

Les dimensions linguistiques et l'internationalisation des PME : l'impact sur les stratégies entrepreneuriales

André Cyr
Institut de recherche sur les PME – UQTR

Résumé

Cet article présente une réflexion théorique et pratique sur les problématiques associées aux stratégies d'internationalisation des PME. L'article présente une revue des principaux facteurs d'internationalisation et des dimensions linguistiques qui leur sont associées. À partir de mini cas, l'article traite des stratégies linguistiques respectives de la PME et de la grande entreprise.

Introduction

Depuis la fin des années 1980, le phénomène de l'internationalisation des PME connaît un essor considérable, que ce soit à titre d'activité socio-économique ou d'objet de recherche. Au cours des trois dernières décennies, la pression combinée de changements technologiques, sociopolitiques et économiques ont alimenté la montée continue de ce qu'il est convenu d'appeler la « mondialisation des marchés ». Par exemple, l'expansion de l'Union européenne, l'intégration croissante des économies de ses états membres et la création d'une monnaie commune contribuent à l'émergence d'un vaste marché multinational. Dans le même ordre d'idées, la progression constante des nouvelles technologies de l'information a entraîné la création d'un marché mondial de par sa nature même. Dans bien des domaines d'activité, en somme, la PME du XXI^e siècle doit composer avec un marché, mais aussi une concurrence potentielle d'envergure mondiale. Cette évolution est porteuse d'opportunités pour les entreprises qui sauront en tirer parti, mais aussi de menaces pour celles qui ne seront pas en mesure de s'y adapter.

Dans cette perspective, cet article présente une amorce de réflexion théorique et pratique sur les problématiques linguistiques associées aux stratégies d'internationalisation des PME. Quelles que soient les raisons qui poussent la firme à sortir de son marché national, elle doit lorsqu'elle s'engage dans cette voie accepter de composer avec un contexte culturel et sociologique différent. Si par ailleurs son entrée dans le nouveau marché s'effectue dans une langue différente de sa langue de travail habituelle, la firme doit – en plus de sa stratégie commerciale proprement dite – se donner les compétences linguistiques requises pour communiquer efficacement avec ses interlocuteurs dans le marché visé, qu'il s'agisse d'intermédiaires, de partenaires, d'instances de réglementation ou de clients.

Pour les fins de cette réflexion, nous retiendrons la définition l'internationalisation proposée par Beamish (1990, p. 77), à savoir : « *Le processus par lequel la firme devient de plus en*

L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales

25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse

plus consciente de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur son avenir, ce qui l'amène à conclure des transactions avec d'autres pays. » (notre traduction). Cette définition est particulièrement intéressante parce qu'elle tient compte non seulement des opérations internationales de la firme et de sa présence éventuelle dans un marché étranger, mais aussi des dimensions psychiques liées à l'attitude de la direction face aux marchés internationaux, notamment en ce qui a trait aux dimensions culturelles et linguistiques en cause, ainsi qu'à la perception du rapport risque/opportunité lié à l'internationalisation. Le dirigeant d'entreprise qui parle une langue étrangère, en somme, a beaucoup plus de chances d'être conscient des opportunités et menaces que l'on retrouve dans les pays où on parle cette langue.

1. L'internationalisation des PME

Depuis le début des années 1990, plusieurs auteurs, dont notamment Oviatt et McDougall (1994), Coviello et McAuley (1999), Apselund et Moen (2005) ont réalisé des recensions en profondeur des principales publications sur la problématique de l'internationalisation des PME. Les principaux facteurs d'internationalisation recensés dans ces études sont : la taille de l'entreprise, la taille du marché national, la nature/structure de l'industrie, l'impact des réseaux, le niveau de risque et les variables attitudinales. En un premier temps, nous commencerons par présenter un bref tour d'horizon de chacun de ces facteurs pour ensuite discuter des principales dimensions linguistiques qui y sont associées.

1.1. La taille de l'entreprise

Jusqu'au début des années 1990, la taille de l'entreprise a pratiquement été acceptée comme étant le facteur déterminant de l'internationalisation. Il est important de préciser que les premières études sur l'internationalisation portaient principalement sur de grandes entreprises et, dans bien des cas, sur de grandes entreprises américaines (par exemple, Sullivan, 1994). Cela étant dit, l'argument principal à l'appui de la taille en tant que facteur d'internationalisation repose sur le postulat que les grandes entreprises réalisaient des économies d'échelles en étendant leurs activités dans les marchés internationaux, et que les PME n'avaient pas les ressources nécessaires pour se donner une stratégie internationale. Cette question a été examinée attentivement et remise en question par différents auteurs, dont notamment Bonaccorsi (1992). À partir de l'étude d'un groupe de PME italiennes, cet auteur fait valoir qu'on ne peut considérer la taille comme un facteur déterminant du degré d'internationalisation. Bien que l'on puisse supposer la nécessité d'une taille minimale pour exporter, cette dernière est vraisemblablement assez basse puisque l'on retrouve de très petites entreprises qui exportent la majeure partie de leur production, essentiellement parce que leur capacité – même limitée – dépasse largement les besoins d'un marché national trop restreint. Par la suite, différents auteurs dont notamment Gomes-Caseres (1997), Julien et Ramangalahy (2003) ont confirmé l'absence de corrélation entre la taille l'exportation, au delà d'un seuil minimal assez bas.

Au plan linguistique, la taille de l'entreprise peut théoriquement avoir un impact sur la stratégie d'internationalisation au sens où une entreprise de plus grande taille peut plus facilement se doter des compétences linguistiques requises pour développer un marché dans une langue différente. Cela étant dit, la taille ne devient pas un facteur en soi ; elle facilite tout simplement l'acquisition des ressources requises.

1.2. La taille du marché national

La taille du marché national serait un facteur beaucoup plus important que celle de l'entreprise. En effet, les entreprises œuvrant dans un marché intérieur très vaste (par exemple, les entreprises nord-américaines) ont relativement moins de raisons de s'internationaliser que leurs consœurs œuvrant dans un marché intérieur restreint. Ce constat a été souligné par plusieurs auteurs, dont notamment Kaynak (1987) pour le marché suédois, Reuber et Fisher (1997) pour les entreprises de logiciel canadiennes, Kutscher et Bäule (1997) dans différents pays industrialisés et/ou en voie de développement, et enfin Chetty et Campbell (2003) dans le cas de PME néo-zélandaises. Dans un pays où le marché national est très restreint, en somme, l'internationalisation est souvent la seule façon d'assurer la croissance de la firme. Dans cette perspective, la taille de l'entreprise pourrait fort bien être une *conséquence* plutôt qu'une *cause* de l'internationalisation au sens où l'internationalisation permet une croissance qui ne serait pas possible dans un marché national restreint.

Au plan linguistique, la taille du marché national est moins importante que ses caractéristiques linguistiques. Par exemple, la PME dont la langue maternelle est une langue de « petite diffusion », comme le norvégien ou le finlandais, n'a accès à aucun marché significatif dans sa langue maternelle à l'extérieur de ses frontières. De ce fait, elle doit presque toujours se doter de compétences linguistiques dans une langue seconde pour avoir des activités internationales. Par contre, une PME néo-zélandaise peut beaucoup plus facilement développer des activités internationales dans sa langue maternelle, même si son marché intérieur est très restreint.

1.3. La nature/structure de l'industrie

La relation entre la taille et la propension à l'internationalisation est influencée par la nature et la structure de l'industrie. Selon Apselund et Moen (2005), par exemple, les PME de technologie sont davantage portées à opter pour l'internationalisation dès leur fondation soit parce que le marché national est trop étroit, ou encore parce l'internationalisation offre tellement plus d'opportunités de croissance. Cette dimension est particulièrement prononcée dans le cas d'entreprises de logiciels (Moen et al. 2002), à plus forte raison si la langue de travail de l'entreprise n'est pas l'anglais.

L'industrie du logiciel présente trois caractéristiques qui influencent directement l'ampleur et la vitesse de l'internationalisation. En premier lieu, le logiciel est un produit où le contenu langagier est très important. De toute évidence, l'utilisateur ne sera pas porté à opter pour un logiciel donné s'il n'est pas accessible dans une langue qu'il maîtrise. Dès lors, les firmes qui travaillent dans des langues de « petite diffusion » doivent absolument offrir leurs produits dans d'autres langues si elles veulent sortir du cadre étroit de leur marché national. Cette considération est également valable pour les firmes de logiciels anglophones qui veulent offrir leurs produits dans d'autres marchés linguistiques. Microsoft, par exemple, offre ses principaux logiciels dans une vaste gamme de langues dont certaines, comme le danois ou le finlandais, ne comptent que quelques millions de locuteurs.

Deuxièmement, le logiciel est l'un des produits qui s'internationalisent le plus aisément à cause de la facilité à adapter le produit à une autre langue¹ et à le livrer n'importe où dans le monde. Enfin, la vitesse d'évolution de cette industrie est telle que les firmes doivent internationaliser leurs produits très rapidement, faute de quoi ils seront déjà désuets en arrivant dans le marché international.

Dans le même ordre d'idées, l'industrie touristique est par définition une industrie multilingue. À quelques exceptions près, le consommateur qui prend des vacances souhaite pouvoir le faire dans sa langue maternelle ou du moins une langue qu'il maîtrise.

1.4. L'impact des réseaux

Coviello et McAuley (1999, 247) présentent un modèle des stratégies d'internationalisation respective de la grande entreprise et de la PME. Là où la grande entreprise a tendance à internaliser son processus d'internationalisation en procédant à des investissements directs dans les marchés visés, la PME se doit de procéder différemment parce qu'elle n'a généralement pas les ressources requises pour réaliser des investissements directs. De ce fait, les PME sont portées à s'internationaliser par étapes successives en fonction du modèle d'Uppsala (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson and Vahlne (1977). Selon ce modèle basé sur l'apprentissage organisationnel, les PME commencent d'abord par exporter vers des marchés « psychologiquement proches » pour ensuite accroître leur niveau d'investissement au fur et à mesure qu'elles gagnent en expérience et en connaissance des marchés internationaux.

Dans le même ordre d'idées, Julien et Ramangalahy (2003) font valoir que la stratégie d'exportation de la PME est étroitement liée à ses sources d'information et à sa connaissance des marchés visés. De ce fait, les PME sont portées à s'internationaliser en développant des réseaux ou en adhérant à des réseaux existants dans les marchés visés (Julien, 2005 et 2006). Enfin, à ce chapitre, la propension à l'internationalisation est également fonction de l'expérience collective du groupe de référence de l'entreprise. La PME individuelle aura davantage tendance à s'internationaliser si l'expérience collective de son réseau régional est positive (Julien 2005).

Au plan linguistique, le potentiel de réseautage de l'entreprise est certainement lié à son niveau de compétence linguistique, surtout lorsqu'il s'agit de partenariats internationaux. Par exemple, la PME unilingue a moins de potentiel de réseautage que sa consœur bilingue ou multilingue, à plus forte raison si sa langue première est une langue de petite diffusion.

1.5. Le niveau de risque

La propension à l'internationalisation est également fonction de la perception du niveau de risque associé à cette option ou, le cas échéant, à la décision de ne pas s'engager dans cette voie. Il est important de préciser que le risque perçu comprend deux catégories distinctes. En premier lieu, il y a ce qu'on pourrait appeler le « risque objectif » lié à la connaissance du marché visé, à ses particularités et à l'existence d'un réseau de contacts au sein de ce marché

¹ De façon intéressante, le terme utilisé dans l'industrie du logiciel pour adapter un logiciel à une autre langue est « localisation » parce qu'il s'agit généralement beaucoup plus que d'une simple traduction.

Il y a ensuite le « risque subjectif » associé à ce que différents auteurs, dont Sullivan (1994) et Kutschker et Bäule (1997), appellent la « distance psychique » du marché en question. La distance psychique est de toute évidence un critère fortement subjectif lié à l'expérience et aux perceptions des acteurs concernés (voir ci-dessous).

Le niveau de compétence linguistique de la firme tend à réduire le risque, tant objectif que subjectif. En premier lieu, la connaissance de la langue du marché permet à la firme de mieux comprendre ses caractéristiques, sa dynamique et ses facteurs de risque. En un deuxième la connaissance de la langue permet d'accéder directement à la connaissance du marché, sans devoir passer par un intermédiaire, ce qui réduit le risque subjectif lié à la crainte de l'inconnu. Précisions ici qu'il ne s'agit pas de démarches très compliquées. Par exemple, la PME faisant affaires avec le marché italien sera beaucoup mieux placée pour comprendre ce marché si quelqu'un au sein de son équipe de direction est en mesure de lire la presse italienne, qu'il s'agisse des grands journaux ou de publications spécialisées. Compte tenu de l'ampleur de la documentation disponible sur Internet, cette connaissance est accessible à très peu de frais dans la mesure où la firme possède les compétences linguistiques requises.

1.6. Les variables attitudeles

Enfin, l'attitude de la direction est présentée comme un facteur majeur d'internationalisation par plusieurs auteurs dont notamment Bonarccosi (1992), Sullivan (1994) et Moen (2002). En somme, les dirigeants d'entreprises qui ont une connaissance et une expérience personnelles des marchés internationaux seront davantage portés à opter pour l'internationalisation. En particulier, Moen (2002) souligne le fait que l'expérience internationale des dirigeants est un facteur déterminant de la stratégie des entreprises dites « born global », soit celles qui ont des activités internationales dans les deux premières années suivant leur fondation.

L'expérience internationale contribue à réduire la distance psychique du marché en question. En bref, le gestionnaire qui connaît personnellement un marché étranger sera plus en mesure d'évaluer correctement ses opportunités et ses risques. Il sera aussi mieux placé pour établir des contacts, former des partenariats et obtenir l'information requise, ce qui réduit d'autant le risque lié à l'inconnu. Dans ce contexte, la connaissance de la langue du pays facilitera grandement le processus d'internationalisation. La quantité et la qualité d'information que le gestionnaire peut obtenir ne sera manifestement pas la même selon qu'il puisse communiquer dans la langue du pays ou dans une lingua franca (voir ci-dessous).

2. Les dimensions linguistiques

La complexité de l'environnement linguistique avec lequel les entreprises doivent composer varie énormément en fonction des contextes et des continents. L'Union européenne, par exemple, compte 19 langues nationales au sein de ses états membres, ce qui entraîne des problématiques linguistiques beaucoup plus complexes que celles de l'Amérique du Nord où l'anglais est la langue maternelle de quelque 330 millions de personnes. Dans cette perspective, la situation d'une PME tchèque souhaitant étendre ses activités à d'autres pays de l'Union européenne est totalement différente de celle d'une PME canadienne souhaitant traiter avec les États-Unis. Là où l'entreprise canadienne peut tout faire en anglais, sa consœur européenne peut devoir composer avec un bon nombre de contextes linguistiques différents.

Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de regarder la problématique d'une PME ontarienne qui fait affaires avec le Québec et les États-Unis. Aux plans technique et juridique, les opérations avec les États-Unis relèvent de l'international, tandis que celles avec le Québec font partie du marché intérieur. Cela étant dit, la PME ontarienne qui traite avec les États-Unis le fait dans un environnement linguistique identique au sien, et dans un contexte socioculturel largement similaire. Par contre, lorsque cette firme fait affaires avec le Québec, elle doit composer avec un environnement linguistique et socioculturel très différent du sien. De ce fait, les PME anglo-canadiennes ont un avantage marqué sur leurs consœurs québécoises lorsqu'elles font affaires avec le marché américain.

2.1. Le pouvoir d'une langue

Comme le fait remarquer Crystal, le pouvoir d'appel d'une langue est directement lié à la puissance collective des gens qui l'utilisent : « *Sans une base de pouvoir forte, qu'elle soit politique, militaire ou économique, aucune langue ne peut s'imposer en tant qu'instrument de communication internationale.* » (Crystal 1995, p.5, notre traduction) Dans cette perspective, le nombre de personnes parlant une langue n'est que l'un des critères de son pouvoir de rayonnement, les autres étant la puissance économique, culturelle, scientifique et militaire, de même que la distribution géographique de la langue à travers le monde. Selon les données présentée au Tableau 1 ci-dessous, par exemple, le chinois vient en première position des langues parlées dans le monde et compte deux fois plus de locuteurs que l'anglais. Par contre, son pouvoir de rayonnement est beaucoup moindre que celui de l'anglais à cause de la puissance économique, scientifique, culturelle et militaire des pays de langue anglaise, dont particulièrement les États-Unis et la Grande-Bretagne.

Tableau 1 : Indicateurs de l'utilisation de l'anglais, l'allemand, le chinois, l'espagnol, le français et le japonais

Langue	Anglais	Allemand	Chinois	Espagnol	Français	Japonais
Langue maternelle (monde) millions *	573	101	1 210	352	131	125
Langue maternelle (monde) % *	11,3 %	2,1 %	23,6 %	6,9 %	2,5 %	2,4 %
Langue des sites Internet (monde) *	56,4 %	7,7 %	2,4 %	3,0 %	5,6 %	4,9 %
Langue d'accès à Google (monde) *	57,0 %	12,0 %	3,0 %	6,0 %	5,0 %	7,0 %
Langue seconde apprise à l'école (Union européenne – %) [†]	90,5 %	26,4 %	-	n/d	25,7%	-

* Goethe Institut (2003) – [†] Eurydice 2005

Dans le même ordre d'idées, on retrouve moins de sites Internet en espagnol qu'en allemand, en français ou en japonais. Collectivement, ces trois langues totalisent 327 millions de locuteurs, soit un peu moins que l'espagnol (352 millions), mais à cause de leur puissance économique et technique, elles comptent néanmoins 6,4 fois plus de sites Internet que l'espagnol et représentent quatre fois plus d'accès à Google. Par ailleurs, bien que les données ne permettent pas de l'affirmer, on peut raisonnablement supposer que la majorité des sites en espagnol sont situés en Espagne ou aux États-Unis à cause du pouvoir économique de ces pays en comparaison avec les pays latino-américains.

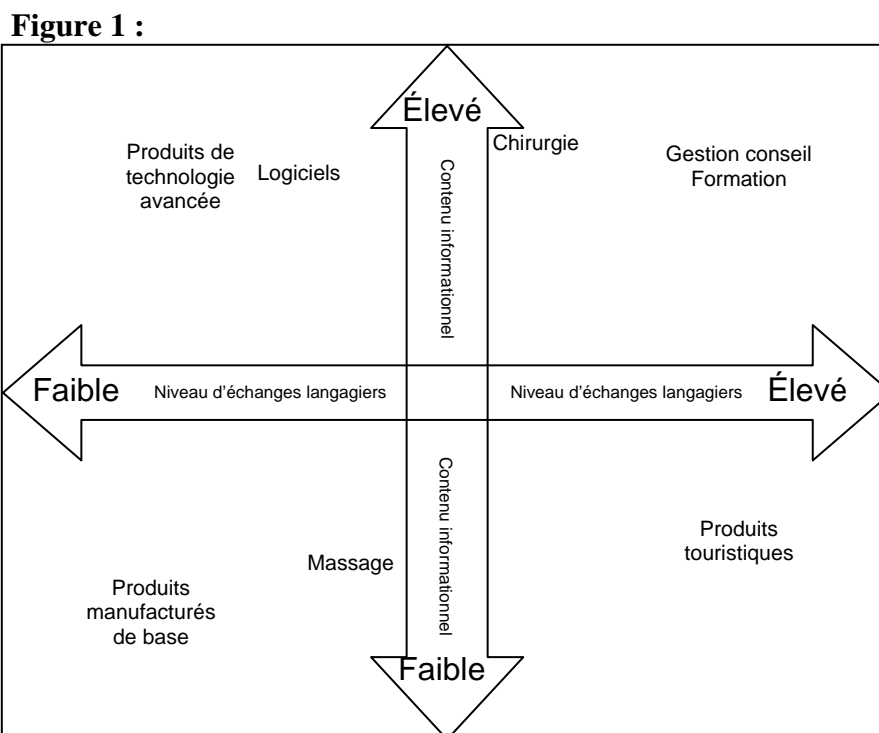
2.2. Lingua franca

Le Larousse définit l'expression « *Lingua franca* » comme : « *langue auxiliaire de relation utilisée par des groupes de langues maternelles différentes.* » Selon le contexte, la lingua franca en question peut être la langue maternelle d'un des acteurs ou groupes d'acteurs de la situation de communication. Dans ces circonstances, l'acteur dont la lingua franca est la langue maternelle bénéficie d'un avantage marqué sur les autres acteurs en cause. Sa connaissance de la langue lui permet de mieux maîtriser la situation de communication. Dans d'autres contextes, la lingua franca n'est la langue maternelle d'aucun des acteurs ou groupe d'acteurs, ce qui est parfois l'une des raisons pour lesquelles on choisit d'y avoir recours : son utilisation ne place aucun des acteurs ou groupe d'acteurs en position de force ou de faiblesse relative. Outre la dimension pratique, l'usage de l'anglais en tant que lingua franca s'inscrit souvent dans cette logique. Par exemple, un échange langagier entre locuteurs allemands et tchèques sera très différent selon qu'il se déroule en allemand ou en anglais.

2.3. Les besoins langagiers

Le niveau de communication linguistique requis pour les échanges économiques est influencé par deux grandes catégories de variables, soit le contenu informationnel du produit/service concerné, et le niveau de contact interpersonnel entre le producteur et le client final. Ces dimensions sont de toute évidence plus complexe dans un contexte international où le producteur et l'utilisateur ne parlent pas nécessairement la même langue.

Dans la Figure 1 ci-dessous, le quadrant inférieur gauche regroupe les produits dont le contenu informationnel est très faible et qui ne requièrent pratiquement aucun contact entre le producteur et l'utilisateur final. Les produits manufacturés de base s'inscrivent dans cette catégorie.



Le quadrant supérieur gauche regroupe des produits dont le contenu informationnel est élevé, mais qui nécessitent peu ou pas de contact direct entre le producteur et l'utilisateur final. Les produits manufacturés avec un contenu technologique élevé et les logiciels s'inscrivent dans cette catégorie. Bien que ces produits aient un contenu informationnel élevé, la quasi totalité de l'information requise peut être intégrée dans un mode d'emploi sur support papier ou informatique. Dans un contexte multilingue, ce mode d'emploi peut facilement être traduit et adapté au contexte culturel de la clientèle visée.

Le quadrant inférieur droit regroupe les produits/services dont le contenu informationnel est relativement limité, mais qui nécessitent néanmoins un échange direct entre le producteur et le client. Les produits touristiques et les services personnels s'inscrivent dans cette catégorie. Un guide touristique, par exemple, doit pouvoir communiquer avec ses clients dans une langue qu'ils comprennent, mais la nature de l'information à communiquer est bien circonscrite et les questions sont généralement prévisibles.

Enfin, le quadrant supérieur droit regroupe les produits/services dont le contenu informationnel et le niveau d'échanges directs sont élevés. Les services de consultation, de formation et les activités de gestion s'inscrivent dans cette catégorie. Dans certains domaines professionnels hautement spécialisés, comme la chirurgie, le discours oral sert à *encadrer* la tâche. Par exemple un anesthésiste et un chirurgien peuvent très bien travailler ensemble avec un minimum d'échanges langagiers parce que leurs procédures sont tellement structurées que la langue ne sert qu'à la coordination. En gestion, au contraire, le discours sert à *accomplir* la tâche (Mintzberg 1973, Cyr 2005). Dans un contexte de gestion conseil, en particulier, la nature du travail nécessite un haut niveau d'échanges directs entre le client et le consultant. Dans un contexte multilingue, la livraison réussie de ces produits/services nécessite absolument une lingua franca bien maîtrisée par toutes les parties en cause.

2.4. Le choix d'une langue de communication

Sous bien des rapports, le choix d'une langue de communication s'inscrit dans la même logique d'utilisation que celle d'autres facteurs économiques, à savoir : la faisabilité pratique, le coût et le bénéfice anticipé. Le poids relatif de ces facteurs est influencé par un certain nombre de considérations dont notamment la tradition historique et le pouvoir d'appel de la langue en question ainsi que les dimensions affectives qui lui sont associées.

2.4.1. La faisabilité pratique

Le choix d'une lingua franca est d'abord et avant tout du nombre de personnes qui la maîtrisent à l'intérieur d'une situation de communication donnée. L'usage croissant de l'anglais en Europe en est un bon exemple. Selon Darquennes et Nelde (2006), l'anglais est la langue de travail la plus couramment utilisée au sein de l'Union européenne en dépit du fait que l'anglais ne soit la langue maternelle que de 16 % de la population européenne (en comparaison avec 24 % pour l'allemand) et que la contribution de la Grande Bretagne au budget de l'UE (7,1 milliards d'euros) ne soit que la moitié de celle de l'Allemagne (14,3 milliards en 2003). La prépondérance de l'anglais s'explique par deux raisons principales. Premièrement, avec 19 langues nationales, la complexité linguistique de l'Union européenne est telle qu'il est difficilement possible de tout traduire ou interpréter. L'anglais, dans ce contexte, répond parfaitement à la définition d'une lingua franca. En deuxième lieu, l'anglais

est et de loin la langue seconde la plus enseignée en Europe puisqu'elle est apprise à l'école par 90 % des élèves du secondaire. Avec le temps, ces deux facteurs se renforcent mutuellement, au détriment de l'utilisation d'autres langues : l'anglais est de plus en plus utilisé parce que plus de gens le maîtrisent, et plus de gens l'étudient parce qu'il est de plus en plus utilisé. Cela étant dit, il est important de préciser que l'anglais n'est associé qu'à environ 30 % du produit intérieur brut (PIB) mondial (Haarmann, 2005) et n'est donc pas la lingua franca absolue. En fait, ce chiffre illustre à la fois la puissance et les limites de l'anglais en tant que langue internationale. Cette langue représente 30 % du PIB planétaire bien qu'elle ne soit parlée en tant que langue maternelle que par 11 % de la population mondiale.

2.4.2. Le rapport coût/bénéfice

Le coût d'utilisation d'une langue peut parfois être très faible, voire même nul si toutes les parties la maîtrisent, mais peut aussi être très significatif si l'une ou l'autre des parties doit apprendre la langue en question ou engager des ressources humaines qui la maîtrisent. De même, l'utilisation d'une lingua franca peut contribuer à réduire les coûts en évitant des frais d'interprétation et/ou de traduction. Cette considération est d'autant plus importante dans le cas des PME.

Le bénéfice anticipé dans l'utilisation d'une lingua franca est fonction de facteurs à la fois économiques et affectifs. Pour une entreprise thaïlandaise souhaitant faire affaires avec le Japon, par exemple, il est probablement plus simple et moins coûteux de communiquer en anglais, mais il est peut-être plus efficace et plus productif de le faire en japonais, malgré les coûts additionnels que cela peut impliquer. Cette évolution est attribuable tant à la puissance économique japonaise (la deuxième économie au monde) qu'à l'augmentation de l'aide extérieure japonaise qui constitue un facteur de développement majeur dans l'économie de plusieurs pays du Sud-est asiatique (Söderberg, 1996). Cette dimension, en somme, se ramène au vieil adage selon lequel il est généralement plus facile d'acheter que de vendre dans sa langue maternelle.

2.4.3. Les dimensions affectives

Dans bien des cas, les dimensions affectives sont le facteur déterminant dans la décision d'utiliser une langue plutôt qu'une autre. Il est important de se rappeler que dans la vie active, le choix d'une langue n'est jamais neutre au sens où il est affecté par les relations de pouvoir et les attitudes de toutes les parties en cause face à la langue en question. Dans cette optique, Lüdi et Heiniger (2005) ont étudié les problématiques linguistiques qui ont résulté de la fusion réussie de deux banques régionales suisses situées de part et d'autre de la frontière linguistique français/allemand. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un enjeu d'internationalisation à proprement parler, la fusion étudiée par ces deux auteurs illustre bien les problématiques qui surviennent lorsque deux groupes linguistiques situés de part et d'autre d'une frontière linguistique « réputée assez hermétique » doivent apprendre à travailler ensemble au quotidien. Comme ces deux auteurs le font remarquer : « [...] les frontières linguistiques sont souvent plus hermétiques que les frontières nationales... [et...] la barrière des mentalités est plus difficile à surmonter que la barrière linguistique. » (pp. 82-83)

Au plan pratique du fonctionnement quotidien d'une institution commerciale, enfin, Lüdi et Heiniger nous rappellent deux constats de base. Premièrement, les institutions ne sont jamais bilingues ou plurilingues ; les individus le sont. Dès lors, le bilinguisme organisationnel

n'implique pas nécessairement que tous les employés ou même tous les systèmes soient bilingues ; il implique par contre que le client puisse toujours être servi dans la langue de son choix. En termes pratiques, enfin, la fusion de la Banque Jurassienne d'Épargne et de Crédit et de la Regionbank Laufen a été un succès économique puisque le bénéfice net s'est révélé supérieur aux prévisions. Or dans une perspective économique, il est important de rappeler que la majorité des fusions et acquisitions ne réussissent jamais à produire les effets de synergie tant annoncés, précisément parce que les dimensions culturelles et sociales ne sont pas prises en compte au moment de l'analyse. L'échec de Vivendi/Universal en offre un exemple saisissant.

3. Les stratégies linguistiques

Les stratégies linguistiques utilisées pour composer avec les situations de communication multilingues varient en fonction des ressources des acteurs et des particularités de la situation. Bien que l'anglais puisse souvent faire office de lingua franca dans les premiers contacts entre entreprises, il faut parfois, pour que les affaires évoluent, prendre les dispositions nécessaires pour que le client final puisse être servi dans la langue de son choix. Dans cette section, nous discuterons brièvement des approches stratégiques respectives de la grande entreprise et de la PME en ce qui a trait à l'acquisition et au déploiement de compétences linguistiques.

3.1. Les stratégies linguistiques de la grande entreprise

Les stratégies linguistiques utilisées pour composer avec les situations de communication multilingues varient en fonction des ressources des acteurs et des particularités de la situation. La grande entreprise, par exemple, a généralement pour politique de travailler dans la langue des pays où elle se trouve pour les affaires nationales, et d'utiliser l'anglais pour les affaires internationales. Par exemple, la langue de travail de General Electric est l'espagnol en Espagne et le français en France (General Electric, 2006). Les relations des filiales entre elles, avec le siège social de GE ou avec des interlocuteurs étrangers sont cependant traitées en anglais. Dans le même ordre d'idées, la grande entreprise a généralement pour politique de traiter avec ses clients dans la langue de leur choix. Pour en revenir au rapport coût bénéfice, cette approche est parfois plus coûteuse, mais elle est presque toujours plus rentable et plus productive.

L'approche de Nokia, le géant électronique finlandais, constitue un cas à peu près unique en matière de stratégie linguistique. Au début XXI^e siècle, Nokia a procédé à une réorganisation globale de ses activités pour mieux affronter la concurrence mondiale. À la suite de cet exercice, la société a décidé d'utiliser uniquement l'anglais comme langue de travail interne partout à travers le monde, y compris au siège social à Helsinki et dans ses unités de production en Finlande. Depuis lors, l'anglais est la seule langue utilisée dans les communications internes de l'entreprise, même entre employés finlandais en Finlande (Haarmann, 2005). L'auteur ne donne aucune indication sur la façon dont cette politique est acceptée et mise en œuvre, mais il est certain qu'elle susciterait d'énormes résistances affectives dans la plupart des contextes similaires dans le monde.

3.1.1. Les filiales étrangères

Compte tenu des ressources dont elle dispose, la grande entreprise peut utiliser différentes stratégies pour composer avec les dimensions linguistiques liées à l'internationalisation. En premier lieu, elle peut procéder par la voie d'investissements directs et créer des filiales dans les marchés visés. Ces filiales engagent ensuite des ressources humaines qui maîtrisent la langue du pays. La filiale nationale assure à la fois les relations avec la clientèle et les autres interlocuteurs dans le pays étranger, et les relations avec le siège social de la société mère. Par ailleurs, les nouvelles technologies de l'information permettent parfois de délocaliser le service à la clientèle vers des pays tiers où le coût de la main-d'œuvre est moins élevé. Par exemple, le service à la clientèle francophone de Dell Europe est maintenant assuré par sa filiale Marocaine. Dell a trouvé à Casablanca une main-d'œuvre francophone qualifiée à des coûts très en deçà de ceux d'un pays européen francophone.

3.1.2. Les partenariats stratégiques

La grande entreprise peut aussi conclure des partenariats stratégiques avec des entreprises déjà implantées dans les marchés nationaux. Cette solution permet à l'entreprise de tester le marché sans encourir de frais trop importants. Là encore, le partenaire étranger assure le service à la clientèle locale dans sa langue et les relations avec la grande entreprise dans une lingua franca mutuellement acceptable. L'entreprise aura toujours l'option de créer une filiale nationale si le marché en question se révèle porteur.

3.1.3. L'agent ou le distributeur

Enfin, l'entreprise peut aussi choisir d'exporter par l'entremise d'un agent ou d'un distributeur étranger qui assurera le service à la clientèle dans sa langue ainsi que les relations avec l'entreprise exportatrice dans une lingua franca.

Dans tous les cas, il est important de préciser que la quantité et la qualité de l'information recueillie et échangée varie en fonction de l'approche retenue. Ainsi l'entreprise qui choisit d'investir dans une filiale étrangère aura beaucoup plus de contrôle sur l'information recueillie que celle qui choisit de traiter avec un agent. Dans ce dernier cas, l'entreprise exportatrice demeure tributaire des renseignements que son agent veut bien lui communiquer, car elle n'a pas d'accès direct au marché en question.

3.2. Les stratégies linguistiques de la PME

Les besoins linguistiques liés à l'internationalisation de la PME varient énormément en fonction du niveau d'activités internationales de la firme et de la nature de son produit/service. Conformément au modèle d'Uppsala dont nous avons discuté ci-dessus, les PME ont tendance à s'internationaliser par étapes. Dans bien des cas, la première étape survient de façon inopinée à la suite d'une commande, parfois non sollicitée, ou même d'une demande d'information. Les besoins linguistiques à ce stade sont souvent très limités, surtout s'il s'agit d'un produit manufacturé de base dont le contenu informationnel est très faible. L'entreprise a tout au plus besoin de comprendre la demande de son client, de s'assurer qu'elle peut y répondre de façon rentable, et de faire le nécessaire pour minimiser les risques commerciaux associés à une transaction internationale. Les besoins linguistiques de cette première étape varieront selon que l'entreprise traite directement avec le client final ou avec un intermédiaire mais, dans tous les cas, la situation de communication n'est pas très complexe et l'entreprise peut souvent faire les démarches nécessaires dans sa propre langue

ou dans une lingua franca dont elle ne maîtrise que les rudiments. Ce niveau limité de compétence linguistique est parfois suffisant pour réaliser un volume d'affaires relativement important, mais les limites en sont tout de même vite atteintes.

Pour poursuivre ses activités dans un marché fonctionnant dans une langue différente de la sienne, la PME doit cependant se doter de compétences linguistiques plus poussées si elle ne veut pas demeurer tributaire d'un agent ou d'un partenaire étranger. Comme elle n'a pas les mêmes ressources que la grande entreprise, par ailleurs, elle doit acquérir ces compétences à un coût abordable afin de maintenir la compétitivité de son offre. Or en matière de compétences linguistiques, il est important de se rappeler que les entreprises ne sont jamais bilingues ou multilingues : les individus le sont. Cette considération est particulièrement importante dans une PME où le nombre d'employés est par définition limité. Dans cette perspective, l'acquisition des compétences linguistiques requises par une stratégie d'internationalisation se ramène souvent à l'embauche de ressources humaines ayant les compétences voulues. Pour bien illustrer cette dimension, nous allons terminer par quatre brefs cas correspondant à chacun des quadrants du modèle présenté à la Figure 1.

3.2.1. Le cas de RCSA : les produits manufacturés de base

Dans les années 1970, la société française RCSA, un producteur de légumes en conserve, a commencé à exporter en Allemagne par l'entremise d'un agent allemand qui assurait les communications, en français, avec le siège social de l'entreprise. Cette façon de travailler se révéla satisfaisante pendant quelques années : RCSA n'encourait pratiquement aucun frais supplémentaire et pouvait ainsi augmenter son chiffre d'affaires de 10 % à 15 % par année. RCSA n'avait cependant aucun contact avec le marché allemand et demeurait totalement tributaire du bon vouloir de son agent, lequel pouvait – selon ses intérêts – s'approvisionner chez un concurrent direct de RCSA en France ou ailleurs. Lorsque cela se produisait, RCSA subissait une diminution importante et imprévue de son chiffre d'affaires, ce qui entraînait de sérieux problèmes de rentabilité.

Pour se prémunir contre ce genre de situation, RCSA décida de procéder par investissement direct et de créer une filiale de commercialisation en Allemagne. La filiale était dirigée par un commercial allemand unilingue. Les communications avec le siège social en France étaient assurées par un cadre français bilingue. L'investissement requis n'était pas très lourd en termes financiers, mais néanmoins absolument essentiel compte tenu de l'importance croissante du marché allemand dans le chiffre d'affaires de l'entreprise. Pour aller de l'avant en somme RCSA devait, comme toute entreprise, investir dans la connaissance de son marché et dans sa relation avec la clientèle. Dans ce cas, l'investissement requis prenait la forme de ressources humaines ayant les compétences linguistiques nécessaires pour s'acquitter de ces fonctions.

3.2.2. Le cas ISI : les produits de technologie avancée

Au début des années 1980, la société ISI, une PME montréalaise se spécialisait dans l'importation de produits sidérurgiques européens sur le marché canadien. Depuis sa fondation une quinzaine d'années auparavant, ISI vendait des aciers de bas de gamme destinés à des applications de base dans l'industrie de la construction. Ce type d'acier ne nécessitait aucun contact entre le producteur et l'utilisateur final parce que les caractéristiques du produit et de ses applications étaient connues de part et d'autre. La négociation ne portait que sur le prix et la disponibilité.

Pour augmenter son chiffre d'affaires, ISI choisit de s'orienter vers le commerce d'aciers fins destinés à des applications spécialisées dans des domaines comme l'exploration et la production pétrolière, l'industrie automobile et la production d'électricité nucléaire ou conventionnelles. Compte tenu du contenu technologique avancé de ce type d'acier et de ses applications, ce marché nécessitait cependant un niveau de communication beaucoup plus élevé entre les producteurs, situés en Angleterre, en France et en Allemagne, et les utilisateurs finaux situés principalement au Canada anglais. ISI était une entreprise presque exclusivement francophone. Tant qu'elle vendait un produit de base, la société pouvait faire presque toutes ses affaires en français ou dans un anglais rudimentaire limité à la description du produit, aux quantités et aux conditions commerciales. Le commerce d'aciers spécialisés, par contre, nécessitait un suivi beaucoup plus étroit tant au plan commercial que technique. Le vendeur, en particulier, devait comprendre l'application précise à laquelle le produit était destiné afin de s'assurer de répondre aux normes techniques en cause.

Pour développer ce marché, ISI dut engager des ingénieurs ayant les compétences techniques nécessaires pour comprendre les produits et leurs applications, ainsi que les compétences linguistiques requises pour assurer les communications entre le producteur et l'utilisateur final. Les communications avec les usines françaises se faisaient en français. L'anglais était utilisé dans les relations avec les usines anglaises et allemandes, la quasi totalité des représentants des firmes allemandes ayant une très bonne maîtrise de cette langue. L'anglais était bien entendu la langue de communication avec la clientèle anglophone au Canada. À la même époque, ISI choisit d'ouvrir une filiale d'achat, située à Paris, qui était responsable des relations avec les usines ; et un bureau de vente situé à Toronto qui était responsable des relations avec la clientèle. Le bureau torontois était dirigé par un commercial anglophone bilingue. Les rapports entre le bureau torontois et le siège social montréalais pouvaient ainsi avoir lieu en français.

Le cas ISI illustre bien comment la complexité des besoins linguistiques augmente avec la complexité du produit et le niveau de communication requis entre le producteur et l'utilisateur final. Dans un contexte multilingue comme celui d'ISI, la compétence technique n'est pas suffisante en soi ; les ingénieurs et les commerciaux concernés doivent également maîtriser les compétences linguistiques requises. En plus d'assurer les communications producteur/utilisateur, ces compétences linguistiques permettait également à la société de mieux comprendre les marchés et les domaines d'activité concernés. Mentionnons en terminant que l'investissement dans ces différents types de compétences se révéla rentable : de 1980 à 1984, le chiffre d'affaires d'ISI est passé de quatre à quarante millions de dollars canadiens.

3.2.3. Le cas de l'industrie touristique espagnole

L'industrie touristique est un domaine d'activité où le niveau d'échanges langagiers est élevé, mais où le contenu informationnel est relativement faible. Un site touristique, par exemple, peut très bien servir une clientèle étrangère dans sa langue maternelle, en autant qu'il dispose d'un guide en mesure d'offrir une visite guidée à partir d'un texte préparé d'avance et de répondre à des questions, généralement répétitives, sur un sujet précis. Le guide, en somme, n'a pas besoin de connaître *toute* la langue de ses visiteurs; seulement la portion qui est directement en rapport avec son lieu de travail.

Dans cette optique, Haarmann (2005) a étudié comment les PME touristiques espagnoles se sont adaptées aux besoins linguistiques croissants d'une clientèle en constante évolution. Depuis des décennies, l'industrie touristique espagnole a pris les mesures nécessaires pour pouvoir servir ses clients dans ce qu'il est convenu d'appeler les « grandes langues », comme le français, l'anglais ou l'allemand. Au cours des 20 dernières années, cependant, certains établissements touristiques se sont donnés les ressources nécessaires pour pouvoir servir les clientèles spécifiques de « petites langues », comme le danois ou le finlandais. Il est à peu près certain que le touriste scandinave qui voyage en Espagne maîtrise au moins une langue seconde, généralement l'anglais, et parfois l'allemand. De ce fait, il dispose d'au moins une lingua franca pour communiquer avec les établissements hôteliers espagnols. Par contre, l'établissement qui investit dans la maîtrise d'une langue scandinave a davantage de chances d'attirer cette clientèle si elle peut la servir sa langue maternelle. La PME qui agit de la sorte dans se donne ainsi un avantage compétitif lui permettant de mieux servir un créneau spécifique. Il est important de préciser que les investissements en cause ne sont pas très importants : il suffit parfois d'engager un Finlandais de passage qui saura communiquer avec la clientèle finlandaise dans sa langue maternelle et avec la direction de l'établissement en espagnol. Là encore, la langue devient un facteur économique comme les autres dont l'utilisation s'inscrit dans une logique de rapport coût/bénéfice anticipé.

3.2.4. Le cas SGC

La société SGC était une micro-entreprise québécoise spécialisée dans l'adaptation au contexte québécois de textes promotionnels d'abord conçus en anglais. Il ne s'agissait pas de traduire, mais plutôt de recréer en français un véhicule promotionnel ou même une campagne de marketing au complet en l'adaptant au contexte socioculturel spécifique du Québec. En 2001, SGC reçut une demande d'information d'une PME australienne qui avait développé un produit unique à fort contenu langagier, soit un logiciel destiné à générer automatiquement de petits poèmes personnalisés dont la première lettre de chacun des vers formaient un prénom donné. Compte tenu du nombre très élevé de permutations, le logiciel ne générait jamais deux fois le même poème. Le produit s'adressait au marché des parents ou des grands-parents qui souhaitaient offrir un poème unique à leur enfant ou petit-enfant. L'algorithme à la base du logiciel devait donc tenir compte de paramètres comme l'âge et le sexe de l'enfant, ainsi que l'alternance des rimes à la fin de chacun des vers. Enfin, les poèmes ainsi générés devaient non seulement avoir du sens, mais les énoncés ne devaient dire que des choses agréables, sans possibilité de « combinaisons désastreuses ».

La PME australienne avait d'abord cherché à faire traduire son logiciel en français, ce qui s'était révélé impossible à cause des difficultés sémantiques et syntaxiques en cause : la traduction de poèmes étant loin au delà des possibilités techniques de la traduction par ordinateur. La firme australienne s'était donc adressée à SGC en lui demandant de recréer l'algorithme en français. Compte tenu de leur taille respective, il s'agissait pour les deux firmes d'un contrat substantiel avec de nombreux éléments inconnus puisque ce type de logiciel n'avait été développé qu'une seule fois en anglais et jamais en français. Par ailleurs, ni l'une ni l'autre des firmes n'avait les moyens d'engager des avocats internationaux pour rédiger une entente contractuelle « étanche ».

Comme les deux firmes transigeaient à distance par Internet ou, occasionnellement, par conférence téléphonique entre le Québec et l'Australie, il fallait absolument pour assurer la bonne marche du projet créer un climat de confiance et assurer des communications

irréprochables entre les parties. SGC pouvait communiquer en anglais avec la PME australienne, ce qui ne posait pas de problèmes. Tout au long du processus, par contre, l'entreprise australienne devait absolument pouvoir contrôler la qualité du travail produit par SGC dans une langue étrangère. Cette fonction fut prise en charge par l'une des dirigeantes de la firme australienne qui avait fait ses études en France et qui pouvait ainsi juger de la qualité des poèmes générés par la version française du logiciel.

Ce cas illustre bien la complexité des dimensions linguistiques lorsque le produit/service comprend un niveau de contenu informationnel *et* d'échanges langagiers. La langue, dans ce cas, sert non seulement à assurer les communications entre les parties, elle est aussi à la base même du produit livré au client final, soit l'acheteur de poèmes personnalisés. Un projet de cette nature n'aurait jamais pu être mené à bien sans un haut degré de compétence linguistique des deux parties dans les deux langues concernées.

Conclusion

Nous avons tenté dans le cadre de cet article de faire le tour des principales dimensions linguistiques associées au phénomène croissant de l'internationalisation des PME et de définir les stratégies qui s'offrent aux entreprises pour composer avec les problématiques de communication qui en résultent. Nous avons aussi tenté de démontrer comment, dans un contexte multilingue, la présence d'un niveau adéquat de compétence linguistique peut constituer un avantage compétitif majeur, et parfois une condition essentielle d'accès au marché. Dans le cas de produits/services nécessitant un haut niveau d'échanges langagiers, la langue peut même devenir une composante intégrale du produit/service en question. Dans tous les cas, enfin, les dimensions linguistiques doivent être considérées comme un facteur économique à part entière dont l'utilisation s'inscrit dans une logique de rapport coût/bénéfice anticipé.

En terminant, il serait intéressant de poursuivre la recherche sur la relation entre les variables attitudinales et la propension à l'internationalisation. En particulier, il serait opportun d'évaluer l'impact de facteurs tels que la connaissance d'une langue seconde et l'expérience directe d'un pays étranger sur le degré d'internationalisation de la firme. Enfin, il serait intéressant de comparer l'impact relatif de ces facteurs dans un contexte de diversité linguistique comme celui de l'Europe et de l'homogénéité linguistique comme celui de l'Amérique du Nord.

Bibliographie

- Apselund, A. and Moen, O. (2005). "Small International Firms : Typology, Performance and Implications," *Management International review*, 45(1), pp. 37-58.
- Baird, I. S./Lyles, M. A./Orris, J. B.(1994). "The Choice of International Strategies by Small Businesses," *Journal of Small Business Management*, 32(1), pp. 48-59.
- Beamish, P. W.(1990). "The Internationalisation Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda," in: Rugman, A. M. (ed.), *Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*, Greenwich: JAI Press Inc., pp.77-92.
- Bonaccorsi, A.(1992). "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity," *Journal of International Business Studies*, 4, 4, , pp. 605-635.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2003). "Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms," *International Small Business Journal*, 21(1), pp. 5-27.
- Coviello, N.E. and McAuley, A. (1999). "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research," *Management international review*, 39(3), pp. 223-256.
- Crystal, D. (1997). *English as a Global Language*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cyr, A. (2005). « Le discours en tant qu'instrument de gestion, » *Sociolinguistica*, 19, pp. 22-35.
- Dalli, D. (1994). "The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium-Sized Firms Towards Internationalisation," *Advances in International Marketing*, 6, pp. 85-110.
- Darquennes, J. and Nelde, P. (2006), "German as a Lingua Franca," to be published in *Annual Review of Applied Linguistics*.
- Douglas, M. (1996). "The Strategies and Characteristics of Exporting SMEs: A Study of Peruvian Firms," *Journal of Global Marketing*, 9(4), pp. 35-56.
- Dunning, J. H. (1988). "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, 19(2), pp. 1-31.
- Eurydice (2005). *Key Data on Teaching Languages at School in Europe*. Brussels: European Commission. [www.eurydice.org]
- General Electric (2006) <http://www.ge.com/fr>, <http://www.ge.com/es/>
- Goethe Institut (2003). *Deutsch als Fremdsprache: StaDaF-Erhebung 2000*. [German as a foreign language: StaDaF-survey 2000]. München: Goethe Institut.
- Gomes-Casseres, B. (1997). "Alliance Strategies of Small Firms," *Small Business Economics*, 9(1), pp. 33-44.
- Haarmann, H. (2005). "Multiple Foreign Language Choices in Response to Varied Economic Needs," *Sociolinguistica*, 19, pp. 50-57.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977). "The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1992). "Management of Foreign Market Entry," *Scandinavian International Business Review*, 1(3), , pp. 9-27.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975) "The Internationalisation of the Firm - Four Swedish Cases," *Journal of Management Studies*, October, pp. 305-322.
- Julien, P.A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : Une métaphore des romans policiers*, Presses de l'Université du Québec. 395 pages.
- Julien, P.A.(2006). « Réseaux personnels, d'affaires et informationnels, signaux forts et faibles et innovation », *Revue de management technologique : numéro thématique sur les réseaux personnels*, pp.7-43.

Les dimensions linguistiques et l'internationalisation des PME : l'impact sur les stratégies entrepreneuriales

- Julien, P.A. and Ramangalahy, C. (2003). "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: An investigation of the impact of their export information and search competencies," *Entrepreneurship Theory and practice*, 27(2), pp. 227-245
- Kaynak, E. Ghauri, P. and N./Olofsson-Bredenlow, T. (1987) "Export Behaviour of Small Swedish Firms," *Journal of Small Business Management*, 25(2), pp. 26-32.
- Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (2005). "A Taxonomy of Born-Global Firms," *Management International review*, 45(1), 15-21.
- Kutscher et Bäule (1997). "Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization," *Management International review*, 37(2), 103-125.
- Lüdi, G. et Heiniger, M. (2005), « L'organisation de la communication au sein d'une banque régionale bilingue », *Sociolinguistica*, 19, pp. 82-96.
- Melin, L. (1992). "Internationalisation as a Strategy Process," *Strategic Management Journal*, 13, pp. 99-118.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.
- Moen, O. (2002) "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters, " *International Marketing review*, 19(2), pp. 156-175.
- Moen, O. & Servais, P. (2002). "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-sized Enterprises" *Journal of International marketing*, 10(3), pp.49-72.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994). "Toward a Theory of International new Ventures" *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45-64.
- Reuber, R.A. & Fisher, E. (1997). "The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMEs," *Journal of International Business Studies*, 28(4), pp. 807-825.
- Rossillon, P. (Dir) (1995). *Atlas de la langue française*, Bordas, Paris.
- Söderberg, M. (Ed.) (1996). *The Business of Japanese Foreign Aid: Five Case Studies from Asia*, London, Routledge.
- Sullivan, D. (1994). "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm," *Journal of International Business Studies*, 25(2), pp. 325-342.