

# Internationalisation et choix linguistiques dans les entreprises françaises : entre « tout anglais » et pratiques plurilingues<sup>1</sup>

Claude Truchot  
Université de Strasbourg, France  
ctruchot@unistra.fr

*Synergies Italie* n° 9 - 2013 pp. 75-90

Reçu le : 17/11/2012 Accepté le : 18/12/2012

**Résumé :** En premier lieu, on situera le processus d'internationalisation des entreprises tel qu'il se déroule dans le contexte français et on montrera en quoi les questions de langues qui se posent aux entreprises en sont les conséquences. On fera ensuite un inventaire des observations sur le traitement des questions de langues dans les entreprises, d'abord celles qui proviennent de recherches et d'enquêtes, mais aussi celles provenant des témoignages et des expériences des acteurs eux-mêmes dans le monde du travail. On tentera d'en dégager une description des fonctions dévolues aux différentes langues en présence : le français, l'anglais langue véhiculaire et les autres langues étrangères, et de définir ce qu'on peut entendre par la notion de « tout anglais » devenue d'usage courant. En raison du recours implicite à l'anglais véhiculaire, les questions de langues sont gérées de manière très empirique, ce qui engendre de multiples effets négatifs. La recherche d'autres modes de gestion est indispensable.

**Mots-clés :** Anglais véhiculaire, Gestion linguistique, Internationalisation, Langues au travail

## Internazionalizzazione e scelte linguistiche nelle aziende francesi : tra « tutto in inglese » e pratiche plurilingui

**Riassunto :** L'articolo intende anzitutto collocare il processo di internazionalizzazione delle aziende quale si configura nel panorama francese per mostrare il perché delle questioni linguistiche che le aziende devono affrontare. In seguito, verranno fatte delle osservazioni sul come le questioni linguistiche vengono trattate a livello aziendale, sia tramite ricerche ed indagini, sia alla luce delle testimonianze e delle esperienze degli attori del mondo del lavoro. Si procederà, quindi, ad una descrizione della funzionalità delle diverse lingue utilizzate (il francese, l'inglese veicolare e le altre lingue straniere) cui si aggiungerà un tentativo di definizione del « tutto in inglese » ormai d'uso corrente. In seguito al ricorso implicito all'inglese veicolare, la questione delle lingue è gestita in modo empirico con conseguenti effetti negativi. Risulta quindi indispensabile cercare altre modalità di gestione delle lingue.

**Parole chiave :** Gestione linguistica, Inglese veicolare, Internazionalizzazione, Lingue in azienda

## Internationalization and language choices in the French companies : between «English only» and plurilingual practices

**Abstract :** A first step will be to situate the process of internationalization of companies as it arises in the French context and to show how the language issues faced by companies are consequences

of it. We will then make an inventory of observations on the management of language issues in companies, primarily those provided by research and surveys, but also evidence and experiences given by the actors of the world of work. These observations will be used in an attempt to describe the functions of the different languages involved: French, English lingua franca, and other foreign languages, and to define what can be meant by the concept of « tout anglais » or « English only » which becomes of common use. Because of resorting implicitly to lingua franca English language issues are handled in very empirically, with numerous negative consequences. Looking for alternative forms of language management is essential.

**Keywords :** Internationalization, Languages at the work place, Language management, Lingua franca English

## Avant-propos

Plusieurs sollicitations récentes m'ont conduit à observer les questions de langues au travail et le traitement des langues dans les entreprises dans le contexte français et m'ont fourni des données à analyser. De 2005 à 2010, j'ai pu participer à un projet de recherche, que je décrirai dans cette contribution, dans le cadre duquel des études sur plusieurs entreprises localisées en Alsace ont été réalisées. En 2010, la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF), l'organisme chargé de la politique linguistique en France, décidait de mettre en chantier, en collaboration avec l'Office québécois de la langue française, un *Guide des bonnes pratiques linguistiques dans le monde de l'entreprise*. Comme la DGLFLF ne possède pas une structure de recherche et de réalisation et doit faire appel à des intervenants extérieurs, le délégué général, Xavier North, à l'origine de ce projet, a décidé de faire appel pour le volet français à un chercheur ayant travaillé sur les questions de langues en entreprises et m'a confié cette tâche. Je m'y suis donc attelé à partir de janvier 2011. Simultanément, le syndicat CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres) décidait de se saisir de la question des langues en entreprises et constituait un groupe de travail, auquel les responsables de cette initiative, Bernard Salengro, secrétaire national, et Jean-Pierre Lamonnier, me demandaient de participer. J'ajouterai aussi le projet *Language Rich Europe / L'Europe riche des ses langues* ou *LRE* du British Council réalisé dans quatorze pays européens dont la France dans lequel il m'a été demandé d'intervenir comme membre du comité de pilotage français pour le volet *Langues en entreprises* du projet.

C'est en grande partie au travers de l'expérience acquise dans ces différents projets et des informations recueillies que je vais tenter d'esquisser un état des lieux du traitement des questions de langues dans les entreprises en France.

### 1. Comment concevoir un état des lieux ?

La démarche a consisté tout d'abord à définir le contexte l'internationalisation dans lequel s'insèrent les entreprises françaises, contexte à l'origine de la plupart des questions de langues auxquelles elles sont confrontées. Puis il a

été procédé à un état des ressources documentaires et des observations sur les pratiques linguistiques des entreprises, en premier lieu celles qui sont issues de recherches et d'enquêtes, mais aussi celles provenant des témoignages et des expériences des acteurs eux-mêmes dans le monde du travail. Ces ressources ont été utilisées dans un premier temps pour cerner les fonctions dévolues aux différentes langues en présence : le français, l'anglais langue véhiculaire et les différentes langues étrangères. Comme le terme de « tout anglais » est actuellement couramment utilisé, désignant en général le recours à la seule langue anglaise pour toutes questions de langues posées en contexte international, on examinera plusieurs cas de figure dans lesquels l'anglais tend à s'imposer ou à être imposé. La perspective du « tout anglais » n'est pas la seule qui s'ouvre aux entreprises, mais la recherche d'alternatives ne sera pas abordée dans le cadre de cette contribution.

## 2. Le processus d'internationalisation et ses effets

Pour analyser la nature des questions de langues posées par le processus d'internationalisation des entreprises, il convient en premier lieu d'appréhender ce processus. S'il se déroule à l'échelle mondiale et constitue l'un des aspects majeurs de la mondialisation, il revêt des aspects sensiblement différents selon les pays et la nature de leur économie. En France jusqu'à présent, les grandes entreprises françaises ou d'origine française ont eu un rôle dominant. Cet état de fait a essentiellement pour origine l'action de l'état qui entre les années 1950 et le début des années 1980, a contrôlé un large part de l'économie et a poussé à la concentration par la planification. A partir des années 1980, ces entreprises se sont intégrées dans le marché mondial par fusions, acquisitions, alliances, délocalisations. Les quarante entreprises référencées dans l'indice boursier CAC 40 sont des multinationales dont la majorité se classe dans les cinq premiers rangs mondiaux de leur secteur. Le magazine *Forbes* relevait qu'en 2008, 16 entreprises françaises prenaient place parmi les 200 plus grandes entreprises mondiales, contre 11 de l'Allemagne par exemple. Ces grandes entreprises françaises ou d'origine française sont donc les plus concernées par le processus d'internationalisation. Même si elles ont beaucoup délocalisé, et si elles réalisent actuellement la plus large partie de leur chiffre d'affaire à l'étranger, elles sont en général encore assez fortement implantées en France où se trouvent leurs institutions dirigeantes. Comme exemple significatif, on peut citer le groupe pharmaceutique *Sanofi*, issu du groupe pétrolier *Elf* créé par l'État. Selon le journal *Le Monde* (4 octobre 2012), son capital est actuellement détenu à 62,2% par des actionnaires étrangers et 91% des ventes s'effectuent hors de France. Mais il emploie 28 000 personnes en France soit le quart de ses effectifs. Le groupe précise que 80% d'entre eux travaillent pour l'international. Enfin 40% de la recherche-développement est localisée en France. Par contre, seul un tiers environ des hauts dirigeants sont français.

A côté des groupes français, les filiales de groupes étrangers prennent une place grandissante. Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), elles représentaient en 2007 24% des emplois salariés dans des entreprises grandes et moyennes. Selon l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), la France était en 2011 le pays d'Europe

qui a attiré le plus d'implantations industrielles, l'Agence Ernst et Young la plaçant quant à elle en 3<sup>e</sup> position.

La contrepartie de cette situation est que le secteur des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises de taille intermédiaire (ETI) suffisamment fortes pour être présentes et actives à l'international est nettement plus faible que dans des pays comme l'Allemagne et l'Italie.

Ce processus a pour effet que de nombreuses entreprises sont confrontées à des modes de communications internationaux, parmi lesquels les relations entre sièges sociaux et filiales et entre les filiales, l'utilisation d'outils communs à plusieurs implantations (logiciels informatiques), la circulation des techniques, des produits, de l'information entre ces implantations, la circulation des personnes (expatriés, impatriés d'origine étrangère). Ces modes de fonctionnement engendrent de nombreuses questions de langues. Ce n'est pas seulement la communication externe qui est affectée, mais aussi la communication interne en France même. Les PME sont dans l'ensemble moins concernées par ce processus et ses conséquences. Qu'elles soient exportatrices ou importatrices, leur communication hors frontières affecte essentiellement les secteurs chargés des échanges et négociations mais relativement peu leur organisation interne, et les questions de langues se posent de manière plus limitée.

### 3. État des observations sur les pratiques linguistiques des entreprises

#### 3.1. Études et enquêtes

Les premières études universitaires sur le traitement des questions de langues en entreprise ont été réalisées à Strasbourg dans les années 1980 et ont été reprises dans les années 2000 (Truchot, 2001, 2008). En 2005, une équipe de l'université de Strasbourg a été intégrée au projet européen *Dynamique des langues et gestion de la diversité* (DYLAN) du Sixième Programme cadre de recherche de l'Union européenne (2005-2010)<sup>2</sup>. La contribution strasbourgeoise à ce projet s'est appuyée sur des enquêtes conduites dans cinq entreprises situées en Alsace : une filiale commerciale d'une multinationale allemande (*WU*), une usine appartenant à un groupe américain (*WR*), une grande entreprise française (*AGR*), et deux PME régionales, l'une commerciale orientée vers l'importation (*SOL*), l'autre industrielle orientée vers l'exportation (*NAP*)<sup>3</sup>. Les personnes interrogées sont des dirigeants patronaux et des salariés. Un corpus de 20 entretiens individuels enregistrés a donc été constitué puis analysé. Des études avec des objectifs et des méthodes proches ont parallèlement été réalisées par des équipes universitaires en Suisse et au Danemark dans le cadre du projet DYLAN.

Les questions de langues en entreprises font évidemment partie du champ d'observation de la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) qui, depuis le début des années 2000, multiplie les initiatives<sup>4</sup>. On mettra en évidence l'enquête sur les langues étrangères dans les entreprises, confiée à la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES), un organisme du ministère de l'emploi. Cette enquête menée auprès de 15 000 collaborateurs d'entreprises de plus

de 20 salariés a été présentée lors du colloque « Le français, une langue pour l'entreprise » organisé en décembre 2007 par la DGLFLF (Bressé, 2007).

En mettant en chantier en 2011 un *Guide des bonnes pratiques linguistiques en entreprise*, l'option prise pour sa réalisation a été de le concevoir de manière à ce que des acteurs de la vie de l'entreprise puissent s'y référer, le mettre en œuvre ou en demander la mise en œuvre. Son élaboration est donc fondée sur une analyse de pratiques linguistiques effectives à partir desquelles sont définis les objectifs linguistiques les mieux adaptés à différentes situations de la vie d'une entreprise. Pour ce faire, une collecte de témoignages par entretiens enregistrés a été effectuée. Ces témoignages émanent essentiellement de membres de l'encadrement et de représentants élus des salariés. Un corpus de référence de 25 entretiens sert donc de référence et de réserve de données. Toutefois dans l'attente de la publication des conclusions par la DGLFLF, on n'utilisera que des témoignages de représentants syndicaux ainsi que des exemples qui ont été rendus publics par ailleurs.

La perspective du volet *Langues dans l'entreprise* des enquêtes réalisées dans le cadre du projet *Language Rich Europe* du British Council était beaucoup plus limitée. Elle visait à faire apparaître des points de repères de pratiques plurilingues dans un échantillon d'entreprises comparable dans les 14 pays qui ont participé au projet. La méthode de recueil de données a consisté en un questionnaire à choix multiples auquel 24 entreprises ont répondu. Elle met néanmoins certaines tendances en évidence, notamment sur l'usage de l'anglais (British Council, 2012).

### 3.2. Observations par les acteurs

En France, aucune entreprise ou aucun organisme patronal n'a fait effectuer d'étude sur les questions linguistiques rencontrées dans le processus d'internationalisation. Des enquêtes visant à recenser les « besoins en langues étrangères » ont été réalisées, en général par des chambres de commerce, mais elles ne décrivent pas les pratiques linguistiques auxquelles correspondent ces besoins.

Dans plusieurs cas de figure, ce sont les représentants des salariés confrontés à des questions de langues et à leurs effets sur leurs conditions de travail qui ont essayé de les identifier afin de concevoir des revendications, de faire des propositions ou de mener des actions. Plusieurs syndicalistes ont ainsi acquis une expérience précieuse dans le domaine des pratiques linguistiques en entreprise. Certains ont été entendus par leurs directions et ont contribué à trouver des solutions dans le cadre d'un dialogue social. Nous en verrons un exemple. Mais il est arrivé aussi que les négociations avec les directions d'entreprises n'aboutissent pas, de sorte que les représentants des salariés se sont tournés vers la justice. Rappelons qu'en France une loi sur la langue française, dite loi Toubon, a été adoptée en 1994. Elle a introduit dans le *Code du travail* plusieurs dispositions sur les pratiques linguistiques dans les entreprises, dont la principale est un article selon lequel l'usage du français est obligatoire pour tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions

dont la connaissance est nécessaire pour l'exécution de son travail<sup>5</sup>. Les représentants des salariés se tournant vers la justice pour obtenir le respect de la loi, ce sont des magistrats et des avocats qui ont donc été amenés à observer les pratiques linguistiques des entreprises. Des descriptions en sont livrées à l'appui des jugements rendus. La première affaire portée devant les tribunaux fut celle de *General Electric Medical Systems (GEMS)*, jugée en 2005, puis en 2006 en appel. Elle a été suivie par des affaires concernant les entreprises *Europe Assistance* en 2007, *Nextiraone* (filiale d'*Alcatel*) en 2008, *Air France* en 2008 (avec appel en 2010 et cassation en 2012), *Danone* en 2012.

Les actions syndicales ont été menées à la base par des représentants du personnel des entreprises, mais la multiplication des problèmes rencontrés par les salariés a conduit une organisation syndicale, la Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres (CFE - CGC), à se saisir de la question au niveau confédéral en créant une structure de travail avec l'aide d'intervenants extérieurs et en organisant un colloque « *Le tout anglais dans l'entreprise: mythes, réalités et recherche d'alternatives* » (7 mars 2012, Paris)<sup>6</sup>. De nombreux témoignages ont été apportés à cette occasion, élargissant ainsi la palette des observations.

#### 4. Le français, l'anglais et les autres

L'étude réalisée par la DARES en 2006 (Bressé, 2007) montrait que 26 % des collaborateurs des entreprises de 20 salariés et plus ont un travail impliquant de parler et/ou d'écrire une langue étrangère, et que 32 % des salariés sont amenés à lire des documents rédigés dans une langue étrangère. Ces données constituent une première approche du périmètre des pratiques linguistiques en contexte d'internationalisation. Il est probable que des données rassemblées six ans plus tard feraient apparaître un périmètre plus large et des pratiques qui s'intensifient. En fait, pour observer les pratiques linguistiques en contexte d'internationalisation, il faut rechercher quelles sont les fonctions dévolues aux différentes langues en présence : le français, l'anglais langue véhiculaire et les autres langues étrangères. Beaucoup d'acteurs au sein des entreprises, notamment parmi les dirigeants, ont une vision stéréotypée de leurs fonctions et avancent souvent le même schéma : en France, on utilise le français, à l'international l'anglais, et il est recommandé d'utiliser la langue des clients. Les observations de terrain montrent que ce schéma recouvre des pratiques linguistiques et des représentations fort diverses.

Ainsi, le français sera plus ou moins utilisé dans une entreprise française internationale selon l'importance de ses divisions en France, le rôle qui leur est dévolu (siège social, centres de recherche), son mode de gouvernance et ses liens avec des entreprises étrangères (fusions, alliances). L'usage du français variera aussi beaucoup selon le soin mis à le gérer : traduction des documents utilisés, création d'outils technologiques en français (intranets), adaptation linguistique des outils informatiques, formation au français des collaborateurs venant de l'étranger, pour ne citer que quelques modes de gestion. Le français peut aussi être plus ou moins pris en compte dans la stratégie internationale de l'entreprise. Lors d'un Forum organisé à Québec par l'OIF (Organisation internationale de la

francophonie), un cadre dirigeant de *Michelin* a révélé que les 100 plus hauts dirigeants du groupe avaient l'obligation de connaître le français<sup>7</sup>. Mais toutes les entreprises françaises n'ont pas adopté la même stratégie.

L'usage de langues étrangères varie aussi selon plusieurs facteurs. Il sera important dans une entreprise française qui a fait de la connaissance de ses clients et partenaires un constituant à part entière de sa stratégie internationale. L'étude de Strasbourg a particulièrement mis en évidence le cas d'une entreprise (*AGR*) qui a élaboré une telle stratégie. Il sera nettement plus faible si l'entreprise se contente de recruter sur place des locuteurs natifs et de n'utiliser que l'anglais pour ses contacts avec eux. Mais l'usage des langues étrangères ne se limite pas aux échanges avec les clients et partenaires à l'étranger. Dans la plupart des cas, une filiale d'entreprise étrangère sera amenée à faire usage de la langue d'origine du groupe, celle du siège social. Le recours à cette langue est souvent important quand l'entreprise entend contrôler de près le fonctionnement de ses filiales à l'étranger. Il sera relativement limité dans une entreprise qui a décidé de se fondre dans le paysage économique du pays où elle s'implante, ce qui est souvent le cas des filiales de commercialisation. *WU*, filiale française d'une multinationale allemande observée dans l'étude de Strasbourg (Bothorel-Witz/Choremi, 2009), en constitue un exemple caractéristique. Elle commercialise en français ses produits (outillage) sur le marché français, respectant ainsi le précepte d'usage de la langue du client. Le précepte de travailler en France en français est aussi en principe respecté, puisque les 3 500 collaborateurs qu'elle y emploie travaillent dans cette langue. Par contre, c'est en allemand que se font les relations avec la maison mère et avec les usines situées en Allemagne. Toutefois l'entreprise essaie actuellement d'uniformiser ses relations avec ses filiales et entre celles-ci au moyen de l'anglais, ce qui restreint l'usage de l'allemand.

Même si l'anglais n'est pas la seule langue utilisée en contexte international, la tendance à avoir recours à cette langue dès qu'un problème de communication est posé, autrement dit au « tout anglais », est une tendance très forte. De plus, comme le concept d'international est très extensif, notamment pour les dirigeants d'entreprise, le périmètre de l'anglais tend à devenir lui-même extensif. Nous allons examiner quelques cas de figures qui illustrent cette tendance sans toutefois faire le tour de la question.

## 5. Le « tout anglais »

### 5.1. Fusionner en anglais

Dans la quasi-totalité des cas, les processus de fusions, d'acquisitions, d'alliances impliquant des entreprises ayant des origines nationales différentes ont amené l'usage de l'anglais comme langue tierce. Le recours à une langue véhiculaire peut bien entendu se justifier pour permettre ou faciliter les échanges. Mais dans beaucoup de cas, cet usage est bien plus large, en étant généralisé sans que des solutions alternatives soient recherchées. *European Aeronautic Defence and Space (EADS)*, dont *Airbus* est une filiale, résulte de la fusion en 2000 de groupes nationaux de construction aéronautique et spatiale implantés en France, en Allemagne, en Espagne, et ultérieurement au Royaume-

Uni. Le groupe déclare avoir choisi l'anglais en invoquant la neutralité de cette langue par rapport aux trois grands pays fondateurs et le fait que l'anglais soit la langue de l'aéronautique et du spatial (DGLFLF, 2010). Même si dans chaque localisation les langues nationales continuent à être utilisées, l'anglais se superpose à elles pour tous les fonctionnements transversaux, ce qui recouvre un espace langagier dominant et en constante progression. Pourtant, il existe des multinationales issues de fusions qui ont adopté les langues de leurs principales composantes comme langues du groupe. Cela nécessite un certain investissement dans la traduction, mais dans le cas d'EADS, ce coût serait minime en rapport du prix de chacun des appareils construits par Airbus et les autres filiales et pourrait probablement être compensé en gain de productivité, les salariés travaillant mieux dans la langue qu'ils connaissent le mieux. Sans doute faudrait-il aussi comparer le coût de la formation à l'anglais pour l'entreprise avec celui de la traduction de documents.

## 5.2. Standardisation du fonctionnement et uniformisation linguistique

Une tendance très forte et récente des entreprises multinationales est de standardiser leur fonctionnement à l'échelon international. Cette standardisation consiste notamment à faire utiliser les mêmes documents de travail, les mêmes outils informatiques, un intranet commun par toutes leurs implantations dans les différents pays. L'uniformisation linguistique par l'anglais fait partie de ce processus qui implique que la communication entre le siège social et les filiales, et entre les filiales soit effectuée dans cette langue. Tous ces outils et ces documents sont rédigés ou produits en anglais sans être adaptés aux langues des salariés. L'uniformisation internationale par l'anglais a été mise en évidence dans de nombreux témoignages de représentants du personnel et même de membres de l'encadrement, en particulier ceux qui étaient présentés lors du colloque de la CFE - CGC<sup>8</sup>. Plusieurs affaires portées devant la justice par les représentants des personnels, suite aux refus des directions de procéder à des adaptations linguistiques, ont pour origine l'usage de logiciels informatiques unilingues communs à plusieurs pays. L'exemple le plus récent est celui du groupe Danone<sup>9</sup>.

La standardisation et l'uniformisation par l'anglais conduit certains groupes qui ne sont pas anglophones à convertir leurs instances dirigeantes à l'anglais. C'est ce à quoi a procédé le groupe pharmaceutique suisse décrit par une équipe de l'université de Bâle sous le nom de Pharma A (Lüdi, 2010). Comme l'a déclaré un responsable des ressources humaines lors d'un entretien :

*Alors, c'est relativement simple, chez nous c'est English only (...) Alors qui ne sait pas l'anglais n'a pas d'avenir ICI. Nulle part. Alors ici c'est l'anglais. Et ça va jusqu'aux assistants. Alors c'est une dominance de l'anglais presque jusqu'à l'arrogance. Si quelqu'un décroche l'écouteur, on attend de lui qu'il s'adresse à vous en anglais.*

Cette uniformisation par l'anglais a donc été étendue à ses filiales, notamment à sa filiale française, ce qui a été vigoureusement dénoncé par une de ses salariées lors du colloque CFE - CGC (témoignage vidéo, références en note).



### 5.3. Anglais et multinationales anglophones

L'usage de l'anglais est particulièrement répandu dans les implantations de groupes multinationaux issus de pays anglophones. Il est à la fois langue de la maison mère et donc du pouvoir hiérarchique, langue véhiculaire servant à la standardisation internationale, et langue des valeurs de référence, particulièrement dans les groupes américains. Cet usage de l'anglais s'est accentué au cours des dernières années. Ainsi, la filiale française du groupe américain *WR* installée en Europe depuis les années 1960 a eu longtemps un fonctionnement décentralisé, la maison mère se montrant très souple sur les questions de langues. Mais depuis le début des années 2000 le siège américain impose l'usage de l'anglais dans son siège européen situé à Munich, comme le souligne le PDG français de cette filiale :

*La haute direction est de plus en plus américaine, ce qui n'était pas le cas. Là-bas (à Munich), la plupart des gens parlent anglais.*

Elle l'impose aussi à ses filiales et fait pression sur le PDG et les cadres français pour élargir leur usage et leur niveau de connaissance de l'anglais. Elle l'impose même dans ses rapports avec ses partenaires et même ses clients.

Le processus d'anglicisation a été poussé à son terme à *GEMS* jusqu'à ce que toute la communication interne soit en anglais. Tous les documents de travail étaient dans cette langue, notamment les logiciels, y compris la suite bureautique *Microsoft Office*. Cet usage s'étendait même à la commercialisation en France puisque les appareils à rayons X produits par l'entreprise devaient être installés en anglais<sup>10</sup>.

On est là confronté à un usage de l'anglais dont l'objectif n'est pas seulement pratique comme le déplore le PDG de la filiale française de *WR* :

*Le business mondial est américain. C'est pas uniquement le business. Il est évident que pour une raison pratique les Américains préféreraient que le tout le monde soit, pense de la même façon qu'eux, et ait les mêmes, la même façon de faire et de voir les affaires, alors qu'il y a des différences. Pour moi, elles n'ont pas disparu encore, heureusement.*

Au travers de l'anglais, c'est en fait le management à l'américaine qui est imposé. Cette façon de voir la gestion des entreprises a fait manifestement tache d'huile et des groupes originaires d'autres pays l'adoptent et imposent.

### 5.4. Domaines dévolus

Plusieurs domaines d'activités économiques, en France comme ailleurs, paraissent avoir été dévolus à la langue anglaise et sont désignés par l'expression « langue de ». La finance, l'informatique, l'aéronautique, l'électronique, l'industrie pharmaceutique, l'hôtellerie haut de gamme font partie des domaines pour lesquels une sorte de consensus s'est établi. Ainsi les activités liées au système bancaire international sont actuellement plus ou moins

totale­ment angli­ci­sées. Alors que les banques de dépôt qui sont par néces­si­té ancrées locale­ment parlent la langue de leurs clients, les banques d'affaires ont pratique­ment basculé vers l'anglais comme cela a égale­ment été relevé lors du colloque CFE - CGC. Parmi les entre­prises inter­ro­gées dans le cadre du projet LRE se trouve la filiale fran­çaise d'une banque d'affaire britan­nique qui déclare n'utiliser que l'anglais avec ses clients et partenaires en France.

Ce consensus s'est aussi établi pour l'aéronautique. Un syndicat de pilotes d'*Air France* qui avait demandé à ce que les principaux manuels de fonctionnement des appareils fassent l'objet d'une traduction validée en français s'est vu refuser cette demande par la direction avec l'argument que l'anglais est la langue de l'aéronautique. Le syndicat avait fait observer que la connaissance effective de l'anglais par les pilotes ne les empêchait pas de bricoler chacun pour soi des traductions plus ou moins valides, ce qui posait de sérieux problèmes de sécurité. Ils se sont tournés vers la justice, qui leur a donné raison dans un premier temps, mais la cour de cassation a fini par se ranger à la position de la direction<sup>11</sup>. Cette dévolution d'un domaine d'activité à la seule langue anglaise a fini par s'enraciner dans la société alors que l'aéronautique s'est développée dans le monde et a prospéré pendant un siècle dans une large variété de langues.

## 5.5. Anglais et idéologies

Les facteurs idéologiques jouent probablement un rôle déterminant. Dans le contexte de la mondialisation, l'international, le « global » sont survalorisés et l'anglais se voit décerné un label de « global language » ou de « *corporate language* ». Ainsi, on peut lire sur le site internet de l'entreprise pharmaceutique *Pharma A*: « *The global headquarters in Basel is being redesigned as a center for innovation and knowledge sharing*<sup>12</sup> ». Le siège social est destiné à être un centre d'excellence et ce qui doit en découler, à l'évidence, c'est l'usage de l'anglais instauré comme « *corporate language* », à la fois moyen et preuve d'internationalisation.

L'effet idéologique corollaire est la dévalorisation de ce qui est « national », donc de chaque langue nationale, alors que dans chaque pays, c'est la langue la mieux connue de la majorité des membres du personnel, celle dans laquelle ils travaillent le mieux et dans laquelle ils contribuent le mieux à sa compétitivité.

## 6. Des effets négatifs

### 6.1. Erreurs de gestion

De nombreux choix linguistiques qui paraissent évidents à certains dirigeants ont en fait un impact négatif. Faire utiliser un logiciel informatique dans une langue étrangère agit de manière négative sur la productivité puisque les collaborateurs travailleront plus lentement, utiliseront de manière plus restreinte les ressources informatiques mises à leur disposition et seront plus susceptibles de commettre des erreurs. Faire utiliser des logiciels informatiques en anglais, notamment la suite bureautique *Microsoft Office*, est d'autant plus absurde que ces outils existent en français. Pour les outils de gestion conçus

originellement en anglais, les applications logicielles et le matériel informatique ont la souplesse nécessaire pour être adaptés à une langue comme le français tout en assurant l'interopérabilité entre les systèmes.

Les problèmes posés par la compréhension de documents en langues étrangères sont souvent sous-évalués. Or, les conséquences économiques d'une compréhension partielle ou erronée peuvent être considérables, par exemple dans les appels d'offre et les documents juridiques. Ces problèmes se posent même aux cadres qui connaissent l'anglais et ne veulent souvent pas avouer qu'ils rencontrent des difficultés. C'était le cas à GEMS, comme en témoigne la déléguée du personnel qui a coordonné l'action syndicale :

*Au sortir d'une réunion quand on demandait à 5 à 6 collègues ce qu'ils avaient compris, on obtenait 5 à 6 versions différentes.*

Lorsque les questions de sécurité sont en jeu, les conséquences peuvent être désastreuses. C'était aussi le cas à GEMS :

*GEMS a toujours eu une importante activité de maintenance, qui fait partie de la garantie des équipements. Et tous les ingénieurs et techniciens de ce secteur se sont trouvés avec des instructions en anglais, pas formés pour les utiliser. Il n'était plus possible de procéder à des installations et d'en assurer un suivi en français. Des problèmes de sécurité étaient posés. On ne pouvait plus garantir l'exécution du contrat de travail.*

Les risques économiques sont sous-estimés ou ne sont pas évalués. L'entité informatique d'un groupe d'assurance français ayant délocalisé en Inde une partie des activités, les informaticiens en France se sont trouvés contraints de travailler dans cette langue. Un délégué syndical, intervenant lors du colloque CFE-CGC, pointe ainsi les problèmes :

*L'entreprise est partie du postulat que l'anglais serait facile pour les métiers de l'informatique et qu'on donnerait des formations quand ce serait nécessaire (...) En réalité, se sont posés des problèmes de compréhension, avec des conséquences importantes sur l'activité.(...) Leur postulat n'était pas bon, ils sont revenus un peu en arrière, et en Inde maintenant on a des gens qui travaillent avec nous qui connaissent le français.*

En fait les problèmes sont aussi de nature idéologique dans l'expression de l'idée dominante qu'il est normal que les informaticiens parlent anglais. En fait ils maîtrisent la langue de leur spécialité. Les placer dans un environnement où ils auront à communiquer en anglais est tout aussi handicapant pour eux que pour d'autres membres du personnel. Quant aux tâches de traduction de documents qui leur sont souvent demandées, elles requièrent des compétences auxquelles ils n'ont pas été formés.

Les enjeux économiques sont particulièrement importants lors des échanges oraux et écrits qui ont lieu lors d'une négociation. Dans ces circonstances, il est largement préférable d'avoir recours à l'interprétation simultanée plutôt que

d'utiliser une langue véhiculaire. Certains dirigeants d'entreprise déclarent que s'ils essaient toujours de parler dans la langue du pays, ils ne négocient jamais dans cette langue. Ils le font toujours dans leur propre langue avec un interprète et leur interlocuteur parle sa langue et se fait assister également par un interprète.

Les problèmes culturels sont mieux connus et de nombreuses entreprises ont investi dans la formation interculturelle pour prévenir les risques posés. Mais on constate aussi dans les grandes entreprises une tendance à estimer que l'usage d'une langue commune permet de répandre une culture commune, ce qui les conduit à supprimer la formation interculturelle. Or, de nombreux exemples montrent que les pratiques culturelles ont un profond ancrage social, et que les entreprises ont plus intérêt à les intégrer qu'à tenter de les modifier.

Beaucoup d'entreprises pourraient témoigner des problèmes qu'elles ont rencontrés faute d'avoir fait les choix linguistiques appropriés lors d'une fusion ou de l'implantation d'une filiale. On peut d'ailleurs souligner que ces problèmes ne sont pas nécessairement dus au recours au tout anglais. On pourrait citer le cas d'un constructeur automobile français qui a rencontré de sérieux problèmes dans les années 1990 faute d'avoir su prendre en compte la langue du pays lors de l'implantation d'une filiale en Europe centrale (Globokar, 1998). Mais c'est le mode de traitement par l'anglais qui entraîne actuellement le plus de risques. Ils sont souvent imprévus. Intervenant dans le colloque CFE - CGC, un représentant du personnel d'une grande entreprise française du secteur de l'électronique a mis en évidence l'un de ces risques. Lors de sa fusion avec une grande entreprise américaine du secteur, alors en situation difficile, il a été décidé de faire de l'anglais la langue du groupe. Cette décision a été soutenue par les jeunes cadres français dans une stratégie de prise de pouvoir face aux cadres plus âgés connaissant moins bien l'anglais qu'eux. Mais les Américains ont alors fait monter la pression pour atteindre un niveau d'usage auquel les Français, même anglicisés, ne pouvaient accéder. Cela leur a permis de prendre le pouvoir, de sorte qu'il n'y a plus de Français dans la haute direction de cette entreprise, avec comme autre conséquence de faire se répéter les erreurs de gestion à l'origine des déboires de l'entreprise américaine.

## 6.2. Impact sur les salariés et leurs conditions de travail

L'anglais s'insère donc le plus souvent comme un état de fait, n'ayant pas fait l'objet de décisions expliquées, encore moins de négociations, sans que les conséquences en soient envisagées. Cette répartition du PDG de NAP interrogé dans le cadre du projet DYLAN est significative :

- « *Quand c'est moi qui dirige la réunion j'essaie de parler la langue étrangère donc en général c'est moi qui demande qu'on parle anglais.* »
- « *Et comment cela est reçu par vos collaborateurs ?* »
- « *J'en sais rien du tout et cela m'est complètement égal, s'ils ne comprennent pas ils n'ont qu'à prendre des cours et regarder la télévision.* »

Un Chef de vente régional de WU témoigne de la même attitude de la part de hauts dirigeants :

*Notre grand patron, quand il s'adresse à nous, c'est le plus souvent en anglais, c'est toujours pareil, les personnes hiérarchiquement au-dessus de moi sont complètement mangées, enfin mangées, peut-être le mot est trop fort, mais on va dire elles sont complètement influencées par le fait que leurs interlocuteurs leur parlent en anglais.*

Des pratiques linguistiques imposées entraînent bien souvent une marginalisation et une discrimination des salariés ainsi privés du droit à la parole. Les salariés les plus affectés par une anglicisation forcée sont en premier lieu les plus anciens dans l'entreprise, les plus âgés et les moins qualifiés, comme l'a montré là aussi l'affaire GEMS. Mais d'autres catégories de salariés sont aussi concernées. Le fait de ne pas connaître une autre langue suffisamment n'est pas toujours exprimé, mais il est souvent vécu comme un handicap, il génère un sentiment de déqualification voire d'exclusion.

L'usage inconsidéré d'une langue étrangère au travail est source de stress. Mais c'est appauvrissant aussi pour l'entreprise. Lorsque la présence d'une seule personne qui ne connaît pas le français fait basculer la réunion vers l'anglais, ce qui est souvent le cas, certains participants compétents n'osent pas s'exprimer et leur compétence professionnelle n'est plus mise à contribution. C'est à la fois une frustration pour les intéressés et une perte pour l'entreprise.

Il y a discrimination quand une personne compétente ne peut faire son travail car elle ne connaît pas suffisamment la langue qui lui est imposée, et pis encore, quand un poste auquel elle aspire est confié à une personne moins compétente mais qui connaît la langue. Cette discrimination s'étend même aux personnes qui sont en mesure d'accomplir des tâches professionnelles en langue étrangère. C'est particulièrement le cas lorsque celle-ci est utilisée dans des pratiques qui impliquent leur propre personne, comme dans les entretiens d'évaluation où les critères comportementaux sont de plus en plus pris en compte. Cette pratique, fréquente dans les filiales de groupes anglophones, a été dénoncée lors du colloque CFE - CGC.

## 7. Perspectives

Les questions de langues sont traitées le plus souvent de manière empirique, au coup par coup, sans faire l'objet d'une gestion explicite. Le traitement implicite de ces questions entraîne dans la plupart des cas l'usage de l'anglais, imposé par les représentations et les pratiques sociales dominantes.

Face à ces constats négatifs, on dispose fort heureusement d'exemples plus positifs, où le traitement des questions de langues n'est pas empirique et fondé sur le recours implicite au tout anglais mais où il repose sur une gestion explicite. Le fabricant de machines agricoles AGR, décrit dans le volet français de DYLAN, qui était dans les années 1970 une entreprise moyenne est devenu un groupe qui emploie 4200 personnes, possède 9 usines et dispose d'un réseau commercial dans plus de 80 pays. Elle a réussi cette expansion grâce à une

stratégie d'implantation internationale dans laquelle les langues tiennent un rôle essentiel et sont gérées de manière tout à fait explicite. Elle a fondé cette stratégie sur une adaptation aux marchés extérieurs qui passe par une bonne connaissance du terrain dont la langue locale représente l'un des éléments constitutifs. AGR déclare vouloir vendre un produit international que les acquéreurs sont en mesure de s'approprier comme s'il avait été fabriqué chez eux et pour eux. Il s'agit là d'une stratégie qui vise à se couler dans un moule local. Le groupe a organisé des zones exports en fonction de l'aptitude des collaborateurs à en maîtriser les langues. Il est fait appel aux ressources linguistiques internes qui sont élargies ensuite par recrutements externes. La documentation circule en quinze langues. Chaque filiale possède un site internet propre à chaque filiale développé selon les pratiques linguistiques du pays. L'investissement dans la traduction et la formation linguistique est évidemment important mais l'entreprise considère qu'il est largement rentabilisé.

L'exemple d'*Axa assistance*, entreprise spécialisée dans l'intervention internationale d'assistance, a été présenté publiquement en plusieurs occasions<sup>13</sup> et à travers plusieurs témoignages pris en compte dans le projet DGLFLF. Dans le contexte de l'assistance internationale où la langue dominante est l'anglais, l'entreprise a choisi une gestion éclairée des questions de langues à l'initiative de représentants du personnel et de la directrice des ressources humaines. Parmi les actions réalisées, on peut citer la formation linguistique qui est diversifiée et adaptée, la valorisation des compétences linguistiques en interne et parmi les personnes recrutées, la mise en place d'une méthode calibrée d'évaluation des niveaux de compétence pour le recrutement fondée sur la *Cadre européen commun de référence pour les langues* (CECRL), le large recours à la traduction, l'adaptation linguistique (ou localisation) des équipements informatiques. Mais la principale réalisation a été de faire entrer la gestion des questions de langue dans la structure organisationnelle de l'entreprise en créant une Commission de terminologie, chargée de traiter l'ensemble des questions linguistiques. Celle-ci est constituée de manière paritaire et rend compte de ses travaux devant les instances représentatives. Comme le souligne Jean-Loup Cuisiniez, délégué syndical :

*On est passé de l'implicite à l'explicite. La gestion explicite fait partie maintenant de la culture de l'entreprise.*

Une gestion explicite des questions de langues doit pouvoir reposer sur des principes, objectifs ou pratiques auxquels l'entreprise se réfère chaque fois qu'elle est confrontée à ces questions. Pour ce faire ces questions doivent être intégrées dans le fonctionnement de même de l'entreprise ainsi que dans sa culture comme le montrent ces deux exemples.

## Bibliographie

Bothorel-Witz, A., Choremi, T. (2009), « Le plurilinguisme dans les entreprises à vocation internationale. Comment saisir ce phénomène pluridimensionnel à travers le discours des acteurs ? ». In: Truchot, C. (dir.). *Sociolinguistica*, n°23, pp. 104-130.

Bothorel-Witz, A., Tsamadou-Jacoberger, I. 2012. « Les représentations du plurilinguisme et de la gestion de la diversité linguistique dans les entreprises ». *Bulletin suisse de linguistique appliquée*, n° 95, pp. 57-73.

Bressé, S. 2007. Quelques résultats sur l'usage des langues étrangères dans les entreprises françaises, à partir de l'enquête COI (Changements organisationnels et informatisation). In : *Le français une langue pour l'entreprise*, Acte du colloque de Paris du 3-4 décembre 2007, pp. 15-20 [http://plurilinguisme.europe-avenir.com/images/Economique\\_et\\_social/le\\_francais\\_langue\\_entreprise.pdf](http://plurilinguisme.europe-avenir.com/images/Economique_et_social/le_francais_langue_entreprise.pdf)

British Council 2012. *L'Europe riche de ses langues. Tendances des politiques et des pratiques du plurilinguisme en Europe*. Publications du British Council.

Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) 2007. *Le français, une langue pour l'entreprise*. Paris : Ministère de la culture. <http://www.culture.gouv.fr/culture/dgflf/>

Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) 2010. *Rapport au parlement sur l'emploi de la langue française*. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000568/0000.pdf>

Desoutter, C. 2009. Le droit au français au travail : quand les salariés s'en mêlent. In : Agresti, G., D'Angelo, M. (eds). *Troisième journée sur les droits linguistiques*. Teramo-Faeto 20-23 mai 2009, Roma : Aracne, pp. 149-165.

Globokar, T. 1998. Une expérience française en Slovénie : comprendre un mode communautaire de gestion. In : Iribarne, P. d'(éd.). *Cultures et mondialisation*. Paris : Seuil, pp. 117-136.

Lüdi, G. (éd.) 2010. *Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes*. Acta Romanica Basiliensia 22. Basel: Institut für Französische Sprach- und Literaturwissenschaft Universität de Bâle.

Truchot, C. 2001. La langue au travail. Évolution des pratiques linguistiques des entreprises multinationales. In : *Communiquer en milieu professionnel plurilingue / Comunicare in ambiente professionale plurilingue*. Lugano: Università della Svizzera italiana, pp.73-86.

Truchot, C. 2008. *Europe: l'enjeu linguistique*. Paris: La documentation française, Ch. 6. Langues et entreprises multinationales.

Truchot, C. (dir.) 2009. *Sprachwahl in europäischen Unternehmen/ Choix linguistiques dans les entreprises en Europe / Language choice in European companies, Sociolinguistica*. Volume 23. Tübingen : De Gruyter Verlag.

Truchot, C. à paraître. « Émergence d'une revendication du droit à la langue dans l'entreprise : analyse d'un conflit ». *Les Cahiers du Gepe*, Vol. 6. Revue en ligne : <http://www.cahiersdugepe.fr>

Truchot, C., Huck, D. 2009. « Le traitement des langues dans l'entreprise ». *Sociolinguistica*, n° 23, pp. 1-31.

## Notes

<sup>1</sup> Une première version de cette contribution a été présentée lors de conférences à l'université d'état de Milan et à celle de Bergame (27 et 28 mars 2012) sous le titre « L'entreprise et les langues. Internationalisation, traitement des langues et gestion des questions linguistiques en entreprise. Le cas de la France ».

<sup>2</sup> Le projet DYLAN faisait partie du 6<sup>e</sup> programme cadre de recherche de l'Union européenne. L'équipe de l'université de Strasbourg : Arlette Bothorel-Witz, Thiresia Choremi, Dominique Huck, Irini Tsamadou-Jacoberger, Claude Truchot.

[http://www.dylan-project.org/Dylan\\_fr/home/home.php](http://www.dylan-project.org/Dylan_fr/home/home.php)

<sup>3</sup> Ces entreprises sont désignées par des pseudonymes.

<sup>4</sup> <http://www.dglf.culture.gouv.fr/>

Liens : Études et recherches. Les pratiques linguistiques des entreprises.

<sup>5</sup> Article 10 de la loi du 4 août 1994 (article L. 5331-4 du *Code du travail*).

<sup>6</sup> Le colloque a été organisé par la commission plurilinguisme de la CFE - CGC créée à l'initiative de Bernard Salengro, secrétaire national chargé des conditions de travail, et composée en outre de Jean-Pierre Lamonnier, responsable syndical, animateur de la commission, Thierry Priestley, ancien directeur au ministère du travail, et Claude Truchot.

<sup>7</sup> Forum mondial de la langue française 2012. <http://webcasts.pqm.net/client/fmlf/event/461/fr/>

<sup>8</sup> Elles sont notamment recueillies sur la vidéo en ligne « *Le tout anglais dans l'entreprise* ». [http://www.youtube.com/watch?v=P8qIc\\_kLuek](http://www.youtube.com/watch?v=P8qIc_kLuek)

<sup>9</sup> Décision du tribunal de grande instance de Vienne (Isère) du 5 juillet 2012. <http://www.cgt-danone.fr/>

<sup>10</sup> Sources : Arrêt de la cour d'appel de Versailles du 2 mars 2006. Témoignage de Jocelyne Chabert, déléguée syndicale, vidéo en ligne : <http://www.youtube.com/watch?v=wjF7Jgu62cY>

<sup>11</sup> Arrêt de la Cour de cassation du 12 juin 2012.

<sup>12</sup> « Le siège mondial à Bâle est en train d'être reconfiguré en un centre d'innovation et de partage du savoir » (trad. Cl. T.). L'adresse électronique n'est pas mentionnée, l'anonymat étant requis.

<sup>13</sup> Notamment au Forum mondial de la langue française 2012.

<http://webcasts.pqm.net/client/fmlf/event/465/fr/>