

RAPPORT SUR LES STRATEGIES DE GESTION DES LANGUES ET LES MEILLEURES PRATIQUES DANS LES PME EUROPEENNES: LE PROJET PIMLICO

RESUME ET RECOMMANDATIONS

La Direction générale de l'éducation et de la culture lance une initiative d'information en 2011 conçue pour promouvoir un plus grand usage des stratégies de gestion des langues (SGL) par les petites et moyennes entreprises européennes. Ce rapport découle du projet PIMLICO (*Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication Strategies*¹) qui représente la première phase de cette initiative. Le rapport PIMLICO s'attache à recenser et à décrire les modèles de meilleure pratique dans 40 PME européennes, sélectionnées pour l'importance de leur croissance commerciale, fruit de la formulation et du recours à des stratégies de gestion des langues. Le rapport établit également le bilan d'une gamme d'organismes et de réseaux de soutien linguistique présents à divers niveaux dans les 27 pays de l'UE: supranational, national, régional et local. La phase 2 verra la création d'un site internet et de guides qui proposeront des informations détaillées permettant aux entreprises de savoir où obtenir des renseignements supplémentaires, ainsi que des idées et des conseils sur les moyens d'élaborer leurs stratégies de gestion des langues et de créer de nouvelles techniques afin d'accroître leurs perspectives de commerce international pour favoriser la croissance sur les marchés étrangers où elles se heurtent à des barrières linguistiques.

CONCLUSIONS PRECEDENTES

Selon l'enquête sur les PME de l'étude ELAN (2006), examinée au Chapitre 2, très nombreuses sont les transactions commerciales qui échouent en Europe faute de compétences linguistiques. Sur un échantillon de 1964 entreprises, 11 % d'entre elles (195 PME) avaient perdu un contrat faute de compétences linguistiques. L'enquête a observé des situations où les entreprises étaient conscientes des ventes perdues ou potentiellement perdues en raison de barrières linguistiques et/ou culturelles, mais le chiffre réel dont il est fait état risque d'être sous-estimé. Quatre caractéristiques d'entreprises étaient associées à une plus haute performance en commerce international : à savoir, l'emploi de locuteurs de langue maternelle ; l'embauche de salariés possédant des compétences linguistiques ; le recours à des interprètes et à des traducteurs professionnels ; et la mise en place d'un plan (ou stratégie) de gestion des langues. Les PME qui avaient investi dans ces quatre éléments obtenaient des ventes à l'exportation de 44,5 % plus élevées que celles qui ne faisaient pas de tels investissements. Les conclusions d'ELAN ont formé la base du recensement et de l'élaboration de modèles d'entreprises exemplaires faisant l'objet d'études de cas dans le projet PIMLICO.

¹ Promotion, mise en œuvre et cartographie des stratégies de communication linguistique et interculturelle (NdT)

PHASES DU PROJET

Le projet s'articule en deux phases principales:

- **Phase 1: L'enquête du projet PIMLICO** – celle-ci avait pour objectifs de recueillir des données sur les bonnes pratiques et les stratégies linguistiques utilisées par les PME et les structures de soutien, et de rechercher les faits venant à l'appui de la campagne d'information dans la seconde phase du projet.
- **Phase 2: La campagne d'information** – dont l'objectif stratégique est de sensibiliser davantage les PME aux perspectives et aux avantages que les compétences linguistiques peuvent leur offrir sur les marchés mondiaux, et d'accroître ainsi le recours stratégique des PME aux stratégies de gestion des langues.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Les conclusions issues des études de cas démontrent que les entreprises performantes ont recours à diverses formes de stratégies de gestion des langues (SGL) pour aborder les diverses interfaces de communication de leur activité internationale.

On définit la SGL, parfois appelée «stratégie linguistique», comme étant *«l'adoption planifiée d'une gamme de techniques visant à permettre une communication efficace avec les clients et les fournisseurs à l'étranger»* (ELAN, 2006). Une stratégie de gestion des langues comprend normalement un ensemble de mesures préventives qui facilitent la percée ou l'expansion d'une entreprise sur un nouveau marché transfrontalier où il existe des barrières linguistiques ou culturelles.

La SGL peut comprendre une combinaison des mesures suivantes:

- emploi d'agents locaux pour résoudre les problèmes de langue;
- création de sites internet comportant des adaptations culturelles et/ou linguistiques spéciales;
- recours à des audits linguistiques;
- recours à des traducteurs/interprètes professionnels;
- traduction de documentation promotionnelle, commerciale et/ou technique;
- programmes de formation linguistique et de sensibilisation culturelle;
- apprentissage des langues en ligne; sélection des salariés et politique d'embauche;
- mobilité du personnel;
- programmes de jumelage avec des collègues étrangers et de détachement à l'étranger;
- création de liens avec les universités locales;
- accueil d'étudiants étrangers en stages;
- embauche de locuteurs de langue maternelle;
- commerce en ligne ayant recours à des opérations multilingues; et
- adaptation du produit ou de son conditionnement aux préférences et aux coutumes locales.

Toutes les études de cas ont pu attribuer une valeur à leur stratégie de gestion des langues, ou mesurer leur impact.



- Le profil des 40 entreprises témoigne d'importants avantages: 43 % font état d'une croissance de leur chiffre d'affaires supérieure à 25 % due à l'adoption d'une stratégie impliquant de nouvelles langues. 30 % de plus évaluent l'augmentation de leurs ventes à 16-25 % du chiffre d'affaires.
- Pour 73 % d'entre elles, soit près de trois entreprises sur quatre, le chiffre d'affaires s'est accru d'un minimum de 16 %.
- Dans plusieurs cas, une hausse spécifique des ventes est attribuée à au moins une parmi trois mesures précises, par exemple *adaptation multilingue de sites internet*, *embauche de locuteurs de langue maternelle* ou *appel à des agents locaux pour résoudre des problèmes de langue*. Ces trois mesures sont par ailleurs les trois aspects les plus cités d'une stratégie de gestion des langues lorsqu'un chiffre concret de la hausse du pourcentage des ventes à l'étranger a été fourni.

CARACTERISTIQUES COMMUNES DES ENTREPRISES PERFORMANTES

Les 40 études de cas PIMLICO tendent à partager un schéma de caractéristiques dans leur gestion des langues:

- *Capacité fonctionnelle sur une gamme de langues*

La plupart des entreprises possèdent une aisance linguistique, caractérisée par la capacité à négocier dans au moins trois langues étrangères, dont l'une est invariablement l'anglais. On reconnaît toutefois d'un commun accord qu'un avantage compétitif découle de leurs capacités multilingue et multiculturelle.

- *Très haute compétence en anglais*

Un niveau de compétence élevé en anglais est considéré comme évident dans le recrutement du personnel de l'entreprise, et les salariés sont censés entretenir des compétences élevées en anglais.

- *Capacité à opérer à l'échelle mondiale et à s'adapter à différentes exigences linguistiques*

Différentes langues sont utilisées pour différents marchés ou en parallèle. Des langues tierces sont utilisées pour mener des activités sur divers marchés où les entreprises n'ont pas de capacité linguistique, par exemple l'allemand en Hongrie.

- *Appel à des agents locaux pour résoudre des problèmes d'ordre linguistique et culturel*

Les entreprises constatent une corrélation manifeste entre l'utilisation d'agents locaux pour résoudre les problèmes de langue et leur volume d'activités.

- *Internationalisation généralisée soutenue par une stratégie des ressources humaines*

Les entreprises suivent une démarche pratique dans l'utilisation de leur personnel compétent en langues et dans la formation d'effectifs compétents aux niveaux international, culturel et linguistique. Par exemple, elles:

- enregistrent soigneusement les compétences linguistiques de leur personnel et les mettent à profit;
- emploient des *locuteurs de langue maternelle*;
- entreprennent des *formations linguistiques et culturelles*;
- acquièrent une *connaissance interculturelle approfondie*;
- ont recours à des *traducteurs et à des interprètes professionnels*;
- adaptent leurs sites internet à d'autres cultures;



- œuvrent en partenariat avec les universités locales pour sous-traiter du soutien linguistique à court et à long terme, y compris l'accueil de stagiaires étrangers.

Sur ces 40 cas, dix études de cas portant sur des «super PME» ont été retenues pour leur performance exceptionnelle en matière de commerce international, fruit de leurs stratégies de gestion des langues. Elles ont été choisies en fonction des critères suivants:

- La combinaison ou gamme unique et innovatrice de mesures linguistiques diverses inscrites dans leur stratégie de gestion des langues;
- La complexité ou sophistication culturelle et/ou linguistique des marchés dans lesquels elles opèrent avec succès;
- Le volume et la durabilité de leurs activités commerciales dans les marchés étrangers, notamment dans les marchés en dehors de l'Europe;
- La qualité du multilinguisme et le soutien dont il bénéficie en tant que politique de l'entreprise.

Hormis un cas particulier, toutes ces «super PME» connaissent un succès considérable au regard des ventes à l'exportation par rapport aux ventes totales, ce qui est directement attribuable à l'existence de leur stratégie de gestion des langues. Les «super PME» exportent en général au moins 60 % de leurs biens ou services à l'étranger, et, dans certains cas, le chiffre atteint 90 %.

PRINCIPALES CONCLUSIONS CONCERNANT LES MOYENS DE SOUTIEN

Plusieurs niveaux de soutien sont mis à la disposition des entreprises pour leur permettre d'améliorer leurs activités internationales, parmi lesquels figurent les chambres de commerce et d'industrie, ainsi que les organismes éducatifs et gouvernementaux dans les différents États membres. Le niveau discret d'aide à destination des langues est cependant variable entre États et entre différents organismes intermédiaires.

- Tous les 27 États membres européens possèdent soit un ministère du commerce, ou de l'économie, soit un organe équivalent qui supervise l'organisation du commerce du pays.
- Cet organisme national de commerce est parfois une chambre nationale de commerce qui propose des initiatives nationales pour subvenir aux besoins linguistiques des entreprises.
- Quelques pays se démarquent en raison du caractère distinctif de leur soutien infrastructurel, de leurs politiques nationales ou du volume de mesures de soutien linguistique mis à la disposition des PME: il faut citer notamment l'Autriche, le Danemark, l'Espagne et le Royaume-Uni, tandis que d'autres pays tels que la Bulgarie, Chypre et l'Irlande ne paraissent pas avoir de politiques nationales ou de dispositif de soutien linguistique significatifs au service des entreprises.
- Lorsque les mesures linguistiques à destination des entreprises font défaut au sein de l'infrastructure nationale, on trouve souvent des initiatives locales au niveau de la chambre ou de la région qui apportent un soutien spécial.
- Les chambres bilatérales et les succursales étrangères de certaines chambres nationales semblent offrir parmi les meilleurs dispositifs de soutien linguistique et culturel spécialisés; elles sont surtout présentes là où existent des liens commerciaux bien établis, par exemple la Chambre de commerce et d'industrie franco-allemande; la Chambre de commerce et d'industrie germano-slovène et la Chambre de commerce britannique (en Espagne).

RECOMMANDATIONS

Si elles étaient adoptées, les recommandations qui suivent pourraient fortement accroître les chances des entreprises d'opérer plus efficacement dans un environnement commercial de plus en plus compétitif, mondialisé et multilingue. À l'échelon européen, ces propositions pourraient avoir un impact important sur la croissance des échanges à l'intérieur et à l'extérieur de l'Europe.

RECOMMANDATIONS POUR LA COMMISSION EUROPEENNE

- Assurer une large diffusion du rapport PIMLICO et de ses conclusions par le biais de l'initiative d'information (diffusion au monde des affaires, au secteur de l'éducation et directement aux entreprises) et par le biais de la Plate-forme des entreprises sur le multilinguisme;
- Promouvoir la création d'un projet de prix européen et d'un système de label de qualité afin de reconnaître l'usage efficace des stratégies de gestion des langues dans les opérations internationales des entreprises européennes, par ex. la marque *d'Excellence en communication internationale* (ECI);
- Promouvoir les «modèles de meilleure pratique» en SGL auprès des organisations intermédiaires d'entreprises;
- Assurer que l'élaboration de modèles de meilleure pratique de soutien aux infrastructures linguistiques et la mise en œuvre des stratégies de gestion des langues peuvent être financées par le biais de programmes européens dans les directions générales compétentes;
- Commanditer un projet de recherche de suivi comprenant une analyse longitudinale quinquennale et permettant d'actualiser les conclusions d'ELAN, de manière à assurer la continuité dans la saisie des données;
- Mettre les données sur les infrastructures linguistiques et la liste de contact à la disposition des Centres européens d'information;
- Inscire le thème des langues et de la communication commerciale dans les agendas des commissaires européens compétents et aux ordres du jour appropriés du Conseil européen;
- Faire en sorte que la recherche dans la technologie des langues et son application au commerce international et à la diplomatie sont intégrées dans le Cadre VIII et autres programmes de R&D.

RECOMMANDATIONS POUR LES GOUVERNEMENTS NATIONAUX

- Poursuivre les efforts en faveur de leur objectif commun, mutuellement convenu lors de la réunion au sommet à Barcelone en 2002, en vertu duquel chaque citoyen devrait apprendre deux langues en plus de sa langue maternelle;
- Assurer qu'un lien est établi entre les besoins linguistiques de leurs entreprises et les moyens de soutien infrastructurel disponibles;
- Étudier la possibilité de mettre sur pied un système de prix nationaux reconnaissant et promouvant à la fois l'excellence dans le soutien de l'infrastructure pour les PME (y compris le soutien intermédiaire) et l'excellence dans l'utilisation des stratégies de gestion des langues par les PME;
- Mettre en place une campagne nationale de sensibilisation;
- Examiner et mettre en œuvre un faisceau d'initiatives de soutien;



- Influencer les écoles et les universités pour qu'elles prennent mieux en compte les questions de langue dans leurs cursus;
- Envisager des incitations fiscales pour encourager les PME à adopter des SGL (en rendant, par exemple, les formations en langues déductibles de l'impôt);
- Créer des sites internet conseillant les PME sur la façon d'adopter des stratégies linguistiques et comportant des renseignements particuliers au pays pour faciliter le commerce dans ces marchés;
- Investir dans la recherche dans les technologies des langues et leurs applications aux échanges internationaux.

RECOMMANDATIONS POUR LES INTERMÉDIAIRES D'ENTREPRISES

- Promouvoir une sensibilisation accrue aux bonnes pratiques dans le recours aux stratégies de gestion des langues auprès des membres des réseaux d'entreprises supranationaux (par ex., les Eurochambres, la CCI, les ATI ou le réseau EEN) qui occupent des positions fortes, et renvoient à des fournisseurs recommandés ou proposent des informations sur les langues à travers les frontières européennes;
- Aider les intermédiaires d'entreprises à organiser des événements, des campagnes et autres actions de diffusion conçues pour promouvoir un usage et une compréhension accrue des stratégies de gestion des langues;
- Faciliter l'adoption de technologies des langues en encourageant des partenariats entre le secteur économique et la recherche, et accroître les efforts pour transférer les technologies des langues dans les entreprises internationales;
- Lier les sites internet des intermédiaires d'entreprises au site du projet afin de promouvoir une compréhension approfondie des meilleures pratiques dans les PME internationales en Europe;
- Échanger les meilleures pratiques entre différents organismes de soutien;
- Proposer de nouveaux types d'aide aux PME allant dans le sens des meilleures pratiques observées ailleurs;
- Examiner la possibilité de proposer des services qui ne sont pas encore disponibles, à l'instar des audits linguistiques.

RECOMMANDATIONS POUR LES PME

- Suivre les exemples utiles de meilleures pratiques des entreprises les plus performantes;
- Dresser le bilan de leurs besoins linguistiques dans des marchés particuliers par rapport aux listes de contrôle du rapport PIMLICO;
- Prendre des mesures pour mettre en œuvre une stratégie de gestion des langues adaptée à leurs marchés;
- Se mettre en contact avec les nombreux organismes de soutien qui existe dans toute l'Europe pour obtenir davantage de renseignements utiles;
- Évaluer la rentabilité des diverses techniques de gestion des langues, telles que la sensibilisation culturelle, le recours à des traducteurs professionnels, etc.;
- Se regrouper avec d'autres PME exportatrices et partager les ressources.



RECOMMANDATIONS POUR LE SECTEUR EDUCATIF

- Établir des liens avec des PME et des intermédiaires d'entreprises et leur proposer des prestations de soutien, par exemple des formations linguistiques;
- Étudier la possibilité de proposer un service de placement en stage d'étudiants étrangers, si cela n'est pas encore fait;
- Se mettre en rapport avec des PME internationales locales en vue d'échanger des connaissances, et notamment rechercher leur concours pour l'élaboration de nouveaux programmes linguistiques adaptés au commerce international, ou pour la création d'un service utile pour les entreprises locales, telle la formation d'auditeurs linguistiques;
- Faire en sorte que la stratégie de gestion des langues est bien comprise et qu'elle est incorporée aux programmes MBA et autres programmes de formation de cadres.