

# Comment sensibiliser les entreprises au plurilinguisme ? La leçon d'une expérience de PME à l'étranger

**Yves Montenay**  
Institut Culture Économie et Géopolitique - Paris, France  
iceg@noos.fr

*Synergies Italie* n° 9 - 2013 pp. 165-171

Come sensibilizzare le imprese al plurilinguismo ?  
La lezione di un'esperienza nelle PMI all'estero

How to promote plurilingualism ?  
The case of an experience in small and medium enterprises abroad

## Préambule

Ma communication portera sur le récit de mon expérience personnelle dans différentes entreprises internationales et sur l'analyse de la dimension plurilingue à l'intérieur de celles-ci. La polyvalence de ma formation (Sciences Politiques, Centrale) à l'opposé des autodidactes spécialisés qui peuplaient les entreprises dans les années 1960, m'a permis d'être chargé des missions les plus variées à l'étranger.

### 1. Les données du problème : une PME sans moyen

Une de mes premières expériences a été dans une PME spécialiste des économies d'énergie, née dans le Poitou, province française sans caractéristiques bien affirmées après deux siècles de centralisme républicain. En 1965, cette entreprise commence à viser une dimension nationale qu'elle trouve vers 1970. Elle fait ensuite un premier pas timide hors de France, à Madrid, en 1971 et commence à s'implanter systématiquement à l'étranger à partir du choc pétrolier de 1974.

Il faut se souvenir qu'une PME, surtout à l'époque, est composée d'autodidactes ne parlant aucune langue étrangère, à l'exception pour certains de la langue de leurs parents immigrés, c'est-à-dire l'espagnol, l'italien ou le portugais, parfois l'allemand pour un Alsacien, langue par ailleurs largement enseignée en France dans les années d'après-guerre.

Par ailleurs cette PME a peu de ressources et ne peut donc s'offrir d'interprète permanent ou tout autre service d'interface avec d'autres pays ou cultures.

De plus, les quelques cadres et techniciens qui peuvent dédier du temps au développement à l'étranger se trouvent en contact direct avec le responsable, en l'occurrence moi-même, et un ou deux collaborateurs à temps partiel par pays.

Je pense donc que l'on peut tirer de cette expérience particulière des observations générales relatives à la pluralité des langues et des cultures dans ce contexte d'implantation française à l'étranger.

Je déclinerai la description de cette expérience en trois parties : la prospection, l'installation et un contre-exemple ultérieur.

## 2. La prospection

Le plus facile semblait être de commencer par l'étranger proche et francophone. La Wallonie et Bruxelles furent les premières destinations, mais l'implantation fut plus longue que prévu, car on se heurta à certaines habitudes locales, analogues à celles que l'on reproche aujourd'hui à la Chine. Ce fut un excellent exercice pour « réaliser » que la différence culturelle n'était pas seulement une question de langue, et que sortir de la francophonie obligerait à résoudre non pas un mais deux problèmes. En effet, ces écueils se vérifièrent lorsque nous nous fracassâmes contre le double mur linguistique et traditionaliste en Flandre. Heureusement, après quelques années d'adaptation culturelle, notre implantation wallonne et bruxelloise fut un grand succès.

Je connaissais un peu la Romandie par les petits « frottements » linguistiques entre francophones et germanophones et je n'étais pas très favorable à une implantation dans ce pays. J'en mesurais parfaitement le conservatisme professionnel alors que nous représentions une organisation innovatrice brouillant les frontières entre les métiers. Mes objections furent balayées par un membre de la haute direction qui semblait avoir besoin de prétextes professionnels pour franchir cette frontière suisse financièrement mythique. Ce fut l'échec que j'avais prévu et qui démontrait l'importance du culturel indépendamment de la langue.

Il nous restait alors quatre pays voisins à explorer : l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne et la Grande-Bretagne. À l'époque, on y trouvait assez facilement des interlocuteurs francophones, mais j'insistai sur la nécessité que « notre homme » parle la langue du pays où il était envoyé. Ainsi l'une des raisons pour lesquelles nous n'avons pas tenté notre chance en Italie a été le fait que nous n'avions pas d'italophones à notre disposition.

Bien que relativement à mon aise en allemand économique et commercial, j'écartai l'Allemagne parce que notre métier était déjà pratiqué par de puissantes régies municipales et que nous avions le handicap d'être une PME étrangère et privée.

L'implantation en Espagne fut décidée, car nous disposions d'un cadre pratiquant la langue et d'un «petit Lagarde »<sup>1</sup>.

Enfin, pour la Grande-Bretagne, nous avons recruté un Anglais vivant en France qui est devenu « notre homme ».

Passons maintenant au « grand saut » qu'était l'implantation en Amérique. Pourquoi l'Amérique ? Parce que ce pays bénéficiant d'un coût de l'énergie très bas la gaspillait. Or le choc pétrolier de 1974 multipliait en gros par trois le prix du pétrole. Les Américains allaient donc devoir mieux gérer leur énergie. Et c'était notre métier.

Mais j'étais conscient que les États-Unis étaient linguistiquement et surtout culturellement très loin de la France. Il fallait donc absolument respecter « la règle de l'alpiniste » : pour avancer sans tomber, il ne faut déplacer qu'un seul des quatre membres à la fois et garder les trois autres sur les points d'appui les plus solides. Quels étaient ces points d'appui ? La connaissance réciproque et la langue bien sûr, mais plus important encore, le droit. Donc il nous fallait une région francophone d'Amérique à législation proche et connaissant les Français. Bref le Québec, que je connaissais déjà et qui nous permettrait de pénétrer le marché américain plus facilement. En effet, en partant du Québec on nous prendrait pour des Américains, ce qui était important puisque les entreprises françaises avaient une réputation d'amateurisme.

Bien nous en a pris, car, en mettant plus tard le pied à New York en partant de Montréal, nous avons constaté des différences culturelles « océaniques ».

Tout cela nous mène vers 1976. Il fallut alors passer de la simple implantation à l'installation des équipes et au développement des filiales étrangères.

### **3. L'installation des équipes et le développement**

Un bon niveau technique n'étant pas suffisant pour gagner des marchés, il nous a fallu chercher des clients dont la technique énergétique n'était pas la première force : municipalités, hôpitaux ou universités plutôt que des usines. Avec une exception toutefois, celle des incinérateurs d'ordures ménagères, car lorsque l'énergie devient chère, ils ont l'avantage d'en devenir une source et d'éviter les transports vers des décharges. Les Américains utilisaient rarement et maladroitement ces sources d'énergie parce qu'il n'avait pas eu jusqu'à présent besoin de réfléchir à l'économie d'énergie et nous avons pu y intervenir avec succès.

Au bon niveau technique, il fallait ajouter une organisation originale à la fois humaine et juridique, de manière à intéresser toutes les parties à ces économies. Tout cela avait été conçu en français, et une simple traduction aurait été inefficace, puisque la lecture de textes même bien traduits ne peut suffire pour transmettre un savoir-faire, surtout si ce dernier a été conçu dans une culture différente. Par exemple, sur le plan juridique, il faut que les pouvoirs publics accordent une « concession » pour permettre la prise en main de la gestion technique de leur bâtiment ou installation. Que ce soit pour l'eau, l'énergie ou les transports, la France a une longue tradition bien rodée dans ce domaine, et est encore aujourd'hui parmi les grands acteurs mondiaux. Or,

je savais que la coopération franco-québécoise avait familiarisé les Etats-Unis à cette notion et que la transposition était désormais possible. L'implantation ayant été faite sur la base de ces données, elle restait à développer sur place.

Dans une PME où tout le monde est pris « à 120 % » par son travail, former le personnel à une langue étrangère est quasi-impossible sauf dans des cas particuliers, par exemple de perfectionnement technique et linguistique sur des bases déjà solides. Nous avons donc décidé de faire travailler les Français en français, même s'il y avait un étranger autour de la table et même si la réunion se passait à l'étranger. L'interlocuteur étranger était choisi pour son bilinguisme et surtout pour son biculturalisme, au moins dans le domaine, déjà vaste, des relations humaines, techniques et commerciales : les Québécois, les Franco-américains, les Anglais formés en France furent soigneusement recherchés.

Ce collaborateur « biculturel » se chargera de l'action sur « son » terrain étranger. Et dès que la croissance de l'entreprise ne lui permettra plus de tout faire lui-même, nous lui demanderons de s'associer à un patron local qui le reliera au personnel spécialisé.

Cette organisation idéale n'a pas toujours pu être mis en place principalement pour des raisons culturelles.

Prenons l'exemple de l'Espagne. Notre responsable français était hispanisant et, malgré cela, nous avons échoué. Ce pays était alors beaucoup moins développé qu'aujourd'hui et l'organisation sociale et les règles du jeu étaient très différentes : omniprésence de l'argent liquide et des dérives qu'il entraîne, non-respect systématique des horaires, des plannings et des contrats dans un contexte de difficulté des recours judiciaires. Bref, un Français, même connaissant la langue, n'était pas « dans le coup ». Quelques décennies plus tard, l'Espagne s'est hissée à un niveau de développement assez proche de celui de la France, notamment du fait de nombreux investissements étrangers qui ont apporté d'autres usages.

En Grande-Bretagne, le succès fut mitigé, malgré le biculturalisme de notre représentant, à cette époque où la médication « thatchérienne » n'avait pas encore commencé et où la société britannique était bloquée à la fois par la fiscalité et par des règles sociales « anciennes », notamment la primauté du métier sur la fonction. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'on voyait beaucoup d'Anglais chercher de travail à l'étranger. On sait que la situation s'est inversée depuis les années 2000-2008.

Une tentative brésilienne a également échoué, à cause du sous-développement pénalisant et malgré une grande attention au choix d'une interface franco-brésilienne et de la germanophonie de certains milieux techniques. Tous ces aspects qu'on vient d'illustrer étaient absents en Amérique du Nord.

Au Québec, le travail se faisait donc en français, dans un contexte juridique connu et avec une connaissance réciproque suffisante pour limiter les malentendus.

Une poignée d'expatriés gérait les premières affaires et les stages en France et les Québécois prirent ensuite le relais.

Profitant d'une diaspora québécoise bien implantée le long de la Côte Est, notre progression fut assez rapide de New York à Miami, avec le concours de Franco-américains. Il fallut néanmoins s'adapter au droit local, aux relations syndicales très dures voire mafieuses dans certains métiers, comme d'ailleurs au Québec où nous avons pu nous rôder.

À la même époque, la Générale des Eaux (aujourd'hui Véolia), très grande entreprise française, s'était elle aussi lancée dans la conquête de l'Amérique. Elle échoua. Elle avait pourtant missionné un grand directeur censé bien parler anglais et connaître le métier. Mais il lui manquait apparemment l'attention aux facteurs humains et culturels dont nous avons parlé. Elle s'acharna donc à racheter notre entreprise et finit par y arriver à l'occasion d'une succession, ce qui me permit de connaître ce grand groupe de l'intérieur et d'attribuer son échec à un mélange d'orgueil et de manque de culture générale. D'ailleurs, longtemps après mon départ, elle revendit la branche américaine qu'elle n'arrivait pas à manager.

#### **4. Les leçons du Moyen-Orient**

Je vais donner maintenant l'exemple d'une aventure coûteuse : au Moyen-Orient, une grande banque française avait « des problèmes » graves avec une importante entreprise de second œuvre, et nous demanda, moyennant appui financier, de la sauver.

Des proches nous vantèrent les importantes affaires traitées au prix fort au Moyen-Orient, qui était noyé sous l'argent du premier choc pétrolier en 1976, mais n'avait pas encore eu le temps de s'organiser. On faisait donc appel à n'importe quel prix aux étrangers. Nous fîmes l'erreur d'embaucher ces proches, bons anglophones et ayant quelques relations dans la péninsule arabe et en Iran.

Ce fut une catastrophe : nous avons, d'une part, ces « bilingues », très fiers de l'être mais ne connaissant pas le métier et n'ayant que des relations amicales dans des pays où les affaires sont très rudes et, d'autre part, des professionnels isolés dans leur bureau d'études de la France profonde. Les « bilingues » traduisaient en français des spécifications techniques de métiers qu'ils ne connaissaient pas. Ils donnaient ensuite cette version française à l'équipe de professionnels qui, eux, ne connaissaient pas les normes américaines (en Arabie et en Iran) ou anglaises (dans les pays du Golfe). Nous propositions donc des solutions françaises à des gens de culture technique et commerciale, respectivement anglo-saxonne et orientale, totalement différentes de celles de la France profonde. Tous ignoraient également les règles anglo-saxonnes qui permettaient à un expert américain d'exiger de refaire plusieurs fois un travail techniquement correct, mais « hors normes », et qui en profitait pour « couler » des concurrents français.

Je fus chargé de limiter les dégâts. J'utilisais les méthodes déjà exposées : travail des Français en français sur place, en osmose avec des francophones du pays pour l'adaptation culturelle (les Libanais côté arabe, l'élite francophone de l'Iran préislamique, les Iraniens germanophones après 1979). Une partie de la mise fut récupérée, une autre partie fut payée par la grande banque française en contrepartie de notre prise en charge de son problème, mais le solde était encore lourd.

Une partie de ce solde fit l'objet d'un arbitrage à la Chambre de Commerce Internationale dont les langues de travail sont le français et l'anglais. Nos adversaires allemands et qataris étant censés être anglophones, nos « bilingues » nous conseillèrent de choisir l'anglais, probablement pour briller comme témoins. J'imposais le français en pensant aux autres intervenants de notre côté et en espérant ainsi une supériorité sur les deux autres parties. Mais ces dernières étant rodées à ces questions linguistiques et culturelles choisirent des avocats biculturels et bilingues, respectivement un Allemand et un Libanais formés en France. Nous finîmes par gagner après trois ans de discussions pied à pied et après avoir été mis momentanément en péril par nos « bilingues » qui n'avaient pas résisté à la tentation de montrer leur compétence anglophone.

## Conclusion

De tout ce qui précède ressort l'importance du biculturalisme, même quand le bilinguisme est imparfait : la connaissance de la culture juridique et managériale de « l'autre » prime, assortie si possible d'une bonne culture générale géographique et historique.

Une grande entreprise peut bâtir un service international ou faire appel à des experts dans ces domaines. Une PME ne le peut pas, et c'est donc aux dirigeants de se préoccuper eux-mêmes de tout cela : nous avons vu que la grande entreprise, si elle ne « colle » pas au terrain humain, peut dépenser des sommes importantes et néanmoins échouer.

Il en ressort également que le plurilinguisme de l'organisation est essentiel, car c'est dans sa langue maternelle ou de formation qu'on est le plus efficace. Le plurilinguisme individuel n'est qu'une solution parmi d'autres de l'interface nécessaire, la plus simple bien sûr. Elle suppose en tout cas que le plurilinguisme soit acquis avant l'entrée dans la PME donc pendant les études. Comme ce plurilinguisme individuel est en général imparfait, c'est à l'organisation plurilingue de l'ensemble qu'il faut s'attacher.

L'alternative au plurilinguisme est le tout anglais. L'expérience que j'ai pu en avoir et les témoignages que j'ai pu recueillir montrent que c'est une source d'inefficacité et d'injustice<sup>2</sup>. Ce « tout anglais » a des alliés puissants : le snobisme et l'autopromotion au détriment de l'entreprise.

Par ailleurs, dans cet exemple vécu, la compétence était conceptuelle et organisationnelle, donc particulièrement culturelle, d'où l'accent mis ici sur ce point. C'est certainement le cas dans bien d'autres métiers.

## Notes

<sup>1</sup> Christine Lagarde a dirigé un cabinet d'avocats américains assistant les grandes entreprises françaises pour leurs activités aux Etats-Unis.

<sup>2</sup> Voir à ce propos Y. Montenay, L'inutile anglomanie des entreprises, « *Le Mensuel de l'Université* », n. 19, [http://51959387.fr.strato-hosting.eu/plurilinguisme/index.php?option=com\\_content&task=view&id=902&Itemid=36](http://51959387.fr.strato-hosting.eu/plurilinguisme/index.php?option=com_content&task=view&id=902&Itemid=36)