers le projet ELAN.

## CHAPITRE 9 : ANALYSE STATISTIQUE ET MACROÉCONOMIQUE

L'analyse des données de l'étude ELAN évalue l'incidence de la pratique de langues étrangères par les PME sur leurs exportations et présente les conséquences d'une utilisation plus répandue pour l'économie européenne. Nous présentons tout d'abord les avantages potentiels qui résultent de l'amélioration de la productivité des PME en Europe, avant de discuter de la contribution des activités d'exportation. Les rubriques suivantes rendent compte de l'analyse empirique de l'enquête en ce qui concerne la contribution des langues étrangères à l'exportation et la demande de compétences linguistiques par les PME. La dernière rubrique calcule l'incidence, sur l'économie, d'investissements plus importants en ressources relatives aux langues étrangères.

### 9.1. Le secteur des PME et la productivité

L'envergure des bénéfices qu'une pratique plus importante des langues étrangères par les PME apporterait à l'économie, dépend de l'importance du secteur des PME dans son ensemble. Ces entreprises fournissent une grande part de la production nationale dans toutes les économies européennes et comptent pour une part encore plus importante dans la création d'emplois (Fig. 9.1.).

La productivité du travail des PME par rapport à la moyenne nationale peut être mesurée en divisant la part de production par la part d'effectif. Lorsque le rapport est égal à un, la productivité des PME est égale à la moyenne. Dans tous les cas du Tableau 9.1. (PME manufacturières), le rapport est inférieur à un, ce qui signifie que les PME sont moins productives que des entreprises plus importantes. Réduire l'écart de productivité entre les PME et le reste de l'économie a un effet plus important, plus le secteur des PME est grand et plus l'écart de productivité est important. La taille de l'écart de productivité, ainsi que la taille du secteur, peut être considérée comme un indicateur des bénéfices qui peuvent résulter de politiques efficaces à l'attention des PME, telles que la mise en valeur d'une utilisation plus efficace des compétences linguistiques.

Les PME n'ont généralement pas les ressources des entreprises plus importantes, bien souvent parce qu'elles n'atteignent pas les volumes de ventes qui leur permettraient d'étaler les coûts fixes de compétences particulières ou parce qu'elles ne disposent pas du réseau d'informations des plus grandes entreprises.

**Figure 9.1. Emploi, production et productivité relative du travail dans des entreprises manufacturières employant moins de 250 personnes v. 1999, dans des pays sélectionnés**

	% Emploi	% Production	% Productivité relative du travail
Espagne	73,4	54,1	73,7
Italie	72,3	61,4	84,9
Royaume-Uni	53,0	37,4	70,6
France	52,7	40,2	76,3
Allemagne	45,5	31,4	69,0
Suède	44,5	34,2	76,8

Source : Foreman-Peck et al 2006

Dans la Fig. 9.1., les PME espagnoles et italiennes arrivent en tête de la liste des PME créant le plus d'emplois. Cependant, les PME italiennes se distinguent par leur niveau élevé de productivité relative. Le Royaume-Uni et la France présentent des chiffres comparables, puisque leurs PME

fournissent environ la moitié des emplois manufacturiers, mais la productivité relative est plus basse en Grande-Bretagne.

Il se peut qu'il existe des différences régionales substantielles en ce qui concerne la productivité des PME, au sein des économies nationales. En Grande-Bretagne par exemple, le pourcentage, tous secteurs industriels confondus, des emplois créés par les PME est similaire à celui de l'industrie manufacturière, mais avec une production bien plus élevée. Les PME de Londres et du sud-est, qui ont été marquées par le boom financier, contribuent en fait plus à la production qu'à l'emploi, c'est-à-dire que leur productivité est au-dessus de la moyenne.

## **9.2. Les exportations et leur rapport à la productivité**

L'utilisation de compétences linguistiques par les PME doit avoir une incidence sur leurs résultats commerciaux, puisque leur raison pour entreprendre de tels investissements est l'amélioration de l'accès aux marchés étrangers.

Les entreprises qui exportent ont tendance à être plus productives que celles qui n'exportent pas (voir, par exemple, Greenaway et Kneller 2004, Greenaway et Yu 2004, Girma, Kneller et Pisu 2005). La loi des avantages comparés prédit le résultat ; les bénéfices commerciaux sont fondés sur la spécialisation. Les pays et les économies qui se spécialisent dans ce qu'ils font le mieux, et exportent ces biens et services tout en important les produits qu'ils ne peuvent pas fabriquer à meilleur marché, auront un niveau de vie plus élevé que ceux qui limitent les échanges commerciaux. Cependant, l'analyse s'intéresse désormais plus généralement aux fonds perdus associés à l'exportation, tels que la mise en place de réseaux de distribution et de services sur des marchés étrangers, qui peuvent constituer des obstacles pour les entreprises moins productives (Helpman, Melitz et Yeaple, 2004). L'exportation identifie donc les entreprises qui disposent de produits suffisamment attractifs, ou qui sont assez productives, pour assumer les fonds perdus. L'expansion de ces entreprises plus efficaces et plus performantes doit améliorer la productivité de l'économie dans son ensemble.

Plus important encore, la productivité plus élevée des exportateurs peut être, en partie, *causée* par l'exportation. Les exportateurs peuvent découvrir, par l'intermédiaire d'acheteurs internationaux et de concurrents, de nouveaux procédés, produits ou pratiques de gestion. Conformément au principe selon lequel la division du travail est limitée par l'étendue du marché, les marchés d'exportation permettent aux entreprises de bénéficier d'économies d'échelle et de renforcer ainsi leur productivité. Les exportateurs peuvent également faire face à des pressions concurrentielles plus importantes sur les marchés internationaux, ce qui peut éventuellement encourager encore plus fortement les performances<sup>1</sup>.

Les exportateurs sont-ils plus productifs parce que la productivité pousse à l'exportation ou parce que l'exportation encourage la productivité ? La plupart des études trouvent des preuves significatives du premier effet, mais les preuves du second sont plus minces. Ces deux effets entrent probablement en jeu, d'une manière ou d'une autre. Seul le second nous intéresse toutefois pour la présente étude. La vente de plus de produits ou services à l'étranger n'améliore pas forcément les performances commerciales si, par exemple, les conséquences sont les mêmes que pour la vente de plus de produits ou services sur le marché domestique. Par exemple, en allouant plus de ressources aux langues étrangères, une entreprise pourrait devoir réduire ses investissements en marketing sur son marché domestique. Dans un tel cas, l'entreprise et l'économie ne seront gagnantes que si les ressources linguistiques supplémentaires génèrent plus

---

<sup>1</sup> D'un autre côté, les entreprises basées dans des pays déjà très ouverts aux échanges commerciaux, peuvent être déjà exposées à ces pressions concurrentielles et bénéficier ainsi de cette expérience, qu'elles soient exportatrices ou non.

de ventes que ce qui a été perdu sur le marché domestique, suite au détournement des ressources destinées au marketing.

Comment de telles possibilités de bénéfices peuvent-elles rester inexploitées sur un marché concurrentiel ? Pourquoi les entreprises n'entreprennent-elles pas des investissements plus rentables et n'ignorent-elles pas ceux qui le sont moins ? L'une des réponses les plus probables est l'inadéquation des informations. Il peut être onéreux d'acquérir des informations et leur valeur peut rester inconnue tant que les entreprises ne sont pas en leur possession. C'est pourquoi il est difficile de définir un niveau optimal d'investissements en information. Qui plus est, si les PME n'aiment plutôt pas prendre de risques – et leurs ressources et réserves souvent limitées encourageront souvent cette attitude – elles sont susceptibles de moins investir dans l'acquisition d'informations de valeur incertaine (avant qu'elles ne soient à leur disposition) qu'une organisation indifférente au risque.

Il existe pourtant de nombreux arguments en faveur d'une indifférence au risque de la part de l'ensemble de la société et des pouvoirs publics qui la représentent, car cela leur permettrait de diversifier le risque spécifique à un projet et d'avoir une vision à long terme des affaires économiques. Si cette hypothèse est avérée, il est, en principe, probable qu'une intervention publique contribue de manière productive à compenser ce sous-investissement en matière d'information. Les compétences linguistiques sont souvent essentielles à l'acquisition d'informations concernant les opportunités dans d'autres économies. C'est pourquoi les PME pourraient perdre des opportunités lucratives en n'investissant pas de manière adéquate dans les compétences linguistiques.

### **9.3. Les exportations et les investissements en compétences linguistiques**

Les investissements en **compétences linguistiques** constituent un exemple des coûts fixes de l'exportation vers certains marchés. Plus le pays en tant que groupe linguistique est petit, plus il est probable que ces investissements soient nécessaires. D'un autre côté, des petits pays ouverts peuvent déjà présenter un certain multilinguisme ; le Luxembourg semble être l'exemple le plus extrême en Europe. En général, on peut attendre des entreprises les plus petites qu'elles soient moins en mesure d'assumer les investissements en compétences linguistiques, mais pour une entreprise du Luxembourg, ils seraient moins nécessaires que dans tout autre pays. Les besoins par pays seront donc différents et auront une influence sur des entreprises individuelles.

La nécessité de ces investissements sera influencée non seulement par le don de chaque pays dans le domaine des compétences linguistiques et de l'ouverture de l'économie nationale, mais aussi par les marchés d'exportation spécifiques d'une économie. Nous pouvons illustrer cela en comparant la Suède à la Bulgarie. La Suède dispose d'industries d'exportation de hautes technologies qui peuvent intéresser la Chine par exemple, où la langue et la culture constituent les plus grands obstacles pour les exportateurs européens. Par contraste, la Bulgarie est plus axée sur la production agricole et, en tant que telle, est susceptible de s'intéresser davantage aux marchés en Europe. Par conséquent, les défis culturels et linguistiques sont peut-être moins cruciaux pour les exportateurs bulgares que suédois.

C'est pourquoi les résultats des études sur la pratique des langues étrangères et sur les comportements d'exportation, qui se sont généralement intéressées à un seul pays, varient considérablement en fonction du pays étudié. Clarke (2000) identifie, parmi les exportateurs irlandais, ce qui peut être interprété comme une « complaisance anglophone ». 87 % des 205 entreprises manufacturières de l'enquête pensent que l'anglais deviendra probablement la langue

des affaires généralement acceptée dans l'Union européenne, et seul un dixième pense qu'elles pourront rater des opportunités commerciales, faute de disposer de connaissances en langues étrangères suffisantes. Moins d'un quart des entreprises interrogées ont des services internes de traduction et/ou d'interprétation et seuls 28 % d'entre elles proposent des stages de formation linguistique à leur personnel.

## Analyse statistique

### *Contrats perdus*

À première vue, la façon la plus simple d'évaluer l'insuffisance des compétences linguistiques est de demander aux entreprises si elles ont perdu des contrats pour cette raison. En supposant l'obtention de réponses complètes et précises, la somme d'argent résultante serait plus importante que les pertes économiques d'un sous-investissement. En effet, les ressources, qui auraient sinon pu être utilisées à d'autres fins, auraient été employées pour remplir le contrat. Cependant, l'étude ELAN montre que la plupart des entreprises ne sont pas en mesure ou n'ont pas la volonté de donner une valeur aux contrats perdus. C'est pourquoi les réponses à cette question peuvent seulement être utilisées de manière qualitative.

Seuls 11 % de l'échantillon des PME avouent avoir perdu des contrats, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes. Nous devons cependant nous rappeler que les entreprises ne sont peut-être pas en mesure d'estimer correctement si elles ont perdu des contrats en raison de problèmes linguistiques. Elles peuvent surestimer le nombre de contrats perdus dans le but d'expliquer des manques généraux ou elles peuvent les sous-estimer car elles ne comprennent simplement pas pourquoi le contrat ne leur a pas été attribué. Plus important encore, elles ne sont peut-être même pas conscientes des opportunités qu'elles ont ratées. Pour les besoins de notre analyse, nous supposons qu'il existe des entreprises qui sous-estiment et d'autres qui surestiment les contrats qu'elles ont perdus, mais qu'il existe aussi une forte proportion d'entreprises avec des perceptions correctes.

*« Un nombre plus important d'entreprises a raté des opportunités de contrat car elles ne postulent pas pour tous les contrats qu'elles pourraient obtenir si elles disposaient de meilleures compétences linguistiques ».*

Prescripteur slovaque

Quelle est alors l'explication ou la corrélation avec la perte ou autre d'un contrat pour des raisons de compétences linguistiques (le modèle est présenté dans un tableau en annexe sous l'intitulé « contrats perdus ») ?<sup>2</sup> Quatre facteurs émergent :

Tout d'abord, certains pays sont plus ou moins susceptibles d'(admettre) avoir perdu des contrats pour cette raison (les plus susceptibles de perdre des contrats sont la Turquie, la Roumanie et l'Islande et les moins susceptibles sont la Pologne, le Portugal, la Slovaquie, la Lettonie et la Hongrie). Le Royaume-Uni, avec sa langue anglaise native et son apparente complaisance en ce qui concerne les compétences linguistiques, n'est ni pire ni meilleur que la moyenne sur ce point.

---

<sup>2</sup> La question se pose alors de savoir si, si les entreprises pensent, tout du moins avec le recul, avoir perdu des contrats à cause de connaissances linguistiques insuffisantes, elles investissent désormais pour rectifier ce problème. Et si tel n'est pas le cas, pour quelle raison ?

Bien entendu, si une entreprise ne vend pas beaucoup de produits ou services à l'étranger et qu'elle ne souhaite pas le faire, elle n'admettra pas avoir perdu un contrat pour cette raison. Nous essayons de contrôler cet effet grâce au deuxième type de variable : la part des ventes à l'étranger. Les résultats suggèrent alors que, plus l'entreprise vend ses produits ou services à l'étranger, moins elle est susceptible de perdre des contrats, sans doute en raison de l'accumulation d'expérience dans le domaine de l'exportation.

Troisièmement, l'embauche d'agents est associée à la perte de contrats, plus probablement car cela indique une expertise interne insuffisante de la part de la PME qui les utilise. Le recrutement de locuteurs natifs (et donc l'acquisition d'une expertise interne) réduit les chances de perdre un contrat. Les stratégies de communication multilingue et le recours à des traducteurs semblent, à ce stade de l'analyse, ne faire aucune différence positive ou négative.

Enfin, il semble que les entreprises les plus grandes (en fonction de leur chiffre d'affaires) ne sont **pas** moins susceptibles d'être perdantes (ou de croire être perdantes) car elles sont davantage en mesure d'assumer les coûts fixes d'une expertise interne en langues étrangères (voir les tableaux à l'Annexe 2).

Étant donné qu'une forte proportion d'entreprises n'a pas indiqué de chiffre d'affaires, l'échantillon duquel sont obtenues les conclusions ci-dessus (qui incluaient initialement le chiffre d'affaires) est plus petit que ce qui est nécessaire en statistique. C'est pourquoi l'exercice itératif ci-dessus a été répété, cette fois en excluant le chiffre d'affaires, pour vérifier si les résultats changeaient avec un échantillon plus grand. Dans cet échantillon plus important, le recours à des traducteurs (qui reflète un manque d'expertise interne) augmente désormais la probabilité de perdre des contrats, tandis que le recrutement de ressortissants étrangers n'est plus significative. L'embauche d'un agent influe de manière très significative sur l'augmentation des chances de perdre un contrat et la part des ventes à l'étranger a un effet opposé.

Les 11 % d'entreprises qui affirment avoir été perdantes l'ont probablement été car les coûts fixes représentés par la disponibilité d'une expertise linguistique et étrangère en interne étaient trop importants pour elles. Le fait que les entreprises, présentant une part plus importante de ventes à l'étranger, étaient moins susceptibles de perdre des contrats vient renforcer cette interprétation. Elles pouvaient donc justifier plus facilement des coûts fixes.

#### **9.4. Acquisition de compétences linguistiques**

Dans de bonnes conditions de marché, les PME feront l'acquisition de compétences linguistiques lorsque la valeur de celles-ci pour l'entreprise dépassera leurs coûts. Cela dépendra des marchés d'exportation des PME, actuels et prévus, ainsi que des compétences de leur personnel en place. Le Royaume-Uni, l'Islande, Chypre et la Lituanie sont moins susceptibles d'avoir recruté du personnel possédant des compétences linguistiques, peut-être parce qu'ils n'en ont pas besoin, tandis que la République tchèque, la France, la Roumanie, l'Espagne et la Hongrie sont plus susceptibles de l'avoir fait (voir le tableau d'équation à l'Annexe 2). Posséder une stratégie de communication multilingue augmente la probabilité d'acquérir des compétences linguistiques, tout comme le recrutement de locuteurs natifs et le recours à des traducteurs et agents, ainsi que les ventes à l'étranger.

L'intégration du chiffre d'affaires dans l'échantillon permet à la variable « acquisition de compétences linguistiques » de présenter un résultat positif et solide<sup>3</sup>. Les entreprises sont plus susceptibles de répondre « oui » à la question « Avez-vous recruté du personnel possédant des compétences linguistiques ou avez-vous formé votre personnel dans des langues spécifiques pour vos besoins d'exportation ? » lorsque leur chiffre d'affaires est élevé<sup>4</sup>. Lorsque le chiffre d'affaires triple, la probabilité de répondre « oui » augmente d'un peu plus de 6 %. Le fait que les entreprises plus importantes soient plus susceptibles d'acquérir des compétences linguistiques reflète le coût seuil de ces investissements, déjà sous-entendu dans les résultats des « contrats perdus » ci-dessus. La probabilité augmente également avec la part des ventes à l'étranger.

La Lituanie disparaît des effets pays significatifs<sup>5</sup>. Les résultats restent sinon inchangés.

## 9.5. Les exportations et les investissements linguistiques

Comment la part de ventes à l'étranger varie-t-elle selon les pays et selon les ressources investies dans le secteur des langues ? Les quatre investissements linguistiques (stratégie de communication multilingue, recrutement de locuteurs natifs, acquisition de compétences linguistiques et recours à des traducteurs) encouragent tous les ventes à l'étranger, ce que ne font pas les agents (ils ne constituent toutefois pas une entrave) (voir annexe). La Figure 9.2. ci-dessous montre les incidences de chaque investissement sur la hausse de la part des exportations dans les ventes des PME. En prenant la variable « recrutement ou formation de personnel possédant des compétences linguistiques » comme exemple, avec un coefficient de 0,7 dans l'équation « part des ventes à l'exportation », à la moyenne de l'échantillon, la part des ventes à l'exportation augmente de 16,6 points de pourcentage en fonction de cette variable<sup>6</sup>. Une PME présentant l'ensemble des quatre investissements obtiendra une part de ventes à l'exportation supérieure de 44,5 points de pourcentage à une entreprise ne disposant d'aucun de ces investissements.

<sup>3</sup> La variable de l'effet pays pour le RU a cependant dû être omise (sans doute en raison d'une grande corrélation avec le chiffre d'affaires) pour permettre aux estimations de paramètres de converger.

<sup>4</sup> Chaque hausse unitaire supplémentaire du logarithme du chiffre d'affaires de l'entreprise fait augmenter d'environ 26 % la cote d'une entreprise à acquérir des compétences linguistiques et de contrôler ainsi d'autres variables du modèle. Ce n'est pas pareil de dire que la probabilité de disposer de « compétences » augmente de 26 %. La probabilité moyenne initiale de la variable dépendante était de 46 %, ce qui correspond à une cote de  $46/54 = 0,85$ . La cote de 0,85 multipliée par le rapport des cotes de 1,26 = une nouvelle cote de la variable dépendante de 1,07. Soit P la nouvelle probabilité.  $P/(1-P)$  est alors égal à 1,07 puisque les cotes sont définies comme la probabilité divisée par la non-probabilité (qui est 1-P). Résultat :  $P = 0,52$ . Une hausse unitaire du logarithme du chiffre d'affaires augmente la probabilité d'acquérir des compétences linguistiques de 6 %<sup>4</sup>, soit une probabilité de 52 %. Une unité est une hausse de 2,7 fois au niveau de la moyenne de l'échantillon.

<sup>5</sup> Bien que le critère pour qu'une variable significative reste dans l'équation soit qu'elle atteigne le niveau des 10 %, le niveau d'importance peut baisser lors de la dernière itération. Certains pays doivent être traités en tant qu'hypothèses de base pour éviter le piège de la variable muette. Dans le cas présent, l'Estonie et un certain nombre de pays pour lesquels il n'existe qu'un petit nombre d'observations, comme le Danemark et l'Autriche, sont traités comme des hypothèses de base.

<sup>6</sup> Le calcul se fait comme suit. À la moyenne de l'échantillon, la part des ventes à l'étranger = 0,44 = P. Moyenne  $\ln(P/(100-P)) = -0,45 =$  moyenne part des ventes à l'étranger. Moyenne « Compétences » = 0,46.

Moyenne part des ventes à l'étranger =  $a + 0,7 * \text{moyenne compétences} = a + 0,7 * 0,46 = -0,45$ , dans lequel « a » reflète la moyenne de toutes les autres influences.  $a = -0,772$ . À cette valeur moyenne, quelle différence cela fait-il pour les exportations/ventes pour les compétences = 1 plutôt qu' = 0 ? Lorsque compétences = 1

$P = 100 * \exp(-0,772 + 0,7) / (1 + \exp(-0,772 + 0,7)) = 48,2$ .

Lorsque compétences = 0

$P = 100 * \exp(-0,772) / (1 + \exp(-0,772)) = 31,6$ .

**Figure 9.2. Incidence des investissements en compétences linguistiques sur la part des exportations au niveau de la moyenne des PME**

	Moyenne (part des PME disposant ou utilisant les investissements suivants)	Pourcentage des ventes à l'exportation sans	Pourcentage des ventes à l'exportation avec	Hausse en points de pourcentage de la part des ventes à l'exportation suite à
Compétences linguistiques	0,46	31,6	48,2	16,6
Stratégie de communication multilingue	0,44	46,7	33,2	13,5
Recrutement de locuteurs natifs	0,21	44,5	37,5	7,0
Recours à des traducteurs	0,42	43,3	35,9	7,4

La Bulgarie, la Suède, le Luxembourg et l'Islande montrent des effets pays positifs (voir Annexe 2). C'est-à-dire que ces pays réalisent davantage de ventes à l'étranger et contrôlent ainsi leurs compétences et autres ressources linguistiques. L'Italie, la France, l'Espagne, la Roumanie, le Portugal, la Lettonie, la Grèce et la Hongrie montrent des effets négatifs significatifs. Ces effets pays (généralement négatifs) peuvent même être plus importants que l'incidence de chaque type d'investissements en langues étrangères.

Les effets pays individuels estimés dans l'équation des ventes à l'exportation peuvent être comparés avec les scores de l'Eurobaromètre puisque la probabilité des locuteurs natifs de posséder déjà une expertise en langue étrangère peut influencer les résultats à l'exportation. Le sondage Eurobaromètre concernant le nombre d'autres langues parlées par la population des pays européens plaçait le Royaume-Uni en bas de tableau et le Luxembourg en haut avec un agrégat des pourcentages de personnes affirmant parler des langues non maternelles de 244 %. La Hongrie arrivait juste avant le Royaume-Uni, puis l'Irlande, ce qui est bien plus significatif pour la Hongrie que pour l'Irlande et le Royaume-Uni qui peuvent négocier dans une langue internationale répandue.

Le Portugal, la Pologne et la Turquie ont tous obtenu des scores inférieurs à 50 % sur l'échelle de l'Eurobaromètre. Conformément à ce score, le Portugal obtient l'effet pays négatif le plus important de notre analyse, suivi par l'Espagne (niveau bas à l'Eurobaromètre de 54 %) et du Royaume-Uni (Figure 9.3.). Le Luxembourg obtient également le deuxième effet pays positif par ordre d'importance, conformément à l'Eurobaromètre (l'Islande n'avait pas été enregistrée). La Suède présente un score élevé à l'Eurobaromètre (126 %) et montre un effet pays positif dans le premier modèle des « ventes à l'étranger ». La surprise vient de l'effet pays de la Bulgarie alors que l'Eurobaromètre n'enregistre que 51 %. L'une des sources de divergence entre l'Eurobaromètre et le modèle d'exportation vient bien entendu du fait que la capacité d'une population à parler une langue ne viendra pas forcément appuyer les exportations si cette langue n'est pas celle des marchés d'exportation ciblés.

**Figure 9.3. Effets pays négatifs dans les résultats des PME à l'exportation et le score des langues de l'Eurobaromètre**

Effet pays négatif dans le modèle d'exportation Classé par taille	Score de l'Eurobaromètre
Portugal	47
Espagne	54
Royaume-Uni	34
France	65
Grèce	54
Turquie	44
Italie	56
Hongrie	36
Roumanie	61

### 9.6. Incidence sur l'économie

L'évaluation de l'incidence des compétences linguistiques sur les exportations n'est pas nécessairement ou probablement identique à l'évaluation de l'incidence des compétences linguistiques sur l'économie. L'effet dépend du nombre de PME qui sont censées adopter ou abandonner tout investissement dans le secteur des langues, de la part de la production de l'économie qu'elles représentent, de savoir si la hausse des exportations est en partie ou totalement additionnelle (ou si elle se fait totalement ou en partie aux dépens des ventes domestiques) et des retombées des exportations sur la productivité.

Le Tableau 2 indique que le rapport des exportations aux ventes totales pourrait augmenter de 44,5 points de pourcentage pour les PME qui ne disposent actuellement d'aucun investissement dans le secteur des langues et qui mettraient en œuvre les quatre types. Les PME représentent entre 30 et 60 % de la production, selon le pays européen (Tableau 1). En supposant, pour les besoins de l'exemple, une moyenne de 45 % de la production dans toute l'Europe, et en supposant que les PME représentant la moitié de cette production adoptent les quatre investissements en compétences linguistiques, les exportations augmenteraient alors de  $0,45 * 0,5 * 0,445 = 0,10$ , soit 10 % du PIB (environ 1,1 trillion d'euros pour l'UE (25) en 2005).

Il est peu probable que ces exportations soient totalement additionnelles. L'une des interprétations est que les seuls bénéfiques pour l'économie viendraient en fait des retombées de productivité dues aux exportations et il est ici supposé de manière prudente que le rapport de l'exportation augmente parce que les exportations augmentent entièrement aux dépens des ventes domestiques. Quelle pourrait être la taille de ces retombées ? Girma, Greenaway et Kneller (2002) affirment que la productivité totale des facteurs (PTF) pour les exportateurs est supérieure de 3,7 % à la moyenne du secteur au Royaume-Uni. Des retombées de productivité de 3,7 % dues aux exportations pourraient impliquer de substantiels effets secondaires de ces investissements en compétences linguistiques. En effet, 3,7 % de 10 % du PIB est égal à 0,037 % du PIB, soit 4 milliards d'euros pour l'UE (25) en 2005.

Ce chiffre serait sensiblement revu à la hausse si certaines des exportations supplémentaires contribuaient à une meilleure utilisation des ressources au lieu de simplement remplacer les ventes domestiques. Il serait réduit s'il était considéré plausible qu'un plus petit nombre de PME puisse ou doive entreprendre des investissements en langues étrangères. Il est bien entendu que la taille des

retombées est d'une magnitude cruciale et que des pays, comme l'Espagne ou l'Italie avec leurs parts plus élevées de production fournie par les PME, ont plus à gagner des investissements en langues étrangères, toutes choses égales par ailleurs.

## **9.7. Conclusion**

Les investissements en langues étrangères se sont révélés être des déterminants marquants des exportations par les PME, et les implications des sous-investissements et d'autres investissements pour l'ensemble de l'économie ont été examinées. Bien que le pourcentage du PIB concerné semble être petit, la valeur absolue des ressources concernées est très importante. Les exportations étaient importantes pour l'échantillon des PME : 40 % des entreprises exportent plus de la moitié de leurs ventes totales. Qui plus est, une part encore plus grande de l'échantillon prévoit une expansion vers des marchés d'exportation. Le recrutement de personnel possédant des compétences linguistiques, l'adoption d'une stratégie de communication multilingue, le recrutement de locuteurs natifs et le recours à des traducteurs sont associés à des ventes à l'exportation plus importantes et, à première vue, à une productivité plus élevée. Les entreprises les plus petites (avec un chiffre d'affaires moins important) semblent être désavantagées lorsqu'il s'agit d'acquérir des compétences linguistiques, sûrement en raison de l'élément des coûts fixes. Cela pourrait donc justifier, dans ce cas, une intervention politique.

## CHAPITRE 10 : CONCLUSIONS

Vous trouverez le résumé des résultats dans les sections pertinentes de l'étude. Les conclusions générales sont présentées ci-dessous :

- Il est possible de construire des modèles économiques et de mesurer l'incidence des compétences linguistiques sur les résultats commerciaux.
- En nous basant sur les résultats obtenus dans cette enquête, nous pouvons conclure que les PME qui adoptent une stratégie de communication multilingue, recrutent des locuteurs natifs, recrutent du personnel possédant des compétences linguistiques et recourent à des traducteurs spécialisés, ont des activités d'exportation bien plus importantes que celles qui ne le font pas.
- Une large part de PME, à l'échelle communautaire et en Europe en général, perdent des contrats d'exportation, faute de disposer de compétences linguistiques et, dans une moindre mesure, de compétences interculturelles, suffisantes.
- Presque la moitié des PME du secteur de l'exportation prévoient une expansion vers de nouveaux marchés étrangers dans les trois prochaines années.
- Elles prévoient une hausse de leur demande de compétences linguistiques (aussi bien qualitative que quantitative) pour accompagner cette expansion ; elles se tourneront vers les systèmes d'éducation et de formation et tireront avantage de la mobilité des travailleurs pour obtenir ces compétences plutôt que de proposer, elles-mêmes, des stages de formation.
- L'anglais est important comme langue mondiale des affaires, mais d'autres sont cependant pratiquées couramment en tant que langues véhiculaires et les entreprises savent bien qu'elles ont besoin d'un éventail linguistique pour instaurer des relations commerciales.
- 42 % des entreprises en moyenne, dans toute l'Europe, verront leur demande de compétences linguistiques augmenter. En leur état actuel, les systèmes éducatifs nationaux peineront à faire face à cette fluctuation.
- Les PME les plus petites, notamment, ne disposent pas des ressources qui leur permettraient de prévoir des investissements en compétences linguistiques. Des mesures d'intervention pourraient donc leur être destinées en toute légitimité et pour répondre à leurs besoins.
- À l'échelle communautaire, des investissements en compétences linguistiques présenteraient des avantages économiques et auraient une incidence positive sur la productivité des PME et leurs résultats à l'exportation.
- Ces investissements sont essentiels pour permettre à l'UE d'être concurrentielle sur la base des compétences et des connaissances plutôt que sur celle des prix bas.

*« Dans certains secteurs d'activité... les PME roumaines ne semblent pas avoir besoin de beaucoup de compétences linguistiques... puisque le facteur principal de leur attractivité est le prix bas des produits finis. »*

Enquêteur roumain

## CHAPITRE 11 : RECOMMANDATIONS

### Recommandations générales

1. Diffuser largement les résultats de cette étude pour « interpellier » les responsables politiques de diverses divisions concernées par les retombées économiques d'une amélioration des compétences linguistiques au sein de l'Union européenne. Au niveau européen, cela signifie le Comité des régions, le Comité économique et social européen et les directions générales suivantes : Affaires économiques et monétaires, Emploi, Entreprises et industries, Marché intérieur et services, Politique régionale, ainsi que les organisations commerciales européennes. Les collectivités nationales, locales et régionales et les organisations commerciales, devraient également s'impliquer pour inciter à une amélioration de la pratique des langues afin d'accroître les résultats commerciaux.
2. Inclure les questions de compétences linguistiques dans l'Enquête communautaire sur l'innovation (ECI) de la Commission européenne pour mesurer la contribution que l'amélioration de l'offre et de la demande de compétences linguistiques apporte à l'économie communautaire.
3. Améliorer les liens entre entreprises et système éducatif dans le domaine linguistique. Relever et diffuser des exemples d'une collaboration fructueuse entre ces deux secteurs dans le sens notamment – mais pas exclusivement – d'une mise en valeur des compétences linguistiques.
4. Examiner les possibilités d'adaptation des programmes de mobilité existants pour organiser des stages de travail à l'étranger à l'intention de travailleurs de PME.
5. Élaborer et appuyer des programmes de sensibilisation à l'importance que revêtent, d'une part, les compétences linguistiques et d'autre part – à mesure que ces programmes sont exécutés –, la mise en place de systèmes de soutien (voir le programme des Réseaux régionaux et nationaux des langues au Royaume-Uni).
6. Accorder toute l'importance voulue aux régions en tant que responsables ultimes de l'application de mesures d'assistance linguistique au bénéfice des entreprises et déterminer les relais d'exécution adéquats à l'échelle intrarégionale et interrégionale.
7. Améliorer l'articulation entre politiques linguistiques européennes, nationales, régionales et locales, d'une part, et les besoins des entreprises, d'autre part.

### Recommandations relatives aux PME et aux entreprises

1. Encourager les entreprises à acquérir une expérience accrue dans la gestion des compétences linguistiques et dans l'application des quatre mesures de gestion linguistique associées à l'amélioration des résultats à l'exportation.
2. Encourager les entreprises, au besoin par des mesures d'incitation :
  - à recenser, exploiter et développer les compétences linguistiques dont elles disposent ;
  - à organiser des stages de formation à l'intention de leur personnel *via* des fournisseurs locaux ;
  - à offrir des stages professionnels à des étudiants et des travailleurs étrangers ;

- à participer à des échanges internationaux entre entreprises ;
  - à exploiter les compétences linguistiques existantes, dont celles des travailleurs migrants ;
  - à apporter leur soutien à des programmes d'éducation et de formation associant langues et entreprises, en collaboration avec des écoles, des établissements d'enseignement supérieur et des universités.
3. Être davantage informées des « bénéfices nets » des compétences linguistiques et de l'utilisation des langues de leurs clients, tout en échangeant les meilleures pratiques entre pairs.

### **Recommandations relatives à l'éducation et à la formation**

1. Accorder plus d'importance à l'apprentissage des langues à tous les niveaux des systèmes d'éducation et de formation.
2. Mieux répondre aux besoins des employeurs :
  - par un élargissement de l'éventail des langues enseignées, notamment dans les filières du troisième cycle et de l'enseignement professionnel,
  - par une meilleure adaptation des cours et des qualifications au contexte de l'entreprise,
  - par l'inclusion dans des cursus associant langues et autres matières en rapport avec l'entreprise de stages professionnels à l'étranger assortis de la possibilité explicite de pratiquer la langue cible,
  - par le recours à plus de souplesse, face aux besoins fluctuants des employeurs.
3. Améliorer la disponibilité d'interprètes et de traducteurs spécialisés dans des langues moins communément enseignées, comme le chinois, l'arabe, le russe (en Europe occidentale) et le japonais.
4. Inciter expressément tous les étudiants du troisième cycle à consacrer une période de mobilité à un séjour dans un pays européen. Examiner les programmes de stages existants et les obstacles à surmonter.
5. Bâtir sur les compétences linguistiques existantes en encourageant l'expansion des langues parlées par les enfants des travailleurs migrants, parallèlement à la langue officielle du pays d'accueil. Examiner les possibilités des programmes européens à appuyer cette recommandation, par exemple en échangeant expertise et ressources par Internet dans les cas où un manque de masse critique bloque le développement de l'assistance au niveau local ou national.
6. Développer une politique à l'échelle européenne concernant l'enseignement des grandes langues mondiales.

### **Recommandations en vue de recherches supplémentaires**

1. Analyser régulièrement les données relatives aux langues, résultant de l'Enquête communautaire sur l'innovation de la Commission européenne, à l'aide d'un modèle extrait de la présente étude et pour suivre à long terme l'incidence des mesures adoptées visant à mettre en valeur un meilleur enseignement et une meilleure utilisation des compétences linguistiques.

2. Effectuer un suivi longitudinal d'un certain nombre d'entreprises dans un nombre défini de pays et/ou secteurs pour fournir des informations d'études de cas fiables et des modèles de développement dépendant de la culture. Ajouter un groupe de contrôle de PME ne pratiquant pas de langues.
3. Réaliser des bilans plus détaillés des besoins en compétences linguistiques dans des régions et secteurs définis et les mettre en relation avec les enseignements disponibles.
4. Le cas échéant, élargir les informations de la présente étude sur les besoins linguistiques futurs. Les associer à l'enseignement des compétences dans les systèmes nationaux et commerciaux d'éducation et de formation. Déterminer l'émergence de modèles communs à l'échelle communautaire et qui nécessitent le développement de politiques par la Commission.
5. Mener des recherches supplémentaires sur l'embauche de locuteurs natifs pour établir une causalité et une répartition géographique (Est-ce fonction d'une meilleure mobilité des travailleurs ? Cela reflète-t-il des manques de compétences ? Quelles sont les barrières ?)
6. Consacrer de plus amples recherches à l'incidence de la mobilité sur les performances commerciales en fonction des compétences linguistiques.
7. Consacrer de plus amples recherches à l'incidence des compétences linguistiques sur d'autres secteurs de l'économie, tels le tourisme, les entreprises, l'employabilité, les investissements étrangers, l'externalisation et les services publics, y compris les institutions européennes et le marché intérieur.

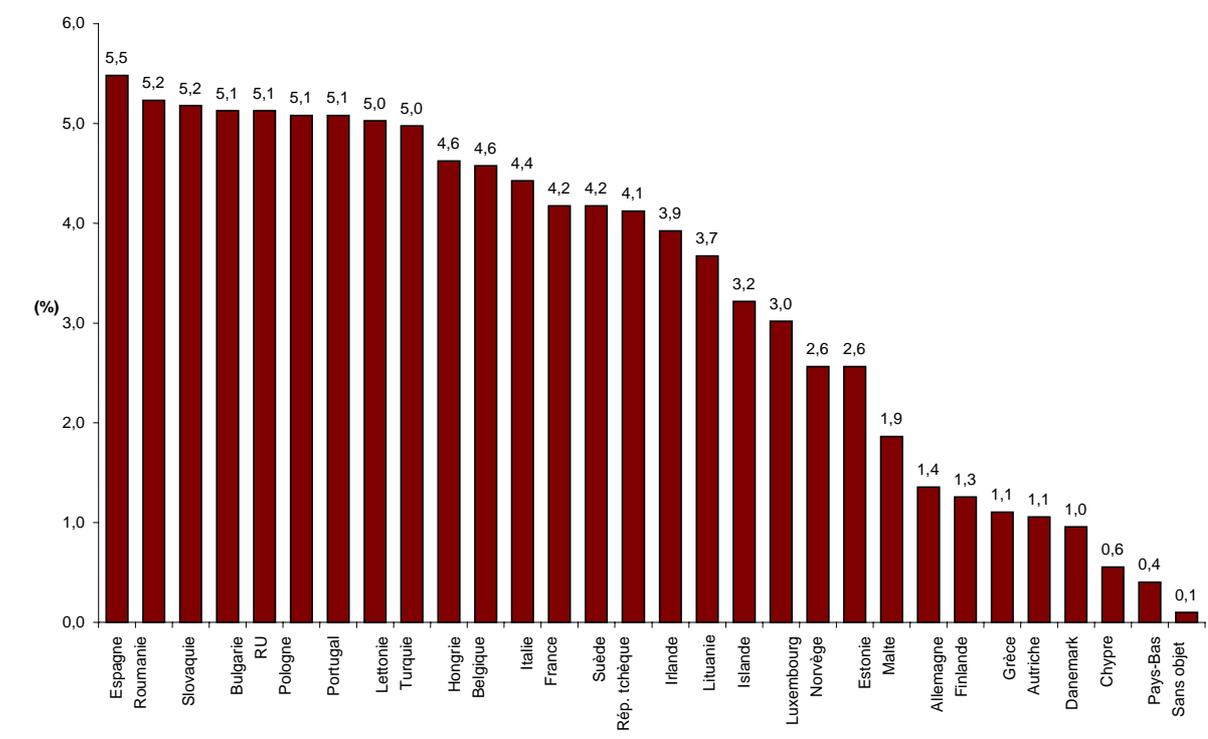
# ANNEXES

## Annexe 1 Modèle d'enquête et échantillonnage

### 1. Présentation générale

L'étude ELAN a interrogé 1989 petites et moyennes entreprises (PME) de 29 pays européens. La Figure 1 montre le taux de réponse de chaque pays étudié. Selon la Figure 1, le pays présentant le taux de réponse le plus élevé est l'Espagne avec 5,5 % (109 réponses) et celui présentant le taux de réponse le plus bas est les Pays-Bas avec 0,4 % (8 réponses).

Figure 1. Taux de réponse par pays étudié



La Figure 2 résume les caractéristiques des personnes interrogées. En tout (en prenant toutes les PME en compte), 25 % des personnes interrogées étaient Directeurs des exportations, 21 % étaient Directeurs généraux, 27 % étaient PDG et 26 % étaient des Secrétaires/administrateurs. En ce qui concerne les années d'expérience dans l'entreprise, 33 % des personnes interrogées étaient dans l'entreprise depuis moins de 5 ans et 13 % depuis plus de 20 ans.

Figure 2. Poste des personnes interrogées et années dans l'entreprise

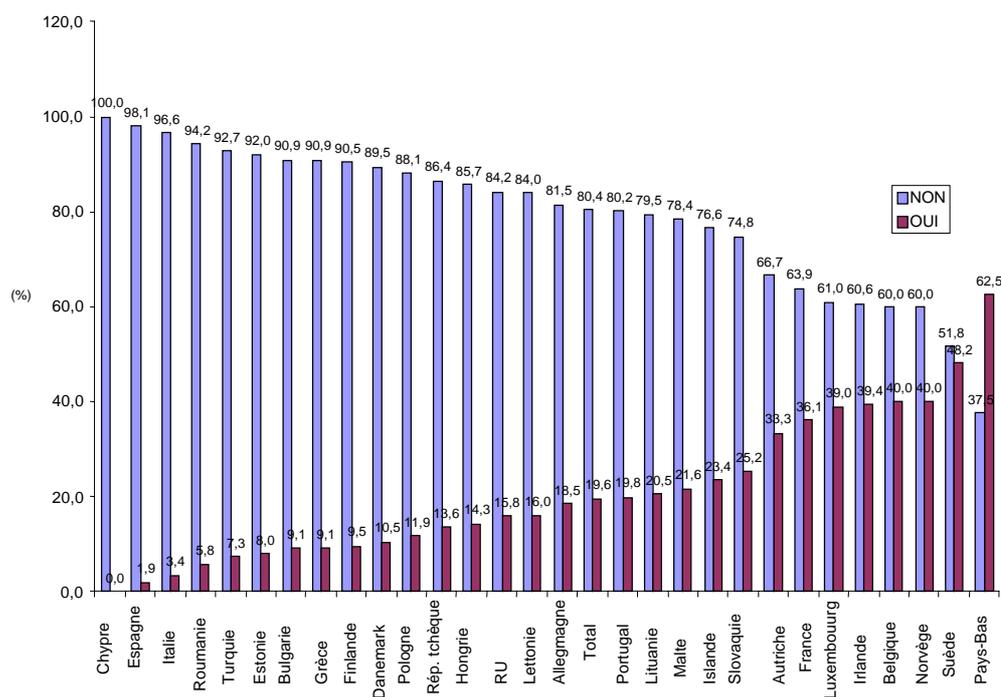
	Moins de 5	5 - 10	10 - 15	15 - 20	Plus de 20	Total	%
Directeur des exportations	188	133	80	34	46	481	25,1
Directeur général	122	120	87	36	40	405	21,2
PDG	103	121	123	56	120	523	27,3
Secrétaire/administrateur	227	137	60	31	50	505	26,4
Total	640	511	350	157	256	1 914	100,0
%	33,4	26,7	18,3	8,2	13,4	100,0	

## 2. Description des PME de l'échantillon

### Q : Votre entreprise est-elle une filiale d'une autre entreprise ?

En tout, 80,4 % (1 576 entreprises) ont déclaré ne pas être des filiales d'une autre entreprise. Cependant, ce pourcentage varie sensiblement selon les pays étudiés (voir Figure 2.1. et Tableau A.1. de l'Annexe).

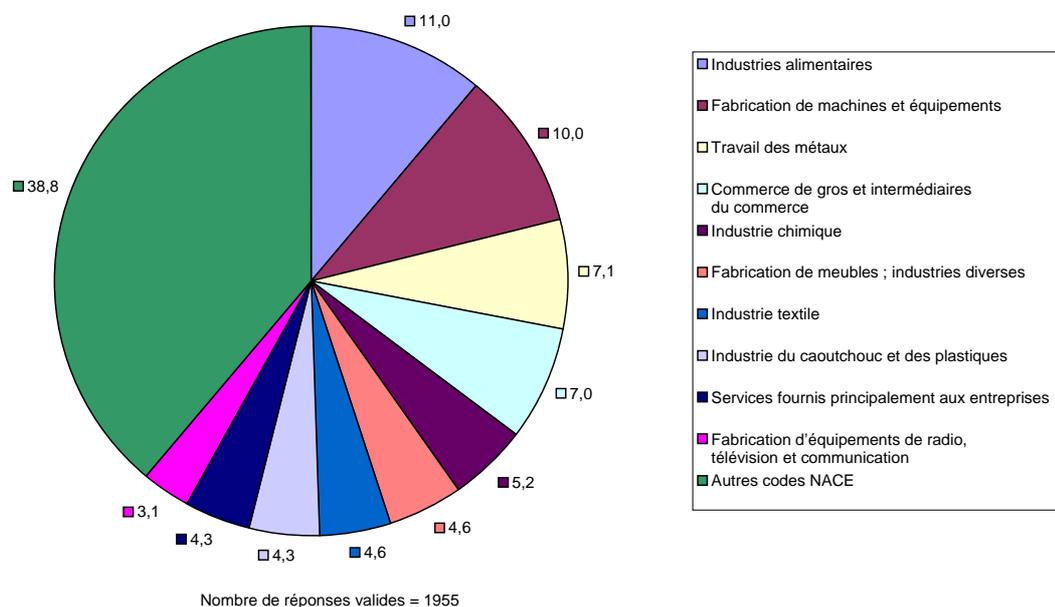
Figure 3. Pourcentage des PME qui sont ou non des filiales (par pays étudié)



### Q : Quel est le produit/service (secteur) principal – Code NACE

En tout, 61,2 % des PME (1 196 entreprises) sont concentrées dans 10 activités NACE, telles que « industries alimentaires » (11 %) et « fabrication de machines et équipements » (10 %) (voir Figure 7.2). Les 38,8 % d'entreprises restantes (759 entreprises) se spécialisent dans un large éventail d'activités commerciales correspondant à 52 codes NACE différents.

Figure 4. 10 premiers codes NACE



### Q : Quel est l'âge de votre entreprise ?

En ce qui concerne l'âge de l'entreprise, 89,6 % (1 772) sont en activité depuis plus de 5 ans. Ce pourcentage se retrouve dans tous les pays étudiés.

Figure 5. Âge de l'entreprise

Âge de l'entreprise	%
1	4,3
1 – 2	1,5
2 – 3	2,1
3 – 4	2,5
5 ou plus	89,6
Réponses valides (nombre d'entreprises)	1 978

### Q : Nombre d'employés

Le nombre d'employés est réparti de manière plus ou moins homogène entre les entreprises. Ce pourcentage varie cependant selon les pays étudiés.

Figure 6. Nombre d'employés

Nombre d'employés	%
1 – 10	20,1
11 – 20	13,9
21 – 50	23,4
51 – 100	18,7
101 – 250	23,9
Réponses valides (nombre d'entreprises)	1 978

### Q : Âge du PDG

Seuls 4,7 % des entreprises ont un PDG d'une vingtaine d'années. 69,9 % des entreprises ont un PDG âgé entre 40 et 60 ans.

Figure 7. Âge du PDG

Tranche d'âge du PDG (en %)	%
20-29	4,7
30-39	13,4
40-49	32,2
50-59	36,6
60-69	13,1
Réponses valides (nombre d'entreprises)	1 978

### Q : Pourcentage de vos ventes à l'étranger de biens ou de services en fonction de vos ventes totales

Seul 1,7 % des entreprises indique ne pas être des entreprises exportatrices. 57 % des entreprises exportent entre 0 et 50 % de leurs ventes totales.

Figure 8. Pourcentage des ventes à l'étranger totales

Ventes à l'étranger totales	%
Non exportatrice	1,7
0-10	14,5
11-20	13,6
21-30	10,8
31-40	8,8
41-50	9,1
51-60	6,5
61-70	6,8
71-80	8,6
81-90	6,4
91-100	13,3
Réponses valides (nombre d'entreprises)	1 633

## Annexe 2 Analyse de la base de données des résultats principaux

### Contrats perdus

« Votre entreprise a-t-elle déjà raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes ? »

Le logit binaire ou équation logistique (avec « sélection descendante », c'est-à-dire en testant des restrictions zéros au seuil de 10 % et en omettant la variable de la spécification finale de l'équation si l'hypothèse nulle d'un coefficient zéro ne peut pas être rejetée au seuil de signification de 10 %) prédit 88,1 % des cas correctement mais le fait surtout en établissant avec exactitude la non-perte d'un contrat plutôt que la perte.

Tableau de classification(a)

	Observation		Prévision		
			Contrat perdu		Pourcentage correct
			Non	Oui	
Étape 18	Contrat perdu	Non	887	1	99,9
		Oui	120	5	4,0
	Pourcentage global				88,1

a La valeur de seuil est de 0,500

### Résumé du modèle

Étape	-2log-vraisemblance	R <sup>2</sup> de Cox & Snell	R <sup>2</sup> de Nagelkerke
18	665,241(a)	0,087	0,165

a L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 6 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de 0,001.

### Variables de l'équation des contrats perdus

Variable	Coefficient	E.S.	Signif.	Exp(B)
Pologne	-1,474	0,739	0,046	0,229
Turquie	1,395	0,343	0,000	4,035
Roumanie	0,885	0,278	0,001	2,423
Portugal	-1,595	0,735	0,030	0,203
Slovaquie	-1,528	1,026	0,136	0,217
Lettonie	-1,662	1,030	0,106	0,190
Hongrie	-1,211	0,610	0,047	0,298
Islande	1,292	0,432	0,003	3,640
Locuteur natif	-0,452	0,267	0,090	0,636
Agent	0,987	0,211	0,000	2,683
Part des ventes à l'étranger	-0,010	0,003	0,003	0,990
Constante	-1,877	0,212	0,000	0,153

## Contrats perdus, échantillon plus grand

Tableau de classification(a)

	Observation		Prévision		
			Contrat perdu		Pourcentage correct
			Non	Oui	
Étape 16	Contrat	Non	1 195	4	99,7
		Oui	142	7	4,7
	Pourcentage global				89,2

a La valeur de seuil est de 0,500

### Résumé du modèle

-2log- vraisemblance	R <sup>2</sup> de Cox & Snell	R <sup>2</sup> de Nagelkerke
836,384(a)	0,072	0,144

a L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 7 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de 0,001.

### Variables de l'équation des contrats perdus

Variable	Coefficient	E.S.	Signif.	Exp(B)
Pologne	-0,957	0,534	0,073	0,384
RU	-0,740	0,484	0,126	0,477
Turquie	1,357	0,337	0,000	3,886
Roumanie	1,072	0,279	0,000	2,920
Portugal	-0,928	0,611	0,129	0,395
Slovaquie	-1,833	1,021	0,072	0,160
Lettonie	-1,429	0,610	0,019	0,240
Hongrie	-0,771	0,483	0,110	0,463
Islande	1,140	0,379	0,003	3,126
Traducteur	0,505	0,193	0,009	1,656
Agent	0,829	0,191	0,000	2,290
Part des ventes à l'étranger	-0,011	0,003	0,001	0,990
Constante	-2,240	0,216	0,000	0,106

## Compétences linguistiques

**« Avez-vous recruté du personnel possédant des compétences linguistiques ou avez-vous formé vos employés dans des langues spécifiques pour répondre à vos besoins d'exportation ? »**

La prévision des compétences, telles que déterminées par cette question, n'a pas été aussi exacte – 70,2 % de cas corrects, une fois le chiffre d'affaires exclu, mais la répartition entre les catégories « avec compétences » et « sans compétences » était moins asymétrique. C'est pour cela que les mesures de l'équation d'ajustement aux données, R carré, sont supérieures à celles de l'équation des « contrats perdus ».

**Tableau de classification(a)**

	Observation		Prévision		
			Compétences		Pourcentage correct
			Non	Oui	
Étape 13	Compétences	Non	518	194	72,8
		Oui	204	418	67,2
	Pourcentage global				70,2

a La valeur de seuil est de 0,500

**Résumé du modèle**

-2log- vraisemblance	R <sup>2</sup> de Cox & Snell	R <sup>2</sup> de Nagelkerke
1 534,85(a)	0,206	0,276

a L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 5 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de 0,001.

**Variables de l'équation des compétences**

Variable	Coefficient	E.S.	Signif.	Exp(B)
Belgique	0,767	0,398	0,054	2,154
Chypre	-2,143	1,074	0,046	0,117
Rép. tchèque	0,757	0,263	0,004	2,131
France	1,274	0,406	0,002	3,575
RU	-1,185	0,328	0,000	0,306
Roumanie	1,203	0,237	0,000	3,329
Espagne	0,925	0,265	0,000	2,522
Lituanie	-0,607	0,305	0,047	0,545
Hongrie	1,199	0,259	0,000	3,317
Islande	-1,544	0,420	0,000	0,214
Stratégie	0,590	0,129	0,000	1,804
Locuteur natif	0,941	0,154	0,000	2,563
Traducteur	0,421	0,131	0,001	1,523
Agent	0,400	0,135	0,003	1,492
Part des ventes à l'étranger	0,011	0,002	0,000	1,012
Constante	-1,633	0,159	0,000	0,195

**Tableau de classification(a)**

	Observation		Prévision		
			Compétences		Pourcentage correct
			Non	Oui	
Étape 13	Compétences	Non	353	146	70,7
		Oui	153	353	69,8
	Pourcentage global				70,2

a La valeur de seuil est de 0,500

**Résumé du modèle**

Étape	-2log-vraisemblance	R <sup>2</sup> de Cox & Snell	R <sup>2</sup> de Nagelkerke
13	1 149,35(a)	0,215	0,287

a L'estimation a été interrompue au numéro d'itération 5 parce que les estimations de paramètres ont changé de moins de 0,001.

**Variables de l'équation des compétences**

Variabes	Coefficient	E.S.	Signif.	Exp(B)
Belgique	0,827	0,495	0,095	2,286
Chypre	-1,937	1,079	0,073	0,144
Rép. tchèque	0,882	0,283	0,002	2,415
France	1,499	0,456	0,001	4,475
Pologne	0,647	0,321	0,044	1,910
Roumanie	1,523	0,253	0,000	4,584
Espagne	1,339	0,318	0,000	3,815
Hongrie	1,460	0,288	0,000	4,307
Islande	-1,321	0,476	0,006	0,267
Stratégie	0,607	0,147	0,000	1,836
Locuteur natif	0,946	0,181	0,000	2,576
Traducteur	0,393	0,151	0,009	1,482
Agent	0,449	0,158	0,005	1,566
Part des ventes à l'étranger	0,010	0,002	0,000	1,010
Chiffre d'affaires (log)	0,234	0,040	0,000	1,263
Constante	-5,207	0,638	0,000	0,005

Le coefficient du logarithme du chiffre d'affaires de 0,234 implique un rapport de cotes de 1,26.

## Exportations

Si l'on transforme la proportion en un rapport de cotes logarithmique, la régression selon la méthode des moindres carrés estimera la relation.

### Résumé du modèle

Modèle	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard de l'estimation
12	0,393(l)	0,155	0,143	2,01020

l Variables explicatives : (Constante), Italie, Grèce, Bulgarie, Islande, France, Luxembourg, Turquie, Portugal, Suède, Espagne, compétences, Lettonie, locuteur natif, traducteur, stratégie, Hongrie, Roumanie

### ANOVA(m)

Modèle		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
12	Régression	938,260	17	55,192	13,658	0,000(l)
	Variance résiduelle	5 123,874	1 268	4,041		
	Total	6 062,134	1 285			

l Variables explicatives : (Constante), Italie, Grèce, Bulgarie, Islande, France, Luxembourg, Turquie, Portugal, Suède, Espagne, compétences, Lettonie, locuteur natif, traducteur, stratégie, Hongrie, Roumanie

m Variable dépendante : part des ventes à l'étranger

### Coefficients des « Ventes à l'étranger » (a)

Modèle		Coefficients non normalisés		Coefficients normalisés	t	Signif.
		B	Erreur std.	Beta		
12	(Constante)	-1,001	0,117		-8,572	0,000
	Compétences	0,715	0,123	0,164	5,816	0,000
	Bulgarie	0,848	0,399	0,056	2,126	0,034
	Suède	0,522	0,264	0,053	1,980	0,048
	Italie	-0,632	0,296	-0,057	-2,137	0,033
	France	-0,980	0,380	-0,068	-2,580	0,010
	Turquie	-0,848	0,300	-0,075	-2,826	0,005
	Espagne	-1,399	0,247	-0,152	-5,667	0,000
	Roumanie	-0,557	0,222	-0,070	-2,503	0,012
	Portugal	-1,803	0,273	-0,183	-6,600	0,000
	Luxembourg	1,036	0,294	0,094	3,522	0,000
	Lettonie	-0,722	0,260	-0,074	-2,773	0,006
	Grèce	-0,980	0,546	-0,047	-1,793	0,073
	Hongrie	-0,634	0,233	-0,075	-2,719	0,007
	Islande	1,656	0,336	0,131	4,935	0,000
	Stratégie	0,569	0,123	0,131	4,637	0,000
	Locuteur natif	0,295	0,141	0,057	2,096	0,036
	Traducteur	0,313	0,118	0,072	2,645	0,008

a Variable dépendante : part des ventes à l'étranger

## Chiffre d'affaires compris

### Résumé du modèle

Modèle	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard de l'estimation
14	0,371(n)	0,138	0,123	2,07777

n Variables explicatives : (Constante), Grèce, France, RU, Islande, Turquie, Luxembourg, Bulgarie, Espagne, Italie, locuteur natif, traducteur, Portugal, compétences, stratégie, Hongrie, Roumanie

### ANOVA(o)

Modèle		Somme des carrés	dl	Carré moyen	F	Signif.
14	Régression	658,082	16	41,130	9,527	0,000(n)
	Variance résiduelle	4 127,188	956	4,317		
	Total	4 785,269	972			

n Variables explicatives : (Constante), Grèce, France, RU, Islande, Turquie, Luxembourg, Bulgarie, Espagne, Italie, locuteur natif, traducteur, Portugal, compétences, stratégie, Hongrie, Roumanie

o Variable dépendante : part des ventes à l'étranger

### Coefficients des ventes à l'étranger (a)

Modèle		Coefficients non normalisés		Coefficients normalisés	t	Signif.
		B	Erreur std.	Beta		
14	(Constante)	-0,856	0,149		-5,749	0,000
	Compétences	0,615	0,145	0,139	4,231	0,000
	Bulgarie	1,007	0,549	0,056	1,834	0,067
	RU	-1,316	0,640	-0,063	-2,056	0,040
	Italie	-0,690	0,327	-0,065	-2,109	0,035
	France	-1,062	0,417	-0,079	-2,543	0,011
	Turquie	-0,990	0,319	-0,096	-3,107	0,002
	Espagne	-1,320	0,293	-0,140	-4,498	0,000
	Roumanie	-0,503	0,236	-0,070	-2,133	0,033
	Portugal	-1,701	0,294	-0,189	-5,788	0,000
	Luxembourg	1,058	0,423	0,077	2,503	0,012
	Grèce	-0,998	0,567	-0,054	-1,759	0,079
	Hongrie	-0,550	0,258	-0,068	-2,131	0,033
	Islande	1,602	0,416	0,119	3,850	0,000
	Stratégie	0,330	0,145	0,074	2,279	0,023
	Locuteur natif	0,350	0,166	0,066	2,110	0,035
	Traducteur	0,363	0,141	0,082	2,569	0,010

a Variable dépendante : part des ventes à l'étranger

### ANNEXE 3 Comparaisons entre les pays étudiés

	Autriche	Belgique	Bulgarie	Chypre	Rép. tchèque	Danemark	Estonie	Finlande	France	Allemagne	Grèce	Hongrie	Islande	Irlande	Italie
<b>Pour traiter avec les clients à l'étranger, votre entreprise possède-t-elle une stratégie de communication multilingue formelle ?</b>	52 %	55 %	67 %	64 %	50 %	68 %	49 %	64 %	40 %	63 %	68 %	68 %	13 %	1 %	55 %
<b>Les compétences linguistiques de votre personnel ont-elle déjà eu une influence sur les marchés d'exportation choisis par votre entreprise ?</b>	15 %	13 %	18 %	9 %	20 %	5 %	6 %	22 %	13 %	7 %	14 %	24 %	6 %	5 %	7 %
<b>Avez-vous recruté du personnel possédant des compétences linguistiques spécifiques pour vos besoins d'exportation ?</b>	58 %	62 %	44 %	9 %	62 %	26 %	41 %	48 %	61 %	59 %	10 %	72 %	17%	22 %	28 %
<b>Dans votre entreprise, avez-vous déjà recruté des locuteurs natifs à temps complet pour faciliter vos activités de commerce extérieur ?</b>	45 %	28 %	7 %	27 %	26 %	21 %	16 %	35 %	15 %	44 %	19 %	34 %	17 %	3 %	19 %
<b>Avez-vous déjà embauché des agents et/ou distributeurs locaux parlant votre propre langue maternelle sur vos marchés étrangers ?</b>	79 %	31 %	39 %	18 %	41 %	21 %	16 %	36 %	66 %	56 %	24 %	24 %	25 %	9 %	32 %
<b>Avez-vous déjà eu recours à des traducteurs et des interprètes externes pour vos activités de commerce extérieur ?</b>	80 %	57 %	40 %	36 %	63 %	47 %	33 %	74 %	23 %	74 %	48 %	46 %	53 %	4 %	39 %
<b>Adaptez-vous parfois votre site web aux marchés étrangers ?</b>	75 %	77 %	84 %	64 %	85 %	72 %	68 %	91 %	49 %	74 %	62 %	70 %	55 %	5 %	61 %
<b>Votre entreprise a-t-elle déjà raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes ?</b>	10 %	9 %	10 %	9 %	15 %	21 %	2 %	26 %	13 %	8 %	0 %	5 %	22 %	1 %	8 %
<b>Votre entreprise compte-t-elle commencer à négocier dans de nouveaux pays étrangers ?</b>	29 %	42 %	80 %	60 %	69 %	47 %	35 %	17 %	37 %	22 %	91 %	57 %	48 %	14 %	39 %
<b>Votre décision d'investir s'appuie-t-elle sur une connaissance de la langue/culture concernée ?</b>	5 %	4 %	16 %	0 %	15 %	0 %	16 %	20 %	4 %	19 %	9 %	22 %	23 %	1 %	15 %

	<b>Autriche</b>	<b>Belgique</b>	<b>Bulgarie</b>	<b>Chypre</b>	<b>Rép. tchèque</b>	<b>Danemark</b>	<b>Estonie</b>	<b>Finlande</b>	<b>France</b>	<b>Allemagne</b>	<b>Grèce</b>	<b>Hongrie</b>	<b>Islande</b>	<b>Irlande</b>	<b>Italie</b>
<b>Votre entreprise a-t-elle déjà éprouvé des difficultés avec des clients étrangers à cause de différences culturelles ?</b>	29 %	28 %	15 %	9 %	20 %	16 %	6 %	30 %	15 %	15 %	23 %	22 %	39 %	4 %	6 %
<b>Votre entreprise a-t-elle déjà raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences culturelles suffisantes dans un pays donné ?</b>	5 %	7 %	5 %	9 %	4 %	0 %	0 %	10 %	5 %	4 %	5 %	1 %	9 %	0 %	2 %
<b>Conservez-vous un fichier des compétences linguistiques de votre personnel ?</b>	43 %	52 %	99 %	55 %	64 %	21 %	64 %	61 %	92 %	38 %	64 %	91 %	14 %	62 %	17 %
<b>Avez-vous déjà proposé des stages de formation linguistique à votre personnel ?</b>	76 %	53 %	57 %	27 %	90 %	42 %	51 %	74 %	47 %	54 %	32 %	49 %	52 %	19 %	32 %
<b>Votre entreprise a-t-elle bénéficié de stages de formation en langues étrangères ces 3 dernières années ?</b>	62 %	45 %	36 %	18 %	79 %	26 %	45 %	48 %	46 %	46 %	5 %	20 %	14 %	15 %	27 %
<b>Pensez-vous que votre entreprise aura besoin de renforcer ses connaissances linguistiques dans les 3 prochaines années ?</b>	57 %	21 %	71 %	50 %	49 %	16 %	10 %	67 %	41 %	50 %	23 %	56 %	50 %	9 %	52 %
<b>Pensez-vous que votre entreprise aura besoin de renforcer ses connaissances sur les pays – cultures dans les 3 prochaines années ?</b>	29 %	11 %	50 %	18 %	38 %	16 %	6 %	25 %	19 %	25 %	5 %	11 %	53 %	0 %	31 %

	Lettonie	Lituanie	Luxembourg	Malte	Pays-Bas	Norvège	Pologne	Portugal	Roumanie	Slovaquie	Espagne	Suède	Turquie	RU	Moyenne
<b>Pour traiter avec les clients à l'étranger, votre entreprise possède-t-elle une stratégie de communication multilingue formelle ?</b>	49 %	21 %	48 %	38 %	50 %	31 %	50 %	93 %	65 %	36 %	44 %	27 %	47 %	3 %	48 %
<b>Les compétences linguistiques de votre personnel ont-elle déjà eu une influence sur les marchés d'exportation choisis par votre entreprise ?</b>	27 %	26 %	0 %	3 %	0 %	10 %	8 %	25 %	30 %	13 %	25 %	6 %	17 %	4 %	13 %
<b>Avez-vous recruté du personnel possédant des compétences linguistiques spécifiques pour vos besoins d'exportation ?</b>	51 %	25 %	52 %	11 %	13 %	38 %	39 %	48 %	67 %	32 %	56 %	42 %	45 %	15 %	40 %
<b>Dans votre entreprise, avez-vous déjà recruté des locuteurs natifs à temps complet pour faciliter vos activités de commerce extérieur ?</b>	39 %	1 %	32 %	5 %	17 %	38 %	13 %	9 %	22 %	20 %	26 %	32 %	16 %	16 %	22 %
<b>Avez-vous déjà embauché des agents et/ou distributeurs locaux parlant votre propre langue maternelle sur vos marchés étrangers ?</b>	51 %	15 %	23 %	5 %	38 %	12 %	39 %	26 %	23 %	16 %	33 %	46 %	18 %	29 %	31 %
<b>Avez-vous déjà eu recours à des traducteurs et des interprètes externes pour vos activités de commerce extérieur ?</b>	62 %	84 %	25 %	19 %	33 %	56 %	41 %	18 %	23 %	36 %	52 %	59 %	57 %	15 %	45 %
<b>Adaptez-vous parfois votre site web aux marchés étrangers ?</b>	33 %	62 %	69 %	57 %	25 %	92 %	77 %	44 %	48 %	64 %	66 %	77 %	80 %	5 %	62 %
<b>Votre entreprise a-t-elle déjà raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes ?</b>	3 %	5 %	5 %	3 %	25 %	16 %	7 %	3 %	25 %	2 %	13 %	20 %	26 %	6 %	11 %
<b>Votre entreprise compte-t-elle commencer à négocier dans de nouveaux pays étrangers ?</b>	14 %	50 %	23 %	47 %	43 %	33 %	63 %	52 %	68 %	31 %	75 %	47 %	79 %	11 %	46 %

	<b>Lettonie</b>	<b>Lituanie</b>	<b>Luxembourg</b>	<b>Malte</b>	<b>Pays-Bas</b>	<b>Norvège</b>	<b>Pologne</b>	<b>Portugal</b>	<b>Roumanie</b>	<b>Slovaquie</b>	<b>Espagne</b>	<b>Suède</b>	<b>Turquie</b>	<b>RU</b>	<b>Moyenne</b>
<b>Votre décision d'investir s'appuie-t-elle sur une connaissance de la langue/culture concernée ?</b>	11 %	3 %	0 %	0 %	0 %	25 %	5 %	14 %	31 %	11 %	10 %	5 %	6 %	1 %	10 %
<b>Votre entreprise a-t-elle déjà éprouvé des difficultés avec des clients étrangers à cause de différences culturelles ?</b>	8 %	14 %	5 %	14 %	25 %	42 %	9 %	5 %	29 %	17 %	14 %	37 %	12 %	11 %	18 %
<b>Votre entreprise a-t-elle déjà raté une opportunité de contrat d'exportation, faute de disposer de compétences culturelles suffisantes dans un pays donné ?</b>	1 %	1 %	2 %	3 %	0 %	4 %	0 %	2 %	2 %	5 %	5 %	12 %	2 %	1 %	4 %
<b>Conservez-vous un fichier des compétences linguistiques de votre personnel ?</b>	69 %	58 %	63 %	47 %	13 %	88 %	48 %	82 %	81 %	53 %	43 %	43 %	60 %	62 %	57 %
<b>Avez-vous déjà proposé des stages de formation linguistique à votre personnel ?</b>	39 %	32 %	53 %	11 %	63 %	58 %	42 %	55 %	50 %	84 %	56 %	70 %	24 %	16 %	49 %
<b>Votre entreprise a-t-elle bénéficié de stages de formation en langues étrangères ces 3 dernières années ?</b>	28 %	18 %	48 %	3 %	38 %	28 %	41 %	44 %	45 %	57 %	61 %	43 %	14 %	10 %	35 %
<b>Pensez-vous que votre entreprise aura besoin de renforcer ses connaissances linguistiques dans les 3 prochaines années ?</b>	59 %	44 %	25 %	25 %	17 %	44 %	52 %	44 %	88 %	34 %	63 %	43 %	69 %	4 %	42 %
<b>Pensez-vous que votre entreprise aura besoin de renforcer ses connaissances sur les pays dans les 3 prochaines années ?</b>	13 %	29 %	0 %	6 %	17 %	38 %	17 %	13 %	41 %	9 %	16 %	12 %	19 %	1 %	20 %

## **Annexe 4 Sociétés représentées dans l'enquête menée auprès des grandes entreprises**

1. Accor
2. AGF
3. Air France
4. Alcan
5. BP
6. Canal+
7. CEGELEC
8. CEMEX
9. CL Innovation Santé
10. Colombia Sportswear
11. Daimler Chrysler France
12. Dexia Crédit
13. Faurecia
14. France 2
15. General Electric
16. GlaxoSmithKline
17. Hexcel Fabrics
18. Invivo
19. Kraft Foods France
20. LVMH
21. NATEXIS BP
22. Nestlé France
23. Orange Business Services
24. Pernod Ricard
25. Rhodia
26. Saatchi & Saatchi
27. SNCF
28. TOTAL
29. TPS-Canal+
30. Unilever

## Références

### Chapitre 2

- Andersen, H., & Rasmussen, E. (2004) The role of language skills in corporate communication. *Corporate Communications: An international journal*, vol. 9. 3. pp. 231-242
- Angwin, D.N. (2001) Mergers and Acquisitions across European borders: National perspectives on pre-acquisition due diligence and the use of professional advisers, *Journal of World Business*, 31 (2001)
- Brake, T, D Walker and T Walker, (1995), *Doing Business Internationally – The Guide to Cross Cultural Success*, 1st Edition, McGraw-Hill, US.
- British Chambers of Commerce (BCC) (2003,2004) *The Impact of Foreign Languages on British Business*, British Chambers of Commerce/LSC November 2003 (Qualitative results) and May 2004 (Quantitative results)
- Byram, M. (1997) *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*, Clevedon
- Byram, M. (2000) *Encyclopedia of Language Teaching and Learning* London: Routledge
- Cartwright, S. & Cooper, C.I. (2000) *HR KnowHow in Mergers & Acquisitions*, London: IPD
- CILT, the National Centre for Languages, Talking World Class: the impact of language skills on the UK economy (2005)
- CILT, the National Centre for Languages, Language trends: community language learning in England, Scotland and Wales (2005)
- Debaere, P. and Mostashari, S. (2005), Do Tariffs Matter for the Extensive Margin of International Trade? An Empirical Analysis; CEPR, DP 5260, September
- Dhir, K.S. and Goke-Pariola, A. (2002) The Case for Language Policies in Multinational Corporations. *Corporate Communications: An International Journal*, 7. 4. (2002) pp 241-251
- ELISE – European Language & International Strategy Development in SMEs (2001), <http://www.interestgroup.com/elise> co-funded by the Leonardo da Vinci programme <http://www.interactint.com/projects.htm>
- ELUCIDATE Survey, (1999) *Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European companies*. Hagen, S. (ed), London: CILT. ISBN 1 874016 99 2. <http://www.interactint.com/projects.htm>
- Embleton, D., & Hagen, S. (eds) (1992) *Languages in International Business: A Practical Guide* London: Hodder & Stoughton
- Feely, A, (2004) *The impact of the language barrier on the management of multinational companies*, PhD thesis, University of Aston in Birmingham, 2004 (unpublished)
- Feely, A and Winslow, D (2006) *Talking Sense: a research study of languages skills management in major companies*, London: CILT, 2005

FLAIR-EUROPE: A LINGUA Project Report published as Hagen, S. (1993) see also <http://www.interactint.com/projects.htm>

Frankel, J. (1997) *Regional Trading Blocks*. Institute for International Economics, Washington DC

Frankel, J. and Rose, A.K. (2002) An estimate of the effect of common currencies on trade and income, *Qrtly Journal of Economics*, 117 (2), 437-466

Graddol, D. (2006) *English Next*. London: British Council.

Hagen, S. (ed) (1988), *Languages in British Business. An Analysis of Current Needs*, Newcastle: 'Unique' – University of Northumbria Publishers.

Hagen, S. and D. Embleton (eds) (1992) *Languages in International* London: Hodder & Stoughton

Hagen, S. (ed) (1993) *Languages in European Business: A regional survey of small and medium sized companies*. London: CILT

Hagen, S. (ed) (1999) *Business Communication Across Borders. A Study of Language use and practice in European companies*. London: CILT

Hagen, S (2005) *Language and Culture in British Business*. London: CILT

Harris, R. and Q Cher Li, (2005) *Review of the Literature: the Role of International Trade and Investment in Business Growth and Development*. Report to UKTI

Helliwell, J. (1999) 'Language and Trade' in A. Breton, ed., *Exploring the Economics of Language*, Canadian Heritage

Hoffman, R. C., & Gopinath, C. 1994. The importance of international business to the strategic agenda of US CEOs. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter: 625-637.

Hood, N. and Truijens, T. (1993) "European locational decisions of Japanese manufacturers: Survey evidence on the case of the UK." *International Business Review* 2

Langhoff T, (1997), *The Influence of Cultural Differences on Internationalization Process of Firms*, in L Bjorkman and M Forsgren (eds), *The Nature of the International Firm*, pp 135 – 164, Handelshojkskolens Forlag, Denmark.

Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations : Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill. [Revised ed,]

INCA Project see [www.incaproject.org/about/project.htm](http://www.incaproject.org/about/project.htm)

Kalantaridis, C (1998) *SMEs in the Global Market Place: Processes, Barriers and Implications on Performance*. University of Luton.

Kedia, Ben and Daniel, S.J. (2003) *U.S. Business Needs for Employees with International Expertise Prepared for the Needs for Global Challenges Conference at Duke University January 2003*

Knapp, K. (1997): "Cultural, Organisational or Linguistic Causes of Intercultural Conflicts? A Case Study". In: J. Beneke (ed.): *Thriving on Diversity*. Bonn: Dümmler, 117-134.

- Lachenmaier, S. and Wossmann, L. (2005) Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German micro data; Oxford Economic Papers
- Marschan, R., Welch, D., Welch, L. (1997) Language – The forgotten factor in Multinational Management, *European Management Journal*, 15, 5, pp. 591-598
- Moxon, R., O’Shea, E., Brown, M., & Escher, C. 1997. Changing US business needs for international expertise. *Center for International Business Education and Research (CIBER)*. University of Washington Business School.
- Nehrt, L. C. 1977. Business and international education. *International Education Project*, American Council on Education. Washington D.C. Occasional Paper No. 4.
- Porter, L.W. & McKibbin, L.E. 1988. *Management education and development*. New York: McGraw Hill
- Noguer, M., and Siscart, M (2003) ‘Language as a Barrier to International Trade? An Empirical Investigation’, Second Job-market Paper, Nov. 2003
- REFLECT (2002) *Review of Foreign Language and Cultural Training Needs*, see <http://www.interactint.com/projects.htm>, Hagen & Salomao (2003) and Hagen (2005), a project co-funded under the Leonardo da Vinci programme.
- Reynolds, N., A Simintiras and E Vlachrou, (2002), *International Business Negotiations: Present Knowledge and Direction for Future Research*, *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 226-261.
- Robinson, K. (1992) ‘Languages for the Small/Medium-sized Business’ in: *Languages in International Business: A Practical Guide*. (Embleton, D. and Hagen, S., eds.) London: Hodder & Stoughton, 190–202
- Russo, P. and Boor, S. (1993) “How Fluent Is Your Interface Design? Designing for [FT] International Users” in S. Ashlund, K. Mullet, A. Henderson, E. Hallengel, and T. White (eds.), *Proceedings of INTERCHI’93*, ACM Press, pp. 342-247.
- Shenkar, O. (2001) Cultural Distance Revisited: Towards a More rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32, 3
- Smallbone, D., Piasecki, B, Venesaar, U, Todorov, K., Labrianidis (1999) Internationalisation and SME development in transition economies: An international comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5, 4, 1999
- Truchot, C (2002) *Key Aspects of the Use of English in Europe*, Unpublished Report, DGIV, Council of Europe, Strasbourg
- Trompenaars, F & Hampden-Turner, C (1997) *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in business*” Nicholas Brealey Publishing, second edition 1997
- Trompenaars, F. (1998) *Riding the Waves of Culture*. 2nd ed. London: Brealey Publishing.
- Tung RL, (1989), *A Longitudinal Study of US-China Business Negotiations*, *China Economic Review* 1 (1).
- Usunier J C, ( 2000), *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, New York
- Webb, M.S., Mayer, K. R., Pioche, V. & Allen, L.C. 1999. Internationalization of American Business Education. *Management International Review*, 39: 379-397.

Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D., & Wright, M (2002) *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 1, pp. 38-48

Wolff, JA., & Pett, T.L. (2000) Internationalisation of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, vol 38., pp. 34-47

## Chapitre 9

Clarke W M (2000) 'The use of foreign languages by Irish exporters', *European Journal of Marketing* 34,1/2, 80-90.

Eurobaromètre

[www.europa.eu.int/comm/education/policies/lang/languages/lang/europeanlanguages\\_en.html](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/lang/languages/lang/europeanlanguages_en.html)

Foreman-Peck, J., Makepeace, G. and Morgan, B. (2006) 'Growth and Profitability of Small and Mediumsized Enterprises: Some Welsh Evidence' *Regional Studies*, Vol. 40.4, pp. 307–319

Girma, S., Greenaway, D. and Kneller, R. (2002) 'Does exporting lead to better performance: A microeconomic analysis of matched firms' *GEP discussion paper 2002/09* Nottingham University

Girma, S., Kneller, R. and Pisu, M (2005) 'Exports versus FDI: An Empirical Test' *Review of World Economics/Weltwirtschaftliches Archiv*, 141, 2, pp. 193-218

Greenaway D and Richard Kneller R (2004) 'Industry Differences in the Effect of Export Market Entry: Learning by Exporting?' *GEP discussion paper 2004/33* Nottingham University

Greenaway D and Yu, Z (2004) 'Firm Level Interactions Between Exporting and Productivity: Industry Specific Evidence' *GEP discussion paper 2004/01* Nottingham University

Helpman, E., Melitz, M J. and Yeaple, S R. (2004) 'Export versus FDI with Heterogeneous Firms' *American Economic Review*, 94, 1, pp. 300-316

Lautanen, T (2000) 'Modelling Small Firms' Decisions to Export – Evidence from Manufacturing Firms in Finland', *Small Business Economics* 14: 107–124, 2000.

Moini, A H (1995) 'An inquiry into successful exporting: An empirical investigation', *Journal of Small Business Management*; 33, 3, 9-25

Obben, J and Magagula P (2003) 'Firm and Managerial Determinants of the Export Propensity of Small and Medium-sized Enterprises in Swaziland', *International Small Business Journal* 21,1, 73–91

Williams, J E M and Chaston I (2004) 'Links between the Linguistic Ability and International Experience of Export Managers and their Export Marketing Intelligence Behaviour', *International Small Business Journal* 22, 5, 463–486