

LES COMPETENCES LANGAGIERES – SUGGESTION POUR UNE ADAPTATION STRATEGIQUE DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Constantin Felicia
Universitatea din Oradea
Facultatea de Stiinta Economice

La dynamique de la société actuelle privilégie la libre circulation des personnes et de l'information. L'Europe, sans les frontières physiques qui séparaient autrefois les peuples, fournit le sentiment naturel d'un espace global, aujourd'hui violemment frappé par la crise économique. Dans le contexte des réductions des budgets, les entreprises doivent se redresser par l'implémentation de stratégies compétitives. Le modèle de la roue compétitive de Marc Ingham permet d'envisager les ressources humaines et leurs compétences linguistiques comme une valeur ajoutée, facteur stratégique révélateur de différences. La formation langagière étant cependant dispendieuse, nous suggérons une solution équilibrée et économique: la formation aux compétences partielles en langues étrangères par l'intercompréhension linguistique.

Keywords: intercompréhension, management, stratégie, compétences langagières

Cod JEL lucrare: Y8

L'EUROPE 2020 - la nouvelle stratégie globale européenne

Des syntagmes tels que « monde globalisé », « communauté planétaire », « village global », exotiques ou inexistantes à l'aube du XX^{ème} siècle, sont devenus aujourd'hui des lieux communs, usés par les analyses et vidés de sens à force de répétitions. Ces images de la globalisation doivent servir de toile de fond sur laquelle se lisent de nos jours la vie des individus et des organisations. Presque chaque famille de Roumanie compte au moins un membre qui est allé à l'étranger pour travailler ou pour faire du tourisme – et cela sans les entraves d'autrefois. L'idée de la libre circulation des biens et des personnes est complètement assimilée; les gens ne se posent plus le problème si *c'est possible* de travailler / voyager ailleurs, cette question étant remplacée par des préoccupations du genre *pourquoi, où, comment* ou *quand* le faire.

Tous ces propos, inattaquables il y a deux ans, portent aujourd'hui le gros fardeau de la crise économique déclenchée en 2008. Peut-être jamais le signal d'alarme n'a-t-il été si sonore, installant des priorités dans une stratégie multinationale. Publié il y a deux mois, en mars 2010, le projet « Europe 2020 » est la nouvelle stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive décidée par les responsables européens.

La préoccupation sincère pour le devenir européen nous autorise à le lire plutôt comme un plan de sauvegarde pour une décennie décisive: *«L'Europe est confrontée à une période de transformation. La crise a annulé des années de progrès économique et social et révélé les faiblesses structurelles de l'économie européenne. Entre-temps, le monde bouge vite et les défis à long terme, comme la mondialisation, la pression sur les ressources et le vieillissement, s'intensifient»*⁸⁰. (COM(2010) 2020: 3). Plus loin, la même analyse devient encore plus nuancée: *« La récente crise économique est sans précédent pour notre génération. Les progrès constants de la croissance économique et de la création d'emplois enregistrés au cours de la dernière décennie ont été annulés... notre production industrielle est retombée aux niveaux des années 1990 et 23 millions de personnes – soit 10 % de notre population active – sont actuellement sans*

⁸⁰ Commission Européenne - EUROPE 2020 Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive, COM(2010) 2020 , Bruxelles, 2010, consultable en synthèse sur <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20FR%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20FR%20version.pdf>, vérifié le 3 avril 2010.

travail. La crise a été un choc violent pour des millions de citoyens et elle a révélé certaines faiblesses fondamentales de notre économie. » (COM(2010) 2020: 6).

Face à ce tableau apocalyptique dont les traits définitoires sont *l'annulation* des années de progrès, de la croissance économique et de la création d'emplois, *les faiblesses fondamentales, la chute* de la production, *la perte* de millions d'emplois, plusieurs interrogations apparaissent naturellement: Quel est l'avenir des entreprises, nationales ou internationales, quelles stratégies de reprise et de développement devraient-elles implémenter afin de dépasser ce choc violent? Sur quoi intervenir? En quoi investir? C'est dans ce contexte que nous proposons d'encourager les entreprises à investir dans le personnel de l'entreprise, dans sa formation et ses compétences.

Parmi les sept initiatives phares⁸¹ imposées par « Europe 2020 » comme priorités dans la stimulation du progrès et d'une gouvernance économique crédible, nous trouvons un argument à l'appui de notre jugement. L'intérêt porté dorénavant de manière programmatique à l'implémentation d'une **stratégie pour les nouvelles compétences et les nouveaux emplois** permettrait aux personnes de développer leurs compétences tout au long de leur vie (COM(2010) 2020: 4). Ces compétences seraient un multiplicateur de valeur pour la personne, l'entreprise, le marché de travail et les relations qui s'y établissent, dans le sens de l'adéquation entre l'offre et l'emploi et la mobilité professionnelle.⁸²

Pour l'instant la crise reste un indicateur d'inadaptation, et paradoxalement, devient un révélateur de stratégies d'adaptation et un ressort du changement.

La roue de la stratégie compétitive de Marc Ingham

Notre analyse se fonde en premier lieu sur un modèle bien connu dans la théorie du management, le modèle LCAG⁸³ qui reste, malgré les reproches que lui sont faits, le premier modèle qui insiste sur le besoin d'une approche globale dans l'utilisation efficace des ressources et compétences distinctives dans l'espace économique.

*Dans l'esprit du modèle LCAG, **la roue de la stratégie compétitive**, adapté par Marc Ingham d'après deux pionniers du management stratégique, Andrews (1971) et Porter (1980), relève une interdépendance de tous les facteurs impliqués dans une organisation.*

Ingham note que dans son approche, le concept de stratégie « dépasse largement la définition de l'activité et le choix des produits-marchés et des activités pour inclure les principaux acteurs de l'environnement concurrentiel et socio-économique. La notion d'organisation recouvre les structures, les processus, les questions de leadership mais aussi les ressources de l'entreprise et les composantes distinctives dont elle dispose» (Ingham: 6).

⁸¹ Il s'agit, dans une énumération simple, des stratégies «*Une Union pour l'innovation*», «*Jeunesse en mouvement*», «*Une stratégie numérique pour l'Europe*», «*Une Europe efficace dans l'utilisation des ressources*», «*Une politique industrielle à l'ère de la mondialisation*» «*Une stratégie pour les nouvelles compétences et les nouveaux emplois*», «*Une plateforme européenne contre la pauvreté*».

⁸² Le même objectif, l'entrée sur le marché du travail, focalise les jeunes et le renforcement des performances des systèmes éducatifs dans le cadre du volet «*Jeunesse en mouvement*».

⁸³ Le nom vient des initiales des chercheurs Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D., auteurs de *Business Policy, text and cases*, Richard D. Irwin, Homewood, IL., 1965.

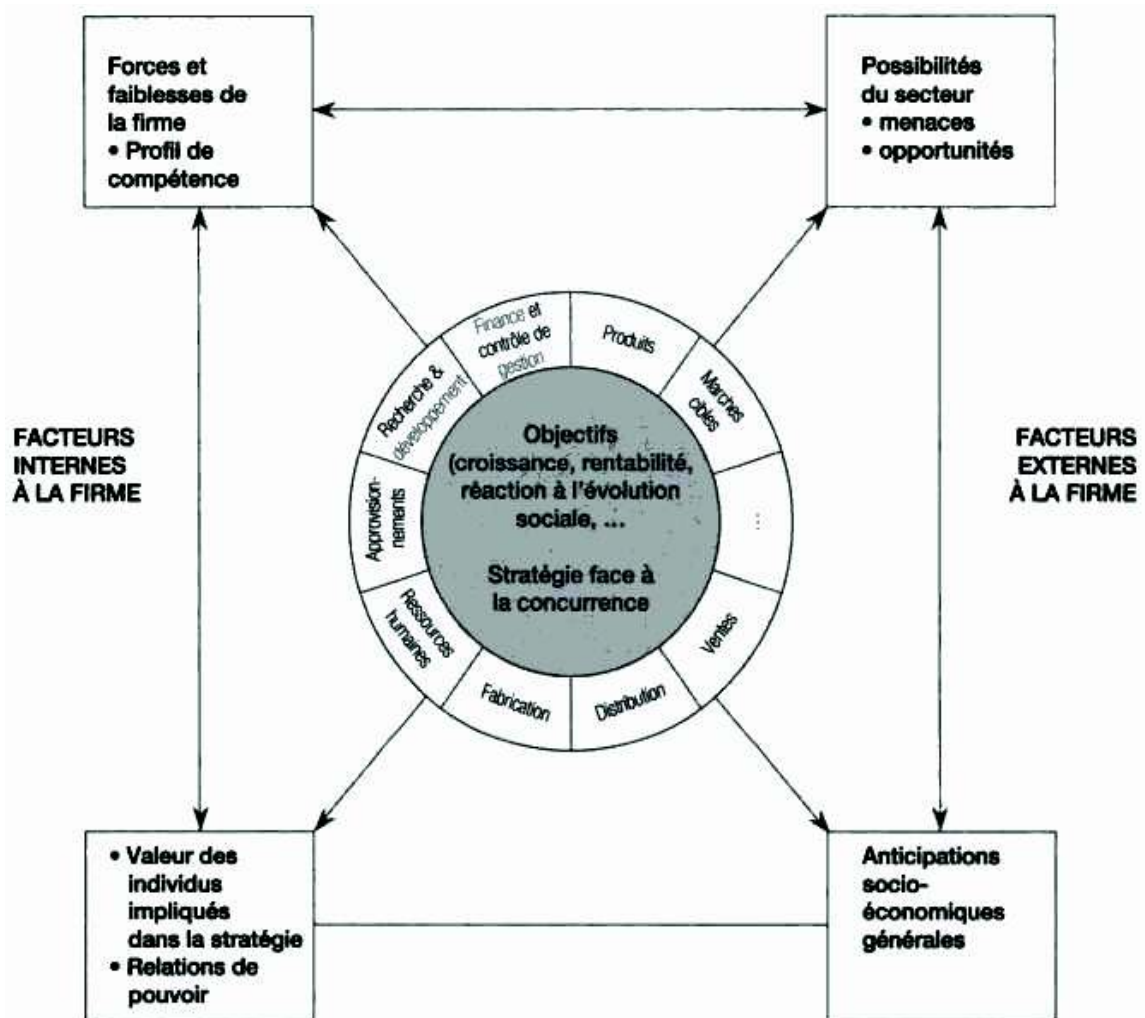


Fig.1 *Roue de la stratégie compétitive* d'après Marc Ingham (1995)

Nous nous permettons d'observer que la stratégie compétitive est comme un engrenage qui, actionné correctement, permet à l'entreprise de se débloquer et de rester sur le marché, produisant un avancement et une transformation; plus encore, tout ce mécanisme complexe et sensible ne serait pas à même de fonctionner en l'absence d'une bonne communication, l'équivalent d'une « huile » de qualité.

a). Au centre de la roue compétitive, en relation d'interdépendance, se trouvent d'une part les **objectifs** d'une entreprise soucieuse de faire face à la concurrence par une réaction adéquate à l'évolution sociale (croissance, rentabilité, etc.) et d'autre part la **stratégie** de la firme.

b). Tous les facteurs économiques – **finances et contrôle de gestion, produits, marché cibles, ventes, distribution, fabrication, ressources humaines, approvisionnement, recherche et développement** - sont ancrés au centre de la roue, dans les objectifs et la stratégie de management. Une relation d'interdépendance s'établit entre l'axe central et les rayons. Une intervention sévère sur une ou l'autre des composantes aurait un effet d'entraînement des distorsions.

c). Tout ce fonctionnement est cadré par un autre dispositif, plus général, qui est celui des relations entre les **facteurs internes à la firme** et les **facteurs externes à la firme**.

c.1). **Les facteurs internes** concernent d'une part les forces et les faiblesses de l'entreprise à travers l'identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence

et d'autre part la valeur des individus impliqués dans la stratégie et les relations de pouvoir dressées au sein de l'organisation.

Dans la perspective de ce modèle, nous estimons les individus comme une ressource de l'entreprise et leurs compétences comme une composante distinctive. Ce sont les facteurs internes à la firme, générateurs de forces ou de faiblesses de l'entreprise mais aussi d'avantage compétitif. Nous constatons facilement que la dynamique de toute entreprise est extrêmement complexe et que « *l'avantage compétitif* des chances offertes à la firme de se faire une place de choix dans la concurrence et *la synergie* qui est une mesure de l'aptitude de la firme à réussir dans une nouvelle activité, jouent un rôle central dans le processus de croissance ». (Ingham: 7)

c.2). **Les facteurs externes** renvoient à l'identification des menaces et des opportunités du secteur, en lien avec l'anticipation socio-économique générale. Nous devons situer par conséquent notre réflexion sous le signe de la mondialisation qui a marqué le passage du national vers l'international, avec toutes les implications de renouveaux et d'adaptations stratégiques dans le management de la firme.

Attentif au processus d'accélération de ***l'internationalisation*** au début des années '90, Jean Brilman résumait les nouveaux mots d'ordre du management dans des directives qui restent encore actuelles « *Si vous êtes une entreprise nationale, devenez internationale! Si vous êtes une entreprise internationale, devenez mondiale!* » (Brilman: 22). Jean-Marc de Leersnyder (2002) observe⁸⁴ une tendance à la standardisation des managements: « Les principes du management tels qu'ils sont enseignés dans les business schools du monde entier tendent à se standardiser », suite à une tendance renforcée par des « réglementations de plus en plus pan-nationales » (in Dupriez, Simons: 5). A tous les niveaux d'entreprise: mononationales, semi-internationales, internationales, transnationales⁸⁵ (Hagedoorn et Schakenraad, 1995: 21), les roues de compétitivité se trouvent affectées dans un secteur ou dans un autre.

Les compétences langagières - composante stratégique dans la firme

Nous nous arrêtons en ce qui suit aux entreprises qui comprennent le trait inter-national et conséquemment inter-culturel et pluri-culturel. L'implantation d'une entreprise à l'étranger suppose automatiquement l'émergence de la problématique interculturelle et de l'apprentissage des compétences interculturelles, dans la gestion des particularités. Selon Brilman, dans le contexte international, l'homme d'affaires doit considérer *deux niveaux* de différences: *les différences de systèmes* (géographie, climat, démographie, organisation de la société, politique, économique, légale) et *les différences culturelles...*(Brilman: 357)

Les différences culturelles commencent avec *la langue* qui pose une empreinte sur la manière de penser. Dans la lignée de plusieurs études dans le domaine, Brilman affirme que la langue est *la base de la culture* et identifie dans les problèmes langagiers le plus grand défi de l'activité à l'international, remplaçant les anciennes entraves liées aux télécommunications, supplées par le progrès technologique. La langue est un facteur de différence et de différenciation, d'avantages économiques au niveau de l'entreprise et de l'individu L'œil de l'économiste observe finement « ceux qui opèrent dans leur langue maternelle ont un avantage considérable sur les autres en terme de facilité, vitesse, nuances. Les autres, dont la connaissance s'échelonne de nulle à bonne, accomplissent, en sus du travail normal d'écoute ou de formulation, un travail de traduction à la fois imparfait et fatigant. Ceux qui n'opèrent pas dans leur langue paraissent moins intelligents,

⁸⁴ Dans la préface signée à La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel - publiée en 2002 par Pierre Dupriez et Solange Simons.

⁸⁵ Conformément à Lakehal « la firme multinationale ne se définit ni par la nationalité (multiple) de ses propriétaires ou salariés, ni par le nombre très élevé d'implantations, ni par la taille gigantesque de ses installations, ni par la part substantielle des profits réalisés à l'étranger. C'est une société de dimension internationale par sa stratégie et ses capacités financières face aux marchés mondiaux, disposant d'un siège installé dans le pays d'origine (société-mère) et d'un ensemble d'établissements appelés filiales-atelier ou unités de production et unités-relais, dans plusieurs pays ». Lakehal voit une relation de synonymie entre « firme transnationale » ou « firme multinationale ». (Lakehal: 325).

parfois primaires, moins professionnels car moins précis, plus lents...Le choix de la langue ou des langues dans une multinationale ou le changement de langue officielle est donc une décision majeure ». (Brilman: 359)

La langue a aussi une valeur instrumentale et d'activation. Partisan d'une approche de l'entreprise par la communication - qu'il caractérise comme *constante et mouvante*, Claude Duterme constate l'implication de tous les membres de l'organisation - dirigeants, personnels, actionnaires, syndicats - dans un procès communicatif vu comme « jeu d'interactions qui mobilisent et stabilisent le système ». La **communication** se trouve au croisement de plusieurs facteurs: contenus, opérations de transmission, flux informationnels, structure hiérarchique, nature du support (oral, écrit, média, etc.), dans le cadre d'une distinction classique entre la *communication formelle* (visant l'ensemble des informations transmises à l'intérieur de l'entreprise) et la *communication informelle* (constituée par les relations d'échanges linguistiques non-professionnelles). (Duterme: 11-27)

Vu la situation encore fragile du système financier, les difficultés à emprunter, à dépenser et à investir pour les entreprises et les ménages, l'état des finances publiques durement touchées, les déficits budgétaires et les niveaux de dette dépassant 80 % du PIB, le potentiel de croissance divisé par deux, le manque de financement et l'incertitude (COM(2010) 2020: 6), le choix de l'allocation des ressources à l'une ou l'autre des composante de la roue stratégique (Figure 1) s'avère problématique. Tous les facteurs économiques sont importants, mais plus que toute autre composante, la communication se glisse dans chaque secteur de la vie de l'entreprise et dans tout contexte hors travail. Elle est organiquement imbriquée dans chaque articulation et dans chaque séquence, ce qui exige le besoin de ressources humaines dotées, en autres, de compétences linguistiques.

Finances et contrôle de gestion, produits, marché cibles, ventes, distribution, fabrication, ressources humaines, approvisionnement, recherche et développement, objectifs et stratégie, relations entre facteurs internes et externes à l'entreprise... rien ne fonctionne sans communication. La roue est entretenue par une communication efficiente favorisée par des employés compétents linguistiquement. Surtout dans les organisations connectées à l'international, la préoccupation pour l'amélioration du potentiel linguistique, devrait devenir prioritaire. On remarque aussi qu' « il est difficile d'imaginer un changement de structure qui ne s'accompagne pas d'une adaptation subséquente de la politique de gestion des ressources humaine (Pichault : 10).

Formations linguistiques

Mais l'investissement dans la formation langagière des employés (dirigeants, cadres, fonctionnaires, etc.) est coûteux, si l'on estime les conclusions d'une étude sur les dimensions de l'industrie de formation langagière dans l'UE. La recherche commandée par la Commission européenne - « Study on the size of the language industry in the EU », *European Commission, 2009* – relève pour l'industrie langagière un chiffre d'affaires de 8,4 milliards d'euros en 2008 et prévoit d'ici 2015 un CA entre 16,5 et 20 milliards d'euros. Les observations de Karl-Johan Lönnroth, directeur général de la DG Traduction de la Commission, reprises par le site www.euractiv.com⁸⁶, viennent à l'appui de la thèse que nous avons soutenue plus haut: les langues sont considérées comme un élément qui dynamise la croissance économique, plutôt qu'un coût supplémentaire, tant que l'on ne peut pas vendre son produit sans parler la langue du marché en question. L'étude montre d'ailleurs que beaucoup d'entreprises étrangères ne présentent pas leurs produits dans la langue des pays auxquels ils s'adressent, à cause du financements limités.

⁸⁶ <http://www.euractiv.com/fr/culture/industrie-linguistique-europenne-represente-84-milliards-euros/article-187821> vérifié le 3 mai 2010; pour consulter l'étude, disponible seulement en anglais, voir http://ec.europa.eu/dgs/translation/publications/studies/size_of_language_industry_en.pdf, vérifié le 3 mai 2010.

Ce qui est pourtant profit pour les entreprises de profil représente un coût pour les entreprises bénéficiaires. L'apparition de plusieurs offres d'apprentissage dans le domaine des langues étrangères prouve que sur ce marché il y a des concurrents qui créent des produits substitutifs des méthodes traditionnelles, grâce à leur habileté de venir à l'accueil des besoins des clients pour les produits différenciés. Si dans l'économie on peut parler de la fidélité pour une marque, dans l'enseignement des langues l'addiction à une méthode langagière a un autre statut: on pourrait parler plutôt d'un attachement à une méthode d'enseignement de la part du formateur moins disposé au changement, et non pas de la part de l'apprenant, plus ouvert aux opportunités d'amélioration des performances. Une simple recherche sur internet génère des millions d'entrées et permettent le choix de cursus adaptés au profil de l'organisation et des employés.

Les coûts seraient sérieusement limités si les responsables de l'entreprise prenaient le temps de se documenter et d'identifier les **programmes de formation appropriée**. Le point de départ serait l'identification correcte des besoins des employés en termes de compétences. Le plus grand nombre de situations ne supposent pas l'atteinte des performances au niveau des quatre compétences: les compétences de compréhension orale, d'expression orale, de compréhension écrite et d'expression écrite ne sont pas nécessaires en égale mesure à tous. La nature du travail et la perspective de travail de l'employé privilégient le plus souvent **les compétences partielles**.

Le programme ICE (Intercompréhension Européenne) démarré en 2001 à l'Université de Reims, Champagne Ardenne, a dévoilé au fur et à mesure sa capacité de répondre aux besoins des entreprises. L'intercompréhension est un concept complexe qui s'est enrichi ce dernier temps de plusieurs valences: méthode d'enseignement de langue, produit, phénomène, finalité ou démarche stratégique dans le cadre d'un management compétitif. En tant que méthode d'apprentissage de langues étrangères, l'intercompréhension offre aux apprenants l'accès à la compréhension des textes écrits dans une ou plusieurs langues non-étudiées antérieurement (l'appartenance à la famille linguistique de la langue maternelle en constitue un avantage), par un entraînement spécifique, déroulé pendant une période très courte. Sans détailler ici la méthode, nous nous limitons à donner quelques exemples des résultats possibles de l'intercompréhension, dans le contexte de l'entraînement des professionnels de l'entreprise au travail avec des langues étrangères non étudiées auparavant: la secrétaire qui est capable de lire un document palpable ou virtuel, écrit en 1, 2 ou 3 langues étrangères, le documentaliste qui trie et ressemble les documents, les chercheurs qui ont accès à des ressources publiées en langue étrangères non-étudiées par eux auparavant, les touristes qui lisent les brochures et les descriptifs, les ouvriers qui lisent des notices et des prospectus, les réunions à l'international où chacun parle sa langue étant compris par les autres, etc.

Eric Castagne qui, à côté de Jean-Emmanuel Tyvaert est le fondateur du programme ICE, avance d'ailleurs l'intention de démarrer « un projet global de formation de cadres d'entreprises internationales ». (Castagne, 2007)

Conclusion

Malgré l'incapacité de maîtrise complète d'une langue, «les compétences linguistiques sont indispensables pour établir des contacts et communiquer ». (Schneider, Susan C., Barsoux: 196)

Nous recommanderions une attention agrandie à cette composante prioritaire du management stratégique, liée aux compétences langagières des employés dans l'entreprise. Les firmes qui ne se sont pas préoccupées de l'état des compétences linguistiques de leurs employés - en conformité avec les besoins et les perspectives de développement de l'entreprise - devraient s'intéresser à la formation linguistique. Cela faciliterait « *l'acquisition et la maîtrise des ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents* ». (Tarondeau: 17). Le choix d'une formation axée sur l'intercompréhension est une solution équilibrée et économique, agréable et stimulatrice pour le monde de l'entreprise.

Bibliographie

1. Brilman, Jean – *Gagner la compétition mondiale*, Les Editions de l'Organisation, Paris, 1991
2. Castagne, Eric, *L'intercompréhension: un concept qui demande une approche multidimensionnelle*, in Capucho. F., Alves P. Martins, A., Degache, C., & Tost, M., *Diálogos em Intercompreensão, Actes du Colloque organisé à Lisbonne du 6 au 8 septembre 2007*, Lisboa, Universidade Catolica Editora, 2007
3. Dupriez, Pierre; Solange Simons - *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel*, DeBoeck et Larcier s.a., Département DeBoeck Université, Bruxelles, 2002
4. Duterme, Claude - *La communication interne en entreprise: L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck et Larcier, De Boeck s.a., Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2002
5. Hagedoorn, John et Schakenraad, Jos - *Internationalisation et stratégies de globalisation* (Commission de l'Union européenne, rapport Final FAST, DG XIII, 1994), in *Problèmes économiques* no. 2415-2416, mars 1995
6. Ingham, Marc - *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck – Wesmael s.a., Bruxelles, 1995
7. Lakehal, Mokhtar, *Le Dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux*, Paris, Vuibert, 2001
8. Pichault, François - *Ressources humaines et changement stratégique: vers un management politique*, De Boeck et Larcier, Bruxelles, 1993
9. Schneider, Susan C., Barsoux Jean-Louis - *Management interculturel*, Paris, Pearson Education, 2003
10. Tarondeau, Jean-Claude - *Management des savoirs*, PUF, Paris, 1998
11. Commission Européenne - *EUROPE 2020 Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*, COM(2010) 2020, Bruxelles, 2010, consultable en synthèse sur
12. <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20FR%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20FR%20version.pdf>