

Mesures de gestion des langues et leur impact auprès d'entreprises opérant dans un contexte de diversité linguistique¹

Georges Lüdi
Université de Bâle, Suisse
georges.luedi@unibas.ch

Synergies Italie n° 9 - 2013 pp. 59-74

Reçu le : 02/11/2012 Accepté le : 28/01/2013

Résumé : La mondialisation et la mobilité des personnes ont profondément modifié nos habitudes de communication. Institutions et individus ont à faire avec de plus en plus de langues dans leurs expériences quotidiennes. Il en résulte la nécessité de prendre des mesures appropriées pour gérer cette diversité des langues. Le multilinguisme occupe une position controversée dans le cadre de cette gestion: d'une part, le choix d'une langue unique – souvent l'anglais, dans notre étude de cas l'allemand – est souvent perçu comme la réponse idéale aux problèmes posés par la multitude des langues ; d'autre part, l'emploi de répertoires plurilingues, conçus comme « ressources » mobilisées conjointement par les acteurs à la recherche de réponses locales à des problèmes linguistiques pratiques, semble représenter un instrument garantissant à la fois l'efficacité et l'équité dans la communication entre les groupes linguistiques. Ce problème sera illustré par une étude de cas en Suisse qui révèle des espaces de tension entre la « philosophie des entreprises », les représentations des acteurs et les pratiques réelles ainsi que, à un niveau plus théorique, entre des conceptions « additionniste » et « intégrative » du plurilinguisme.

Mots-clés : Multilinguisme, Plurilinguisme, Parler plurilingue, *Multilinguaging*, *Lingua franca*

Misure di gestione delle lingue e loro impatto sulle aziende che operano in contesti di diversità linguistica

Riassunto : La globalizzazione e la mobilità delle persone hanno modificato profondamente le nostre abitudini di comunicazione. Individui e istituzioni hanno a che fare, nel quotidiano, con un crescente numero di lingue per cui risulta necessario adottare misure appropriate per gestire tale diversità. In questo ambito il dibattito sul multilinguismo è ancora aperto: da un lato la scelta di una lingua unica, in genere l'inglese, ma nel nostro caso specifico il tedesco, è considerata la risposta ideale al problema della molteplicità delle lingue; dall'altro, l'uso di repertori plurilingui, intesi come « risorse » mobilitate dagli attori in cerca di risposte locali a problemi linguistici di tipo pratico, sembrano costituire uno strumento in grado di garantire l'efficacia e l'equità nella comunicazione tra i gruppi linguistici. Illustreremo tale problematica attraverso uno studio di caso in Svizzera da cui emergono spazi di tensione tra la « filosofia aziendale », le rappresentazioni degli attori e le pratiche concrete così come, a livello teorico, tra concezioni « addizioniste » e « integrative » del plurilinguismo.

Parole chiave : Multilinguismo, Plurilinguismo, *Multilinguaging*, *Lingua Franca*

**Measures of language management in companies operating in a context
of linguistic diversity and their impact**

Abstract : Globalisation and mobility have led to a shift in our landscape of communication. Institutions and individuals must deal with more and more languages in their everyday experience. This entails the growing need for appropriate means to cope with situations of increasing language diversity. On the one hand, the use of a single language — mostly English, but in our case study German — is sometimes seen as an all-encompassing response empowering people to overcome diversity; on the other hand, various forms of using multilingual repertoires, defined as sets of « resources » that are jointly and simultaneously mobilized by speakers in search of local solutions to practical linguistic problems, can also be efficient and fair tools for cross-linguistic and intercultural communication. This topic will be discussed on the basis of a Swiss case study that will reveal tensions between the company's « language philosophy », the views of the actors as manifested in their discourse, and the actual practices as well as, at a theoretical level, between an « additionist » and an « integrative » concept of multilingualism.

Keywords : Multilingualism, Multilingual Speech, *Multilingualism*, *Lingua Franca*

Introduction

Dans un monde caractérisé par un multilinguisme social croissant, des organisations comme les entreprises, ainsi que les personnes qui y travaillent, doivent trouver des réponses au défi de la diversité et trouver des solutions pour gérer leurs ressources linguistiques.

A ce propos, on peut observer plusieurs champs de tension :

- entre les pratiques des acteurs sur le terrain et les représentations dans des discours programmatiques (« philosophie de l'entreprise »), prescriptifs et descriptifs (« discours sur ») ;
- dans la polyphonie des représentations sociales, parfois dans la même entreprise, et sous forme de différentes formes de gestion des langues, différences d'une entreprise à l'autre, mais aussi au sein de la même organisation ;
- tensions, voire recherche d'une sorte d'équilibre entre deux conceptions concurrentielles du plurilinguisme que l'on pourrait caractériser d'« additionniste » et d'« intégrative ».

Ces observations font partie des résultats du projet de recherche européen DYLAN, voire du module bâlois de ce projet². La mentalité de recherche était qualitative et « plurilinguiste », les terrains de notre recherche étaient des entreprises internationales, nationales et régionales. A la base de nos analyses, il y avait une grille avec quatre domaines angulaires : (a) la philosophie et les mesures de gestion des langues dans les entreprises, (b) les représentations des acteurs tels qu'elles se manifestent dans leurs discours, (c) les pratiques langagières orales, écrites et multimodales et (d) le contexte politique (y compris les politiques linguistiques locales), démographique, économique, dans lequel les entreprises opèrent. Nous nous intéressons surtout aux relations entre ces dimensions. Une des originalités de notre recherche est que nous ne nous sommes pas concentrés sur la culture d'entreprise — y compris la philosophie linguistique et les mesures de gestion des langues — ou sur les représentations

linguistiques *ou* sur l'utilisation de la langue proprement dite, mais nous avons essayé de relier les trois dimensions.

Influencées par l'idée reçue que toutes les langues sont mutuellement transparentes, les recherches sur l'organisation des entreprises négligent souvent le multilinguisme au moment de traiter, voire de planifier la communication d'entreprise interne et externe (Bruhn, 2003). Par ailleurs, la prédominance de l'anglais dans le monde des affaires n'est pas remise en cause. Il n'est donc pas étonnant qu'une partie importante de la recherche se soit penchée sur le choix progressif de l'anglais comme langue d'entreprise ainsi que sur les formes et modalités de son emploi au travail (Vollstedt, 2002 ; Crystal, 2007 ; Mauranen/Manta, 2009). Or, un des résultats, et non des moindres, de nos enregistrements sur le terrain – entre autres chez <Pharma A> et <Agro A> – et de l'analyse du discours des acteurs concerne précisément la gestion des langues et le statut de l'anglais dans des milieux internationaux au travail. D'abord, ce dernier y est très fréquent, certes, mais n'est nullement parlé par tout le monde. Deuxièmement, l'anglais dit *lingua franca* est très souvent une forme de parler hybride, bricolée à partir de l'ensemble des ressources des interlocuteurs (Böhringer/Hülmbauer, 2010 ; Mondada, 2012). Troisièmement, on peut observer que de nombreuses entreprises relèvent effectivement le défi de la diversité linguistique par toute une série de mesures, implicites ou explicitées, qui peuvent concerner la gestion de la diversité (*diversity management*) et/ou la définition d'une culture d'entreprise (*corporate culture*), voire une langue d'entreprise (*corporate language*) ; mais ces mesures ne se limitent de loin pas à la question de l'anglais. Par conséquent, nous allons mettre l'accent sur la gestion de la diversité des langues présentes aux places de travail et sur leur usage alternatif ou mélangé.

Les questions fondamentales sont donc (a) qu'est-ce que les acteurs institutionnels et individuels dans les entreprises font pour faire face à cette diversité ? et (b) dans quelle mesure et sous quelles conditions des « solutions multilingues » ne sont pas seulement une réponse à un problème, mais un véritable avantage ? En effet, les idéologies et les pratiques de communication dans les contextes multilingues varient énormément. Les « solutions » pour surmonter les problèmes potentiels comprennent l'utilisation d'une *lingua franca* (souvent l'anglais), l'invention de variétés émergentes du type pidgin, le choix de la langue d'un des interlocuteurs connus (du moins partiellement) par les autres (notamment dans le cas des immigrants), l'exploitation de compétences réceptives ou *lingua receptiva* (tout le monde utilise sa langue propre, par exemple dans des établissements qui sont officiellement multilingues) et l'emploi de diverses formes de parler plurilingue ainsi que, bien sûr, le recours à des services de traduction et d'interprétation (Lüdi et al., 2010).

Deux arguments prévalent dans l'analyse de ces solutions du point de vue des entreprises : le premier concerne l'efficacité de la communication ; le second prend en compte l'inclusion ou l'exclusion des personnes, à savoir l'équité. Reformulée dans une perspective européenne, on se demandera dans quelles conditions la diversité linguistique qui prévaut en Europe est potentiellement un atout pour les entreprises plutôt qu'un obstacle. On décrira et évaluera par conséquent un ensemble de situations de communication impliquant des

locuteurs de langues différentes dans une variété de contextes afin de montrer de quelle manière et dans quelles conditions les modes de pensée et d'action distincts liés aux langues différentes peuvent favoriser la création, le transfert et l'application des connaissances.

La recherche qui sous-tend cet article a tenté de répondre à certaines de ces questions en investiguant les politiques linguistiques au niveau de l'entreprise, en décrivant les représentations de différents acteurs dans un contexte d'affaires, et en analysant des exemples de l'utilisation des langues au travail réel, à savoir en procédant à des enregistrements d'interactions multilingues dans les entreprises. Le focus est donc placé d'une part sur la façon dont les employés mobilisent leurs ressources linguistiques, d'autre part sur la congruence/l'incongruence de ces stratégies avec le discours prescriptif de l'entreprise.

La confrontation de mesures de gestion, de représentations des acteurs et de schémas comportementaux récurrents qui émergent de l'analyse de la pratique linguistique nous a mené à poser une zone de tension entre le discours sur les langues au travail et le comportement effectif des acteurs. Ces tensions impliquent aussi des « théories quotidiennes » sur le multilinguisme et le langage en général. L'objectif de cette contribution est de réfléchir à ces tensions ainsi qu'à la question de savoir dans quelle mesure les formes de communication en situation plurilingue sont prévisibles, voire influençables.

1. Contexte et terrains

Nous opérons dans le macrocontexte de la Suisse quadrilingue (surtout trilingue allemand, français, italien, la quatrième langue nationale, le rhétoromanche, ne jouant en général qu'un rôle symbolique) et de la région trinationale du Rhin supérieur, elle aussi caractérisée par une situation de langues en contact (allemand, français et alémanique). Nos terrains d'enquête sont des entreprises internationales ayant leur base en Suisse, des succursales suisses d'entreprises internationales basées à l'extérieur, des entreprises travaillant dans toutes les régions linguistiques en Suisse ainsi que des entreprises opérant dans la région du Rhin supérieur (Lüdi éd., 2010).

Nous travaillerons surtout avec des données recueillies par et en collaboration avec Linda Pfefferli (Pfefferli, 2008, 2010) auprès du <Service public A>, une des plus grandes entreprises de Suisse, qui travaille dans le domaine de la logistique (transport de personnes, de biens, d'argent et d'informations) ; elle dessert l'ensemble du territoire national, mais aussi un grand nombre de pays étrangers. La proportion des langues nationales parlées par ses 50.000 employés environ correspond plus ou moins à celle dans la population générale ; seuls moins de 4% des employés ont une langue non-nationale comme langue dominante. Il s'agit d'une société anonyme semi-étatique, l'état la contrôlant financièrement et lui confiant sa mission.

Les questions de recherche principales sont :

- Comment le <Service public A> gère-t-il la communication au-delà des frontières linguistiques et au siège principal compte tenu du fait que la main d'œuvre provient des trois régions linguistiques ?

- Quel rôle l'anglais comme *lingua franca* internationale joue-t-il pour la communication interne et externe dans ce contexte ?
- Peut-on observer des tensions entre la manière de faire de l'entreprise, les représentations des employés et les pratiques actuelles ?

L'approche est qualitative et pluriméthodologique (ethnographie de la communication, analyse conversationnelle, observation participante, etc.) ; elle comprend l'analyse de textes mentionnant la philosophie linguistique et les mesures de gestion explicites, d'entretiens avec les responsables de l'entreprise sur les mesures de gestion linguistique explicites et implicites et avec des collaborateurs sur leur perception de ces mesures de gestion et sur leurs pratiques³, l'interprétation de documents écrits circulant dans l'entreprise (p. ex. le magazine interne, les rapports annuels et des annonces d'emploi) et présentant celle-ci vers l'extérieur (site internet, brochures, publicité), l'analyse du paysage sémiotique de l'entreprise ainsi que des enregistrements audio et vidéo d'interactions au travail⁴.

2. Une philosophie multilingue et des mesures de gestions des langues correspondantes

Contrairement à d'autres entreprises opérant dans des contextes de diversité linguistique, qui tentent d'imposer une seule langue d'entreprise, la philosophie linguistique du <Service public A> n'aspire guère à l'homogénéité, mais opte pour la pluralité des langues. Celle-ci représente, pour l'entreprise, une facette de la gestion de la diversité.

Le vocabulaire employé dans les documents officiels renvoie à des valeurs éthiques (*égalité des chances, acception, tolérance, intégration*), au succès économique (*profit, atout, avantages, rentabilité, efficience, etc.*), au bénéfice social (*pour les collaborateurs, les clients et la société en général*) et à des mesures de gestion (*promouvoir, motiver, mise en place de groupes mixtes, enseignement/acquisition des langues, etc.*). Pour mettre ces valeurs en exécution, une philosophie linguistique qui se fonde sur cinq principes a été élaborée :

(1) L'entreprise fait du trilinguisme dans les langues officielles ainsi que du principe de la territorialité les pierres angulaires de sa philosophie d'entreprise. Dans chaque région linguistique, le <Service Public A> opère quasi exclusivement dans la langue officielle de la région ; il communique donc parallèlement en trois langues avec les employés, clients ou citoyens, pour permettre à ces derniers de vivre dans leurs langues. C'est le mode connu de OLAT (« one language at a time »).

(2) Au siège principal à Berne, l'entreprise vise la proportionnalité des locuteurs des trois grandes langues nationales même si cet objectif est difficile à atteindre du fait que les minorités hésitent à s'établir dans la région germanophone.

(3) Les langues nationales sont clairement privilégiées pour la communication interne:

Le <Service Public A> a trois langues de travail officielles: l'allemand, le français et l'italien.

(4) Par ailleurs, l'ancien directeur général excluait explicitement l'anglais de la communication interne en Suisse :

Firstly, we do have the political pressure (...) to support the national languages. And Mister X., the Chief Executive Officer, is absolutely rabid about this. (...) he has outlawed eh the use of English terms when speaking German, French. It's outlawed, and that's official (...) he really went very, very, very far in this, and we all had to change our job titles, Samantha Rogers isn't allowed to be called Director of Studies... (Wanda M.)

(5) L'entreprise insiste aussi sur la création d'équipes mixtes :

La diversité de nos collaborateurs reflète celle de notre clientèle. Une composition hétéroclite des équipes permet d'améliorer notre savoir-faire, notre potentiel d'innovation et la connaissance des différents secteurs d'activité du <Service Public A>. (site web, consulté en octobre 2012)

Ces principes constituent l'*endoxa* de l'entreprise, un savoir socialement partagé et simultanément légitimé par les plus hautes instances de l'entreprise. Dans les prochaines sections, nous allons examiner dans quelle mesure cette *endoxa* est effectivement soutenue par les acteurs dans les entretiens et si elle détermine réellement leur comportement communicatif. Nous nous intéresserons en particulier à l'impact éventuel des mesures de gestions sur les pratiques (voire sur les images des pratiques recueillies dans les interviews) et, à l'inverse, à la manière dont ces mesures reflètent les représentations⁵ et pratiques des acteurs.

3. Des mesures destinées à élargir les compétences linguistiques des employés

Une des mesures prises par le <Service Public A> consiste à documenter les compétences plurilingues des membres du personnel, analyser leurs besoins linguistiques et organiser des possibilités de formation continue. Cela a été fait à l'aide d'un instrument dit *BULATS* (*Business Language Testing Service*, Cambridge University Press) dans le cadre d'un projet d'indexation des compétences linguistiques. Les objectifs du projet étaient « to have an accurate assessment of the communication/language skills of the involved staff », plus précisément de savoir « who needs to improve [his or her] language skills in order to deal with mixed teams and clients from other language areas ». Cela concernait « English (where necessary for job function) and German for French and Italian speakers and French for German and Italian speakers ». L'italien serait évalué « where necessary for job function ». Les auteurs du projet, appliquant les échelles proposées par le Conseil de l'Europe (CECR 2001), décidèrent que « the minimum knowledge level required for reasonable communication in a foreign language » et que pour des membres du cadre « the requirement would be higher - C1 level ».

Il est significatif que l'anglais — qui ne devrait jouer qu'un rôle marginal auprès du <Service Public A> — soit mentionné en premier chef tandis que Wanda M. attribue à l'italien, la troisième langue nationale, seulement une importance mineure. C'est ici que l'on observe une première rupture entre la philosophie sous-jacente et son implémentation.

Une seconde rupture est apparue dans les années suivantes, pendant la réalisation du projet. En fait, bien que le projet eût été décidé par l'administration centrale, les budgets pour la formation linguistique étaient restés dans les mains des différentes

divisions, qui sont donc libres d'envoyer, ou non, leurs employés aux cours de langues respectifs (voire de financer ces derniers). C'est pourquoi l'implémentation du projet était et reste encore assez hétérogène à cause de cette stratification hiérarchique des mesures d'implémentation. Par ailleurs, les divisions du <Service Public A> connaissent des formes de gestion du comportement linguistique sensiblement différentes. Par exemple, en ce qui concerne la « priorisation » de langues particulières, la division en charge des branches internationales promeut, contrairement au reste de l'entreprise, l'usage massif de l'anglais.

Notre première conclusion serait donc qu'il y a beaucoup moins d'homogénéité que l'on pouvait prévoir dans la gestion des langues de l'entreprise et que le discours de cette dernière (ou plutôt de ses membres) est polyphonique⁶.

4. « Chacun(e) parle sa propre langue »

Comme mentionné plus haut, la philosophie linguistique officielle du <Service Public A> suit le principe du plurilinguisme réceptif ou *lingua receptiva* (Roelands, 2004, ten Thije, 2007) qui permet aux employés de s'exprimer plus librement et de manifester leur identité :

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in ihrer eigenen Sprache, sofern diese eine der Arbeitssprachen ist und es aufgrund der Funktion sinnvoll und möglich ist. Sie verfügen über geeignete Hilfsmittel (Software, Wörterbücher und Dokumentationen) in dieser Sprache soweit für die Tätigkeit notwendig.

Or, la directive officielle elle-même restreint déjà le droit à la propre langue à des situations « où cela est possible et fait du sens ».

Le discours récurrent des employés apporte des nuances supplémentaires. D'abord, chacun *peut* parler la langue de son choix (*jede dörf das rede wo-n-är will* Gregor S.). Selon Richard T., la régulation interne dit « *dass jede in sinere Muetersprach ret aso mir Hochdütsch eh dütschsprächend, aber süscht das eigentlich dr dr eh französischsprächend Mitarbeiter dä het chönne französisch rede* ». On aura noté que les Alémaniques *emploient* l'allemand tandis que les Romands *peuvent* en principe parler français.

En fait, la stratégie d'intercompréhension présuppose des compétences plurilingues, essentiellement asymétriques. Or, selon l'opinion commune ou la *doxa*, ces compétences sont très inégalement distribuées. Cela commence par les pratiques d'embauche comme l'expose Annina G. de la section des Ressources Humaines en répondant à la question de l'équilibre entre les compétences professionnelles et linguistiques des candidats à un emploi :

ehm das wäre, das ist halt auch wieder ehm bei einem Deutschschweizer würd ich sagen, der nicht so gut Französisch kann, nicht so ein Problem. Der kann sich hier durchschlagen, das geht. Umgekehrt müsste ich leider sagen « keine Chance », einfach weil ehm weil so viel auf Deutsch, der könnte fachlich noch so gut sein, wenn der die deutschen Konzepte nicht lesen könnte, hätte der ein Problem und da muss man einfach klar auch sehen, das ist zumindest hier in der Administration so, dass da die Romands klar benachteiligt sind. Beim Deutschschweizer da kann man über ja wenig

gute Sprachkenntnisse leichter hinwegsehen, weil der wird seine Arbeit so machen können, ohne grossen Qualitätsverlust.

Dans l'administration centrale (« hier »), l'allemand est nettement plus valorisé que le français (elle ne mentionne même pas l'italien) ce qui mène à une discrimination des Romands. La forme de son énoncé commençant par un « würd ich sagen » hypothétique et se terminant par la phrase générale « da kann man über ja wenig gute Sprachkenntnisse leichter hinwegsehen » indique clairement qu'elle se réfère à un savoir commun, à un interdiscours, qu'elle ne prend d'ailleurs pas nécessairement à sa charge.

En réalité, ce manque d'équilibre débouche souvent sur des situations où le droit de parler sa propre langue n'est pas exercé par des membres des minorités linguistiques qui se sentent souvent marginalisés par la majorité germanophone. Selon Wanda M., la pratique n'est pas conforme au discours prescriptif :

What often happens, in my experiences of meetings in other business units because I'm including the part(y) for presentations, I notice that French speakers or certainly Italian speakers, they speak German because they're afraid they wont be understood if they speak French. And they want their message to get (across).

Sous forme d'une « référenciation expérientielle » (Petitjean, 2009), un vécu particulier est discursivement reconstruit. Selon Wanda M. c'est surtout vrai des italophones. Richard T. confirme à son tour qu'ils n'ont pas les mêmes chances de parler leur langue :

a colleague from the Ticino sometimes tried a bit [sc. to speak her mother tongue], but in general she fell flat, that is nobody understood her, and then she normally spoke French and Standard German.

En conclusion, il existe un manque de congruence entre l'*endoxa* et la *doxa*: tout le monde connaît la régulation générale, mais sait aussi qu'elle ne peut pas être mise en pratique à cause d'un manque de compétences (et de volonté de les acquérir) de la part de la majorité germanophone. En d'autres termes, le droit à parler sa propre langue n'est que très partiellement réalisé.

5. Le rôle de l'anglais

Nous avons déjà mentionné les restrictions concernant l'emploi de l'anglais dans les textes officiels (*im Bedarfsfall*). En fait, l'emploi interne de l'anglais est restreint, selon l'*endoxa*, par une directive explicite du directeur général:

it is as Mr X says: inside Switzerland, there is no appearance of English. He just doesn't want it, that's why in our section we now have to adapt ourselves, this was decided in March (...) and he doesn't want English inside Switzerland, but the national languages (Eva V.).

Erich S., qui travaille dans la division internationale du < Service Public A >, observe un contraste net entre sa division qui connaît l'anglais comme langue de travail et l'entreprise en général.

Es isch eso dr Herr X. het emol eh Dings usegeh es muess Dütsch gredet wärde es muess alles mit Dütsch eh betitlet wärde aso au keini usländische Wörter meh französ eh französisch scho aber keini Änglisch mit Usnahme SA International. Die dörfe das aso d eh Sproch SA International isch Änglisch bi uns.

En ce qui concerne l'emploi de l'anglais comme moyen de communication entre les communautés linguistiques suisses et au sein du quartier général, une étude interne, publiée dans le magazine des employés, a mis en évidence un conflit d'opinions entre les promoteurs des langues nationales et ceux qui préfèrent l'anglais. Nous illustrerons les deux prises de positions par deux citations (rendues anonymes) :

L'anglais est une langue de contact universelle; il s'impose donc comme seconde langue, comme c'est à l'école secondaire à Zurich. J'appuie la proposition selon laquelle l'anglais devrait devenir la langue véhiculaire au sein de l'entreprise. Ainsi, nous pourrions communiquer dans un idiome qui est une langue étrangère pour presque tout le monde.

Nous avons la chance de vivre dans un pays où l'on parle quatre langues et où vivent des gens de culture différente. Où trouve-t-on une telle richesse sur un territoire si petit ? A nous de tirer parti de cette situation privilégiée. Lorsqu'on s'adresse à une personne d'une autre langue, il faut au moins vouloir la comprendre; question de respect. D'ailleurs, il vaut mieux parler un allemand approximatif ou un français fédéral plutôt qu'un anglais lamentable.

Une enquête statistique non représentative indiquait qu'environ 59% des participants étaient en faveur des langues nationales contre 41% qui préféraient l'anglais. Manifestement, les deux représentations sont récurrentes, les arguments sous-jacents étant connus même par ceux qui ne les acceptent pas, ce qui correspond à une *doxa* polyphonique au sein de l'entreprise.

6. L'émergence de pratiques plurilingues négociées entre les participant

A lire le « discours sur » des interviewés, on pourrait croire à des choix linguistiques très tranchés, comme p.ex. l'allemand seulement dans beaucoup de cas, l'emploi exclusif de l'anglais dans la division internationale, et une tendance, dans les réunions mixtes, à ce que chacun s'en tienne à sa propre langue (ou à sa langue préférée pour d'autres raisons). Or, là encore, Wanda M. nuance cette image :

And we have a twice-monthly meeting, and all the languages are represented at this meeting. (...) Sometimes everybody decides 'Okay, we're going to speak English today', so everybody tries to communicate everything. Sometimes it's French and then other times it's a mix. (...) No-one sticks rigidly to their own language. And then you suddenly find the French speaker doing part of the meeting in German, and it's just so fluid that in a way you don't even really think about it.

Deux courts extraits d'une réunion de travail montrent que cette représentation correspond bien à la pratique. Ces séquences ont été enregistrées lors d'une réunion informelle d'une section des ressources humaines de <Service Public A> dans la cafétéria du siège central à Berne, juste avant Noël. La majorité des participants était germanophone, une minorité francophone. Wanda M, que nous avons déjà

rencontrée, est Anglaise; elle vit en Suisse romande depuis de nombreuses années, parle très bien le français et comprend l'allemand sans problèmes. Le chef de la section, Benjamin H., dirige la réunion et commence celle-ci en allemand, français et anglais pour tenir compte des trois langues présentes dans l'assemblée. Puis, il fait un commentaire sur le choix de langue: « même si le <Service Public A> est foncièrement orienté vers l'allemand, nous pourrions maintenant continuer en français ou nous pourrions le faire en anglais ». Or, aucune de ces solutions n'est choisie, mais on ne respecte pas non plus la règle « chacun parle sa propre langue nationale » :

13 BH jetzt wäre ich wahnsinnig froh wir hatten immer gesagt äh (always) I switch
14 in english for a moment (.) we have said always that we'd like to use this a bit
15 informal way jetzt sitzen wir hier so etwas schön geordnet aber wir hatten
16 immer gesagt wo drückt uns der schuh was was was liegt an an was ähm habe
17 ich für gerüchte gehört ähm (.) was beschäftigt mich was müsste man
18 eigentlich los werden gibt es da irgendetwas (.) ich finde es irgendwie etwas
19 schwierig so formell aufgestellt zu sein dafür aber gibt es etwas was was
20 euch am Herzen Herzen liegt (4 s.)
21 WM I would just like to say that informal bit ähm (xxx) yeah I think that if we
22 moved the tables out and sat around both sides we have more contact because
23 this is a bit like a board meeting
(rires généraux)
24 & and I feel like I'm the head of the board & this is quite nice

((les tables sont déplacées et la réunion continue quelques minutes plus tard))

29 BH also gibt es irgendetwas wo euch auf dem herzen liegt/
30 (7s) alle wunschlos glücklich/
31 kann ich mir nicht vorstellen (...) gut dann machen
32 wir es vielleicht anders habt ihr irgend etwas
33 gehört was euch beschäftigt was man vielleicht (..)
34 (xxxx) sollte (.) oder
35 ihr wisst schon alles (13s) alors il y a pas de
36 problèmes (.) pas du tout (.) tout clair/ (7s)

A la ligne 13, Benjamin H. passe de l'allemand à l'anglais. Est-ce pour montrer qu'il parle couramment l'anglais, sa langue étrangère préférée ? Ou est-ce une stratégie pour inclure Wanda M. (qui n'aurait pas besoin de cette accommodation puis qu'elle réagit immédiatement au long monologue de Benjamin H. en allemand (l. 15-20) ? Sans doute les deux. Au contraire, Wanda M. insiste toujours pour parler sa propre langue, l'anglais, tout en sachant qu'elle rompt avec la prescription de son chef suprême, et ceci sans nécessité puisqu'elle parle parfaitement le français. Son comportement est légèrement subversif et manifeste simultanément son identité et son refus du bannissement de l'anglais comme nous l'avons vu plus haut. Par ailleurs, le français n'est pas vraiment le bienvenu dans cette section (tout au début de la séance, Benjamin H. argumentait, pour ne pas choisir le français, que « certains se sentiraient mal à l'aise si on parlait français »). Quand il switche au français (l. 35), c'est pour s'adresser directement aux rares francophones dans un effort désespéré de faire continuer la réunion. Par la suite, l'anglais sera beaucoup plus fréquemment employé que le français sans qu'aucun des participants ne

montre des réactions négatives ; ils suivent la conversation, rient aux bons endroits, certains se mettent même à employer l'anglais à l'image de leur chef, en particulier en répondant à des tours de parole de Wanda M.

En conclusion, même si la langue dominante reste l'allemand (qui joue le rôle de *lingua franca* au sein de cette section des ressources humaines), le mode choisi est plurilingue-exolingue, les trois langues employées pendant la séance n'étant souvent pas les langues premières des locuteurs respectifs. La réunion se caractérise donc par l'apparition du « parler plurilingue », surtout de la part du chef de section, avec une proportion inattendue d'anglais.

Conclusions

Les mesures prises pour gérer la diversité linguistique et culturelle à l'intérieur des entreprises sont nombreuses et incluent les moyens pour évaluer et améliorer les compétences linguistiques et interculturelles des employés avec l'objectif de rendre l'institution plus compétitive. Dans ce contexte, un instrument important consiste à créer et traiter de manière préférentielle des équipes mixtes.

Des recherches précédentes ont révélé les avantages cognitifs et sociaux dont bénéficient les individus plurilingues (Nisbett, 2003 ; Bialystok, 2009 ; Compendium, 2009 ; Furlong, 2009). Généralement parlant, le plurilinguisme individuel semble favoriser la créativité, qu'elle soit linguistique (faculté de choisir au sein d'un lexique mental multiple et de créer des formes linguistiques hybrides), cognitive (accès plus large à l'information, voies alternatives pour penser et percevoir le monde), interactionnelle (flexibilité majeure pour s'accommoder à de nouveaux contextes communicatifs) ou même stratégique (modes de négociation, de prise de décisions, de résolution de problèmes ou de contrôler les actions). Selon l'expérience des managers interviewés, ces constats sont transférables à des équipes mixtes (Lüdi et al. *en préparation*).

Par ailleurs et dans la mesure où « se comprendre mutuellement » signifie aussi « se comprendre culturellement à l'aide du langage (et d'autres ressources) », l'*atout plurilingue* est toujours aussi un *atout interculturel*. On pourrait même être tenté d'argumenter que les avantages mentionnés résultent de la diversité culturelle plutôt que linguistique, c'est-à-dire du fait que les membres d'équipes mixtes ne partagent pas les mêmes valeurs et expériences, voire la même vision du monde, à cause de leurs racines et de leur socialisation précoce dans des cultures différentes. Les expériences des entreprises confirmeraient ainsi le constat que la créativité résulte du choc entre des perspectives, des modes d'interprétation ou de prédiction divergents (Page, 2007) et de différentes formes d'emploi du langage dans les espaces conceptuels, plus précisément les « in-between spaces » (Bhabha, 1994) entre cultures. Ces « troisièmes espaces » constituent une scène pour explorer des possibilités inédites, où le « thinking for speaking » (Slobin, 1991) correspond à une manière de « thinking at or beyond the limit » (Hall/Du Gay, 1996).

Dans le cadre de DYLAN, on a pu montrer que les participants adoptent une large gamme de stratégies et qu'ils le font de manière extrêmement variable

et dynamique, réévaluant constamment les solutions choisies (Berthoud/Grin/Lüdi, 2012 ; Lüdi/Höchle/Yanaprasart *en préparation*). Notre corpus d'enregistrements audio contribue à une classification de ces solutions sur deux axes. Sur le premier, des stratégies « unilingues » (que ce soit la solution radicale du OLON ou la solution plus modérées de OLAT) s'opposent aux stratégies plurilingues (ALAT ou ALAST) ; sur le deuxième on situera les interactions entre le pôle exolingue (répertoires hautement asymétriques) et le pôle endolingue (où les interlocuteurs partagent la même langue, voire le même répertoire).

Se mettre d'accord sur une *lingua franca* – que ce soit l'anglais ou, comme chez <Service Public A>, l'allemand – ne représente donc qu'une option parmi d'autres; par ailleurs, la forme de la *lingua franca* dépendra énormément des niveaux de compétence des interlocuteurs, allant d'un mode quasi unilingue-endolingue (entre interlocuteurs maîtrisant la *lingua franca* à un très haut niveau) à un mode unilingue-exolingue ou un mode hautement hybride plurilingue-exolingue. Le mode *lingua receptiva* mentionné ne fait pas exception et se décline de multiples façons.

Somme toute, le choix de langue dans un contexte particulier ne dépend pas seulement des profils et compétences des interlocuteurs, mais aussi du cadre de participation négocié et constamment renégocié entre eux (Lüdi et al., 2012 ; Mondada, Nussbaum, 2012). Dans des situations où les participants sont conscients de l'asymétrie de leurs répertoires, des solutions permettant une gestion optimale de la diversité linguistique sont élaborées dans le cours même de l'activité. Les solutions choisies sont souvent négociées in situ par les participants, qui exploitent pleinement leur flexibilité cognitive et stratégique, tout en utilisant leurs stratégies de façon très systématique sur un fond de connaissances sociales co-construites sous-jacentes (Markaki et al., 2012). Ces schémas d'action ou « méthodes » se distinguent significativement de l'interaction plurilingue telle qu'elle a été observée dans des communautés comme les Portoricains à New York ou les Alsaciens même si les marques transcodées⁷ relevées se ressemblent souvent beaucoup.

Enfin, dans les représentations des acteurs sur le terrain aussi bien que dans celles des linguistes, on observe deux conceptions du multi/plurilinguisme et du langage en général. La perspective traditionnelle est à la base des formes de multilinguisme institutionnel du <Service Public A> et peut en particulier contribuer à respecter les droits des minorités linguistiques. Une telle vue « additionniste » reflète une conception essentiellement unilingue de la communication (sous forme OLON ou OLAT). Elle peut mener à des formes de plurilinguisme soustractif, comme par exemple l'italien chez <Service Public A>.

Une alternative consiste à considérer la compétence plurilingue comme un ensemble de « ressources » verbales et non-verbales partagées et mobilisées conjointement par les acteurs pour trouver des solutions locales à des problèmes pratiques (Mondada, 2001 ; Pekarek Doehler, 2005). Les interlocuteurs font preuve de créativité et les frontières entre les langues peuvent même s'estomper (Lüdi et al. 2010, Cook/Wei eds., 2011 et Renaud et al. *en préparation*). La conception des activités humaines et de la cognition sous-jacente est contextuelle et

interactionnelle, et le langage, voire la grammaire sont conçus comme émergents (Larsen-Freeman & Cameron, 2008; Mondada, 2012) du « doing being a speaker of a language » (Mondada, 2004). Cette mobilisation se fait dans des contextes unilingues, c'est-à-dire focalisant sur une seule « variété » lorsque la situation s'y prête, voire l'exige, et multilingues là où l'ensemble des ressources est approprié, voire nécessaire, pour garantir la communication (Lüdi/Py 2009 ; Lüdi, 2011). Ceci exige une linguistique pour laquelle le cas de référence ne serait plus le locuteur-auditeur idéal unilingue, mais le locuteur-auditeur réel plurilingue. Cette exigence n'est pas révolutionnaire et des termes comme « multilinguaging » (Makoni/Makoni, 2010), « metrolinguism » (Otsuji/Pennycook, 2010) ou « translanguaging » (García, 2008) ont été proposés dans ce contexte pour se référer à ce que nous avions appelé *parler plurilingue* (Lüdi/Py, 2003). En d'autres termes, on suggérera, avec Thorne et Lantolf (2007) et d'autres, que le langage émerge des activités qu'il performe, que la langue est une pratique (*linguaging*⁸) plutôt qu'une structure. Pourtant cette linguistique, qui considérerait les phénomènes de mélange comme point de départ pour la modélisation, reste sans doute encore à écrire.

Bibliographie

- Bakhtine, M. 1978. *Esthétique et théorie du roman*. Trad. du russe par Daria Olivier, Paris : Gallimard.
- Berthoud, A.-C., Grin, F., Lüdi, G. 2012. *The DYLAN project booklet. Dylan project, main findings*. http://www.dylan-project.org/Dylan_en/dissemination/final/booklet/booklet.php
- Bhabha, Homi K. 1994. *The location of culture*. New York: Routledge.
- Bialystok, E. 2005. Consequences of bilingualism for cognitive development. In: Kroll, J. and De Groot, A. (eds). *Handbook of Bilingualism: Psycholinguistic Approaches*. Oxford: Oxford University Press, pp. 417-431.
- Bialystok, E. 2009. « Bilingualism. The good, the bad, and the indifferent ». *Bilingualism: Language and Cognition*, 12 (1), pp. 3-11.
- Böhringer, H., Hülmbauer, C. 2010. "Englisch als Lingua Franca im Kontext der europäischen Mehrsprachigkeit." In: *Mehrsprachigkeit aus der Perspektive zweier EU-Projekte: DYLAN meets LINEE*. C. Hülmbauer, E. Vetter and H. Böhringer (eds.). Frankfurt am Main: Peter Lang, pp. 171-189.
- Bothorel-Witz, A. 2008. « Le plurilinguisme en Alsace: les représentations sociales comme ressources ou outils de la description sociolinguistique ». *Les Cahiers de l'Acedle*, n°5(1), pp. 41-62.
- Bruhn, M. 2003. *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- CECR. 2001. *Common European framework of reference for languages: Learning, teaching, assessment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Compendium. 2009. *Study on the contribution of multilingualism to creativity. Compendium Part One: Multilingualism and creativity: Towards an evidence-base*. Brussels: European Commission [<http://eacea.ec.europa.eu/llp/studies/documents/studyonthecontributionofmultilingualismtocreativity/compendiumpart1en.pdf>].
- Cook, V., Wei Li (eds). 2011. *Contemporary Applied Linguistics*. London, New York: Continuum International Publishing Group.

- Crystal, D. 2007. *English as a global Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ducrot, O. 1984. *Le dire et le dit*. Paris: Editions de Minuit.
- Furlong, A. 2009. « The relation of plurilingualism/culturalism to creativity: a matter of perception ». *International Journal of Multilingualism*, n°6 (4), pp. 343-368.
- García, O. 2008. *Bilingual Education in the 21st Century: A Global Perspective*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Hall, S., Du Gay, P. 1996. *Questions of Cultural Identity*. London: Sage Publications.
- Jodelet, D. 1989. Représentations sociales: un domaine en expansion. In : *Les représentations sociales*. Jodelet, D. (éd). Paris: Presses Universitaires de France, pp. 31-61.
- Larsen-Freeman, D., Cameron, L. 2008. *Complex Systems and Applied Linguistics*. Oxford : Oxford University Press.
- Lüdi, G., Py, B. 2003. *Etre bilingue*. 3e éd. revue. Berne/ Francfort -s. Main/ New York: Lang.
- Lüdi, G., Py, B. 2009. «To be or not to be ... a plurilingual speaker». *International Journal of Multilingualism*, n°6(2), pp. 154-167.
- Lüdi, G. (ed). 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.
- Lüdi, G., Höchle, K., Yanaprasart, P. 2010. «Patterns of language in polyglossic urban areas and multilingual regions and institutions: a Swiss case study». *International Journal of the Sociology of Language*, n° 205, pp. 55-78.
- Lüdi, G. 2011. « Vers de nouvelles approches théoriques du langage et du plurilinguisme ». *Travaux Neuchâtelois de Linguistique*, n° 53, pp. 47-64.
- Lüdi, G., Höchle, K., Steinbach, F., Yanaprasart, P. 2012. Stratégies d'inclusion et formes d'exclusion dans des interactions exolingues au travail. In : *Interactions cosmopolites : l'organisation de la participation plurilingue*. Mondada, L. and Nussbaum, L. (eds.). Limoges: Lambert Lucas, pp. 29-62.
- Lüdi, G., Höchle, K., Yanaprasart, P. à paraître. Multilingualism and diversity management in companies in the Upper Rhine region. In : *Multilingualism and Diversity Management*. Berthoud A.-Cl., Grin, F., Lüdi G. (eds.). Amsterdam: John Benjamins.
- Makoni, S., Makoni, B. 2010. Multilingual discourse on wheels and public English in Africa: A case for 'vague linguistics'. In : *The Routledge Companion to English Language Studies*. Maybin, J. and Swann, J. (eds.). London : Routledge, pp. 258-270.
- Markaki, V., Merlino, S., Mondada, L., Oloff, F., Traverso, V. 2012. Choix de langues et gestion de la participation dans des réunions internationales. In : *Interactions cosmopolites : l'organisation de la participation plurilingue*. Mondada, L. and Nussbaum, L. (eds.). Limoges: Lambert Lucas.
- Mauranen, A., Ranta, E.(eds.). 2009. *English as a Lingua Franca. Studies and findings*. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars.
- Mondada, L. 2001. « Pour une linguistique interactionnelle ». *Marges linguistiques*, n°1, pp. 142-162.

- Mondada, L. 2004. Ways of 'Doing Being Plurilingual' In International Work Meetings. In : *Second Language Conversations*. London: Continuum.
- Mondada, L. 2012. « L'organisation émergente des ressources multimodales dans l'interaction en lingua franca : entre progressivité et intersubjectivité ». *Bulletin Vals-Asla* n° 95, pp. 97-121.
- Mondada, L., Nussbaum, L. (eds.). 2012. *Interactions cosmopolites : l'organisation de la participation plurilingue*. Limoges: Lambert Lucas.
- Otsuji, E., Pennycook, A. 2010. « Metrolingualism: Fixity, fluidity and language in flux ». *International Journal of Multilingualism*, n°7, pp. 240-254.
- Nisbett, R. E. 2003. *The Geography of Thought. How Asians and Westerners Think Differently and Why*. London : Nicholas Brealey Publishing.
- Page, S. E. 2007. *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Pekarek Doehler, S. 2005. De la nature située des compétences en langue, In : *Repenser l'enseignement des langues : comment identifier et exploiter les compétences ?* Bronckart, J.-P., Bulea, E. and Puoliot, M. (eds.). Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, pp. 41-68.
- Pennycook, A. 2010. *Language as a social practice*. New York : Routledge.
- Petitjean, C. 2009. *Représentations linguistiques et plurilinguisme*. Thèse présentée à la Faculté de Lettres. Institut des Sciences du Langage et de la Communication, Université de Neuchâtel, octobre 2009.
- Pfefferli, L. 2008. *Les compétences linguistiques des collaborateurs comme objet des stratégies linguistiques dans une entreprise suisse*. Travail de master. Institut für Französische Sprach-und Literaturwissenschaft, Universität Basel.
- Pfefferli, L. 2010. L'utilisation des langues dans une entreprise (suisse): les représentations sociales des acteurs. In : *Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes*. Lüdi, G. (ed). Basel : Institut für Französische Sprach-und Literaturwissenschaft, pp. 107-131.
- Py, B. 2004. « Pour une approche linguistique des représentations sociales ». *Langages*, n° 154, pp. 6-19.
- Renaud, P., Taquechel, R., Greco, L. à paraître. From codeswitching to 'linguaging': 'Decision-making' in multilingual workplaces. In: *Multilinguisme and Diversity Management*. Berthoud, A.-Cl., Grin, F. and Lüdi, G. (eds.). Amsterdam: John Benjamins.
- Roelands, A. 2004. *Rezeptive Mehrsprachigkeit in der institutionellen Kommunikation: Eine Fallstudie der deutsch-niederländischen Kommunikation im Goethe Institut Amsterdam*. Universiteit Utrecht. <http://www.let.uu.nl/~Jan.tenThije/personal/documenten/roelands-scriptie%2031-8-04.pdf>
- Slobin, D. 1991. « Learning to think for speaking; native language, cognition, and rhetorical style ». *Pragmatics*, n° 1(1), pp. 7-25.
- Thije, J. ten (ed.). 2007. *Receptive multilingualism: linguistic analyses, language policies and didactic concepts*. Amsterdam : John Benjamins.

Thorne, S. L., Lantolf, J. P. 2007. A linguistics of communicative activity. In: *Disinventing and reconstituting languages*. Makoni, S., Pennycook, A. (éds.). Clevedon: Multilingual Matters, pp. 170-195.

Vollstedt, M. 2002. *Sprachenplanung in der internen Kommunikation internationaler Unternehmen: Studien zur Umstellung der Unternehmenssprache auf das Englische*. Hildesheim : Georg Olms Verlag.

Notes

¹ Cette contribution représente une version mise à jour d'une contribution présentée lors du *Sociolinguistic Symposium 18* à Southampton en 2010.

² Voir <http://www.dylan-project.org>. Ces résultats sont le produit d'un travail d'équipe. Voir déjà Lüdi/Höchle/Yanaprasart 2010, Lüdi éd. 2010 et Lüdi/Höchle/Steinbach/Yanaprasart 2012.

³ 14 interviews avec 12 personnes (certains entretiens avec plusieurs interviewés).

⁴ Environs 2 heures d'enregistrement.

⁵ La « réalité » n'est bien sûr jamais directement reflétée dans les discours que nous recueillons, mais toujours réfractée par les opinions des locuteurs. En d'autres termes, nous analysons leurs représentations, individuelles et sociales, des langues, de leur gestion, valeur, acquisition, etc., en mettant l'accent « sur le caractère partagé d'un savoir diffusé dans un lieu ou dans un groupe social » (Bothorel-Witz, 2008 : 44). Ce faisant, nous insistons sur la nature discursive des représentations. C'est « par le discours qu'elles existent et se diffusent dans le tissu social » (Py, 2004 : 6).

⁶ Le concept de polyphonie remonte à Bakhtine (1978), qui relevait la pluralité des voix qui se manifestent dans un texte et à Ducrot (1984), qui insistait sur l'éclatement du sujet parlant dans le cadre d'une théorie de l'énonciation.

⁷ Le parler plurilingue (écrit aussi bien) est caractérisé par un choix de langue instable et de nombreuses *marques transcodiques* (Lüdi /Py, 2003, Lüdi /Py, 2009, etc.).

⁸ Cf. García, 2008 ; Pennycook, 2010.