

## *Commun'ation ou commun'entente ? Un défi linguistique pour les entreprises*

**Geneviève Tréguer-Felten**  
Cediscor (Paris 3) & Gestion & Société (CNRS), France  
genfelten@yahoo.fr

*Synergies Italie* n° 9 - 2013 pp. 47-58

Reçu le : 14/11/2011 Accepté le : 18/12/2012

**Résumé :** Prenant appui sur des exemples de courriels rassemblés au sein de diverses multinationales, cet article expose les inconvénients de la situation communicative la plus fréquemment rencontrée en entreprise aujourd'hui : celle d'un monolinguisme de fait reposant sur l'usage imposé de l'anglais en tant que lingua franca. Sont mis en lumière les freins à l'action que représente une telle communication, le plus souvent imparfaite et engendrant des jugements de valeur négatifs liés à l'incompréhension des motivations de l'interlocuteur. La deuxième partie traite des efforts de diverses organisations pour compenser les déficiences de ce monolinguisme : qu'il s'agisse de clairement définir les aptitudes linguistiques requises pour accomplir la tâche, de développer des formations linguistiques et culturelles en interne, ou de donner la préférence aux personnels plurilingues dès lors qu'ils sont appelés à travailler dans des équipes transnationales. Sont évoquées pour finir les diverses manifestations au niveau européen qui tendent à indiquer qu'aussi bien dans le monde académique que dans le monde politique ou dans celui des affaires, on prend conscience de la nécessité pour les Européens de pratiquer plusieurs langues vivantes et d'acquérir ce faisant une meilleure conscience des différences culturelles.

**Mots-clés :** Langue d'entreprise, Anglais lingua franca, Courriels, Communication, Culture

### *Comun'azione o comun'intesa ? Una sfida linguistica per le aziende*

**Riassunto :** A partire da un corpus di messaggi e-mail raccolto all'interno di varie multinazionali, il presente articolo intende illustrare i problemi derivati dalla situazione comunicativa attualmente più frequente in azienda: l'imposizione dell'inglese come lingua franca. Sottolineeremo quanto una tale scelta rappresenti un freno alla comunicazione, per lo più imperfetta, producendo giudizi negativi legati all'incomprensione delle motivazioni dell'interlocutore. Nella seconda parte del contributo, analizzeremo gli sforzi compiuti da diverse organizzazioni per compensare le carenze del monolinguismo, sia che si tratti di definire in modo chiaro i comportamenti linguistici richiesti per raggiungere lo scopo, di sviluppare una formazione linguistica e culturale interna, o ancora di preferire un personale plurilingue quando si lavora in un'equipe transnazionale. Infine, ricorderemo come, a livello europeo, si prenda coscienza, tanto a livello del mondo accademico che del mondo politico e degli affari, della necessità per gli Europei di praticare varie lingue vive e di accedere a una maggiore consapevolezza delle diversità culturali.

**Parole chiave :** Lingua aziendale, Inglese lingua franca, E-mail, Comunicazione, Cultura

### *Common action or common agreement ? Linguistic challenges in companies*

**Abstract :** Using examples of emails collected in various multinationals, this article starts with a depiction of the most common communicative situation in organizations, when English as a lingua franca prevails over local languages, entailing poor communication and slowing or hindering action because different native language speakers fail to understand fully what their counterparts mean. The second section reports on the steps taken in some multinationals to compensate the deficiencies engendered by such monolingual communication: such as providing clear guidelines on the linguistic abilities required for each position, developing in-house cultural and linguistic trainings, or granting preference to fluent speakers of foreign languages over monolinguals when hiring personnel supposed to work in transnational teams. It concludes on the recent awakening among scholars, politicians and businessmen to the necessity to develop Europeans' linguistic abilities and cultural awareness.

**Keywords :** Company language, English as a lingua franca, E-mails, Communication, Culture

### **Introduction**

Le monde multilingue et multiculturel de l'entreprise d'aujourd'hui est face à un défi, des défis même : réussir à promouvoir le plurilinguisme, et accéder, grâce à lui, à une certaine qualité de communication. Pour évoquer ce défi, j'emploierai deux néologismes: la *commun'action*, mot-valise réunissant *communication* et *action*, désigne la situation de travail dans laquelle l'ALF (désormais ALF), même quand les interlocuteurs ne disposent pas d'une compétence linguistique suffisante, parvient à jouer son rôle de langue strictement véhiculaire et permet à l'action d'avoir lieu. C'est la situation la plus courante en entreprise, celle qui unit des locuteurs de langues - et cultures - différentes et débouche, cahin-caha, sur l'action (Tréguer-Felten, 2009a). L'activité de toutes les organisations multilingues et multiculturelles repose sur de telles situations. Au vu de leur nombre de par le monde, on ne peut nier qu'un certain type de communication s'instaure malgré tout, permettant aux interlocuteurs d'entendre les messages reçus et d'agir. La *commun'entente*, néologisme construit par symétrie, est moins évident ; le terme fait référence à une situation idéale dans laquelle les interlocuteurs sont en mesure de comprendre – ou au moins d'envisager – que l'intercompréhension ne relève pas seulement de leurs compétences pragmatique, discursive ou même culturelle réciproques – peut-on d'ailleurs disposer d'une compétence culturelle vis-à-vis d'une *lingua franca* généralement présentée comme « culturellement neutre » (Louhiala-Salminen, 2006 : 31, citant Meierkord, 2002 : 110 ; House, 2003) –, mais d'une volonté commune d'accéder à l'univers sémantique dans lequel s'inscrivent les propos de chacun. Une telle situation, non seulement débouche sur l'action mais s'accompagne d'une compréhension des motivations de l'interlocuteur d'une autre langue/culture et de respect à son égard.

L'Observatoire Européen du Plurilinguisme (OEP) définit le *plurilinguisme* comme « l'usage de plusieurs langues par un même individu » ; la société, ou l'entreprise, étant dite *plurilingue* si elle est « composée majoritairement

d'individus capables de s'exprimer à divers niveaux de compétence en plusieurs langues ». J'aborderai le plurilinguisme par un chemin détourné en puisant mes exemples dans la situation opposée - l'usage de l'anglais comme *lingua franca* - qui prévaut aujourd'hui dans grand nombre d'entreprises internationales.

Censé être connu et pratiqué par tous, l'anglais, « langue officielle » de l'entreprise, se substitue parfois même sur les lieux de travail à la langue locale (cf. Gunnarsson, 2006 ; Kankaanranta, 2006 sur la situation scandinave). Comme le faisaient déjà Marschan *et al.* (1997) et Marschan-Piekkari *et al.* (1999), ces auteurs attirent l'attention sur le rôle stratégique de la langue de communication et déplorent qu'il n'en soit guère tenu compte dans le management des entreprises internationales, en dépit d'effets potentiellement néfastes sur leur fonctionnement, tels l'émergence d'une hiérarchie parallèle prenant appui sur les capacités linguistiques des individus, l'accentuation du clivage personnels de bureau / techniciens, ou encore les risques d'incompréhension des documents écrits circulant dans l'entreprise. Si certaines de ces caractéristiques sont impossibles en France - la langue de travail doit être le français (loi Toubon, 1994)<sup>1</sup> -, la pratique de l'ALF est malgré tout assez systématique dès lors qu'un étranger non francophone participe à une réunion, ou comme langue de communication pour les courriels impliquant des personnels non francophones. La politique linguistique de l'entreprise est d'ailleurs bien souvent en décalage avec la réalité du terrain. Les personnels d'entreprises multilingues et multiculturelles en Europe, tel le groupe EADS au sein duquel Français, Anglais, Espagnols, Allemands et ressortissants de bien d'autres pays, pratiquent souvent sur le terrain un plurilinguisme éloigné du monolinguisme anglais officiel.

Cet article se décompose en deux sections ; la première repose sur des exemples montrant les limites et les écueils de la *commun'action* et les avantages qu'aurait représenté la connaissance de la langue et de la culture de l'autre pour atteindre la *commun'entente*. Sont ensuite évoqués quelques efforts d'entreprises ayant pris conscience des risques inhérents au « tout-anglais ». Je conclurai sur les évolutions récentes qui témoignent, en France et au niveau européen, d'une volonté de développer un plurilinguisme qui, s'il ne peut garantir d'éviter tous les écueils liés aux échanges au sein d'entreprises multilingues, a toutes chances d'en atténuer un certain nombre et de favoriser une meilleure communication interculturelle.

## 1. Le monolinguisme de fait et ses effets indésirables

L'ALF est omniprésent. Il suffit pour s'en convaincre de consulter les sites Internet dont disposent toutes les entreprises, y compris de nombreuses PME : la plupart proposent une version anglaise de leur présentation. Ce qui est vrai pour les discours institutionnels ou les démarches marketing l'est également, dans les multinationales, pour les discours managériaux à l'intention des salariés et pour les échanges interpersonnels. C'est sur ces derniers que se focalisera cet article.

Les courriels en ALF ont pris une place de plus en plus importante dans le fonctionnement des entreprises, échangés aussi bien localement par des locuteurs de langues/cultures différentes sur un même site de production que par des membres d'équipes de projet transnationales dispersés en divers lieux de la planète, ou encore par des partenaires dans une joint-venture. Les courriels présentés ici s'inscrivent chacun dans l'une de ces situations<sup>2</sup>. Bien que de tels échanges puissent, à mon sens, intervenir avec des locuteurs de n'importe quel autre pays, ceux-ci proviennent plus spécifiquement de locuteurs chinois et français travaillant, les uns pour un équipementier automobile européen ayant un site de production en Chine (MMGZ), les autres au sein de deux entreprises importantes, l'une chinoise (Chengdu Metal Group), l'autre française (STG), réunies par une JV (entreprise commune) située en Chine.

### 1.1. Langue « basique » pour requête élaborée

Monsieur X, Directeur français de MMGZ, reçoit un courrier de *Janet* (chinoise), chef de l'équipe chargée de la fabrication d'outils dont les plans arrivent légendés et annotés en anglais. Si la langue de la requête est plus que fantaisiste, son sens est tout à fait compréhensible : obtenir des cours d'anglais pour l'un des techniciens de l'équipe.

Après une brève introduction, *Janet* explique sa façon de voir les choses : *From my point of view* introduit des items numérotés - pratique très fréquente dans la rhétorique chinoise (y compris dans les discours officiels). Les arguments présentés vont du général - la nécessité de bien comprendre pour bien travailler - au particulier - la jeunesse du technicien et l'aptitude à apprendre qui en découle - en passant par le rôle clé des deux techniciens dans le fonctionnement de l'entreprise. Rien de très exceptionnel dans cette construction hormis l'apparition d'une petite phrase : *Better understand is good to work*, sorte de lapalissade surprenante par sa banalité à laquelle on est tenté de répondre : « Bien sûr qu'on travaille mieux quand on comprend ! ».

L'évidence ainsi exprimée ne peut être comprise pour ce qu'elle est - la volonté de renforcer ses dires par la voix de la sagesse - qu'à condition d'avoir acquis quelques notions de mandarin. Il s'agit en effet d'un transfert de particularités linguistiques de la langue maternelle vers l'ALF et sa compréhension n'est possible qu'en s'appuyant sur des phénomènes relevant de la culture. Cette phrase rappelle en effet une construction de type proverbial couramment utilisée en Chine (dans les écrits comme à l'oral), à rapprocher soit de *chengyu*, sortes de maximes issues de la littérature traditionnelle, soit de *suyu*, expressions « qui résument la sagesse de la vie quotidienne, tels les proverbes, les dictons » (Chang, 2003 : 176 - je traduis). Du fait de leur forme particulière - une combinaison de quatre caractères idéographiques -, les autochtones les reconnaissent et sont en mesure de les resituer dans le contexte politique, temporel, etc. (Hodge, Louie, 1998 : 103). Y recourir ne relève pas du comportement un peu benêt qu'on aurait pu croire mais d'un argument d'autorité visant à donner davantage de poids en insérant l'assertion dans le fonds culturel hérité de l'antiquité chinoise. Il n'est pas rare d'en trouver des résurgences dans les présentations en ALF que proposent les entreprises chinoises<sup>3</sup> de leur activité.

En dépit de ses maladroites, le Directeur de l'usine peut comprendre la requête. L'ALF a rempli sa mission : le message est passé et a pu engendrer l'action. En revanche, ignorant des codes linguistiques chinois, il n'a pu saisir la référence conférant solennité au courrier. Au mieux, c'est l'image de Janet qui aura souffert de cette carence ; au pire, cette méconnaissance sera venue alimenter un stéréotype sur les Chinois - s'exprimant bien mal en anglais et recourant à des lapalissades en lieu et place d'arguments rationnels - effets qu'une connaissance même minimale de la langue locale aurait contribué à éviter.

## 1.2. Anglais de meilleure qualité pour message sibyllin

MM, Directeur chez Chengdu Metal Group, adresse un courriel à M. X, Directeur chez STG, le partenaire français de l'entreprise. Il évoque la nécessité - qu'il approuve - de modifier le planning d'arrêt du four de la JV pour procéder à des réparations et obtenir du métal de meilleure qualité, ainsi que les modifications en matière d'organisation du travail qui en découlent. Puis est mentionnée l'existence d'un problème. Aucune information précise à ce propos, sinon quelques indications susceptibles de mettre sur la voie : *the oral message from Jean W. has difference with the fax from Mr. D.* Des informations contradictoires lui sont donc parvenues : les unes par voie orale, les autres par écrit d'un certain M. D. Au destinataire de comprendre de quoi il retourne et en quoi ces informations participent au problème ! Le fait que MM réitère son soutien de principe à la JV - *we do our best to support the JV Company* - et renvoie la résolution du problème au niveau supérieur - *Chengdu Metal Group and STG Co. may solve the problem concerned by friendly discussion* - et surtout à une discussion amicale, laisse entrevoir que le problème est sérieux. Ce que vient confirmer la conclusion suggérant au partenaire français d'agir, et dans les meilleurs délais - *Please think it over and give us your opinion in the shortest time !*

Impossible d'attribuer la nature sibylline du message à la qualité de l'anglais ; on y reconnaît plutôt le discours allusif récurrent en Chine, tendance visant à « protéger la relation [interpersonnelle] et permettre aux deux parties de préserver une liberté de manœuvre maximale » (Harris Bond, 1991 : 53 - je traduis), tout en laissant la possibilité à la relation de continuer à se développer harmonieusement. De fait, la difficulté n'est pas liée à l'ALF mais à l'absence d'information. Il est à peu près certain que si les interlocuteurs avaient pu communiquer dans la langue maternelle de MM celui-ci n'aurait pas été plus précis.

Cette situation permet d'évoquer un autre aspect du plurilinguisme, non plus le plurilinguisme des individus eux-mêmes, mais bien celui de l'entreprise. On ne peut en effet attendre de tous les managers supervisant les relations d'une entreprise dans tel ou tel pays qu'ils en aient auparavant appris la langue ; il est en revanche parfaitement concevable qu'ils soient épaulés par des médiateurs, personnels natifs bilingues ou plurilingues à même de déchiffrer les messages obscurs - pratique heureusement assez fréquemment répandue au sein des multinationales mais dont il m'a paru utile de rappeler le bien-fondé à travers cette situation, effectivement rencontrée au sein d'une telle entreprise.

### 1.3. Du malentendu linguistique à la mésentente culturelle

L'exemple suivant provient d'une équipe de projet transnationale comme il en existe de plus en plus. Leur multiplication a été favorisée par - et a en retour favorisé - le développement des échanges par courriels en ALF. Certaines recommandations trouvées sur Internet<sup>4</sup> mettent d'ailleurs les équipes en garde contre une utilisation exclusive de ce *medium* tant le malentendu y est facile, comme on le voit dans cet échange où se conjuguent problèmes sémantiques et culturels.

Un chef de projet français F. (localisé en France) du groupe MMGZ soumet à C., son homologue chinois en Chine, le planning des étapes à franchir pour fabriquer les pièces nécessaires à la réalisation du nouveau modèle de voiture d'un client chinois. La réponse de C. est claire : cela ne convient pas. Il faut repousser à mars 2006 la finalisation du composant électronique (MASK), lequel, une fois réalisé, ne tolère plus aucune modification.

*(C) I have checked your planning Rev006; And found that you want to launch MASK in Jan 06. I think it is impossible.  
so I want to change<sup>5</sup> MASK time to March 06. Do you agree ?*

Dans sa réponse, F. montre le bien-fondé du planning initial en s'appuyant sur un décompte précis des semaines nécessaires à chaque étape et conclut que le report demandé ne laisserait plus aucune marge de sécurité. Alors seulement s'enquiert-il des raisons de la demande :

*(F) Why do you think it could not be possible ? We have enough time to validate the SW [logiciel] before end 2005. Please explain.*

C. explique : s'appuyant sur son expérience (*usually*), il fait état de possibles demandes de modifications de la part du client :

*(C) I think that the problem will come from customer, not from our SW. Customer usually modify requirement after OTS [la mise en place des outillages pour la production en série].  
I know that we can ask customer pay for a modification. But we don't like to do some futile work.  
OTS is in Aug 06. There are 20 Weeks between March and August. We have enough time to launch MASK.  
Of course I will do my best to push customer to confirm before Jan 06.*

Le délai supplémentaire vise donc à se prémunir contre des changements d'avis tardifs qui auraient de graves effets (*after OTS*). C. prévoit une réaction de F. mais justifie le fait de ne pas imposer de pénalité au client retardataire par l'inutilité (*futile work*) de la démarche.

La réaction de F. ne se fait pas attendre. Contestant le vocable *futile*, auquel il attribue la valeur axiologique négative du *futile* français, il expose à C. pourquoi il doit « faire payer » le client : c'est le moyen de le rendre plus « responsable ».

(F) *Pushing the customer to freeze the SW and launch the mask, and then asking him money in case of evolution, is a good way to make the customer more "responsible".*

*An evolution is a cost so we can hope that the customer will think before making too many evolutions... or he will pay.*

Et agir ainsi rentre dans les attributions de l'ingénieur, il doit « éduquer » le client :

*I know that Chinese customer may have different way of thinking, but it's our job to "educate" him.*

F. reconnaît qu'une telle attitude n'a pas cours en Chine, mais il recourt à un argument de type ethnocentriste : *That's the way we proceed in Europe*, impliquant que ces usages sont *les bons*. Puis, il re-confirme le bien-fondé du planning par un argument par les conséquences : le moindre grain de sable dans les rouages et plus rien ne va !

C'est sur *futile* que la communication dérape : chacun des interlocuteurs glissant dans le vocable anglais un sens légèrement différent. F. ne comprend ni le sens anglais : « l'incapacité à produire un résultat » (*The New Oxford Dictionary*), ni l'usage qu'en fait C. pour traduire *wu yong*, *suo sui* ou *xizhimojie*, expressions évoquant soit l'inutilité soit le détail sans importance. C'est le jugement de valeur sur l'action à accomplir de la lecture française - malentendu d'ordre linguistique - qui déclenche son ire et son exposé sur le rôle incombant à C., révélant ainsi le fossé qui les sépare quant à l'attitude face au client. Se positionner en prescripteur vis-à-vis du client, c'est pour F. le seul comportement acceptable. Il le présente comme européen (référence probable à la nationalité non-française de la maison mère) mais il s'agit plutôt d'une marque de fabrique très française selon P. d'Iribarne (2006 : 115) qui cite un ingénieur français se voyant comme « le médecin généraliste » appelé à résoudre les problèmes de ses clients et non un fournisseur à leur service - référence à son homologue américain. À l'inverse, pour C., perdre son temps à des tâches inutiles n'apparaît guère professionnel dans un pays qui prône résolument le pragmatisme : derrière le *we don't like to do some futile work*, se profile, outre lui-même et ses collègues, l'ombre de ses compatriotes. La relation au client s'y inscrit sur fond de recherche systématique d'harmonie et de sens commercial aigu (spécialité chinoise reconnue). Il serait difficilement envisageable, et certainement peu productif, dans un tel contexte de « faire payer » le client pour lui « apprendre » comment se comporter. En revanche, lui octroyer la faveur d'un changement de dernière minute auquel il n'a pas droit contribuera à cimenter les liens qui les unissent. C'est à la lumière de ces caractéristiques que se comprend le passage à un planning accordant au client deux mois de sursis supplémentaires. Chacun des protagonistes inscrit donc la situation dans l'univers qui est le sien. Toutefois, n'ayant pas accès à la vision du monde qui confère leur sens aux vues de l'autre, il va les attribuer à d'autres facteurs. Dans le meilleur des cas, le Français aura conclu à l'absence de professionnalisme de C. - et peut-être des Chinois, le Chinois, à l'arrogance de ce Français (ces Français ?) qui croit (croient) tout savoir et risque(nt) de faire perdre le client.

De meilleures connaissances linguistiques auraient-elles permis d'éviter le malentendu ? Vraisemblablement pas. Il aurait fallu, pour que le point de départ linguistique soit évité, que chacun des interlocuteurs connaisse suffisamment la langue de l'autre pour pouvoir s'expliquer, sinon par courriel du moins oralement, sur ce qu'ils entendaient par l'anglais *futile*, ou qu'ils connaissent suffisamment leurs cultures respectives pour savoir que leurs conceptions respectives de la relation au client divergeaient. L'écart entre les deux langues et cultures est tel qu'on peut supposer que ce n'aurait pas été le cas. Il semblait cependant important de montrer combien les courriels en ALF, base de la communication au sein des équipes transnationales, recèlent des pièges que seule une réflexion sur les phénomènes culturels a quelques chances d'écarter. Or c'est l'acquisition de la langue étrangère qui développe l'écoute, c'est elle qui inculque les codes communicatifs qui vont faciliter les échanges ; et la démarche individuelle dont cette acquisition témoigne correspond généralement à une envie de découvrir la culture de ses locuteurs.

Comme l'ont montré ces trois cas - relevant pourtant de la *commun'action* -, le fait que l'ALF soit souvent mal maîtrisé a un impact sur la qualité de la communication circulant au sein de l'entreprise et, par ricochet, sur le déroulement de l'action que freinent l'incompréhension, la perplexité, ou même simplement l'étonnement qu'engendrent de tels messages, quand ils n'alimentent pas des stéréotypes qui, à leur tour, seront autant de grains de sable dans le processus de communication à l'œuvre. Communiquer dans les univers multilingues et multiculturels n'est cependant pas simple et il n'est pas toujours possible de se passer de la *lingua franca*. Conscientes des carences communicatives engendrées, certaines entreprises mettent en place des mesures qu'on peut qualifier de « compensatoires ».

## 2. La mise en place de mesures « compensatoires »

Nombre des utilisateurs de l'ALF savent que son usage n'est pas la panacée et cherchent à remédier aux déficiences constatées. Certains le font à titre individuel et, se tournant assez naturellement vers le plurilinguisme - au moins passif -, décident par exemple d'apprendre la langue des collègues dont les apartés les irritent pendant les réunions censées se dérouler intégralement en anglais ; d'autres, managers conscients des difficultés linguistiques de leurs techniciens, s'astreignent, quand les documents de travail sont en ALF, à une présence plus systématique à leurs côtés. À côté de ces solutions très locales, figurent des initiatives de natures et d'ampleurs variées que des dirigeants d'entreprises ayant pris conscience du risque inhérent à l'ALF<sup>6</sup> ont mises en place pour pallier les inconvénients liés à une *lingua franca* qu'ils ne pouvaient, ou ne voulaient, éviter.

### 2.1. Electrolux et la langue de travail

Chez Electrolux, multinationale suédoise, l'anglais est la langue de travail de l'ensemble du Groupe, y compris sur le sol national (situation interdite en France, cf. *supra*). Dans un pays qui prône le traitement égalitaire de ses citoyens, la Direction du Groupe est cependant forcée de tenir compte des difficultés que sa politique linguistique peut engendrer pour certains salariés.



Sans renoncer pour autant à l'ALF, l'entreprise l'a « adapté ». Pour que chacun se sente à l'aise et ose communiquer sans honte, la bonne pratique n'est pas de s'exprimer en « bon » anglais, mais à l'inverse d'éviter tournures ou mots difficiles, si bien qu'aux dires du Directeur de la communication lui-même, la langue parlée s'apparenterait plutôt à du « *bad English* » (Jämtelid, 2002, cité par Gunnarsson, 2006 : 250).

## 2.2. AXA Assistance : que faire quand l'activité de l'entreprise repose sur la *lingua franca* ?

La création d'une commission de terminologie au sein d'AXA Assistance est d'un autre ordre. L'entreprise est historiquement dédiée aux métiers de l'urgence, depuis l'assistance automobile aux interventions techniques ou médicales pour le voyage et l'expatriation, ou les dégâts d'habitation... Constatant que la réalité à laquelle réfèrent les vocables utilisés dans les échanges internes variait parfois avec les locuteurs (7 000 salariés travaillant 24 heures sur 24 sur 30 pays différents), le Directeur des ressources humaines a entrepris en 2004 de créer une commission - alimentée par les personnels totalement bilingues de l'entreprise - pour unifier l'usage des termes techniques importants.

L'utilisation du français [...] était telle que la communication interne s'en trouvait brouillée. Le langage était abscon et flou, et certains termes étaient utilisés sans que certains salariés connaissent réellement leur signification.

*C. Hénaff, Directeur des Ressources Humaines*

(« *Les affaires reparlent davantage français* » [Les Echos 10/02/06])

L'impact potentiel de cet état de fait était sérieux : une simple imprécision dans un diagnostic pouvait entraîner la mauvaise décision, nuire à la réactivité de l'entreprise et l'exposer à des risques de poursuites civiles ou pénales. La mise en place de la commission a non seulement rempli sa mission unificatrice pour la communication mais également servi des objectifs connexes en allégeant le stress de nombreux collaborateurs, dorénavant dotés d'un lexique sur lequel s'appuyer, et en faisant avancer la réflexion sur les aptitudes linguistiques nécessaires aux salariés de l'entreprise. À une mention assez imprécise de ces dernières dans les descriptions de poste ont été substituées les gradations développées au niveau européen<sup>7</sup>, fournissant ainsi des points de repère clairs pour tous, en interne comme dans le cadre des recrutements de nouveau personnel. Cet exemple montre comment certains aménagements peuvent rendre moins ardue et moins risquée une pratique de l'ALF, parfois bien difficile à remplacer.

## 2.3. Alliance Renault-Nissan, l'anglais pour les échanges franco-japonais

Les politiques linguistiques d'entreprises d'un même secteur peuvent être opposées et présenter l'une et l'autre des inconvénients. Il en est ainsi pour le secteur automobile français. Le Groupe PSA/Peugeot/Citroën a opté pour le français comme langue d'entreprise : ce sont donc les cadres locaux qui doivent être formés à la langue du siège. Parmi les difficultés rencontrées, je n'en citerai qu'une. Dans les années 1990 en Chine, s'en tenir au français

relevait de l'exploit : la seule langue étrangère enseignée au cours des études secondaires était l'anglais, ce qui avait un impact sur le nombre de francophones disponibles et bien sûr de traducteurs chinois/français. Outre la nécessité d'enseigner le français à de nombreux collaborateurs, il fallait trouver interprètes et traducteurs. Lorsque l'administration chinoise publiait des documents importants et qu'il y avait urgence, l'entreprise devait parfois recourir à des traductions en cascade, passant du chinois à l'anglais, puis de l'anglais au français, avec un risque accru de déformation au cours de ces transpositions successives<sup>8</sup>. La situation n'est certainement pas aussi difficile en Chine aujourd'hui, mais l'omniprésence de l'anglais, souvent au détriment des autres langues vivantes, dans les systèmes éducatifs partout dans le monde est un phénomène avec lequel les entreprises sont obligées de compter.

Le Groupe Renault a fait le choix inverse pour son développement international. Lorsque l'alliance avec le Japonais Nissan a été conclue, il a été convenu que l'anglais en serait la langue officielle. Quelques années plus tard, Louis Schweitzer<sup>9</sup> émettait quelques doutes sur ce choix linguistique et faisait état d'« un rendement réduit de part et d'autre ». Des mesures compensatoires ont donc été prises. Certaines à long terme, comme la mise en place de formations systématiques à l'anglais, l'exigence pour les cadres ou techniciens candidats à l'embauche d'un score minimal au TOEIC (*Test of English for International Communication*) ou encore la préférence, pour les équipes de travail transnationales, de candidats qui, à compétences équivalentes, disposaient de surcroît de connaissances linguistiques dans l'autre langue (français ou japonais). Il a aussi fallu trouver des moyens immédiats pour améliorer la communication entre les individus : la déperdition liée à la méconnaissance des codes et des intonations allant de pair avec la langue était estimée à près de 90%, même dans un échange en bon anglais - ce qui n'était déjà pas si courant. À cet effet, ont été créés des postes de « facilitateurs » bilingues pour prodiguer des formations culturelles aux membres des équipes. Parmi les outils utilisés à cet effet, un conte écrit et illustré par l'un d'entre eux met en scène de manière un rien caricaturale, les deux groupes nationaux accomplissant la même tâche, chacun à sa façon. Chacun pouvait ainsi se reconnaître, mais aussi prendre conscience des atouts différents apportés à la tâche commune par leurs modes d'action respectifs.

On le voit, la communication en ALF mêle problèmes linguistiques et culturels. Faire prendre conscience aux deux groupes nationaux de la spécificité de leurs modes de fonctionnement respectifs n'a de chances de porter ses fruits sur le long terme qu'à condition que soient développés en parallèle le plurilinguisme des acteurs et la découverte culturelle qui l'accompagne. Dès lors que les personnels ne se comprennent que partiellement - même dans des situations relevant de la *commun'action* -, l'action va pâtir en qualité, en efficacité, en rapidité, et vraisemblablement avoir des conséquences négatives liées à la non compréhension des motivations de l'autre : stéréotypes tenaces sur telle ou telle nationalité, refus de coopérer, etc. Ces handicaps peuvent être atténués - et certaines des mesures présentées ci-dessus vont en ce sens - si l'on favorise l'acquisition de la langue/culture de l'autre. En effet, tout processus d'acquisition d'une langue étrangère - hormis l'ALF qui ne peut guère être

rattaché à la culture de ses utilisateurs - expose l'apprenant à des pratiques ou des caractéristiques linguistiques en lien avec la culture de ses locuteurs. Ce dernier est donc mieux armé pour décrypter des messages à première vue incompréhensibles, un premier pas vers la *commun'entente* que favorise la démarche « plurilinguiste ».

En conclusion, s'il est parfaitement utopique de croire que tous les salariés travaillant en milieu international seront un jour capables de communiquer entre eux sans recourir à une *lingua franca*, on peut en revanche espérer que l'entreprise multilingue d'aujourd'hui, où se côtoient de multiples langues maternelles, deviendra plurilingue, faisant ainsi progresser la *commun'entente* en son sein. L'exemple des entreprises des pays plurilingues (Suisse, Belgique) ou des organismes internationaux tel l'Unesco, montre que l'*intercompréhension* - chacun s'exprimant dans sa langue maternelle et étant à même de comprendre les propos de l'autre - est une voie possible. Elle implique que chacun apprenne, et soit en mesure de pratiquer à des niveaux divers de compétence, au moins deux langues vivantes en plus de sa langue maternelle. C'est le plurilinguisme aujourd'hui recommandé aux ressortissants européens à même de favoriser le respect mutuel des individus comme l'amélioration des performances des entreprises - cf. ELAN (2006) sur les PME européennes. À en croire le nombre de colloques, débats, journées de réflexion organisés sur ce thème en 2011-2012, on peut penser que l'idée fait peu à peu son chemin, et conclure avec Amin Maalouf que

[t]out porte à croire que, du point de vue professionnel, la langue anglaise sera, à l'avenir, de plus en plus nécessaire mais de moins en moins suffisante. (Le Monde, 28/02/08)

## Bibliographie

Chang, H. C. 2003. « Chinese Artistry in Verbal Communication ». *Journal of Asian Pacific Communication*, n° 13-2, pp. 165-195.

Gunnarsson, B.-L. 2006. « Swedish Companies and their Multilingual Practices ». In : *Intercultural and International Business Communication*. Berne : Peter Lang, pp. 243-263.

Harris Bond, M. 1991. *Beyond the Chinese face*. Hong-Kong : Oxford University Press.

Hodge, B., Louie, K. 1998. *The Politics of Chinese Language and Culture: the Art of Reading Dragons*. London, New York : Routledge.

House, J. 2003. « English as a lingua franca: A threat to multilingualism ? ». *Journal of Sociolinguistics*, n° 7.4, pp. 556-578.

Iribarne, P. d' 2006. *L'étrangeté française*. Paris : Seuil.

Kankaanranta, A. 2006. « 'Hej Seppo, Could You pls Comment on This!' - Internal email communication in lingua franca English in a multinational company ». *Business Communication Quarterly*, n° 69, pp. 215-225.

Louhiala-Salminen, L., Charles, M. 2006. « English as the Lingua Franca of International Business Communication: Whose English ? What English ? ». In : *Intercultural and International Business Communication*. Berne : Peter Lang.

Marschan, R., Welch, D., Welch, L. 1997. « Language: the forgotten factor in multinational management ». *European Management Journal*, n° 15-5, pp. 591-598.

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., Welch, L. 1999. « In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational ». *International Business Review*, n°8, pp. 421-440.

Tréguer-Felten, G. 2002. « Une étude de l'*ethos* dans des brochures institutionnelles d'entreprise ». Mémoire de DEA, Didactologie des langues et des cultures. Paris : Université Paris 3 - Sorbonne nouvelle.

Tréguer-Felten, G. 2006. Qu'implique le choix d'une langue de communication ? . In : *Actes du XXXIe colloque annuel : Les langues et les entreprises pour un dialogue dynamique* (sur CDRom). Bruxelles : Association internationale Langue et Economie.

Tréguer-Felten, G. 2009a. « Comment évaluer l'impact de la *lingua franca* en milieu professionnel ? ». *Les Cahiers de l'APLIUT*, n°XXVIII, pp. 14-26.

Tréguer-Felten, G. 2009b. « Le leurre de l'anglais *lingua franca*. Une étude comparative de documents professionnels produits en anglais par des locuteurs chinois, français et nord-américains ». Thèse de doctorat en sciences du langage. Paris : Paris 3-Sorbonne nouvelle.

## Notes

<sup>1</sup> Représentant ainsi une exception à la règle générale de multinationales comme Nokia (Communication personnelle du Directeur des Ressources Humaines de Nokia France en 2005).

<sup>2</sup> Ces courriels ont déjà été présentés dans Tréguer-Felten (2006, 2009a et 2009b).

<sup>3</sup> Comme : « *The client is highest, the quality is foremost ; Industry and Sincerity establish High Reputation* » (cf. Tréguer-Felten, 2002).

<sup>4</sup> [http://www.fuqua.duke.edu/news\\_events/releases/cummings\\_teams/](http://www.fuqua.duke.edu/news_events/releases/cummings_teams/)

<sup>5</sup> La forme originale a été systématiquement respectée.

<sup>6</sup> Des situations dramatiques (catastrophes aériennes des Canaries, 1977, de Taiwan, 2000 ou accidents de radiothérapie d'Epinal, 2006) ont été attribuées, sinon en totalité du moins partiellement, à des incompréhensions de l'ALF.

<sup>7</sup> Par le CECRL (Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues).

<sup>8</sup> Communication personnelle du Délégué Général du Groupe (Pékin, 2002).

<sup>9</sup> Ex-Président-Directeur Général de *Renault*, cf. « Les affaires reparlent davantage français » (*Les Echos* 10/02/06).