HAL
open science

Anglais correct exigé : Dynamiques et enjeux de l'anglicisation dans les entreprises françaises

Jérôme Saulière

To cite this version:

Jérôme Saulière. Anglais correct exigé : Dynamiques et enjeux de l'anglicisation dans les entreprises françaises. Gestion et management. Ecole Polytechnique X, 2014. Français. NNT : . pastel-01020979

HAL Id: pastel-01020979

https://pastel.hal.science/pastel-01020979

Submitted on 8 Jul 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École doctorale de l'École polytechnique
Département Humanités et Sciences Sociales
Centre de Recherche en Gestion (CRG)

ANGLAIS CORRECT EXIGÉ :

DYNAMIQUES ET ENJEUX DE L'ANGLICISATION DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Thèse présentée pour l'obtention du titre de
Docteur de l'École polytechnique
Spécialité : Gestion

Soutenue publiquement le 7 juillet 2014

par **Jérôme Saulière**

MEMBRES DU JURY

Michel BERRY, directeur de thèse
École de Paris du management

Sylvie CHEVRIER, rapporteur
Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Hervé DUMEZ, examinateur
École polytechnique

Yves GAMBIER, examinateur
Université de Turku, Finlande

Louis SCHWEITZER, examinateur
Ancien président du groupe Renault

Maurice THÉVENET, rapporteur
CNAM, ESSEC Business School

I can't stand Paris. I hate the place.
Full of people talking French, which is a thing I bar.
It always seems to me so affected.

P.G. Wodehouse, *Big Money.*

L'École polytechnique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Ce qui est formidable quand on fait une thèse en gestion, c'est qu'on rencontre beaucoup de gens. De grands chercheurs, de moyens chercheurs, des chercheurs débutants, d'autres doctorants de champs divers et variés, mais aussi, mais surtout, de vraies gens : des chefs d'entreprises, des syndicalistes, des salariés ordinaires, des formateurs, des traducteurs, des fonctionnaires… Mes remerciements vont d'abord à tous ces gens qui m'ont aidé à construire cet édifice.

Puis vient le tour des remerciements personnalisés.

Je remercie avant quiconque Michel Berry pour sa magistrale prestation de directeur de thèse. Bienveillant sans être paternaliste, disponible sans être oppressant, exigeant sans être tyrannique, critique sans être décourageant, stimulant sans être dirigiste, il a su diriger mes recherches avec une subtilité rare, tout en ayant la délicatesse de me donner l'impression que c'était moi qui les dirigeais. N'est-ce pas le comble de la modestie pour un directeur de thèse ?

Je remercie les chercheurs du CRG pour leurs remarques et suggestions qui ont régulièrement stimulé ma réflexion pendant trois ans. Je remercie Hervé pour sa muette bienveillance, pour ses postures épistémologiques et pour sa savoureuse citation que je place en exergue, Anni pour ses suggestions « à tout hasard » que je m'excuse de n'avoir pas toujours suivies, Alain pour ses conseils pratico-pratiques, Christophe pour son obsession du *so-what*, Laure et Nathalie pour leurs discrets encouragements…

Je remercie les doctorants du CRG, toutes générations confondues, pour leur soutien méthodologique et moral. Je remercie tout particulièrement Julie B., la grande sœur de tous les doctorants du CRG, toujours là pour nous remotiver et nous offrir ses conseils hyper-pertinents lors de nos nombreuses traversées du désert ; Cécile, qui depuis ledit désert nous nargue avec bienveillance ; Félix, pour nos innombrables discussions administrativo-gestionno-bibliotéco-scientifiques et pour toutes les fois où, faisant écho à mon désespoir, il a su me montrer que je n'étais pas tout à fait au fond de l'abîme – abîme dont j'espère l'aider à sortir maintenant que j'approche du bord – tiens bon, Félix ! Je remercie Julie F. pour sa riante compagnie à Mykonos, Montréal, et dans toutes les destinations agréables où les chercheurs de tous pays s'envolent à l'arrivée de l'été ; Benjamin pour nous avoir montré qu'on peut être champion de Dolphin le jour et écrire sa thèse la nuit, et même finir par la soutenir ; José Tomas pour sa fougue si latino ; David pour avoir supporté d'être de bout en bout mon compagnon de séminaire, et pour son aide dans l'organisation des réunions du CRG (ou pas) ; Mathias, Kevin et Carola d'avoir repris le flambeau de cette organisation ; Héloïse pour n'avoir jamais essayé ses prises de kung-fu sur moi ; et tous les autres bien sûr, que je n'oublie pas !

Je remercie aussi Michèle, digne martyre du déménagement à Palaiseau, qui a tant fait pour la vie du CRG et pour le bon déroulement de ma thèse pendant ces 3 années.

Côté terrain, je remercie ceux qui ont eu l'audace de me laisser entrer dans leurs organisations respectives et tous ceux qui, ensuite, ont accepté de répondre à mes pressantes questions. J'espère ne leur avoir pas fait perdre leur temps. Chez Globum je remercie Philippe T. pour m'avoir introduit, Antoine et Catherine pour leur rôle de sponsors officiels, Bernard et Isabelle pour avoir tenté (en vain) de transformer mon diagnostic en plan d'action et Philippe C. pour les riches échanges que nous avons eus. Chez Procom je remercie Yohann et Bertrand. Chez Rézodo je remercie Sylvie et Helen. Chez Optek, Adrien. Chez Clartex, M. Barthes. À l'ECF, Sylvain et Olivier. À l'API, Alain. Chez Assurys, Franck. Chez Énergène, Jacques.

Je remercie chaleureusement les membres du groupe de recherche GEM&L qui s'est constitué au début ma thèse et qui a contribué à alimenter ma réflexion, colloque après colloque. Parmi ses membres je remercie Jane Kassis, Philippe Lecomte, Betty Beeler et Mary-Yoko Brannen qui ont pris un intérêt particulier à mes travaux. Je remercie Catou Faust pour nos collaborations qui, si elles n'ont pas toutes abouti, ont fourni le prétexte à de passionnants échanges. Je remercie Philippe d'Iribarne et toute son équipe, en particulier Sylvie Chevrier et Geneviève Felten, pour m'avoir accueilli de temps à autres dans leur cercle. Je remercie Claude Riveline pour l'impulsion décisive qu'il m'a donnée au moment où l'idée de cette thèse germait ignorée en moi. Je remercie le groupe AREVA d'avoir formé le terreau où cette idée a commencé à germer, deux ans auparavant.

Je remercie Julie Bastianutti, Jules Brès, Héloïse Berkowitz, Amy Church-Morel et David Massé pour leur précieuse relecture.

Je remercie enfin ma famille et mon Jules qui m'ont soutenu tout au long de cette thèse, dans les hauts et les bas, sans forcément comprendre à quoi tout cela rimait mais avec la certitude que cela aboutirait à quelque chose de formidable. Ils ne devraient pas être déçus.

Sommaire

Introduction : L'anglicisation en question 15

1 Le concept d'anglicisation 17

2 Positionnement (inter)disciplinaire 19

3 Pour un réductionnisme assumé 20

4 Annonce du plan 22

Chapitre premier : Les langues et l'entreprise, revue de littérature 27

1 « Oublié et négligé » 28

2 La communication internationale 30

2.1 Les relations siège-filiales 30

2.2 Les équipes internationales 32

3 L'anglais lingua franca 33

3.1 L'hégémonie anglo-saxonne 33

3.2 Une histoire d'ELF 34

3.3 Au-delà de l'anglais 36

4 Le côté obscur de la langue 37

4.1 Une fusion houleuse 37

4.2 L'adoption d'une langue officielle 38

5 Agir sur les langues dans l'entreprise 39

5.1 Des pratiques aux principes : la gestion des langues 39

5.2 Des principes au pratiques : les politiques linguistiques d'entreprise 40

6 Ce qu'il reste à dire 41

Chapitre 2 : Méthodologie 43

1 Un puzzle de cas 44

1.1 Justification de l'approche 44

1.2 L'opportunisme méthodique 45

1.3 Un assemblage « judicieux » 47

1.4 Représentativité des cas 48

1.5 Synthèse sur les cas 49

2 Accès au terrain 50

3 Collecte des données 51

3.1 Entretiens thématiques 51

3.2 Observation passive 53

3.3 Recherche-action 54

3.4 Techniques projectives 56

3.5 Données quantitatives 57

3.6 Synthèse sur la collecte de données 57

4 Traitement des données 58

4.1 Codage 58

4.2 Citations 59

4.3 Anonymisation 59

PREMIÈRE PARTIE : LE SPECTRE DU TOUT-ANGLAIS 61

Chapitre 3 : Éléments d'une controverse 63

1 Scènes vécues 63
1.1 Scène première : « *Votre sujet, ce n'est pas un sujet* » 63
1.2 Scène seconde : « *C'est vous le don Quichotte !* » 64
2 Une controverse économico-sociolinguistique 65
3 Les acteurs de la controverse 69
3.1 Le monde politique 70
3.1.1 Le législateur français 70
3.1.2 Le législateur européen 72
3.1.3 La Délégation générale à la langue française (DGLF) 72
3.1.4 Les autres administrations 75
3.1.5 Les associations de défense de la langue française 76
3.2 Le monde de l'entreprise 76
3.2.1 Les dirigeants d'entreprises 76
3.2.2 Les syndicats 78
3.2.3 Les salariés 79
3.3 L'industrie des langues 79
3.3.1 La formation professionnelle 80
3.3.2 La traduction et l'interprétation 81
3.4 Le monde de la recherche 83
3.4.1 Linguistes et sociolinguistes 83
3.4.2 Économistes 84
3.4.3 Gestion 85
3.5 La presse 85
3.6 Synthèse sur les acteurs de la controverse 87
4 Quelques particularités de la controverse 87
4.1 L'asymétrie du débat 88
4.2 Le rôle du législateur 90
4.3 L'interdisciplinarité impossible 91

Chapitre 4 : Haro sur le tout-anglais ! 93

1 La thématique linguistique 94
1.1 La qualité de l'expression et de la communication 94
1.2 Les qualités intrinsèque de la langue 97
1.3 La défense du français 99
1.4 *Sic transit lingua franca* 101
2 La thématique sociale 103
2.1 La protection du consommateur 103
2.2 La protection du salarié 104
2.2.1 La sécurité 104
2.2.2 Le bien-être au travail 106
2.2.3 La non-discrimination 107
2.3 La cohésion sociale 108
3 La thématique macro-économique 110

3.1 Justice économique et flux financiers 111
3.2 La valeur économique du plurilinguisme 114
4 La thématique micro-économique 115
4.1 La performance des entreprises 116
4.2 La compétitivité des entreprises 117
5 Les thèmes périphériques 118
5.1 Les anglicismes 119
5.2 L'Union européenne 120
5.3 L'enseignement des langues en France 122
5.4 L'anglais dans le monde de la recherche 125

Chapitre 5 : La solution politique 127

1 L'argument idéologique 128
1.1 Le concept d'idéologie 128
1.2 L'idéologie des uns 129
1.3 L'idéologie des autres 131
1.4 L'anglicisation est-elle de droite ou de gauche ? 133
1.5 Et l'idéologie des chercheurs ? 136
2 Le cadre juridique 138
2.1 Généalogie de la loi Toubon 138
2.1.1 D'une stratégie de conquête… 138
2.1.2 … À une stratégie de défense 140
2.1.3 Le débat sur la loi Toubon 142
2.2 Dispositions de la loi Toubon 144
2.3 Jurisprudence 146
2.3.1 General Electric Medical Systems (GEMS) 147
2.3.2 Europ Assistance 149
2.3.3 Nextiraone 150
2.3.4 Air France 151
2.4 Commentaires et conjectures 153
3 Le cas québécois 156
3.1 La loi 101 (Charte de la langue française) 156
3.2 Pourquoi pas en France ? 158

DEUXIÈME PARTIE : L'ANGLICISATION OBSERVÉE 161

Chapitre 6 : L'organisation anglicisée 163

1 Une histoire de frontières 163
1.1 La métaphore territoriale 163
1.2 Les frontières linguistiques 164
1.3 Naissance d'une frontière 166
2 Les grandes entreprises 170
2.1 Cas Globum 0 : l'anglicisation par alliance 170
2.1.1 L'anglais, langue officielle… du partenariat 171
2.1.2 L'usage de l'anglais aujourd'hui chez Globum 172
2.2 Cas Procom 0 : le tout-anglais existe, je l'ai rencontré 174

2.3 Cas Rézodo 0 : l'internationalisation d'une « grande dame » 177
2.3.1 Rézodo-Systèmes, cheval de Troie de l'anglicisation 177
2.3.2 Extension du domaine de l'anglais 178
2.4 Analyse des cas : vers une chronologie de l'anglicisation 179
2.4.1 Le temps du commerce international (Rézodo) 180
2.4.2 Le temps des partenariats internationaux (Globum) 182
2.4.3 Le temps de l'entreprise internationale (Procom-Nexxt, Rézodo-Systèmes) 184
3 Les petites et moyennes entreprises 186
3.1 Cas Optek : *born global*, et pourtant… 186
3.2 Cas Clartex : le choix du multilinguisme 189
3.3 Analyse des cas : les particularités des petites structures 192
4 Les autres organisations 195
4.1 Cas ECF 0 : une grande école à la française tournée vers l'international 195
4.1.1 Le personnel administratif 196
4.1.2 Le personnel enseignant 197
4.1.3 Analyse du cas 198
4.2 Cas API : une agence publique face à la mondialisation 200
4.2.1 Une réorientation stratégique 200
4.2.2 Impact sur la gestion des ressources humaines 200
4.2.3 Et… la loi Toubon ? 201
4.2.4 Analyse du cas 202
5 Conclusion du chapitre 203
Chapitre 7 : L'anglais au quotidien 205
1 Le faux cas Globum 206
1.1 *Introducing Globum* 206
1.1.1 Défi n°1 : Ecrire en anglais ! 208
1.1.2 Défi n°2 : téléphoner en anglais ! 209
1.2 L'arrivée d'un collaborateur non-francophone 210
1.2.1 Défi n°3 : présenter en anglais ! 211
1.2.2 Défi n°4 : débattre en anglais ! 212
1.3 Un an après : on s'habitue, c'est tout ! 213
1.4 Victimes et profiteurs de l'anglicisation 214
1.5 Épilogue 215
2 Quelques résultats quantitatifs 217
2.1 Compétence auto-évaluée en langues étrangères 218
2.2 Usage de l'anglais au travail 220
2.3 Avantages et inconvénients de l'anglais au travail 222
2.4 Stratégies individuelles pour faciliter l'usage de l'anglais 223
3 Le vrai cas Globum (cas Globum 1) 226
3.1 En surface : « un obstacle, mais un obstacle nécessaire » 227
3.2 Sous la surface : perdre et se perdre 232
3.3 La faute à « l'anglophone » 236
3.4 Analyse du cas : anglicisation et jeux de pouvoir 238
4 Conclusion du chapitre 243

Chapitre 8 : Dynamiques de l'anglicisation 245
1 Une histoire de frontières (suite) 245
2 L'apparition d'une interface 247
2.1 Cas Assurys 247
2.2 Cas Globum 2 252
2.3 Analyse des cas : délocalisation et anglicisation 254
3 Le mouvement d'une frontière linguistique 257
3.1 Cas Globum 3 257
3.1.1 Analyse du cas 258
3.2 Cas ECF 1 262
3.2.1 Des professeurs réticents à passer à l'anglais 262
3.2.2 Les fractures du corps enseignant 263
3.2.3 Analyse du cas 264
4 L'apparition d'une frontière linguistique interne 265
4.1 Retour sur le cas Globum 1 265
4.2 Aberration ou stratégie ? 267
5 Conclusion du chapitre 269

TROISIÈME PARTIE : GÉRER LES LANGUES 273

Chapitre 9 : La gestion des langues en entreprise 275
1 L'entreprise, acteur de l'aménagement linguistique 276
1.1 De la politique à l'aménagement linguistique 276
1.2 De l'aménagement linguistique au *language management* 278
2 Les modes d'actions de « l'entreprise » sur la langue 280
2.1 Langue-outil et langue-ressource 280
2.2 Typologie des modes d'action 282
3 Qu'est-ce qu'une bonne gestion des langues ? 287
3.1 Une dialectique entre gestion officielle et gestion informelle 287
3.2 Deux leviers pour gérer les langues 288
3.3 Mais qui est aux commandes ? 289

Chapitre 10 : La gestion des compétences linguistiques 293
1 Gestion des compétences et formation professionnelle 294
2 La formation aux langues vue par les acteurs de l'entreprise 295
2.1 Gestion officielle 296
2.1.1 Évaluer la compétence 296
2.1.2 Former aux langues 300
2.2 Gestion informelle 306
2.2.1 La pratique au travail 306
2.2.2 L'auto-formation 307
2.2.3 Demander une formation 308
2.2.4 Refuser une formation 309
3 Gérer la formation : trois cas d'entreprises 311
3.1 Cas Globum 4 : une machine de gestion construite autour du TOEIC 311
3.1.1 La machine TOEIC 311

3.1.2 Les autres langues ... 315
3.1.3 Analyse du cas : indicateur, mon bel indicateur ! ... 317
3.2 Cas Procom 1: un exemple à suivre ? ... 319
3.2.1 Analyse du cas : gérer au besoin ... 320
3.3 Cas Rézodo 1 : une école de langues en interne ... 320
3.3.1 Naissance de Lang'Zo ... 320
3.3.2 Les clés du succès ... 321
3.3.3 Lang'Zo aujourd'hui ... 322
3.3.4 Analyse du cas : internaliser la formation aux langues ... 324
4 Comment gérer au mieux les compétences linguistiques ? ... 325
4.1 Trois stratégies concurrentes de gestion de la formation ... 325
4.1.1 La gestion uniforme ... 325
4.1.2 La gestion à la demande ... 326
4.1.3 La gestion au besoin ... 327
4.2 Les dilemmes d'une politique de formation aux langues ... 328
4.2.1 Qui former ? ... 328
4.2.2 Quand former ? ... 330
4.2.3 Pourquoi former ? ... 332
5 Quelques pistes pour conclure ... 333
Chapitre 11 : La gestion de la traduction ... 337
1 La traduction en entreprise vue par les théoriciens ... 338
2 La traduction vue par les acteurs de l'entreprise ... 340
2.1 Gestion informelle ... 340
2.2 Gestion officielle ... 342
2.2.1 Un service de traduction en interne ... 342
2.2.2 Les traducteurs professionnels ... 344
2.2.3 Les interprètes professionnels ... 348
2.2.4 La traduction automatique ... 350
3 Gérer la traduction : deux cas d'entreprises ... 356
3.1 Cas Globum 5 ... 356
3.1.1 Une agence de traduction interne… en Inde ... 357
3.1.2 Deux *best practices* en interne ... 359
3.1.3 L'outil de traduction automatique ... 360
3.1.4 Les actions à entreprendre ... 361
3.2 Cas Énergène ... 363
3.3 Analyse des cas : externaliser ou internaliser la traduction ? ... 367
4 Quelques pistes pour conclure ... 368
Conclusion : Peut-on sauver le multilinguisme dans l'entreprise ? ... 373
1 Le multilinguisme en horreur ... 374
1.1 Multilinguisme vs tout-anglais ... 374
1.2 Cher multilinguisme ... 375
1.2.1 La transition linguistique ... 375
1.2.2 Le coût de la balkanisation ... 377
1.3 Espoirs déçus ... 378

2 Éloge du multilinguisme 380
2.1 La langue natale : efficacité et bien-être au travail 380
2.2 La langue de l'autre : les vertus de l'échange 381
2.3 La valeur intrinsèque de la diversité linguistique 381
3 La responsabilité sociolinguistique de l'entreprise 382
3.1 Un champ de responsabilisation 383
3.2 L'exemple des conditions de travail 384
3.3 Que faire de la loi Toubon ? 386

ANNEXES 389

Annexe A : French Co. vs the World 391

Annexe B : Ébauche d'un modèle économique pour la gestion de la compétence linguistique 395

1 Principes et objectifs de la modélisation 395
1.1 Compétence linguistique et performance économique 395
1.2 La gestion de la ressource « langue » 397
2 Construction d'un modèle de gestion 399
2.1 Hypothèses 399
2.2 Variables et paramètres 404
3 Premiers résultats 405
3.1 L'intensité en anglais du poste de travail est constante 405
3.2 L'intensité en anglais du poste de travail croît brusquement 406
3.3 La valeur de la compétence linguistique 407
3.4 Évaluation d'une politique de gestion de la compétence linguistique 409
4 Limites de l'approche 411
4.1 Limites liées à la modélisation choisie 411
4.2 Limites liées à la comptabilité de l'entreprise 413
4.3 Limites liées à la nature de la formation 413

Annexe C : Guide d'entretien 415

Références 417

Index des auteurs cités 427

Index des organisations évoquées 429

Introduction :
L'anglicisation en question

Le téléphone sonne. Josiane lève les yeux vers l'affichage du combiné. 0081… De quoi peut-il bien s'agir ? 0081… Non ! Encore ce fichu Nakamura qui appelle du Japon ! Mais que lui veut-il encore ? Pas un jour sans qu'il n'ait quelque chose à lui dire. Bien sûr il ne peut pas utiliser les mails… (Il fait deux fautes d'orthographe par phrase, c'est peut-être pour cela qu'il préfère téléphoner : un appel, ça ne laisse pas de traces.) Décrochera ? Décrochera pas ? La sonnerie continue.

Josiane travaille depuis presque vingt ans pour Aspiral, leader des solutions d'aspiration pour les professionnels et les particuliers. Elle a gravi les échelons, de métier en métier, de poste en poste, jusqu'à celui de directrice marketing qu'elle occupe depuis trois ans et qui lui plaît beaucoup. Qui lui plaisait beaucoup, jusqu'à ce qu'il lui faille collaborer avec ses homologues japonais. L'évolution s'est faite à la fois très vite et très subrepticement. Cela faisait quelque temps déjà qu'Aspiral vivait un partenariat privilégié avec le Japon. Josiane ne se sentait pas très concernée par cela. La collaboration avec le Japon visait à produire et acheter moins cher. Son travail à elle consistait à comprendre la composition sociologique et les aspirations de la clientèle française de l'entreprise et de faire en sorte que les ingénieurs en charge de la conception des produits s'y conforment. Qu'est-ce que le Japon pouvait bien avoir à faire là-dedans ? Seulement quelqu'un en haut lieu avait un jour eu l'intuition brillante que la France et le Japon devaient aussi créer des synergies dans le marketing. Allons bon, dans le marketing ! Les Japonais allaient donc nous dire comment vendre des aspirateurs aux ménagères françaises ?! (Josiane s'était gardée de faire part de ces réserves à son supérieur hiérarchique.) Il avait fallu collaborer. Il avait fallu parler anglais ! Pas cet anglais à la sauce Aspiral que l'on utilisait parfois déjà dans les powerpoints pour faire plaisir aux grands chefs et qu'elle lisait sans difficulté, mais un vrai anglais pour se faire comprendre des Japonais : par mail, dans les documents, au téléphone, en réunion… C'est alors qu'avait commencé le calvaire de Josiane.

La sonnerie continue. Entre Vincent, chef de produit récemment recruté dont Josiane est très contente. Il parle un anglais parfait, sans doute parce qu'il a étudié un an aux États-Unis. Quelle chance ont ces jeunes ! Si seulement on avait eu cette opportunité à notre époque, se dit souvent Josiane. C'est d'ailleurs pour son anglais impeccable que Vincent a eu le poste. Souvent Josiane l'amène avec elle aux réunions avec les Japonais. Elle se tait, il parle à sa place. L'expédient est un peu humiliant mais Vincent s'y soumet avec beaucoup de bienveillance, faisant comme si c'était parfaitement dans l'ordre des choses. Aux narquois qui lui demandent ce que cela fait d'être l'interprète attitré de la directrice, il répond : « Josiane sait se mettre en retrait pour me permettre

de m'exposer, c'est à cela qu'on reconnaît une bonne manageuse. Et puis, elle a fait beaucoup de progrès en anglais, je la sens beaucoup plus à l'aise qu'à une époque… »

- Je ne vous dérange pas ? demande Vincent innocemment.
- Non, non.
- Vous ne répondez pas au téléphone ?
- Non, je… Je suis occupée là. Il rappellera. C'était pour… ?
- Euh, juste cette histoire du ZX120. Le juriste me demande de revoir le packaging. Il dit que le claim est carrément risqué, qu'on va se faire challenger par la concurrence. Je lui ai dit qu'il fallait se réveiller avant qu'on shoote le key visual !
- Vous avez très bien fait, Vincent.

Le téléphone continue de sonner. Josiane fulmine intérieurement : pourquoi cette satanée messagerie ne se déclenche-t-elle jamais quand il faut ?

- Vous êtes sûre que vous ne voulez pas répondre ?
- Euh, oui, certaine… C'est trop tard maintenant.

Le téléphone a cessé de sonner. Un silence embarrassant. Ils recommencent à parler du ZX120, du claim et du key visual, quand un petit bip provenant du téléphone les interrompt. L'affichage annonce : « *You have a new voice mail.* »

- Ils ne peuvent pas le dire en français ! s'écrie Josiane, agacée. On est quand même en France à ce que je sache !
- Je vous laisse alors ?
- Non, non, je ne disais pas ça pour… Non, restez. Je crois que ça vous concerne aussi… Je crois que c'était Nakamura.

La précision n'est pas utile : c'est toujours Nakamura quand Josiane ne répond pas. Ils écoutent le message ensemble. Josiane n'en comprend que la moitié. Vincent lui explique le reste sans avoir l'air de lui expliquer, faisant comme si elle avait aussi bien compris que lui, tournant ses explications comme des questions. Elle lui sait infiniment gré de son tact. Il y a une chose cependant qu'elle a comprise et qui la désole : le Japonais s'attend à ce qu'on le rappelle.

- Vous voulez que je le rappelle ? demande Vincent, prévenant.
- Vous le… Euh, oui, pourquoi pas… Ça ne vous dérange pas ?
- Non, pas du tout.
- Merci Vincent.

Le chef de produit sort du bureau, le port noble et l'œil doux, dans l'attitude du sauveur. Josiane revient à ce qu'elle était en train de faire avant que le téléphone ne sonne, mais elle ne parvient pas à se concentrer. L'anglais… foutu anglais ! Se taper la honte à chaque fois ! Non, non, c'est vraiment trop humiliant ! Elle hésite à écrire un mail à Nakamura : « *I have received your voicemail*. *My collaborator will contact you…* » « *Collaborator* » ? « *Contact you* » ? Est-ce bien comme cela qu'on dit ? Elle se connecte à l'intranet pour accéder au dictionnaire français-anglais. Et puis non, c'est ridicule : pas besoin de mail. À côté de l'icône du dictionnaire se trouve celle de l'outil d'e-learning que les ressources humaines lui ont concédé pour améliorer son anglais. Elle s'y connecte tous les jours une quinzaine de minutes, depuis six mois, sans résultats tangibles. Ce qu'elle apprend rentre dans une oreille et sort par l'autre. Est-ce que je suis trop vieille ? se demande Josiane. Est-ce que j'ai encore ma place ici ? De l'autre côté de la vitre elle aperçoit Vincent au téléphone, peut-être déjà avec Nakamura, tout sourire, conversant insouciamment dans la langue de Shakespeare comme il le ferait dans celle de Molière.

1 Le concept d'anglicisation

L'anglais s'invite dans nos entreprises. Lingua franca des affaires, de la diplomatie, de la science, sans rivale depuis que le français lui a cédé la place au cours du XXe siècle, il s'impose comme une évidence dans les échanges économiques internationaux. Pas une entreprise ayant des ambitions internationales ne peut prétendre s'en passer, à moins que ces ambitions ne s'arrêtent à la Suisse romande, à la Wallonie, au Québec et aux anciennes colonies françaises du Maghreb et d'Afrique noire. On pouvait déjà faire ce constat il y a vingt ans. Ce qui a changé depuis vingt ans, c'est la place occupée par l'anglais à l'intérieur des entreprises. En deux décennies, l'anglais s'est propagé à toutes les strates, à tous les métiers, à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise internationale. Jadis utile seulement aux services s'occupant du commerce international et des achats, il a su investir progressivement tous les processus de l'entreprise, au point que dans certaines entreprises « françaises » (il vaudrait mieux dire : d'origine française et conservant un siège en France) on ne parle officiellement plus que l'anglais au travail. Cette avancée de l'anglais dans les organisations et dans le quotidien de leurs acteurs est vécue par certains comme une invasion, notamment par les plus anciens. Au cours d'une longue carrière dans l'entreprise, ils ont vu se propager autour d'eux l'usage de l'anglais, se préciser cette nouvelle contrainte qui menace aujourd'hui de les marginaliser en dépit de leur précieuse expérience.

C'est cette avancée de l'anglais dans les organisations que cette thèse prend pour objet. Nous la désignons sous le terme d'anglicisation[1]. C'est une appellation on ne peut plus transparente, pourvu que l'on s'entende sur ce qu'elle ne recouvre pas. Il s'agit bien, d'une part, de la propagation de la langue anglaise et non de la culture anglaise, du mode de vie anglais. Certains préfèrent d'ailleurs parler d'américanisation ou d'anglo-américanisation, considérant fort justement que la raison historique de cette dynamique est l'hégémonie exercée par les États-Unis d'Amérique sur l'économie mondiale, la diplomatie et la culture depuis plus d'un demi-siècle ; l'anglais parlé dans la plupart des entreprises est à bien des égards plus proche de l'anglais américain que de l'anglais britannique.

Surtout il ne faudrait pas déduire du terme « anglicisation » l'existence d'un agent tirant secrètement les ficelles, malveillant oncle Sam conspirant à la disparition des langues et cultures autres que la sienne. Cette vision fantasmée, presque paranoïaque de l'anglicisation transparaît parfois en filigrane dans le discours des militants de la défense du français. Nous n'avons aucune raison d'y souscrire. Lorsque nous disons que l'anglais avance, qu'il pénètre de plus en plus profondément dans les organisations, il serait erroné de comprendre que quelqu'un le fait avancer, le fait pénétrer. Si ce quelqu'un existe, il y a toutes les chances qu'il soit multiple et inconscient du schéma global qu'il contribue à mettre en place, partant innocent du dessein qu'on lui prête. On n'a jamais vu un patron claquer des doigts pour angliciser l'entreprise qu'il dirige. Les principaux acteurs de l'anglicisation de l'entreprise sont les salariés eux-mêmes. L'anglicisation n'est pas une mode managériale mais un phénomène que l'on peut étudier en s'intéressant au comportement des acteurs de l'entreprise, qui en sont tout à la fois les victimes et les responsables.

Un avatar de l'anglicisation est le « tout-anglais », terme-épouvantail brandi par ceux qui dans l'entreprise et dans la société civile s'opposent au phénomène. La différence des termes en dit long sur celle des conceptions. Le tout-anglais est un état de fait absurde contre lequel il faut lutter pour faire revenir l'organisation à son état naturel, le tout-français. C'est une conception statique et idéologique (binaire) du rapport entre les langues. L'anglicisation est un phénomène que l'on constate et dont on souhaite comprendre les mécanismes. C'est au contraire une conception

[1] Nous avons proposé (Saulière, 2013c) d'utiliser le même terme en anglais (*anglicisation* ou *anglicization*). Deux termes lui font concurrence dans cette langue. D'une part *Englishization* (Dor, 2004) juxtapose le suffixe inchoatif d'origine latine *-ization* au nom anglais de la langue (majuscule comprise), ce qui semble une insulte au linguiste et au locuteur de langue romane : pourquoi ne pas revenir alors à la racine latine du glossonyme ? D'autre part *Englishnization* (Neeley, 2012a) rajoute à la monstruosité étymologique un « N » euphonique, sans doute empruntée à l'usage japonais dont traite le cas en question. Notons *qu'anglicisation* est déjà un terme admis en anglais standard ; il peut désigner l'anglicisation d'un nom propre (Bourgogne devenant *Burgundy*) mais aussi le fait de rendre quelqu'un ou quelque chose plus anglais, c'est-à-dire propre à l'Angleterre. On peut donc voir la distinction *Englishization / anglicisation* comme une vraie distinction de sens, le premier décrivant l'appropriation de la langue et le second celle de la culture, distinction d'autant plus pertinente que la langue anglaise s'est largement détachée, dans son usage comme lingua franca, de ses origines britanniques. Le fait que le français ne se prête pas à une telle combinatoire (*anglaisisation*, *anglaisification*, *anglification* sont aussi improbables les uns que les autres) nous permet d'échapper à ce dilemme néologique.

dynamique et – pour autant que l'on puisse y prétendre sur un sujet aussi marqué par l'idéologie – scientifique du rapport entre les langues. Quels sont les mécanismes à l'œuvre dans cette dynamique d'anglicisation des organisations ? C'est à cette question, abordée selon différents angles et à différents niveaux d'analyse, que se consacre la présente thèse[2].

2 Positionnement (inter)disciplinaire

La question s'inscrit au confluent de plusieurs disciplines, dans un paysage où dominent deux interdisciplines ou superdisciplines que sont la linguistique et la gestion. Au sein de la linguistique, la première des disciplines concernées par le sujet que nous traitons est la sociolinguistique, qui s'intéresse à l'usage des langues dans son contexte social. L'anglicisation du monde est depuis longtemps un sujet d'intérêt et d'inquiétude pour les sociolinguistes de tous pays, y compris anglo-saxons. L'anglicisation des entreprises en est non seulement une manifestation frappante dans son ampleur mais aussi, d'un certain point de vue, le véhicule privilégié : certaines analyses voient en effet dans l'entreprise le cheval de Troie de l'impérialisme anglo-américain dans nos sociétés. À un niveau beaucoup plus micro, la plupart des travaux de sociolinguistes sur le sujet visent à décrire les pratiques linguistiques dans une ou plusieurs organisations et à appliquer le concept-clé de politique linguistique à l'entreprise. On en citera quelques exemples dans le chapitre premier. Également concernées à divers titres par le sujet sont la didactique des langues, qui s'intéresse à leur enseignement, et la traductologie, qui s'intéresse à la traduction – deux sujets ô combien essentiels dans l'entreprise anglicisée !

L'autre interdiscipline qui peut légitimement s'emparer de la question est la gestion, dont un objet d'étude privilégié est l'entreprise. C'est dans les sciences de gestion que nous choisissons de positionner cette thèse. Dans quelle discipline au juste ? Nous préférons ne pas nous prononcer sur ce point. Alors que la gestion, comme la linguistique, tend à se morceler toujours plus finement en nombreuses disciplines évoluant indépendamment les unes des autres, le domaine d'étude « langue et management » dans lequel s'inscrit notre question de recherche n'appartient en propre à aucune d'entre elles : interdisciplinaire y compris au sein de la gestion, il emprunte volontiers, simultanément ou successivement, au management international, aux ressources humaines, à l'organisation, à la stratégie… Nous emprunterons donc autant que de besoin à ces différentes disciplines dans le cours de nos réflexions. Nous n'hésiterons pas à proposer de nouveaux cadres théoriques là où cela

[2] On entend ici « mécanismes » au sens de mécanismes sociaux, concept fondamental de la sociologie analytique, théorisé par Hedström & Swedberg (1998) et revisité pour les sciences de gestion par Depeyre & Dumez (2007). Le mécanisme, analysent ces derniers, insiste « sur l'action, sur la précision, l'abstraction et la réduction, la recherche de l'ouverture de la boîte noire ». L'analyse en termes de mécanismes est donc un aboutissement logique de la recherche compréhensive.

nous paraît utile, toujours dans une perspective interdisciplinaire, en empruntant des éléments à une discipline tierce pour enrichir l'approche des sciences de gestion.

Les ponts qu'elle construit entre des disciplines peu enclines à s'inspirer les unes des autres, parmi lesquelles on pourrait également citer la sociologie, l'économie et les sciences politiques, constituent certainement le premier apport de cette thèse. Cosmopolite mais pas apatride : ceci est une thèse de gestion s'autorisant des excursions dans d'autres disciplines, pas une thèse à cheval sur les disciplines. Ayant échangé avec eux et lu leurs travaux, je mesure ce qui me sépare de mes collègues d'autres obédiences. Partant, j'assume d'aborder le problème avec les outils, mais aussi avec les œillères du gestionnaire – qui ne sont ni plus ni moins gênantes que celles du sociologue, du linguiste et de l'économiste. Surtout, tout au long de cette thèse j'aurai en tête cette question : *so what ?* Et alors que fait-on ? C'est un aspect qui souvent manque aux réflexions de mes collègues linguistes. Un chercheur en gestion n'est pas un consultant, on n'attend pas de lui de solutions toutes prêtes sous forme d'un plan d'action en cinq à dix *bullet points*. Mais on attend tout de même d'un chercheur en gestion qu'il sache se mettre à la place des différents acteurs de l'organisation qu'il étudie, y compris de ses dirigeants, et qu'il regarde le problème à travers leurs yeux. J'essaierai donc régulièrement de revenir à des considérations pratiques, « gestionnaires » dans le sens le plus terre-à-terre du terme, en me gardant de tout excès de prescriptivité.

3 Pour un réductionnisme assumé

Après l'objet d'étude (l'anglicisation) et le positionnement disciplinaire, c'est aussi le positionnement épistémologique qui fait l'unité de cette thèse. On peut le qualifier de réductionnisme assumé. Le réductionnisme, posture archi-dominante dans les sciences naturelles, consiste à déduire les propriétés de l'objet étudié de celles de sous-ensembles simples. Prenons pour exemple la trajectoire d'un missile. Si l'on veut étudier cette trajectoire et déterminer le point d'impact et si l'on n'est pas à quelques mètres près, on choisira de ne considérer que l'interaction du missile avec le champ gravitationnel terrestre, dans le cadre des lois de Newton. Si l'on veut être un peu plus précis, on inclura dans le calcul les frottements de l'air, soit sous une forme simplifiée mais inexacte (une fonction simple de la vitesse), soit sous une forme un peu plus complexe et un peu moins inexacte (une fonction complexe de la vitesse et de la pression), soit en modélisant précisément l'impact des molécules d'air sur le missile, ce qui aboutit à un résultat très exact (un millimètre près) mais nécessite des heures de calcul informatique. Si l'on est à quelques microns près, on peut même envisager d'abandonner les lois de Newton, dont on sait depuis Einstein qu'elles ne sont qu'une excellente approximation de la réalité, pour appliquer à notre missile les équations très complexes de la relativité générale. De fait, on n'arrivera jamais à étudier le problème en tenant compte

exhaustivement de toutes ses complexités : pensez que chaque arbre, chaque oiseau, chaque fourmi que survole le missile influe sur sa trajectoire !

Le même constat s'impose dans les sciences humaines, où la complexité des phénomènes étudiés, parce qu'ils impliquent des décisions humaines, dépasse l'imaginable. Le réductionnisme n'y a pourtant pas très bonne presse. L'expansionnisme – si l'on nous permet de nommer ainsi la posture inverse – règne en maître. La prime y est à celui qui trouverait une conceptualisation plus complexe encore que la précédente, faisant de cette dernière une approximation simpliste de la réalité révélée. On reconnaît bien dans la littérature de gestion consacrée à la question de la langue cette volonté de monter toujours en complexité. Il ne faudrait pas parler de langues nationales mais de langage(s), de parlers d'entreprises, de *languaging*… Il faudrait renoncer au concept de compétence linguistique pour n'envisager la compétence communicationnelle qu'en référence à un contexte donné… Voire il faudrait dépasser la question de la langue, insignifiante en soi, pour l'intégrer à une réflexion plus large sur la culture…

Toutes ces tentatives de montée en complexité débouchent certes sur des questions passionnantes. L'une d'elle est la question de la culture et de l'impact des différences culturelles sur l'organisation de la collaboration entre les individus ; elle intéresse une branche prospère de la gestion que l'on désigne souvent sous le terme de « management interculturel » (Chevrier, 2013). Cependant il nous semble bon que quelqu'un s'arrête à la question de la langue sans se sentir obligé de s'élever à un niveau de complexité supérieur. Dans tout échange international, la langue est un premier filtre, qui agit avant que la culture n'agisse pour brouiller la communication entre locuteurs de langues différentes. Si je ne comprends pas ce que dit mon interlocuteur indien, il est de peu d'importance que j'ignore le contexte culturel dans lequel il se place. Plus généralement et pour revenir au réductionnisme assumé de la démarche, il est bon que quelqu'un entreprenne parfois de descendre en complexité, quitte à pécher par simplisme, pour pouvoir produire d'autres conclusions que celle à laquelle on pourrait ramener nombre de profondes contributions : « C'est bien plus compliqué que vous ne semblez le penser. »

Concrètement, ce réductionnisme assumé se traduit par l'utilisation de concepts simples, certains diront naïfs, c'est-à-dire aussi intuitifs que possible. Lorsque nous parlerons de traduction, de compétence linguistique, de frontières linguistiques, nous aurons à cœur de définir ces concepts d'une façon simple et brève, sans épiloguer sur ce qu'est la compétence, ce qu'est la traduction, ce qu'est une frontière… D'autres sauraient le faire mieux que nous et il faudrait quelques centaines de pages de plus à ce mémoire pour les concurrencer. Ce qui peut être vu comme une solution de facilité participe aussi du positionnement épistémologique de la thèse : il ne nous paraît pas nécessaire de nous aventurer dans ces raffinements conceptuels pour répondre à notre question de

recherche. Le réductionnisme sera porté à son comble lorsqu'à la fin du chapitre 10 nous envisagerons la gestion de la compétence linguistique comme celle d'une ressource physique, dans une perspective économico-comptable aux antipodes de la doctrine régnante qui voit dans la compétence linguistique une donnée extrêmement complexe, impossible à mesurer… et donc forcément impossible à gérer. Réduire la complexité n'est pas la nier. C'est supposer qu'en revenant momentanément à un objet simple on arrivera à une meilleure compréhension de l'objet complexe initial. C'est une démarche que les sciences humaines gagneraient à adopter plus souvent.

4 Annonce du plan

La suite de cette thèse est structurée d'une façon assez originale. Ce n'est ni une thèse par articles, ni une thèse dite classique – qui dans son classicisme le plus exacerbé (et certes hypothétique) présenterait une structure linéaire, partant d'une revue de littérature pour identifier des *knowledge gaps* et formuler une question de recherche et éventuellement des hypothèses, proposerait ensuite une méthodologie pour répondre à la question et/ou tester les hypothèses, présenterait les résultats et les discuterait, pour conclure enfin sur les apports théoriques et managériaux de la thèse et sur les boulevards (*avenues*) ouverts à la recherche future. Pour mieux dire, elle tient un peu des deux à la fois. Avec une thèse par articles elle partage la caractéristique d'aborder un même sujet sous plusieurs angles différents et complémentaires. Chaque partie, pour ne pas dire chaque chapitre, pourrait éventuellement donner lieu à une publication[3]. D'une thèse classique elle possède la cohérence, une multitude de renvois attachant les chapitres les uns aux autres en une structure tout sauf linéaire, du moins logique et lisible. Elle échappe ainsi au défaut de beaucoup de thèses par articles : un ton décousu dû à la juxtaposition d'articles écrits pour des cibles très différentes, sur des formats très différents, voire dans des langues différentes. À ce propos, à ceux qui me demanderaient pourquoi sur un tel sujet j'ai choisi d'écrire en français et pas en anglais, lingua franca de la recherche internationale, je répondrai précisément de lire cette thèse et de me dire si la réponse ne leur saute pas aux yeux : la même thèse écrite en anglais eût été un peu plus courte, peut-être d'un tiers, cependant plus longue à écrire, infiniment plus ennuyeuse et au final deux fois plus longue à lire. J'espère que le jury m'en saura gré.

Après un chapitre premier dédié à la revue de la littérature et un chapitre 2 à la description de la méthodologie employée, le cœur de la thèse s'organise en trois parties de trois chapitres chacune. Dans chaque partie, l'anglicisation est abordée sous un angle différent pour répondre à la question de recherche énoncée plus haut.

[3] Les chapitres 4 et 8 ont d'ailleurs chacun donné lieu à un article dans une revue à comité de lecture. Les chapitre 7, 8, 9 et 10 ont chacun donné lieu à une communication dans un colloque international.

Dans la première partie (chapitres 3, 4 et 5) on aborde l'anglicisation comme un sujet de société. La question des usages de l'anglais dans les entreprises intéresse toutes sortes de gens. Tout le monde a son avis à ce sujet. Si à l'occasion d'une soirée entre amis un doctorant est amené à énoncer son sujet de thèse pour satisfaire un curieux, il le fait souvent avec réticence, anticipant le regard vide de son interlocuteur qui lui répondra probablement quelque chose comme : « Je n'y connais rien mais ça doit être… intéressant. » La majorité de mes interlocuteurs manifestaient au contraire un intérêt sincère : « Mais c'est passionnant ! J'aurais beaucoup à te raconter sur la façon dont ça se passe chez nous ! » Cet intérêt largement partagé a une contrepartie : ce que l'on s'entend dire aux soirées entre amis, mais aussi en entretien, est le plus souvent marqué d'une idéologie, soit favorable, soit hostile à l'anglicisation, idéologie qu'il est parfois difficile de séparer tout à fait du propos factuel. On peut donc voir cette première partie comme un rempart contre les opinions : nous leur donnons d'abord libre cours, les identifions et les pesons pour mieux les reconnaître et nous en méfier dans la suite. Le cadre théorique choisi pour ce faire est emprunté à la sociologie, c'est celui de la controverse scientifique (Raynaud, 2003). La société française se caractérise par la vigoureuse controverse qui y règne autour de l'anglicisation du monde de l'entreprise, controverse où sont impliqués une multitude d'acteurs aux intérêts très différents. Nous décrivons ces acteurs, leurs relations et leurs armes dans le chapitre 3. Puis nous passons minutieusement en revue les arguments ayant cours dans la controverse en les classant par thématique et les passons au crible des faits dans le chapitre 4. Le chapitre 5 conclut la partie en zoomant sur la dimension politique de la controverse et notamment sur la loi Toubon qui en est tout à la fois la source, l'aboutissement et le nœud. Cette première partie se conclut sur un point d'interrogation en forme de comparaison avec l'outre-Atlantique : peut-on tirer des enseignements de la lutte menée par « nos amis québécois » pour la sauvegarde du français ?

Dans la deuxième partie (chapitres 6, 7 et 8) on aborde l'anglicisation comme un phénomène à décrire. La démarche adoptée dans cette partie se conforme davantage aux canons d'une recherche compréhensive classique. À partir d'observations et d'entretiens menés dans une dizaine d'organisations, on s'attache à identifier les schémas de l'anglicisation des organisations et les stratégies d'acteurs qui les sous-tendent. Une multitude de cas, d'abord très globaux et à l'échelle de l'organisation, puis très zoomés et détaillés, sont donnés à lire. L'hypothèse implicitement testée dans cette partie, et largement confirmée par les faits, est que les acteurs de l'organisation sont tout à la fois les victimes et les responsables de son anglicisation. Leurs jeux, au sens de Crozier & Friedberg (1992), sont le principal moteur de la dynamique. En guise de cadre théorique, on introduit dans cette partie le concept de frontière linguistique, emprunté à la sociolinguistique et considérablement modifié pour décrire l'évolution des pratiques linguistiques dans les organisations. Le concept est introduit au chapitre 6 et illustré par sept cas d'organisations très contrastées (trois

grandes entreprises, deux PME, une grande école, une agence publique) dont l'anglicisation est à peu près le seul point commun, mais où les schémas de cette anglicisation diffèrent. Dans le chapitre 7, un cas fictif, un cas réel et quelques statistiques sont astucieusement associés pour dresser un portrait multidimensionnel des conséquences de l'anglicisation sur le quotidien des acteurs de l'entreprise. Enfin on zoome dans le chapitre 8 sur les équipes et les rapports interpersonnels, ce qui permet d'identifier, en se basant toujours sur le cadre théorique des frontières linguistiques, un certain nombre de mécanismes explicatifs de l'anglicisation des organisations.

Dans la troisième partie (chapitres 9, 10 et 11) on aborde l'anglicisation comme un objet de gestion. Ayant élucidé les mécanismes explicatifs de l'anglicisation, on se demande à présent de quelles façons « l'entreprise » (être de raison dont on aura tout lieu de se méfier dans cette partie) peut agir sur elle et gérer les langues, dans tous les sens du terme. La première chose que l'on constate, c'est que le concept de gestion des langues recouvre trop de notions disparates sans qu'il ait été tenté de les organiser. Aussi construisons-nous au chapitre 9 un cadre théorique simple, typologie à quatre éléments issue du croisement de deux distinctions empruntées, là encore, à la sociolinguistique. Il en ressort que les deux principaux leviers de la gestion des langues, en termes d'importance et en tout cas en termes de coûts, sont la formation aux langues et la traduction, auxquelles nous consacrons les deux chapitres suivants. Le chapitre 10 s'attache à identifier les spécificités de la formation aux langues dans le paysage français de la formation. Ayant effectué un survol de cette jungle qu'est la formation aux langues pour les entreprises, on met en regard trois cas d'entreprises qui offrent le prétexte à une réflexion économique sur la gestion de la compétence linguistique. À la traduction, parent pauvre de la formation, est enfin consacré le chapitre 11 : on y esquisse un portrait du monde de la formation tel qu'il est vu par l'entreprise et l'on se demande, en partant là aussi de cas d'entreprises, à quoi pourrait ressembler une bonne politique de gestion de la traduction.

En conclusion, on tente de boucler la boucle en replongeant dans la controverse de la première partie, non plus dans le rôle d'arbitre naïf, mais solidement armé des faits et théories glanés au fil des deuxième et troisième parties. On y spécule sur la compatibilité entre les idéaux du linguiste et le pragmatisme du gestionnaire, c'est-à-dire entre l'apologie de la diversité linguistique et l'acceptation de l'anglais comme langue universelle des affaires. Le concept de responsabilité sociolinguistique de l'entreprise est proposé comme une piste pour parvenir à cette quadrature du cercle.

Il est peut-être intéressant de préciser que ce plan n'a rien de chronologique. Si l'on faisait l'archéologie de ma démarche, on trouverait que le chapitre 7 de la deuxième partie est la strate la plus profonde, l'idée avec laquelle je me suis lancé dans mes recherches : « L'anglais doit bien poser problème quelque part, n'est-ce pas ? » Les chapitres 6 et 8 qui l'entourent sont venus consolider cette intuition en l'étayant d'un cadre théorique. Puis l'idée que les langues doivent être gérées

d'une façon ou d'une autre s'est imposée, tant suite à mes observations de terrain qu'à mes lectures convergentes en gestion et en sociolinguistique, ce qui a donné naissance à la troisième partie. Enfin il m'est apparu indispensable de traiter la controverse sur le tout-anglais comme un objet de recherche en soi, considérant qu'elle forme comme un rideau de brume derrière lequel les faits se dissimulent à la plupart des commentateurs. Ainsi est née l'idée de la première partie, la plus incongrue peut-être pour une thèse de gestion, mais aussi celle qui me semble la plus nécessaire à son équilibre.

Chapitre premier :
Les langues et l'entreprise, revue de littérature

On entreprend dans ce chapitre de décrire l'état de l'art sur les langues et l'entreprise dans les sciences de gestion. La tâche peut sembler démesurée : le travail dans l'entreprise d'aujourd'hui, n'est-ce pas *essentiellement* de la langue ? La montée du secteur tertiaire et des technologies de l'information au détriment du travail manuel, la généralisation de la pratique de l'écrit, l'impératif de communication qui pèse sur elles et les nouveaux modes de conception et de production font en effet croître irrémédiablement la part langagière du travail dans les entreprises (Borzeix, Pène, & Fraenkel, 2001; Boutet, 2001). C'est là qu'il faut insister sur une distinction essentielle. Nous entendons la langue exclusivement en tant que langue dite « naturelle », système de signes et de règles partagé par une communauté linguistique et extérieur aux individus qui la composent : par exemple le français, l'anglais… Quant à l'usage particulier qui est fait de la langue par un groupe social dans un contexte donné, que l'on désigne plus volontiers en français sous le terme de « langage[1] », il sort du périmètre de notre étude.

Bien sûr, le concept de langue naturelle peut être questionné et l'est sans cesse par les linguistes. L'anglais, parlé sous tant de formes de par le monde, peut-il être considéré comme une seule langue ? Ne faudrait-il pas parler de ses innombrables variétés – ou sont-ce des dialectes ? – plutôt que de cette pure abstraction qu'est « l'anglais » ? Le « Globish » parlé dans les entreprises est-il une de ces variétés ? Est-ce une langue distincte, naturelle ou artificielle ? Si oui, quand cesse-t-on de le parler, quand commence-t-on à parler le « bon anglais » ? Quid de l'alternance codique (l'utilisation successive de plusieurs langues au sein d'un même échange verbal) ? Malgré ce flou, le concept de langue naturelle est suffisamment bien circonscrit par l'intuition pour nous permettre de délimiter le périmètre à explorer, en le restreignant à des dimensions somme toute raisonnables. D'autant plus raisonnables que les chercheurs en gestion n'ont commencé à s'intéresser à la langue qu'assez récemment. Dans le même temps, les sociolinguistes restaient intimidés par ce terrain difficile d'accès qu'est l'entreprise, de sorte que les premières études sur les langues et l'entreprise n'ont émergé de part à d'autre que vers la fin des années 90.

[1] Cette très commode distinction est spécifique au français. L'anglais, comme beaucoup d'autres langues, ne dispose pas d'échelon intermédiaire entre langue (*language*) et parole (*talk* ou *speech*), définie quant à elle comme l'utilisation effective du langage par un individu. Certains auteurs anglophones tendent cependant à utiliser « *talk* » à peu près dans le sens que nous donnons au « langage ».

1 « Oublié et négligé »

Ceux qui s'intéressent au rôle des langues dans la gestion des entreprises s'accordent généralement à faire remonter la naissance du champ disciplinaire à la prise de conscience générée par le fulgurant article de Marschan, Welch & Welch (1997) intitulé « Language: The forgotten factor in multinational management ». Il y est d'abord constaté que la question de la langue est absente de la recherche en gestion bien qu'elle joue un rôle essentiel dans les entreprises internationales. La première partie de l'affirmation, l'absence de la question de la langue dans la littérature de gestion, ne surprend personne et se trouve aisément démontrée par la statistique : dix ans plus tôt, Holden (1987) analysait 463 textes de littérature de gestion en langue anglaise et concluait que « seul un faible nombre des auteurs traitent un tant soit peu des questions de langue » et que ceux qui les traitent le font « de façon brève et superficielle ». La seconde partie de l'affirmation, le rôle essentiel joué par la langue dans les entreprises internationales, n'est pas plus difficile à faire valoir. Preuve en est le fait que la langue parlée dans un pays influe crucialement sur le choix que fait une entreprise de s'y installer ou pas. Par exemple, un constructeur japonais souhaitant s'installer en Europe choisira le Royaume-Uni pour ne pas avoir à gérer la superposition de trois couches linguistiques : japonais, anglais et langue locale. Partant de ce constat, Marschan *et al.* explorent les stratégies déployées par les acteurs de l'entreprise pour suppléer à un défaut de compétence dans la langue officielle, en l'occurrence l'anglais, dans le cadre de la communication des filiales vers le siège de la multinationale finlandaise Koné. Ils identifient cinq stratégies :

1. un comportement passif (laisser passer l'information sans comprendre et sans intervenir) ;
2. l'utilisation d'un intermédiaire dans la filiale (le salarié connaît quelqu'un qui parle anglais dans son entourage professionnel) – est introduit le concept de « nœud linguistique » (*language node*) qui sera fréquemment repris dans la littérature ultérieure ;
3. l'exploitation de liens informels en dehors de la filiale (le salarié connaît quelqu'un qui parle sa langue au siège) ;
4. l'exploitation de liens formels en dehors de la filiale (une personne est mutée de la filiale au siège ou inversement pour servir officiellement d'intermédiaire linguistique) – cette solution suppose que les décisionnaires soit conscient du rôle délicat joué par la langue dans les interactions siège-filiale ;
5. l'apprentissage de la langue officielle (*corporate language*) ou, surtout, l'acquisition de compétences dans cette langue (« *buying-in of required language skills* ») par le biais du recrutement.

On en conclut premièrement que l'importance du « facteur langue » dans la recherche en gestion – facteur explicatif, facteur de complexité –a été jusqu'alors sous-estimée, et deuxièmement que les

processus informels (les trois premiers items), rarement pris en considération, jouent pourtant un rôle essentiel dans la facilitation de la communication entre siège et filiales. Cet article peut être considéré comme le bigbang du champ disciplinaire « langue et management ». C'est souvent le premier, le plus ancien que l'on cite. C'est en rayonnant autour de cet article et de ses moins fulgurants *companion papers* sur le cas Koné (Marschan-Piekkari, Welch, & Welch, 1999a, 1999b), en y revenant toujours comme à leur plus grand – ou leur seul – dénominateur commun, que vont se développer dans les années 2000 les recherches sur les langues dans l'entreprise.

Cinq ans après l'appel de Marschan *et al.*, Feely & Harzing (2002) surenchérissent avec un article intitulé « Forgotten and neglected—Language: The orphan of international business ». Négligé, orphelin : ces mots très forts traduisent la volonté des auteurs d'intéresser davantage de chercheurs à la question de la langue. L'article introduit notamment le concept de barrière linguistique : la différence des langues est un problème pour les entreprises internationales dans la mesure où elle crée une barrière linguistique entre siège et filiales, entre les anglophones et les autres. Cette barrière pose problème à la fois pour ceux dont la langue de communication est la langue native (communication faussée, erreur d'attribution due à l'assimilation de la langue avec la culture, alternance codique) et pour ceux dont elle est une langue seconde (perte d'habileté rhétorique, perte de face, distorsion des relations de pouvoir). Cet article fait également des suggestions intéressantes sur les raisons de l'oubli qu'il diagnostique : premièrement la multidisciplinarité (« *Part of the reason may be that business researchers and linguists alike have been deterred by the cross-discplinary nature of the subject* ») ; deuxièmement le fait que la recherche en management soit largement dominée par les chercheurs américains dont la sensibilité aux questions de langue est minimale ou inexistante[2] ; troisièmement le primat longtemps incontesté de Hofstede (2001, 2010) sur le management interculturel, lequel a négligé d'intégrer la langue dans sa fameuse mesure de la distance culturelle ; quatrièmement et dernièrement le caractère insaisissable de la langue, que l'on ne sait pas aborder à travers des mesures opérationnelles. D'où l'idée défendue par les auteurs d'opérationnaliser le concept de barrière linguistique – ce qu'ils tenteront de faire dans Harzing & Feely (2008).

On trouve encore aujourd'hui des articles qui entrent en matière avec le constat que « *la langue est le "facteur oublié" (Marschan* et al.*, 1997) de la recherche en management* ». Oubliée, la langue ne l'est pourtant plus vraiment dans la recherche en management, bien qu'elle reste un facteur souvent oublié par les managers eux-mêmes. On se trouve au contraire face à un foisonnement de re-

[2] Ce n'est certainement pas un hasard si les premières recherches sur la langue dans l'entreprise ont été menées en Finlande, pays où la domination linguistique et culturelle de la Suède a laissé des traces et où l'apprentissage d'une langue étrangère est probablement une plus grande épreuve qu'ailleurs, le finnois étant infiniment plus éloigné des autres langues européennes qu'elles ne le sont entre elles.

cherches qui partent dans différentes directions, flirtent avec différentes disciplines, aboutissent à différents résultats, principalement qualitatifs, largement incommensurables mais non incompatibles entre eux, ce qui incite Harzing & Pudelko (2013) à décrire le champ comme « *essentiellement a-théorique et fragmenté* ». Une littérature largement exploratoire, donc, qui aspire à peupler le vide laissé par l'oubli originel. Il est difficile, dans ces conditions, de rendre compte exhaustivement de l'état de l'art. Nous décrivons dans la suite, sans prétendre toutes les citer, les principales pistes explorées depuis 1997 par la littérature sur les langues dans l'entreprise. Nous organisons cette description en distinguant quatre types d'approches : les approches axées sur la communication internationale ; celles centrées sur l'anglais lingua franca ; celles qui se focalisent sur les aspects moins immédiatement perceptibles du problème linguistique, ce que nous appelons le côté obscur de la langue ; enfin celles qui se préoccupent des modes d'actions de l'entreprise sur la langue.

2 La communication internationale

Le fait que la diversité linguistique au sein de l'entreprise internationale présente un obstacle à la bonne communication au sein de celle-ci ne nécessite guère de preuve. Cet obstacle est précisément ce que Feely & Harzing (2002) appellent la « barrière linguistique ». Or une bonne communication semble une condition sine qua non à la bonne coordination des différentes unités et donc au bon fonctionnement de l'entreprise. Un courant de recherche s'intéresse à décrire précisément les impacts de la diversité linguistique – et de l'anglicisation des entreprises – sur la communication au sein de l'entreprise internationale. On peut séparer ce courant en deux approches dominantes centrées sur deux niveaux d'analyse distincts : d'un côté le rapport siège-filiale, de l'autre l'équipe internationale. Les enjeux de la communication et donc les problèmes posés par la langue à ces deux niveaux sont assez différents : l'objectif de la communication dans la relation siège-filiale est la coordination et le rapport de pouvoir y est nécessairement asymétrique ; dans l'équipe internationale au contraire, l'idéal visé est la coopération entre égaux.

2.1 Les relations siège-filiales

Un nombre important de travaux de recherche sur la langue et l'entreprise se centrent sur les relations entre filiales et maison-mère. Rien d'étonnant à cela : le rapport avec une filiale nouvellement créée, ou l'amélioration du rapport avec une filiale existante, est l'événement idéal pour intéresser un dirigeant d'entreprise aux questions de langue. Harzing & Feely (2008) analysent que la barrière linguistique est susceptible d'affecter négativement la relation entre une entreprise et ses filiales à travers un cycle de « *miscommunication* » (Coupland, Giles, & Wiemann, 1991) : constatant l'échec des méthodes de coordination informelles et décentralisées qui fonctionnent généralement bien entre unités de même langue, le siège peut être tenté d'instaurer une relation plus formelle et

centralisée pour s'affranchir notamment des distorsions linguistiques – intuition confirmée par l'étude empirique à grande échelle de Björkman & Piekkari (2009) – mais il donne ainsi le signe de vouloir augmenter son contrôle de la filiale, générant une crise de confiance qui contribue à aggraver encore les difficultés de communication entre les deux unités.

En considérant le cas particulier de la relation entre les expatriés venus du siège et le personnel local dans les filiales taïwanaises de différentes entreprises, Du-Babcock & Babcock (1996) trouvent que l'on peut remédier à ces difficultés de communication en jonglant entre les langues au lieu de se confier exclusivement à la lingua franca. Sans surprise, les expatriés disposant de compétences opérationnelles dans la langue locale sont les plus à même d'établir une communication efficace entre le siège et la filiale. En l'absence d'expatriés pour jouer les *language nodes*, l'entreprise qui crée une filiale dans un pays étranger se trouve face à un dilemme. Quelle langue de travail adopter dans la filiale ? Quelle langue d'échange entre la filiale et le siège ? Pour la première question, la réponse est souvent : la langue locale, étant donné que la filiale est censée interagir avec le marché local. La réponse à la seconde question (anglais / langue du siège ou langue locale ?) conditionne grandement la qualité de la relation. L'exemple de sociétés danoises installées en France montre que la réponse choisie est généralement un mélange ad hoc de plusieurs solutions (« *muddling-through solutions* »), dont le succès dépend crucialement des compétences linguistiques et de la bonne volonté des personnes en présence ; la relation ainsi établie est éminemment vulnérable puisqu'elle demande à être renégociée en cas de changements de personnes d'un côté ou de l'autre (Andersen & Rasmussen, 2004).

Enfin il est bon de garder à l'esprit que le choix de la langue de communication entre un siège et sa filiale dépend des pays concernés. Dans une des seules études quantitatives de grande échelle menées sur le sujet, Harzing & Pudelko (2013) proposent de distinguer 4 groupes de pays au sein desquels les problématiques linguistiques sont similaires : pays anglophones ; pays nordiques (et Pays-Bas) ; pays d'Europe continentale ; pays asiatiques. C'est dans les deux derniers groupes que l'usage de l'anglais comme langue d'échange peut poser problème, particulièrement lorsqu'une entreprise de ces pays établit une filiale dans un pays des deux premiers groupes. Le principal risque est alors celui d'une distorsion de pouvoir, la filiale prenant l'avantage dans la relation parce ses salariés maîtrisent mieux la langue d'échange que ceux du siège. Les multinationales issues de pays asiatiques éviteraient cet écueil en utilisant la langue du siège pour les échanges avec les filiales, ce qui suppose un recours massif à l'expatriation, mais sans donner à cette langue de statut officiel.

2.2 Les équipes internationales

Un autre niveau d'analyse ciblé par de nombreuses recherches est celui de l'équipe internationale. La langue est en effet un obstacle considérable pour le bon fonctionnement d'une équipe internationale, obstacle au moins aussi important que ne le sont les différences culturelles, pourtant sous-estimé et bien moins étudié que ces dernières. La barrière linguistique est même un double obstacle, analyse Chevrier (1996) : « *d'une part parce qu'elle entrave sensiblement les échanges d'informations et d'autre part parce qu'elle constitue un frein au développement de relations informelles qui favoriseraient l'émergence d'un climat de travail convivial* » (voir aussi Chevrier, 2012, p. 119‑127).

Sur le premier aspect, on constate que le fait d'utiliser une langue tierce, même en faisant abstraction des distorsions liées à des compétences inégales, augmente le risque d'une communication faussée. En dépit des efforts des participants pour arriver à une compréhension réciproque par des stratégies linguistiques et extralinguistiques audacieuses, des zones d'ombre demeurent qui empêchent l'information de circuler librement dans l'équipe (Huttunen, 2005). D'une simple et apparemment inoffensive erreur de compréhension peuvent ensuite découler quantité de maux, conflits et accusations d'incompétence (Rogerson-Revell, 2010). Quiconque a fait l'expérience de coopérer dans une langue étrangère pourra apporter confirmation de ces résultats.

Sur le second aspect, l'importance de la langue pour l'établissement du *rapport* (un gallicisme de la langue anglaise paradoxalement difficile à traduire : il connote une relation harmonieuse entre collaborateurs) a été soulignée par plusieurs auteurs (Henderson, 2005; Planken, 2005). L'utilisation de l'anglais comme lingua franca, considérée généralement comme la meilleure solution en l'absence d'anglophones natifs dans la mesure où elle situe l'échange sur un terrain neutre, oppose un frein à la socialisation et à la construction de la confiance entre collaborateurs. Ceci devrait amener les entreprises à gérer la diversité linguistique autrement que par le nivellement par l'anglais qui, s'il semble gommer les particularismes des uns et des autres, filtre aussi toute une gamme du spectre de la communication utile au fonctionnement des équipes de travail (Henderson, 2005). Ce constat, fait en France, reste étonnamment valide dans des pays où les compétences en anglais des salariés sont moins légendairement médiocres. Par exemple au Danemark, Lauring & Tange (2010) ont identifié deux schémas opposés de communication dans une entreprise : communication restreinte et communication diluée. La première est mise en œuvre par les impatriés non-danophones qui tendent à se replier par commodité sur leur groupe national, ce qui est interprété par les Danois comme une forme de paresse et de réticence à apprendre la langue du pays, mais aussi par ces derniers qui, repassant au danois pour les échanges informels, excluent de ce fait leurs collègues non-danophones. La deuxième décrit au contraire cette forme de communication qui, privée de la dimension informelle qu'il est si difficile de maîtriser dans une langue seconde, dépour-

vue notamment d'humour, de sous-entendus et d'implicite, apparaît « *trop propre* » aux locuteurs natifs et peut injustement faire peser un doute sur la compétence communicationnelle de ceux qui la mettent en œuvre.

Il semble indispensable de trouver un moyen terme entre ces deux pôles de communication également dysfonctionnels et également indésirables. Comme le résume très concisément Lauring (2009), « *un environnement sans ethnocentrisme et sans conflits de groupes pourrait bien devenir un environnement sans interaction et sans socialisation aucunes.* » Si l'on suit cette préconisation, il s'agit de mettre à profit les vertus socialisatrices de la langue maternelle (périmètre d'utilisation étroit mais large spectre) sans renoncer au moyen de communication de masse offert par la lingua franca (large périmètre d'utilisation mais spectre restreint). Steyaert, Ostendorp, & Gaibrois (2011) suggèrent que la solution au dilemme, fruit d'une négociation plus souvent implicite qu'explicite entre les parties prenantes, dépend des circonstances propres à l'organisation et à la situation considérée, toutes données qu'ils agglomèrent dans le concept de *linguascape*. Il n'est pas exclu d'avoir recours dans certains cas à des pratiques originales et difficilement codifiables, par exemple l'improvisation (utilisation de différentes langues « comme elles viennent ») et l'intercompréhension (chacun parle dans sa langue et comprend la langue des autres).

3 L'anglais lingua franca

Parmi les langues utilisées par les entreprises, il est impossible d'en ignorer une qui jouit d'une prééminence incontestée : l'anglais, lingua franca des affaires internationales. Le terme « lingua franca » (en français « langue franche ») se rapporte originellement à une langue composite parlée sur les bords de la Méditerranée par les marchands européens, maghrébins et levantins qui commerçaient d'une rive à l'autre. On la désigne également sous le terme de sabir, demeuré en français pour qualifier une langue hétéroclite et incompréhensible, autrement dit un charabia.

3.1 L'hégémonie anglo-saxonne

C'est de l'anglais lui-même que nous vient l'abus de langage consistant à désigner l'anglais langue internationale des affaires comme une lingua franca. Les linguistes francophones lui préfèrent le terme de « langue véhiculaire », considérant très justement que l'anglais n'a rien de « franc » puisqu'il est au contraire profondément marqué par la culture anglo-américaine (Truchot, 2002).

C'est un constat qui s'impose tout particulièrement dans le milieu de l'entreprise, où l'anglais, loin d'être un véhicule neutre de la pensée managériale, porte avec lui des valeurs, des façons de penser, toute une idéologie, une évangile du management[3] qu'il impose d'autant plus facilement qu'elles

[3] Terme emprunté au titre de l'article de Tietze (2004) : « Spreading the Management Gospel – in English ».

semblent indissociablement attachées au véhicule linguistique (Tietze, 2004). Le même constat peut d'ailleurs être fait dans le monde académique (Tietze & Dick, 2009). À l'extrême, d'aucuns considèrent l'anglicisation du monde, conséquence de l'hégémonie économique des États-Unis d'Amérique, comme une nouvelle et dangereuse forme d'impérialisme (Phillipson, 1998). L'ELF constitue dans cette perspective un « *cheval de Troie [moderne], rempli de professeurs d'anglais, soldats et missionnaires armés de mots anglais en guise de balles, résolus à recoloniser le monde pour le refaire à l'image de la démocratie occidentale* » (Qiang & Wolff, 2005).

Cela nous semble une vision tout à fait excessive et paranoïaque de l'anglicisation du monde, que ne partagent heureusement pas tous les linguistes[4]. La question de savoir si l'anglais lingua franca est ou n'est pas une menace pour le multilinguisme reste d'ailleurs débattue : d'un côté l'anglais remplace les langues locales dans un certain nombre de leurs usages et notamment au travail, d'un autre côté certains autres domaines d'usage (par exemple les relations familiales et amicales) lui restent absolument imperméables et les langues locales elles-mêmes, quoiqu'elles lui empruntent plus de vocables que ne le souhaiteraient les puristes, sont peu susceptibles de voir leur structure s'altérer sous la pression de l'anglais (House, 2003; Phillipson, 2003; Truchot, 2008).

3.2 Une histoire d'ELF

Mais est-ce bien de l'anglais que l'on parle ? À rebours de ceux qui égalent la propagation de l'anglais avec celle du modèle anglo-saxon ou « anglo-américain », d'autres voient dans l'anglais véhiculaire utilisé par les entreprises une nouvelle langue avec ses propres règles de syntaxe et de prononciation et son propre vocabulaire, considérablement appauvri par rapport à l'anglais que parlent ceux dont c'est la langue native, dépouillé de formes argotiques et de verbes à particules, auxquels il préfère les tournures explicites et les formes latinisantes. C'est le fameux Globish, terme proposé par Nerrière (2003, 2004) et qui a fait florès dans le langage courant : « *Chez nous on parle anglais… enfin, Globish !* » entend-on souvent dire dans les entreprises, sur un ton désapprobateur ou amusé, par quelqu'un qui précisément prétend parler autre chose que ce sabir.

On hésite cependant à suivre Nerrière jusqu'au bout de la démonstration, lorsqu'il propose de définir le Globish comme une langue à part, indépendante de l'anglais qui lui a fourni son substrat, en redéfinissant sa grammaire et en circonscrivant radicalement son vocabulaire (1 500 mots). La proposition est d'une part très utopique – cela reviendrait à imposer une nouvelle langue artificielle, or on sait ce qu'il est advenu du volapük et de l'espéranto – et d'autre part désagréablement prescriptive – comme c'est peu, 1 500 mots, lorsqu'il faut tâcher d'être subtil ! Il est illusoire de penser ériger une frontière entre l'anglais et le Globish car il n'y a pas de différence nette entre les

[4] Pour en savoir plus, on renverra le lecteur à la vigoureuse controverse ayant opposé Robe Phillipson (1999) et David Crystal (2000) sur le sujet de l'anglicisation du monde, controverse décrite en détails par Chorpita (2005).

deux mais un continuum qui va de l'un à l'autre. On peut sensibiliser les anglophones natifs pour qu'ils fassent un effort et descendent un peu en complexité lorsqu'ils s'adressent à des locuteurs non-natifs ; les locuteurs non-natifs, quant à eux, changent inconsciemment de position dans le continuum selon qu'ils s'adressent à un locuteur natif ou non-natif. Cependant on n'éradiquera pas l'idée que le Globish est une forme dégradée de l'anglais.

Moins radicaux, des anglicistes s'attellent à décrire les propriétés du Globish, qu'ils affublent plus dignement (ou pas) de l'appellation ELF (Nickerson, 2005; Seidlhofer, 2001) ou BELF (Charles, 2007; Kankaanranta & Louhiala-Salminen, 2010) pour *(Business) English as a lingua franca*. Plutôt qu'une nouvelle langue, l'ELF doit être considéré comme une variété de l'anglais au même titre que l'anglais d'Australie ou, plus exactement, que l'anglais d'Inde ou du Nigéria – lesquels sont considérés par beaucoup d'anglophones natifs comme des versions dégradées de l'anglais, au même titre que le Globish et contrairement à l'anglais d'Australie (Mollin, 2006). De ce point de vue, nos fautes d'anglais ou celles que l'on nous apprend à considérer comme telles (l'oubli du « s » de la troisième personne du singulier, la confusion des voyelles courtes et longues…) peuvent être considérées comme des caractéristiques structurelles de l'ELF, acceptables du moment qu'elles n'entravent pas la communication du sens (B. Björkman, 2008; Jenkins, 2002).

Cette vision, si l'on y souscrit, a des implications révolutionnaires pour l'apprentissage de l'anglais. Il n'y a plus de règles contraignantes, une erreur cesse d'être une erreur lorsqu'elle se répand au point de pouvoir être considérée comme la règle d'une nouvelle variété ! Sans pousser aussi loin l'émancipation des règles, beaucoup de professionnels de la formation aux langues souscrivent déjà en partie à cette analyse dans la mesure où ils mettent l'accent sur la communication internationale plutôt que sur la correction grammaticale. Si l'on voulait aller plus loin dans la reconnaissance de l'ELF, il faudrait former les anglophones natifs à communiquer en ELF, c'est-à-dire leur apprendre à simplifier la langue qu'ils parlent (Charles & Marschan-Piekkari, 2002). Cette préconisation fort judicieuse se heurte cependant à un problème : si la maîtrise de la langue d'échange constitue bien, comme on le verra plus bas, un outil de pouvoir, alors accepter de parler l'ELF suppose pour un anglophone natif de renoncer à ce précieux atout.

3.3 Au-delà de l'anglais

Allant contre le tropisme des entreprises et de la littérature, certains auteurs appellent à regarder au-delà de l'anglais. D'une part, son usage comme lingua franca n'est pas toujours une évidence pour les relations entre entreprises de différents pays. Par exemple, les entreprises finlandaises cherchant à exporter en Russie trouvent dans le russe une langue au moins aussi incontournable que l'anglais (Karhunen & Louhiala-Salminen, 2008). Ceci n'est guère étonnant si l'on adhère à cette maxime très souvent citée et attribuée à l'ancien chancelier allemand Willy Brandt[5] : « *If I'm selling to you, I speak your language. If I'm buying, dann müssen Sie Deutsch sprechen !* » – encore qu'il soit douteux que les Russes fassent eux-mêmes l'effort de se mettre au finnois pour vendre aux Finlandais : la taille des marchés respectifs et l'histoire des relations entre les deux pays y sont évidemment pour quelque chose. D'autre part, l'adoption de l'anglais comme langue officielle ne peut résoudre complètement le problème linguistique d'une entreprise multinationale, puisque les langues locales continueront de toute façon à jouer un rôle localement. Ce constat élémentaire, qui tend à échapper à une littérature qui se centre sur les relations entre sièges et filiales, doit inciter les entreprises à considérer les langues dans leur dimension stratégique et non comme un problème mineur, une simple barrière linguistique à surmonter (Maclean, 2006).

Allant plus loin encore dans le refus des solutions uniformes, certains considèrent que la langue naturelle n'est pas le bon objet d'analyse et qu'il faudrait plutôt s'intéresser au langage, y compris à celui que développe chaque entreprise, à force d'appropriations lexicales et d'évidences partagées, sans forcément en être consciente. Ce « jargon » ou « parler d'entreprise », que l'on peut envisager d'analyser et d'organiser par la terminologie (De Vecchi, 1999), serait le vrai levier pour « *la croissance et l'agilité stratégique* » de l'entreprise :

> Des entreprises dont la langue est pauvre conceptuellement et liée au contexte [*context-specific*] peuvent avoir du mal à voir au-delà de leur environnement immédiat. Elles risquent de manquer de longueur de vue et d'une orientation de long terme, de passer à côté d'évolutions stratégiques exogènes […] qui pourront les rendre vulnérables. (Brannen & Doz, 2010).

Quoique indéniablement intéressante, cette approche qui nous appelle à nous aventurer au-delà des langues naturelles sort du périmètre auquel nous avons délibérément choisi de nous restreindre. Nous ne la poursuivrons donc pas davantage.

[5] « [En anglais] *Si je vous vends, je parle votre langue. Si j'achète,* [en allemand] *vous devez parler l'allemand !* »

4 Le côté obscur de la langue

Un des résultats importants de Marschan-Piekkari *et al.* (1997; 1999a, 1999b) sur Koné est l'importance de l'informel : la plupart de ce qui a trait aux langues échappe aux dirigeants. La langue crée une structure de l'ombre (*shadow structure*) à l'intérieur de la structure organisationnelle. Elle influence la formation des réseaux professionnels et constitue une source de pouvoir informelle considérable dans l'entreprise multinationale, où la maîtrise de l'information est une clé du pouvoir. Le concept de *gatekeeper*, emprunté à Macdonald & Williams (1994), décrit ceux qui par leur compétence dans la langue officielle réussissent à canaliser l'information et se rendre indispensables au bon fonctionnement de l'organisation[6].

4.1 Une fusion houleuse

Les implications de la langue en termes de pouvoir deviennent particulièrement visibles dans le cas d'une fusion entre entités de langue différente. Un cas qui a donné lieu à d'intéressantes études est la fusion de la banque suédoise Nordbanken avec la finlandaise Merita à la fin des années 90.

Il avait d'abord été décidé que la langue officielle (*senior management language*) serait le suédois. Sans surprise, ce choix a été interprété par les Finlandais comme un signe de domination suédoise aux allures néo-coloniales. Les Finlandais dont le suédois n'était pas la langue maternelle se sont trouvés marginalisés, empêchés de contribuer aux réunions et d'intervenir dans les discussions importantes, amputés d'une partie de leur compétence professionnelle. Ceux qui parlaient le suédois – et mieux encore, les bilingues finnois-suédois – ont pu au contraire mettre à profit cet atout pour se saisir des positions de pouvoir dans l'organisation fusionnée et s'arroger une place de choix dans les nouveaux réseaux sociaux. La formation aux langues, dont on avait anticipé qu'elle serait un levier important de mise à niveau, s'est avérée insuffisante pour corriger les effets désintégrateurs de l'adoption du suédois comme langue commune. De façon curieuse mais plus anecdotique, les suédophones de Finlande, bien qu'avantagés par rapport aux finnophones, se sont aussi sentis discriminés en raison des provincialismes qui caractérisent le suédois de Finlande : les Suédois faisaient traduire certains des documents qu'ils produisaient !

Confrontée à ces multiples dysfonctionnement dont la multiplicité et la gravité n'avaient pas été anticipée (ou que l'on espérait compenser par des efforts de formation), l'entreprise a été contrainte de faire machine arrière et de choisir l'anglais comme langue officielle – le moins mauvais des choix possibles sans doute, mais un choix qui n'a pas établi l'égalité étant donné que les Suédois sont en

[6] Remarquons au passage que la distinction entre *gatekeepers* et *language nodes* n'est pas parfaitement claire dans cette littérature. Les seconds sont-ils simplement un cas particulier des premiers ? Ou alors, le premier terme décrit-il la position dans les relations de pouvoir que confèrent à ceux qui l'occupent la fonction de *language node* ?

moyenne plus compétents en anglais que les Finlandais (Piekkari, Vaara, Tienari, & Säntti, 2005; Vaara, Tienari, Piekkari, & Säntti, 2005).

4.2 L'adoption d'une langue officielle

Même sans l'événement d'une fusion – dont la barrière linguistique n'est qu'un des nombreux facteurs de complexité – l'adoption d'une langue officielle (*common corporate language*) est toujours une décision délicate. Il y a loin de la décision d'un dirigeant de choisir une lingua franca, souvent l'anglais, pour faciliter la communication d'un bout à l'autre du groupe, à l'adoption effective de cette langue par les salariés dans leur travail quotidien. Le service des ressources humaines joue un rôle essentiel dans le processus, à court terme comme à long terme, notamment à travers le recrutement, la formation et la mobilité internationale des salariés. Pourtant les ressources humaines ne peuvent tout contrôler : le « côté obscur » (*unseen side*) continue de jouer un rôle essentiel, notamment par l'opération des *language nodes* (Marschan-Piekkari *et al.*, 1999a). Il n'est pas dit non plus que la décision prise au sommet d'adopter une langue officielle soit forcément suivie à la base de l'organisation. Les salariés ont une langue propre, une volonté propre, une compétence donnée dans la langue officielle. Une étude menée chez Siemens a montré que le statut de l'anglais comme langue officielle n'empêche pas que l'allemand, langue d'origine du groupe, continue de jouer un rôle important dans le quotidien des salariés. Bien que cela ne soit théoriquement pas impossible, il est difficile chez Siemens d'arriver à de hautes positions sans maîtriser l'allemand (Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006). Cet écart entre la politique linguistique affichée par l'entreprise et les pratiques linguistiques observées a été fréquemment souligné par les sociolinguistes (Lejot, 2013; Lüdi, Barth, Höchle, & Yanaprasart, 2009; Truchot & Huck, 2009).

Le cas fameux de Rakuten, entreprise japonaise opérant dans la vente en ligne et convertie à l'anglais en 2010 par la volonté souveraine de son président Hiroshi Mikitani, nous semble donc fort peu représentatif. Bien que présentée par Neeley (2012a, 2012b) comme une évidence et une nécessité (« *One of the most powerful ways for non-American companies to compete globally is to mandate that employees speak English.* »), l'adoption inconditionnelle et brutale de l'anglais comme langue officielle dans une entreprise où les salariés le parlent mal (« *Many Rakuten employees are allergic to English.* ») peut difficilement être considérée comme une option viable dans la plupart des entreprises et ce, quel que soit l'effort consenti en termes de sensibilisation et de formation. On peut être agacé par le ton prescriptif, quasi-évangélisateur de la description du cas ; on brûle surtout de disposer d'une enquête ethnographique sur les conséquences de l'*Englishnization* chez Rakuten : Y a-t-il eu des rébellions ? des défections ? des licenciements ? Quelle place continue d'occuper le japonais dans le quotidien des salariés ? Quel est, au final, le coût de l'anglicisation ? A-t-on dû faire machine arrière ? Considérant le faible niveau du travailleur japonais moyen en anglais (voir Figure 7

au chapitre 4), il ne fait guère de doutes que le « côté obscur » de la langue a dû jouer chez Rakuten un rôle au moins aussi important que celui qu'il a joué chez Koné.

5 Agir sur les langues dans l'entreprise

Ayant identifié tant de problèmes posés par les langues dans l'entreprise, il est assez naturel qu'un courant de recherche s'interroge sur la possibilité d'agir sur elles. On peut distinguer deux approches dans ce courant. La première, pragmatique et *bottom-up*, part des pratiques constatées pour tenter d'y apporter un tant soit peu de cohérence et de principes. La seconde, stratégique et *top-down*, part au contraire des principes (ce que serait une bonne politique linguistique pour l'entreprise) pour en déduire les pratiques à adopter.

5.1 Des pratiques aux principes : la gestion des langues

Le concept de gestion des langues (*language management*) regroupe l'ensemble des modes d'action d'une entreprise sur la langue, de la formation à la traduction en passant par le recrutement de compétences linguistiques, l'impatriation/expatriation et les *language nodes* (Feely & Harzing, 2003). C'est donc un concept aux limites assez floues, ce qui est compréhensible si l'on considère que la langue est elle-même omniprésente dans l'entreprise et qu'elle pose problème à tous les niveaux et sur tous les plans : relations avec les clients et les fournisseurs, relations avec les filiales, partenariats, ressources humaines. La gestion des langues regroupe ainsi sous le même concept des solutions mises en œuvre par les salariés au jour le jour et des solutions plus structurelles, mises en œuvre au plan organisationnel (Harzing, Köster, & Magner, 2011) ; parmi les premières, elle mêle les stratégies individuelles conscientes et inconscientes des salariés ; parmi les secondes, elle mêle les solutions adoptées directement pour leur effet sur les langues et celles adoptées pour une autre raison mais ayant des répercussions indirectes sur les langues. Il manque, dans cette littérature sur la gestion des langues, une conceptualisation de ce qu'est cette langue que l'on veut gérer.

Quand à qui gère les langues, cela reste une question ouverte. Dans le cas de l'adoption d'une langue officielle, c'est généralement le ou les dirigeants qui impulsent le changement. D'un point de vue plus pratique, les ressources humaines jouent un rôle majeur dans la gestion des langues à travers le recrutement, la formation et les mobilités internationales (Marschan-Piekkari *et al.*, 1999a). Les travailleurs de la langue, définis par Tange (2009) comme ceux qui, « *dotés d'une formation en langues, se chargent de tâches ayant trait à l'usage professionnel des langues dans les entreprises (communication, traduction, relecture et rédaction technique)* », sont une autre catégorie d'acteurs. Enfin, comme on l'a vu, le salarié joue également un rôle à son niveau dans la gestion des langues. Tous ces acteurs ne partagent pas de vision commune, voire vont parfois dans des directions antagonistes (Tange, 2009). Pour les coordonner, une proposition assez consensuelle est de mettre

en place un *language officer* (référent ou responsable linguistique) dans les entreprises internationales pour gérer les questions de langue, sur le modèle des *knowledge officers* qui, déjà dans les années 90, étaient chargés de gérer le « capital de connaissance » d'un certain nombre de grandes entreprises (Marschan *et al.*, 1997).

5.2 Des principes au pratiques : les politiques linguistiques d'entreprise

De façon plus abstraite mais aussi plus ambitieuse, d'aucuns considèrent que les entreprises internationales devraient , à l'image des États, développer de véritables politiques linguistiques plutôt que de gérer les langues de façon ad hoc comme elles le font actuellement (Currivand & Truchot, 2010; Dhir & Gòkè-Paríolá, 2002). La politique linguistique d'une entreprise pourrait être considérée comme partie intégrante de sa stratégie. Lavric (2009), se penchant sur la langue utilisée par différentes entreprises dans leurs rapports avec leurs canaux de distribution, met côte à côte des exemples où l'utilisation de l'anglais comme lingua franca a été un facteur de succès et d'autres où l'adaptation à la langue du client s'est avérée indispensable. Les choix linguistiques d'une entreprise dépendront entre autres du produit qu'elle vend, de l'identité de ses clients et de sa position de pouvoir dans la négociation. Mais aussi, certains dirigeants tendraient à l'oublier, de l'identité de ses salariés : vendre n'est pas tout, la dimension interne de la politique linguistique est tout aussi importante que sa dimension externe pour la performance de l'entreprise.

Tentant de formaliser les rapports entre politique linguistique et stratégie d'entreprise, Luo & Shenkar (2006) produisent une batterie de 13 propositions éminemment théoriques et abstraites concernant la « conception du système linguistique » d'une entreprise multinationale – c'est-à-dire le choix de parler telle ou telle langue au siège et dans les filiales. Les déterminants qu'ils mettent en avant sont, pour la langue du siège : la stratégie internationale (multidomestique, globale ou hybride), la structure organisationnelle (départementale, décisionnelle, matricielle ou géographique) et la « transnationalité » de l'entreprise ; pour la langue des filiales : la forme juridique (filiale en propriété exclusive, JV, succursale), leur rôle stratégique (*global innovator, integrated player, local market seeker*…) et le recours plus ou moins massif à l'expatriation. Personne, depuis 2006, n'a pris la peine de vérifier la validité de ces propositions, signe que l'ambition de Luo & Shenkar de rattacher les questions de langues à des traditions théoriques reconnues en sciences de gestion n'a pas trouvé d'écho parmi les chercheurs attachés à ces questions, peut-être en raison de son abstraction qui détonne avec le caractère très ancré des recherches entreprises par ailleurs dans le champ.

6 Ce qu'il reste à dire

Dans lequel de ces courants cette thèse se situe-t-elle ? Aucun, et tous à la fois. Pour comprendre les mécanismes de l'anglicisation des entreprises françaises, nous serons amenés à nous situer tour à tour dans chacun de ces courants, voire à faire incursion dans quelques disciplines connexes que nous évoquerons en temps voulu. Cette revue de littérature a montré le caractère très exploratoire de la recherche sur les langues et l'entreprise. En presque vingt ans, l'arbrisseau s'est développé en poussant ses branches dans toutes les directions possibles. Vaste était, vaste demeure l'espace à occuper. De nouvelles branches continuent d'apparaître tous les ans. Plutôt que d'en choisir une et de nous y cantonner, nous avons choisi de n'en ignorer aucune. Pour cela, nous avons adopté une démarche elle-même très exploratoire, dont rendra compte le chapitre suivant consacré à la méthodologie.

Cela ne signifie pas que nous nous bornions à retrouver dans un contexte français – certes très particulier et à soi seul intéressant – les différents résultats découverts par d'autres auteurs dans d'autres pays. Il manque, dans la littérature que nous venons de survoler, une description de l'anglicisation en tant que dynamique. Cette lacune peut être attribuée à la réticence des chercheurs en gestion (et a fortiori des sociolinguistes) à réduire le problème des langues dans l'entreprise à l'anglais. Il apparaît pourtant avec évidence, lorsque l'on s'entretient avec les acteurs concernés, qu'il s'y résout souvent *de facto*. Surtout, cette lacune nous semble due au fait que la plupart des auteurs que nous venons de citer abordent le problème des langues au niveau des interfaces qui séparent l'organisation de ses partenaires internationaux. Or le problème des langues est paradoxalement stationnaire au niveau des interfaces, pour ne pas dire inexistant : l'utilisation de l'anglais comme langue d'échange ne pose aucun problème à ceux dont la fonction implique de communiquer avec l'étranger.

C'est au cœur de l'organisation, loin des interfaces, que l'anglicisation pose question. C'est l'agent de maîtrise à qui son supérieur demande un beau jour un travail en anglais, c'est l'équipe de vingt français qui doit parler anglais parce qu'un Coréen assiste à ses réunions… Là se joue le drame de l'anglicisation. Là se révèlent les mécanismes qui poussent l'anglais à pénétrer dans l'organisation ou s'opposent au contraire à son avancée. Ils seront mis au jour dans la deuxième partie de cette thèse. D'autres dynamiques jouent à l'extérieur de l'organisation : parce que l'anglicisation pose des problèmes qui dépassent et débordent l'entreprise, il est compréhensible que les parties prenantes s'en saisissent pour en faire un sujet de société, un objet de débat. C'est la raison d'être de la controverse sur le tout-anglais que nous décrirons en première partie. Enfin puisqu'il n'est pas aberrant qu'une thèse en gestion se confronte à la question « que fait-on ? », la troisième partie

s’attaquera au concept de gestion des langues si populaire dans la littérature, en tentant de mieux le définir et en préférant tant que possible la description à la prescription.

Chapitre 2 :
Méthodologie

J'ai insisté précédemment sur le caractère exploratoire de ma démarche, qui semble adapté à l'entreprise que je forme : défricher une *terra* (relativement) *incognita* dans le domaine des sciences de gestion. Un défi était de traduire ce caractère exploratoire en méthode de recherche. Si mon objectif avait été de combler un *knowledge gap* dans l'état de l'art, j'aurais probablement eu moins de difficulté à choisir ma méthode : on comble un gap en disposant quelques poutres avant de couler le béton. Mais puisqu'il s'agissait de peupler un vide de connaissance, ma démarche ne pouvait être que buissonnante : pour reprendre la métaphore arborescente du chapitre précédent, j'ai lancé des branches dans diverses directions, persévéré lorsque les premiers résultats paraissaient prometteurs, éventuellement usé du sécateur s'ils ne promettaient rien ou ne faisaient que corroborer des résultats précédemment obtenus.

Je prends, dans ce chapitre méthodologique, le parti de l'honnêteté. Je dis au lecteur tout ce que j'ai entrepris pour parvenir à l'objet de ma quête, la compréhension des mécanismes de l'anglicisation des entreprises. Tout, y compris ce qui peut donner à ma démarche un aspect non fini : les tentatives n'ayant pas abouti, ou pas abouti comme je le souhaitais ; les expérimentations plus ou moins heureuses ; les pistes abandonnées… Tout cela fait, je pense, la richesse de ma démarche. Il est courant qu'un chercheur change d'idée et expérimente une nouvelle méthodologie au cours d'une recherche, bref réoriente le coup après l'avoir tiré. Il est moins courant qu'il en convienne dans le compte rendu de ses recherches. Plus souvent le chercheur se livre à un délicat exercice de rétro-méthodologie : comment aurait-on pu ou dû partir pour aboutir, sans heurts, sans renoncements et sans changements de direction, exactement à ce qu'on a fini par trouver ? Pour ma part, j'assume le côté buissonnant de ma démarche et entreprends de lui donner sens dans ce chapitre.

Cette thèse se construit autour d'une multitude de cas : dix-sept cas pour être précis, issus de données collectées dans neuf organisations. J'expliquerai dans un premier temps ce choix et la logique, mi-opportuniste, mi-déterministe, qui a présidé à la sélection et à l'assemblage des cas. Puis j'aborderai des questions plus pratiques : comment j'ai accédé à mes (nombreux) terrains ; comment j'ai collecté les données, multipliant les sources pour pouvoir trianguler et embrasser un plus large panorama ; enfin, très brièvement, comment je les ai traitées.

1 Un puzzle de cas

Cette thèse se donne à lire comme un grand puzzle de cas. Des cas tirés de diverses organisations, envisagées à différentes échelles et sous différents angles : certains cas envisagent une entreprise dans sa globalité, d'autres zooment sur un aspect précis de l'anglicisation : mécanismes, gestion de la formation, gestion de la traduction… Leur assemblage judicieux permet de quadriller la vaste étendue du sujet que l'on ambitionne de couvrir.

1.1 Justification de l'approche

Comme on l'a souligné au chapitre précédent, l'ouverture disciplinaire de cette thèse et son caractère exploratoire se justifient par le fait que le sujet des langues dans l'entreprise, particulièrement l'entreprise française, reste très largement inexploré par les chercheurs de tous bords. Des observations réalisées dès le début de mes recherches, dans ce que je considérais alors n'être qu'une première (et courte) phase d'exploration, m'ont convaincu que la meilleure valeur ajoutée de mes travaux pouvait être précisément d'approfondir cette exploration, d'articuler entre elles les diverses problématiques liées à la langue que je rencontrais, de montrer leurs liens, leurs points communs, leurs contradictions également. Et ceci d'un point de vue résolument gestionnaire, que j'entends très noblement comme « ayant trait à la recherche en gestion » : il s'agissait de démêler les fils du discours et des idéologies ayant cours sur la langue et l'entreprise, de mettre à jour des situations de gestion pertinentes (Girin, 1983b), de poser des questions qui ne contiennent pas leur propre réponse, bref, de faire du sujet « langue et entreprise » un sujet reconnaissable et traitable par la recherche en gestion.

On comprend que, dans ce contexte de connaissance peu solidifiée, j'aie choisi une démarche inductive, partant de mes observations pour construire le cadre théorique de cette thèse plutôt que de formuler des hypothèses à partir de la littérature existante et de les mettre à l'épreuve de la réalité observée. L'assemblage de cas nombreux et judicieusement choisis (je dirai dans la suite ce que j'entends par « judicieusement »), qui viennent orienter la réflexion dans chaque chapitre, est le moyen que j'ai imaginé pour rendre justice tant à la multiplicité du sujet qu'à la richesse foisonnante du matériau recueilli. Chaque cas met en lumière une parcelle du sujet ; pris dans leur ensemble, ils offrent, j'espère, une vision éclairée du sujet dans sa globalité, une présentation synoptique (au sens de Wittgenstein, cf. Bastianutti, 2012) de la question des langues dans l'entreprise. La méthode de cas permet aussi, mieux qu'une autre, de rendre compte d'une dynamique comme celle de l'anglicisation dont nous souhaitons rendre compte (Yin, 2008, 2012).

Cela étant dit, j'ai usé de la méthode des cas d'une façon un peu particulière. Beaucoup de mes cas sont inhabituellement courts car focalisés sur un aspect bien précis de la question des langues dans l'entreprise. Plusieurs organisations ont donné lieu à deux ou plusieurs cas. Cette dissociation d'un

cas (d'entreprise) en plusieurs cas (d'étude) me permet de jouer du changement d'échelle, démarche favorite des sciences sociales (Borzeix, 2007) : articuler d'une part une description macro de l'anglicisation comme phénomène touchant toute l'organisation, et d'autre part l'analyse du rôle qu'y jouent au niveau micro les groupes, les individus, les gestionnaires. Je distingue ainsi parmi mes cas des « macro-cas » et des « micro-cas ». Dans les sept macro-cas (tous présentés au chapitre 6) j'essaie de décrire l'anglicisation à l'échelle de l'organisation et d'y chercher une cohérence interne et externe : cohérence avec l'histoire, les activités, la stratégie internationale de l'entreprise. C'est ce qu'on peut appeler une approche « top-down » de l'anglicisation. Dans les dix micro-cas j'adopte au contraire une approche « bottom-up ». Je m'intéresse à un aspect bien précis de cette anglicisation : dynamiques micro de l'anglicisation (aux chapitres 7 et 8), gestion des compétences (au chapitre 10), gestion de la traduction (au chapitre 11). À la faveur du changement d'échelle, les stratégies d'acteurs prennent vie et la dimension stratégique, organisée de l'anglicisation, dont on a vu qu'elle domine la littérature, peut être fortement relativisée.

On pourra être surpris par le nombre et le caractère disparate des cas présentés dans cette thèse. Plutôt que de m'intéresser en profondeur à deux ou trois organisations, j'ai choisi de m'intéresser à un grand nombre d'organisations (une quinzaine, dont neuf sont représentées à travers au moins un cas) avec un degré d'approfondissement plus ou moins grand. Chacune apporte une pièce, ou plusieurs, au vaste puzzle de cette thèse. Pourquoi ce choix ? Je peux faire deux réponses à cela. Dans un premier temps mes choix méthodiques ont été dictés par l'opportunité. Puis, au fur et à mesure que ma démarche avançait, ma réflexion méthodique progressait et je commençais à entrevoir quel sens (signification) je pourrais donner, a posteriori, à cette démarche qui avait commencé de façon apparemment anarchique, et quel sens (direction) je pourrais lui donner dans la suite.

1.2 L'opportunisme méthodique

Surtout au début des recherches, ma démarche s'est beaucoup nourrie du concept d'opportunisme méthodique, l'une des marques de fabrique du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique auquel j'appartiens, théorisé par Girin (1989). L'opportunisme, qu'il soit avoué et théorisé ou juste pratiqué, est une composante essentielle de la recherche compréhensive – il est à la collecte des données ce que le bricolage est à leur traitement (Dumez, 2013). J'aime le voir comme un état d'esprit du chercheur consistant à laisser venir à soi l'étonnant, l'original, le saillant. On pourrait parler, si l'on souhaite éviter ce terme d'opportunisme à la connotation plutôt négative et si l'on ne craignait pas l'anglicisme, de « sérendipité méthodique[1] » :

[1] La « sérendipité » (calque peu usité du terme anglais *serendipity*), désigne la faculté de faire des découvertes heureuses par accident. Le mot est forgé en 1754 par l'homme de lettres anglais Horace Walpole, d'après le

> Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme [de recherche], et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances. (Girin, 1989)

Je suis ainsi parti avec l'intention de décrire la gestion des langues dans une entreprise (Globum) dont plusieurs personnes m'avaient suggéré qu'elle pouvait être intéressante, entreprise qu'au demeurant je savais réputée pour son utilisation massive de l'anglais et à laquelle, détail qui a son importance dans les sciences humaines, je supposais pouvoir accéder sans trop de complications. Dans le même temps, je rencontrais différents acteurs du paysage français de la gestion des langues (dont j'entreprends un panorama dans le chapitre 3), participais à des colloques, scientifiques et autres, y rencontrais de nouvelles personnes… J'entendais parler, à l'occasion d'un colloque, ou par un ami, d'une entreprise qui aurait telle ou telle singularité du point de vue de la gestion des langues. C'est parfois un représentant de la direction qui venait lui-même vanter les bonnes pratiques linguistiques de son entreprise – chose assez rare pour susciter l'intérêt du chercheur ! D'autres fois c'est un représentant du personnel qui venait se plaindre des mauvaises pratiques de la sienne… Je prenais contact, demandais à rencontrer ces gens et étais le plus souvent bien reçu. Ainsi ai-je accédé, plus en moins en profondeur, à chacune des organisations listées dans le Tableau 1 de la page 49.

Je me suis astreint, dans toutes les organisations ayant donné lieu à un cas, à m'entretenir avec au moins deux personnes de l'organisation afin que mes données aient un minimum de solidité. Si mon point d'entrée dans l'entreprise était un syndicaliste, je cherchais à connaître le point de vue d'un représentant de la direction, le plus souvent un directeur ou une directrice des ressources humaines. Si mon point d'entrée était un représentant de la direction, je cherchais à obtenir le témoignage d'un salarié lambda. L'un comme l'autre s'est avéré difficile. Dans la première configuration, le directeur ou la directrice des ressources humaines se montrait méfiant vis-à-vis de l'initiative du syndicaliste d'attirer l'attention d'un chercheur sur ce qu'il considérait être des dysfonctionnements de l'entreprise ; d'ajournement en faux bond, j'ai parfois attendu très longtemps mon rendez-vous, et j'ai dû me battre pour que quelque chose d'intéressant sorte de l'entretien. Dans la seconde configuration, le dirigeant ne trouvait pas de salarié lambda à me faire rencontrer – qu'est-ce, d'ailleurs, qu'un salarié lambda ? – et je finissais par m'entretenir avec le directeur ou la directrice

---

conte de fées persan *Les trois princes de Serendip* où les héros « ne cessaient de faire, par accident ou par sagacité, la découverte de choses qu'elles ne cherchaient pas du tout. » Il est considéré comme l'un des mots de la langue anglaise les plus difficiles à traduire. Le concept est parfois associé à la théorie ancrée (*grounded theory*). Glaser & Straus (1967) le définissent comme le fait « [qu']une donnée inattendue, anormale ou stratégique [devienne] prétexte à élaborer une nouvelle théorie ou à étendre une théorie existante » ("*an unanticipated, anomalous and strategic datum which becomes the occasion for developing a new theory or for extending an existing theory*").

des ressources humaines. Je me suis toujours tenu à ce minimum de deux entretiens, comme on le verra dans le Tableau 1.

1.3 Un assemblage « judicieux »

C'est donc chez Globum que j'ai mené mes premières observations, et mes observations les plus approfondies. Mon ambition était de faire le tour de la façon dont les langues y étaient gérées, au sens le plus large du terme (ce que l'on peut entendre par « gérer les langues » est discuté au chapitre 9). Globum constitue ainsi mon cas n°0, mon cas-test. On pourra avoir l'impression que ce cas-test est un cas pathologique. Cela en fait-il un mauvais choix ? Je ne le pense pas. D'abord parce qu'il y a peu de bons élèves en matière de gestion des langues – il y en a peu du moins dans le périmètre que j'ai exploré – de sorte qu'un cas pathologique me semble à certains égards moins atypique qu'un cas de bonne gestion. Mal gérer les langues est somme toute très banal. Ensuite parce que les cas les plus vertueux qu'il m'a été donné d'observer n'offrent jamais un exemple de bonne pratique que sur *un* volet de la gestion des langues. Il y aurait à chaque fois beaucoup à dire sur les autres volets. Nul n'est donc vertueux sur tous les plans. La gestion des langues chez Globum, si elle est inefficace, l'est au moins de façon très cohérente. Enfin, naturellement, un cas de bonne gestion est toujours ennuyeux pour le chercheur, qui n'a qu'à applaudir en glosant sur l'excellence de l'objet observé, et en tentant d'en tirer des conclusions à portée générales… et généralement fausses. Plus qu'un cas pathologique, il faut donc considérer Globum comme un patient-type, chez qui se manifestent avec une grande clarté les divers maux que peut générer l'anglicisation d'une organisation.

Ayant observé Globum de long en large et en travers (j'en ai tiré pas moins de six cas) je commençais à avoir des idées sur la façon de structurer ma réflexion et mener mes recherches. Je n'avais clairement pas le temps, en trois ans de thèse, d'étudier avec autant de détail chacune des autres organisations sur lesquelles j'aurais eu envie de me pencher. J'ai donc choisi de privilégier la largeur sur la profondeur et de faire intervenir les autres organisations seulement pour des comparaisons *ponctuelles,* c'est-à-dire restreintes à un aspect ou deux de la question des langues : schémas et mécanismes de l'anglicisation, formation, traduction. Deux logiques ont présidé aux choix des cas : d'une part une logique de *templates*, d'autre part la recherche des cas contraires.

Dans la deuxième partie, j'ai choisi mes cas comme des *templates* au sens de Dumez & Rigaud (2008), c'est-à-dire comme les éléments d'une série qui permet d'imposer une logique à un matériau profondément hétérogène. Ayant fait émerger un cadre théorique (les frontières linguistiques) des données collectées chez Globum, j'ai tenté de trouver des cas illustrant divers schémas (chapitre 6) et divers mécanismes (chapitre 8) de l'anglicisation. En ce qui concerne les schémas de l'anglicisation, je cherchais des cas de grandes entreprises qui, comparés au cas Globum 0, illustreraient les

différents stades d'anglicisation par lesquels une grande entreprise est susceptible de passer. J'ai approché au total une petite dizaine de grandes entreprises pour finalement converger vers la trilogie Rézodo-Globum-Procom. Constatant que les autres grandes entreprises que j'avais approchées pouvaient être positionnés sans trop de mal relativement à cette trilogie, j'ai considéré avoir atteint avec ces trois cas une forme de saturation empirique. M'ayant entendu objecter à plusieurs reprises que la question de l'internationalisation et donc de l'anglicisation concerne les petites entreprises tout autant que les grandes (un aspect singulièrement absent du débat public et de la littérature scientifique), je me suis également intéressé à trois PME, deux desquelles ont fourni matière à un macro-cas ; j'ai renoncé à la troisième qui ne me paraissait pas offrir suffisamment d'éléments saillants pour l'analyse comparée. Enfin il m'est apparu au cours de mes recherches que le phénomène de l'anglicisation, loin de se limiter aux entreprises, était susceptible de concerner n'importe quelle organisation, y compris publique, aux prises avec l'internationalisation. C'est pourquoi j'ai ajouté aux macro-cas du chapitre 6 ceux d'une grande école et d'une agence publique. J'ai suivi également une logique de *templates* dans le chapitre 8 où, aboutissant par la théorie à différents mécanismes de l'anglicisation, j'ai trouvé dans le matériau récolté des cas pour illustrer ces mécanismes.

Dans la troisième partie, c'est plutôt la recherche de cas contraires, c'est-à-dire aussi dissemblables que possible du cas-test, qui a guidé le choix des cas. Ces cas contraires se trouvent être également des cas originaux : à la gestion de la formation soumise à la logique des achats chez Globum, j'oppose l'exemple de Rézodo qui a fait le choix d'internaliser la formation aux langues ; à la gestion pour la moins chaotique de la traduction chez Globum, j'oppose l'exemple d'Énergène qui se targue de posséder un service de traduction en interne.

1.4 Représentativité des cas

L'opportunisme assumé de la démarche pose la question de la représentativité des cas. Les cas que je décris sont ceux dont j'ai eu connaissance. Et si d'autres cas importants, voire contradictoires, m'avaient échappé ? N'ai-je trouvé finalement que ce que je cherchais ?

Si je ne nie pas l'importance des heureux hasards, du moins ai-je tout fait pour « tomber » sur des cas intéressants. La démarche buissonnante adoptée au début de mes recherches a eu cet avantage qu'elle m'a permis d'embrasser en relativement peu de temps un très large panorama. Les syndicalistes dont j'ai fait la connaissance m'ont dirigé vers leurs (rares) collègues syndicalistes qui se préoccupaient de questions de langues dans leur entreprise ; les formateurs que j'ai interrogés m'ont décrit telle ou telle situation originale observée dans une entreprise où ils avaient travaillé, ou bien que des collègues formateurs leur avaient rapportée ; mes connaissances professionnelles et personnelles connaissaient l'objet de mes recherches et me signalaient des objets d'études suscep-

tibles de m'intéresser. Toujours je me précipitais dans les directions que l'on désignait à mon attention, espérant qu'y prendrait naissance une nouvelle branche de mes recherches. Ainsi, le réseau que j'ai tissé avec les parties prenantes du champ[2] m'a permis de multiplier les angles de vue, de sorte à couvrir, sinon l'entièreté, du moins une portion significative du sujet qui m'intéressait. J'ai par ailleurs eu soin, comme j'ai dit, de chercher systématiquement des cas contraires à ceux que j'avais observés, de recueillir le témoignage de personnes diverses voire radicalement opposées par leurs convictions – ceci afin de ne jamais me laisser enfermer dans une vision partielle, et partiale, du sujet.

Malgré cela il est possible que m'aient échappé des cas importants, de nature à compléter, infléchir ou même contredire les conclusions que je tire des miens. C'est une des principales limites du raisonnement inductif : on ne peut prétendre généraliser les propositions que l'on en tire, bien que dans les faits on les suppose généralement vraies jusqu'à preuve du contraire. En attendant je pense avoir, avec le riche matériau collecté pendant trois ans de thèse, brossé un panorama convaincant de l'anglicisation des entreprises françaises, plus complet et plus ambitieux que ce qui avait été tenté auparavant.

1.5 Synthèse sur les cas

Cas	Chap.	Page	Nombre de personnes interrogées dans l'organisation				Total
			Direction (sauf RH)	Ressources humaines	Représentants du personnel	Autres	
Globum 0	6	170	6	6	2	22	36
Globum 1	7	226					
Globum 2	8	252					
Globum 3	8	257					
Globum 4	10	311					
Globum 5	11	356					
ECF 0	6	195	3	1	0	13	17
ECF 1	8	262					
Procom 0	6	174	1	3	2	2	8
Procom 1	10	319					
Rézodo 0	6	177	1	3	0	4	8
Rézodo 1	10	320					
API	6	200	1	1	0	4	6
Assurys	8	247	0	2	1	0	3
Énergène	11	363	1	0	0	2	3
Optek	6	186	0	1	0	1	2
Clartex	6	189	1	1	0	0	2

Tableau 1 : Les dix-sept cas présentés dans cette thèse et le nombre de personnes interrogées dans chaque organisation. On se réfèrera à chacun de ces cas en se rendant à la page indiquée en troisième colonne.

[2] J'entends ici par « champ » la même chose que lorsque je parlerai du « champ de la controverse » au chapitre 3, à savoir : l'ensemble des personnes ayant un intérêt dans la question des langues dans l'entreprise.

Je récapitule dans le tableau ci-dessus les dix-sept cas présentés dans cette thèse et le nombre de personnes interrogées dans l'organisation correspondante. Pour chaque cas sont également indiqués le chapitre et la page auxquels il se trouve, afin que le lecteur puisse s'y référer facilement.

On notera que pour être plus facilement repérés dans le corps du texte les cas sont présentés sur un fond grisé.

2 Accès au terrain

Le sujet des langues intéresse beaucoup les salariés et leurs dirigeants. Les premiers ressentent très bien les difficultés qu'il peut causer, soit parce qu'ils les vivent, soit parce qu'ils voient leurs collègues les subir. La plupart des salariés avec lesquels je me suis entretenu en parlaient volontiers, longuement et sans qu'il soit besoin de les relancer. Les seconds, bien qu'ils doutent parfois de sa pertinence comme objet de recherche (voir § 1.1 du chapitre 3), ont souvent une appétence pour les langues étrangères, fût-ce seulement pour l'anglais, qui les rend volontiers prolixes sur le sujet. Il n'a jamais été difficile d'obtenir un premier contact et un premier rendez-vous dans les entreprises qu'il m'intéressait d'étudier. Ce qui s'est avéré difficile dans plusieurs entreprises, c'est d'aller au-delà de ce premier contact, de convertir l'essai – l'intérêt témoigné par mon interlocuteur – en programme de recherche. J'ai dû ainsi abandonner quelques terrains.

C'est que le sujet des langues étrangères et de l'anglais, diffus comme il est, concerne tout le monde et n'importe qui dans une entreprise un tant soit peu internationale. Qui cibler ? Pourquoi ? J'aurais pu préciser ma question de recherche en ne visant qu'un type particulier de salariés : les équipes internationales, les départements des achats… C'eût été renoncer quelque peu à mes ambitions d'explorateur. J'essayais donc, avec mon premier contact, de déterminer quel endroit de l'entreprise pourrait être le plus intéressant à étudier. Si l'on me parlait d'un service de formation en interne (comme chez Rézodo), je sautais sur l'occasion ; si l'on me parlait d'une équipe où l'anglais posait manifestement problème (comme dans mon cas Globum 1), je prenais cette équipe comme point de départ pour mes investigations. Mais si mon premier contact restait sec, s'il me disait « je vais voir » et ne revenait jamais vers moi, je devais trouver moi-même un second contact, ou abandonner ce terrain.

Un autre problème, outre le caractère diffus de l'anglicisation, est le fait qu'il ne soit du ressort de personne. Parfois, mon premier contact ne se sentait pas habilité à m'autoriser à enquêter sur le sujet… mais ne savait pas non plus qui aurait pu m'y habiliter ! Il me dirigeait alors, dans le meilleur de cas, vers les ressources humaines et la formation. Mais le responsable de la formation, paradoxalement, n'était pas toujours intéressé par mon sujet : il était trop évident que cela conduirait à une

remise en cause des pratiques actuelles, remise en cause qu'il ne souhaitait pas voir intervenir tout de suite, quand bien même il était le premier conscient des imperfections du système. J'aboutissais donc à une impasse. Ma réussite dans une entreprise donnée, notamment dans la perspective d'une campagne d'entretiens fouillée, dépend donc beaucoup de l'intérêt et du soutien que m'a témoignés mon premier contact. Si j'ai tant avancé et observé chez Globum, c'est que mes deux contacts de premier niveau m'ont beaucoup appuyé, sans trop se demander s'ils y étaient habilités. Je les en remercie très sincèrement.

Dans les entreprises où j'ai réussi à pénétrer au-delà du premier contact, j'ai beaucoup fait usage de l'effet boule de neige (Patton, 1992). Au cours d'un entretien, je demandais à l'informateur s'il y aurait des personnes qu'il me conseillerait de rencontrer ; deux ou trois noms ressortaient généralement, que je contactais ensuite (si je ne les avais pas déjà rencontrées). Selon les cas, l'informateur pensait à l'un de ses collègues très gêné par l'anglais, ou au contraire très à l'aise, ou à un locuteur natif de l'anglais… Cette méthode a l'avantage de permettre un ciblage « intelligent » des informateurs, qui ne repose pas sur l'a priori du chercheur. Elle m'a permis de multiplier les points de vue sur le sujet et d'explorer plus en profondeur certains de mes terrains.

3 Collecte des données

La majeure partie des données que j'exploite dans cette thèse est issue d'entretiens. L'avantage des entretiens est d'offrir un condensé d'observation : les informateurs peuvent rapporter des événements très espacés dans l'espace et le temps qu'une observation directe, même prolongée, n'aurait pas permis de documenter. Les entretiens se prêtent donc bien à embrasser une réalité aussi profondément diffuse que l'usage et la gestion des langues dans l'entreprise. Leur défaut est la subjectivité de l'informateur, qui s'insère entre les faits réels et la connaissance qu'en obtient le chercheur. Ce dernier doit alors faire la part des faits et des affects. La triangulation, c'est-à-dire le simple fait de recroiser les données fournies par diverses sources, peut l'y aider (Dumez, 2013). Je décris ici mes principales sources de données.

3.1 Entretiens thématiques

Les entretiens étaient conduits sur le lieu de travail des personnes interrogées. Ils prenaient la forme de conversations assez informelles (il ne fallait surtout pas que l'informateur se sente examiné), d'une durée généralement incluse entre une heure et une heure et demie. Exceptionnellement j'ai mené des entretiens téléphoniques, lorsque la distance géographique empêchait une rencontre. Les entretiens avec des locuteurs natifs du français ont eu lieu dans cette langue. Avec les non-francophones, j'ai utilisé le français ou l'anglais, selon leur préférence.

Les thèmes abordés dépendaient de la personne interrogée. Si j'avais affaire à un dirigeant, j'axais mes questions moins sur sa pratique personnelle des langues étrangères (même si elle m'intéressait aussi) que sur sa vision de l'utilisation et de la gestion des langues dans l'entreprise. À un responsable des ressources humaines je posais plus volontiers des questions sur les politiques de recrutement, de formation, de gestion des compétences et des carrières… Enfin s'il s'agissait d'un salarié « lambda » (j'entends par là une personne n'agissant sur la gestion des langues qu'au niveau individuel) les thèmes suivants étaient abordés au cours de la conversation :

- Compétences en langues étrangères
- Utilisation des langues étrangères au travail
- Préférences concernant l'utilisation des langues étrangères au travail
- Difficultés liées à l'utilisation des langues étrangères au travail
- Traduction (utilisation de services et outils de traduction, traduction « maison »)
- Formation linguistique (suivie ou souhaitée)

Le guide d'entretien (annexe C) était envoyé aux personnes interrogées en amont de l'entretien, afin qu'elles puissent le préparer – ou plutôt se rassurer, car aucune ou presque n'a réellement préparé l'entretien. Une fois face à face j'expliquais que mon but n'était pas de remplir des cases dans une grille mais plutôt de recueillir des anecdotes sur l'usage des langues dans l'entreprise. Nous commencions alors l'entretien : de préférence l'informateur commençait à parler de ses problèmes de langues, inspiré par sa lecture du guide d'entretien mais sans suivre ce dernier ; je le laissais bien volontiers partir dans cette direction. Ou alors l'informateur s'attendait à ce que je déroule le guide d'entretien ; nous commencions par des questions formelles et déviions tôt ou tard vers un échange plus informel. Comme il convient dans un entretien de ce type, j'écoutais silencieusement ce que l'informateur avait à me dire et n'intervenais que pour :

- l'encourager par des signes d'écoute, d'accord, d'enthousiasme, etc. ;
- demander des précisions sur un point qu'il venait d'évoquer ;
- faire état d'un doute éventuel sur ce qu'il venait de me dire ;
- recentrer la discussion si le sujet s'écartait trop de la gestion des langues ;
- passer avec tact à un autre sujet lorsqu'approchait la fin de l'entretien ;
- relancer la discussion si l'informateur ne trouvait plus quoi dire (en rebondissant sur une chose qui venait d'être dite ou en déroulant sagement le guide d'entretien).

Il est à noter que par souci de neutralité j'évitais de faire croire à l'informateur que mon questionnement portait exclusivement sur l'anglais, et ce notamment lorsque je présentais mon sujet de recherche (plutôt que d'anglicisation, je parlais de « gestion des langues » au sens large, et expliquais

à mon interlocuteur ce que j'entendais par là). La plupart du temps, la conversation convergeait très vite sur le sujet de l'anglais qui, dans toutes les organisations que j'ai étudiées sans exception, occupe une place sans comparaison avec les autres langues étrangères.

En ce qui concerne l'enregistrement des entretiens, voici comment j'ai procédé. J'ai d'abord pris des notes abondantes pendant chaque entretien. Lorsque cela ne dérangeait pas l'informateur, je prenais ces notes par ordinateur, profitant de ce que ma prise de note au clavier est assez rapide et, surtout, de ce que j'étais capable de regarder l'informateur la plupart du temps pendant que je dactylographiais[3]. J'obtenais ainsi 2 ou 3 pages de notes au format Word par défaut (police 11, espacement simple) pour un entretien d'une heure. Je prenais soin d'y intégrer autant de verbatim que possible. Si je sentais que l'ordinateur posait problème à l'informateur, je prenais des notes manuscrites et obtenais environ 2 pages de notes assez serrées, mais avec moins de verbatim. La plupart des entretiens ont simultanément fait l'objet d'un enregistrement audio lorsque l'informateur ne s'y opposait pas. Je n'ai transcrit intégralement les enregistrements audio que pour 10 entretiens particulièrement significatifs. Pour les autres j'ai seulement transcrit les passages qui d'après mes notes présentaient un intérêt particulier, ou ceux pour lesquels elles étaient lacunaires.

3.2 Observation passive

J'ai ponctuellement occupé le rôle d'observateur passif sur quelques-uns de mes terrains d'étude, ce qui m'a permis de compléter utilement l'information indirecte fournie par les entretiens.

Au tout début de mon terrain chez Globum, c'est-à-dire avant même d'y avoir commencé la campagne d'entretiens, j'ai pu assister à trois réunions de deux heures et demie environ. Je n'ai pas été autorisé à enregistrer ces séances, non pour des raisons avouées de confidentialité, mais (cela revient au même) parce que personne, pas même le chef d'équipe, ne se jugeait habilité à m'y autoriser. Le seul matériau récolté lors de ces observations consiste donc en une dizaine de pages de notes. Je les ai complétées ultérieurement par triangulation, grâce aux entretiens : par exemple en demandant à un informateur d'expliquer une attitude qu'il avait eue, ou d'analyser un cas de basculement de l'anglais au français. Malgré sa relative minceur, ce matériau a été décisif pour la

[3] Plusieurs personnes m'avaient déconseillé de prendre mes notes à l'ordinateur. Il est vrai que l'ordinateur crée un obstacle entre l'informateur et le chercheur, obstacle physique (l'écran) mais aussi psychologique puisqu'il monopolise le regard et l'attention de ce dernier. J'ai fait l'effort, lors des entretiens, de ne pas regarder mon écran, fût-ce au prix de nombreuses fautes et de quelques passages en charabia. Mon écran étant petit – le diable est dans les détails – il n'opposait guère de barrière physique à l'échange. Le principal problème que j'ai constaté n'est pas une distance accrue avec l'informateur mais le bruit des touches : il contrarie le sentiment d'intimité qui est une des clés du succès de l'entretien. Il faut y ajouter un détail étonnant : les informateurs se sentent d'avantage « enregistrés » si le chercheur prend des notes par ordinateur que s'il les prend de façon manuscrite. Ils diront donc plus souvent « mais ça, ne le notez pas » et laisseront peut-être plus de non-dits dans leur discours. Cet effet devient normalement négligeable si un enregistrement audio est fait en même temps.

constitution du cas Globum 1. Il m'a permis de mettre le doigt sur le rôle des basculements anglais/français dans l'équilibre des pouvoirs au sein de l'équipe.

Également, chez Rézodo, Mme Smith (dont je parle dans le cas Rézodo 1) m'a permis d'assister à des sessions de formation. Je n'utilise pas explicitement ce matériau dans le corps de la thèse, mais j'y ai beaucoup appris sur la formation linguistique et j'ai pu me faire une opinion sur les méthodes originales déployées par Lang'Zo. La participation à cette session m'a par ailleurs donné accès à quelques excellents informateurs chez Rézodo.

3.3 Recherche-action

Il m'est également arrivé au cours de mes recherches de passer de l'observation passive à la recherche-action (Barbier, 1996; Girin, 1983b), c'est-à-dire à des situations où je ne recueillais plus seulement des données mais étais appelé à en restituer, à interagir avec les acteurs de l'entreprise, à prendre part à leur réflexion sur la question des langues.

Chez Globum, d'abord, de façon totalement opportuniste. Ayant rencontré par effet boule de neige une personne de la direction, Mme Diaz, intéressée par le sujet des langues et souhaitant pousser le sujet au sein de sa direction, j'ai été intégré à une petite équipe de réflexion sur la traduction. J'avais déjà récolté beaucoup de matériau à travers mes entretiens chez Globum. J'ai pu leur faire part de mes constats sur la situation actuelle et émettre quelques modestes recommandations. Puis le projet a pris son essor et s'est « globumisé », c'est-à-dire que d'une réflexion ouverte et progressiste sur la traduction on est passé à la recherche de solutions simples, peu coûteuses et qui ne touchent pas trop à l'existant, et j'en ai été progressivement écarté. Le projet sous cette forme n'avait plus besoin d'un chercheur pour jouer les empêcheurs de penser en rond. Je raconte les détails du projet dans le cas Globum 5. On voit donc que pour un chercheur-acteur, j'ai tenu un rôle plutôt passif dans cette histoire. Mon principal mérite est d'avoir contribué à faire émerger le sujet de la gestion des langues dans une entreprise où peu de gens y sont sensibles.

J'aurais peut-être eu un rôle plus actif dans un autre projet que M. Badot, le manager de Mme Diaz, pris d'intérêt pour moi et pour mon objet d'étude, souhaitait lancer sur le sujet de la formation et de l'évaluation de la compétence linguistique chez Globum. Sujet ô combien sensible ! J'avais, sur la base de mes entretiens, dressé un état des lieux assez alarmant de la gestion des compétences linguistiques chez Globum (cas Globum 4) qui l'avait convaincu de l'opportunité de changer de politique de formation. Un tel projet répondait à un vrai besoin de l'organisation et présentait pour moi l'occasion de mettre certaines des intuitions que j'avais tirées de mes recherches à l'épreuve des faits. J'ai conçu, d'abord guidé par la curiosité, puis sur commande (non-officielle) de M. Badot, un modèle économique pour la gestion de la compétence linguistique, afin de traduire mon diagnostic

qualitatif dans la mélodieuse langue des kilo-euros. Je présente ce modèle à l'annexe B et en exploite quelques résultats à la fin du chapitre 10. À mon regret le projet, qui devait partir de mon état des lieux et s'appuyer sur les résultats du modèle, n'a jamais vu le jour : une réorganisation a fait disparaître le service de M. Badot. Son intérêt pour moi est mort en même temps que sa fonction. Je gage que ce deuxième projet, s'il avait été lancé, aurait créé nombre de drames organisationnels et semé nombre d'obstacles désagréables et passionnants dans la voie de mes recherches… Je ne sais si je dois me réjouir ou me désoler de cet abandon.

Un autre cas de recherche-action que je peux mentionner est une collaboration d'un an avec la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLF). La délégation préparait, en collaboration avec sa consœur québécoise l'Office québécois de la langue française (OQLF), un projet sur les bonnes pratiques linguistiques en entreprise. Ils avaient déjà la caution d'un linguiste et souhaitaient, d'une part, que je leur apporte la modeste caution d'un doctorant en gestion, d'autre part, que je leur serve de main-d'œuvre bon marché pour mener et transcrire les entretiens. Pour cette deuxième tâche, ils m'annoncèrent bientôt qu'ils avaient trouvé quelqu'un d'autre, une linguiste, qui avait déjà travaillé avec eux. Je ne saurai jamais la raison exacte de cette défection. Le fait que cette dame ait déjà mené et transcrit des entretiens les rassurait-il ? Ou bien commençaient-ils déjà à douter de ma loyauté à leur idéologie linguistique ? Je restai tout de même impliqué un an dans le projet, assistai aux réunions mensuelles et eus la chance de participer en observateur à cinq entretiens. Cette implication m'a permis de beaucoup mieux comprendre les ressorts de la politique linguistique de la France à l'égard des entreprises, le rôle de l'administration, ses forces et ses faiblesses, ses liens avec les parties prenantes, son rapport à l'idéologie… Elle m'a enfin permis d'accéder rapidement au vaste réseau tissé par la DGLF autour des questions de langues. Je n'aurai peut-être pas, sans cela, été en mesure – ni même eu l'heureuse idée – d'écrire la première partie de cette thèse.

Au bout de quelques mois, la meneuse du projet me convoqua dans son bureau pour me signifier que ma collaboration n'était plus souhaitée. Ma contribution au projet s'avérait trop mince jusque là. J'eus beau rétorquer qu'étant au début de mes recherches, ma contribution était destinée à s'étoffer au fil des mois, que d'ailleurs ma campagne d'entretiens chez Globum, que je venais de terminer, promettait de déboucher sur de beaux résultats, qu'enfin ma collaboration ne leur coûtait strictement rien, sa décision était prise. Il est évident que mes contributions aux réunions de projet, si rares soient-elles, l'avaient convaincue que je n'étais pas acquis à leur idéologie linguistique[4]. Partant, je

[4] Un article que j'ai publié en septembre suivant (« French co vs. the world : Le défi de l'anglicisation pour les entreprises françaises », annexe A) les a sans doute confortés dans leur décision. Cet article, diffusé par le Ministère de l'économie et des finances, arborait le logo de la République française… Je sais avec certitude qu'ils en ont eu connaissance, mais n'ai jamais eu de retour de leur part à son sujet.

n'avais rien à faire dans un projet qui, sous prétexte de proposer des bonnes pratiques linguistiques aux entreprises françaises, leur présentait réellement un argumentaire contre l'usage de l'anglais. Le Guide des bonnes pratiques est paru sans que l'on me demande ma relecture ni mon avis, sans même que l'on m'en informe. C'est un très beau fascicule. Il est aussi passionnant à lire, foisonnant de détails et d'exemples, qu'inexploitable en pratique pour une entreprise.

3.4 Techniques projectives

On appelle techniques projectives des méthodes reposant sur l'emploi de stimulus ambigus (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 126‑132). Le sujet, par sa réponse au stimulus, est susceptible de révéler des émotions cachées ou des conflits internes mieux que s'il était appelé à répondre à une question explicite. Le test de Rorschach en est l'exemple type. Je me suis essayé à de telles techniques pour tenter de franchir le mur d'évidence que l'on m'opposait parfois : « Bien sûr que l'anglais est la langue de l'entreprise, ça ne pose pas du tout question pour nous ! »

Le premier « stimulus » que j'ai expérimenté est un cas fictif que j'ai rédigé sur la base de mes premiers entretiens chez Globum (voir chapitre 7). Je l'ai intitulé « My entreprise speaks English : le cas Globum ». C'est l'histoire reconstruite, condensée et romancée dans les limites du vraisemblable, d'un nouvel embauché qui découvre peu à peu les joies et les contraintes de l'anglais au travail. Le style est enlevé, humoristique, tout sauf académique ; les situations décrites sont de celles qu'un salarié d'une entreprise internationale a de bonnes chances d'avoir vécues. L'idée, inspirée par les géniales *Chroniques muxiennes* de Jacques Girin *et al.* (Midler, 2011), était de diffuser ce texte d'une dizaine de pages à une audience aussi large que possible, en profitant du bouche-à-oreille, et de recueillir les réactions éventuelles. La première partie a bien fonctionné, mieux que je ne m'y attendais, grâce à l'aide obligeante apportée par mon directeur de thèse pour la diffusion du texte. J'ai par la suite rencontré toutes sortes de gens, chercheurs et praticiens, qui, réalisant au cours de la discussion que j'étais l'auteur du texte, me disaient l'avoir lu et apprécié. Deux enseignantes en management interculturel en avaient fait un cas d'étude pour leurs étudiants. Sans que je l'aie anticipé, le (faux) cas Globum m'a donc souvent servi de carte de visite. Quant à la deuxième partie du projet, celle qui consistait à recueillir les réactions spontanées des lecteurs, elle a un peu moins bien fonctionné que prévu. Les rares réactions que j'ai recueillies tiendraient dans une demi-page. J'ai tout de même noué quelques contacts précieux avec des personnes qui m'ont contacté suite à leur lecture.

Ma seconde incursion dans le monde des techniques projectives a pris la forme d'un article intitulé « French Co. vs the World : Le défi de l'anglicisation pour les entreprises françaises » paru dans *La Gazette de la société et des techniques*, N°68 (Saulière, 2012a; annexe A). J'y synthétise, pour un public généraliste, les divers enjeux soulevés par l'anglicisation des entreprises françaises. Contrai-

rement au cas Globum, mon article dans la *Gazette* n'avait pas été conçu pour susciter des réactions. Je le pensais neutre, factuel, plutôt bien-pensant. Il en a pourtant suscité, d'enthousiastes, mais aussi de virulentes, telle celle d'un syndicaliste que je décris au chapitre 3 (§ 1.2). C'est autour de ces réactions qu'a germé l'idée de consacrer la première partie de cette thèse à la controverse sur le tout-anglais. Je comprends rétrospectivement qu'en publiant cet article, qui plus est avec le seing du Ministère de l'économie et des finances, je prenais position dans le champ de la controverse, affirmais mon rôle d'arbitre… et me disposais à recevoir les coups y afférents. Ainsi passais-je, sans l'avoir vraiment prémédité, du rôle d'observateur passif à celui d'acteur de la controverse. Ce petit incident de méthodologie m'a ouvert des perspectives inattendues. Ce que je considérais comme un moyen d'accès au terrain est devenu un terrain en soi. C'est aussi cela, l'opportunisme méthodique.

3.5 Données quantitatives

Bien que ma démarche soit majoritairement qualitative, j'utilise dans le corps de cette thèse et notamment dans le chapitre 4 un certain nombre de données quantitatives issues d'études variées, menées par des organismes publics ou privés : Union européenne, chambre de commerce et d'industrie, syndicats, organismes de formation linguistique…

J'ai aussi tenté de collecter moi-même quelques statistiques grâce à un questionnaire en ligne, confectionné à partir des mes entretiens chez Globum et hébergé sur un site internet créé pour l'occasion. Avec un succès modéré : j'ai obtenu une cinquantaine de réponses. Bien qu'elles ne puissent prétendre à aucune signifiance statistique, j'utilise ces données dans le chapitre 7 pour dresser un constat intéressant des difficultés causées par l'anglais dans le quotidien des salariés.

J'ai enfin eu accès aux résultats d'une enquête interne sur l'efficacité des réunions, menée chez Globum en 2011. Y ont répondu 5 687 cols blancs de l'entreprise (cadres et agents de maîtrises ou « ETAM »), ce qui est considérable. L'une des questions de l'enquête porte sur le nombre de réunions hebdomadaires tenues en anglais : elle suffit pour offrir un aperçu unique et étonnant de l'utilisation de cette langue chez Globum. J'en discute certains résultats marquants dans le cas Globum 0.

3.6 Synthèse sur la collecte de données

Le lecteur trouvera récapitulés dans le tableau suivant les principaux modes de collecte de données employés dans chacun des chapitres.

Chapitre	Origine des données
Chapitres 3 et 4	• Entretiens avec des acteurs de la controverse • Observation : colloques, événements autour des langues • Recueil de documents touchant à la controverse • Recherche-action : projet « bonnes pratiques » de la DGLF • Techniques projectives : « French co. vs the World » • Données quantitatives publiques (baromètre CFE-CGC, étude ELAN, étude EF)
Chapitre 5	• Analyse de la jurisprudence • Documents de la DGLF
Chapitre 6	• Entretiens chez Globum, Procom, Rézodo, Optek, Clartex, ECF et API • Résultats quantitatifs de l'enquête interne chez Globum
Chapitre 7	• Entretiens chez Globum • Observation : réunions chez Globum • Techniques projectives : « My entreprise speaks English : le cas Globum » • Résultats quantitatifs du questionnaire en ligne
Chapitre 8	• Entretiens chez Globum, ECF et Assurys
Chapitre 10	• Entretiens chez Globum, Procom et Rézodo • Entretiens avec des professionnels de la formation • Observation : sessions de formation chez Rézodo • Recherche-action : projet sur la formation chez Globum
Chapitre 11	• Entretiens chez Globum et Énergène • Entretiens avec des professionnels de la traduction • Recherche-action : projet sur la traduction chez Globum

Tableau 2 : Les différents modes de collecte de données mis en œuvre dans cette thèse.

4 Traitement des données

4.1 Codage

Ayant mené une centaine d'entretiens, dont une quarantaine enregistrés, se posait la question du traitement de ces données. Pour la plupart des terrains j'ai procédé de manière intuitive, prenant des notes au fil du compte-rendu d'entretien, soulignant les passages importants, mettant en relation les données de différents entretiens et tirant de ceux-ci des cas, au besoin en demandant confirmation sur certains détails à mes informateurs. J'ai surtout fait beaucoup usage de la technique de l'attention flottante (Dumez, 2013), issue de la psychanalyse, qui consiste à s'imprégner du texte d'un entretiens en le lisant ou en l'écoutant à plusieurs reprises, jusqu'à ce qu'émergent des impressions ou intuitions dans la conscience du chercheur, impressions et intuitions qu'il s'agit ensuite d'étayer par une analyse consciente, active, du matériau.

C'est pour Globum que je suis allé le plus loin dans le traitement systématique des données. J'étais alors au début de mes recherches, mon cadre théorique était à peu près inexistant. J'ai donc décidé

de soumettre 13 entretiens particulièrement intéressants, et longs, à un codage thématique. Les thèmes du codage n'étaient pas définis a priori mais sont ressortis au fur et à mesure du traitement des entretiens. J'ai abouti à une très riche (trop riche ?) arborescence de thèmes, que je présente en page 0 : la première colonne correspond aux thèmes, la deuxième aux sous-thèmes, la troisième au nombre d'occurrences de chaque sous-thème.

Je ne peux pas dire que le codage ait été une composante structurante de ma démarche ni que les cadres théoriques que j'ai élaborés (frontières linguistiques, typologie des modalités de la gestion des langues) en soient ressortis directement, mais cette arborescence m'a indubitablement aidé à problématiser mon sujet, à isoler ses différentes dimensions et à repérer certains aspects qui m'avaient échappé (par exemple certaines stratégies d'acteurs). J'y suis souvent revenu comme à un pense-bête dans la suite de mes recherches, ou bien quand il me fallait trouver un exemple ou une citation pour illustrer l'un de ces aspects. Cela dit, l'exercice du codage en lui-même m'a sans doute plus bénéficié, et d'une façon dont je ne suis sans doute pas pleinement conscient, que ne m'ont directement bénéficié ses produits (l'arborescence et le texte codé).

4.2 Citations

Les citations que j'insère dans le texte sont la plupart du temps des retranscriptions d'enregistrements. Quand je ne disposais pas d'enregistrement audio, j'ai fait confiance à ma prise de note, m'étant efforcé en entretien de noter verbatim les phrases qui me paraissaient bonnes à citer. Exceptionnellement je cite de mémoire. L'immense majorité des entretiens a eu lieu en français. Pour ceux qui ont eu lieu en anglais, je cite l'original suivi d'une traduction que j'espère fidèle.

Dans le texte, les citations longues sont insérées dans un paragraphe distinct, décalé vers la droite. Les citations courtes sont intégrées au texte, entre guillemets et en italique. Sauf une possible omission de ma part, cette convention permet de ne pas les confondre avec les fausses citations, citations pour ainsi dire rhétoriques où je fais parler les acteurs sans reprendre de propos réels, lesquelles n'ont pas l'italique.

4.3 Anonymisation

Tous les témoignages ont été anonymisés. Les entreprises ont été anonymisées aussi, en les désignant par des pseudonymes et en travestissant si besoin des éléments qui les rendraient par trop reconnaissables (secteur d'activité, partenaire) sauf dans le cas où les données que nous utilisons sont publiques – c'est notamment le cas au chapitre 5 lorsqu'il est question de la jurisprudence sur la loi Toubon. Toute ressemblance entre l'un des pseudonymes choisis et une raison sociale existante est purement fortuite.

Anglais		1
	Anglais international, French English	4
	Apprendre l'anglais	8
	Britanniques, Américains	3
	Ecrit vs. oral	2
	Niveau d'anglais	12
	Passage à l'anglais	7
	Perdre son anglais	2
	Place de l'anglais	12
	Qualités de l'anglais	8
Autres langues, autres cultures		0
	Allemand	2
	Brésiliens	2
	Chinois	2
	Coréens	2
	Espagnols	1
	Japonais	9
	Roumains	2
	Russes	5
	Suédois	1
	Turcs	1
Casting		4
Collègues		5
	Ceux qui parlent bien	4
	Ceux qui parlent moins bien	5
Communication		0
	Chacun dans sa langue	6
	Dans la langue de l'autre	4
	En anglais avec des anglophones	8
	En anglais avec des francophones	4
	En anglais avec des non-anglophones	10
	En français avec des non-francophones	6
Compétences		10
	Compétence interculturelle	2
	Critère linguistique	10
	Différentiel compétitif	2
	Sous-exploitées	3
	Techniques vs. linguistiques	7
Efficacité		7
	Comprendre	2
	Dimension temporelle	6
	Ne pas comprendre	8
	Ne pas convaincre	1
	Ne pas se faire comprendre	4
	Ne pas s'exprimer	5
	Se faire comprendre	3
Expression		2
	Accents	4
	Anglicismes	1
	Force rhétorique	1
	Gallicismes	2
	Grammaire, erreurs	2
	Précision, wording	4
	Registre, sous-entendus	2
	Vocabulaire technique, jargon	6
Formation		0
	Auto formation	3
	Formation à l'anglais	6
	Formation au français	4
	Formation au japonais	2
	Formation initiale	2
	Formation sur le tas	3
	Parrainage	1
	Refuser de se former	1
Français		0
	Apprendre le français	7
	Être français	9
	Niveau de français	1
	Place du français	4
	Qualités du français	7
Histoire de Globum		4

Métiers		3
	Achats	4
	Chef de projet	1
	Communication	1
	Dirigeant	3
	Expert	2
	Finance	1
	Ingénierie	1
	Juridique	1
	Manager	6
	Production	2
	Produit	2
	Programme	1
	RH	2
	Techniciens	1
Partenaires		0
	Xxx [russe]	1
	Xxx [allemand]	1
	Xxx [chinois]	1
	Filiales	5
	Fournisseurs	1
	Xxx [japonais]	7
	Xxx [coréen]	3
	Xxx [suédois]	1
Sentiments		0
	Déclic, déblocage	1
	Difficultés, problèmes	5
	Dimension ludique	4
	Être perdu	3
	Fatigue, pression	5
	Fierté	2
	Frustration	3
	Juger et être jugé	7
	Légitimité	1
	Normalité vs. absurdité	2
	Relativiser	1
	Respect	4
	Tensions	6
Situations de travail		1
	Chat	1
	Documents	5
	F2F	1
	Gestion de carrière	1
	Gestion de conflit, de crise	5
	Mails	5
	Négociation, débat	3
	Présentation	4
	Prise de poste	3
	Recrutement	4
	Réunion	7
	Situation informelles	5
	Téléphone, conf call	4
Stratégies		0
	Ajourner	1
	Basculer	4
	Déléguer	4
	Demander	1
	Dissimuler	1
	Ecrire	4
	Être là ou pas	3
	Expliquer	4
	Faire répéter	1
	Faire un effort	1
	Interpréter	6
	Jouer	2
	Laisser faire	3
	Ne pas apprendre, ne pas comprendre	1
	Objectiviser	1
	Perdre	1
	Préparer	5
	Reformuler	2
	Résumer	1
Traduction		3
	Intraduisibles	1
	Professionnelle	4
	Traduction automatique	2
Vivre à l'étranger		3
	Expatriation	5

Figure 1 : Arborescence de thèmes issus du codage de 13 entretiens particulièrement significatifs chez Globum.

PREMIÈRE PARTIE :

LE SPECTRE DU TOUT-ANGLAIS

Dans cette première partie, on aborde l'anglicisation comme un sujet de société. Force est de constater que l'usage de l'anglais dans les entreprises passionne les gens. Tout le monde a son avis à ce sujet. Cet intérêt a une contrepartie : tous les discours que l'on entend sur le sujet sont suspects d'idéologie – une idéologie soit favorable, soit hostile à l'anglicisation, qu'il est parfois difficile de séparer tout à fait du propos factuel. Nous empruntons à la sociologie le cadre théorique de la controverse scientifique (Raynaud, 2003) pour démêler cet écheveau.

Dans le chapitre 3, nous décrivons les forces en présence dans cette controverse sur le tout-anglais dans l'entreprise qui caractérise la société française : les nombreux acteurs de la controverse, les relations qu'ils entretiennent et les armes dont chacun dispose pour mener son combat. On évoque également quelques particularités de la controverse, où une partie parle et triomphe par le discours tandis que l'autre se tait et triomphe par l'action.

Dans le chapitre 4, nous passons en revue les arguments ayant cours dans la controverse en les classant par thématique : thématique linguistique, thématique sociale, thématiques macro- et micro-économique, et en les passant systématiquement au crible des faits. Nous abordons aussi quelques thèmes qui, bien que périphériques, reviennent de façon très récurrente dans le débat.

Dans le chapitre 5, nous nous penchons sur la dimension politique de la controverse. Après avoir discuté du rôle essentiel qu'y joue l'idéologie des uns et des autres, on s'attache à retracer la généalogie de la loi Toubon, à en décrire les dispositions touchant l'entreprise et la jurisprudence. La partie se conclut sur une comparaison avec l'outre-Atlantique : peut-on tirer des enseignements de la lutte menée par « nos amis québécois » pour la sauvegarde du français ?

Chapitre 3 :
Éléments d'une controverse

1 Scènes vécues

1.1 Scène première : « *Votre sujet, ce n'est pas un sujet* »

La première scène se déroule au début de mes recherches. J'avais envisagé de m'intéresser à une startup de services aux entreprises dont je connaissais deux des trois salariés. Ils m'avaient assuré que l'anglais leur posait problème au quotidien, que le directeur de la start-up M. Monti serait intéressé par mon sujet de thèse, qu'il me laisserait jouer les observateurs et m'entretenir avec lui si je le jugeais utile. Nous étions convenu de nous retrouver, avec le directeur donc, autour d'un déjeuner. Après avoir longuement parlé de l'entreprise, de sa courte histoire, de ses clients et surtout de ses prospects, de son business model, j'en vins à présenter mon sujet de thèse. Il était alors sensiblement différent de ce qu'il est devenu depuis, mais l'idée de départ était bien la même : utiliser une langue étrangère ne va pas de soi, cela pose des questions d'efficacité et de bien-être au travail qui nécessitent une réflexion et une gestion intelligente, impliquant la direction et les salariés et partant des problèmes existants pour aboutir à des solutions réalistes. Que n'avais-je pas dit ! Au bout de quelques secondes, M. Monti s'agitait, agacé. Très vite il m'interrompit :

> Pour moi votre sujet ce n'est pas un sujet. Ça ne devrait pas l'être. On ne doit plus se poser la question : « Est-ce qu'il faut parler l'anglais dans les entreprises ? », il faut s'y mettre et c'est tout. Regardez, je suis corse. Est-ce que j'aimerais qu'on parle corse dans les entreprises que je dirige ? Bien sûr ! Mais ce n'est pas une question qui se pose. Je pense que la question de l'anglais ne se pose pas, c'est la langue internationale des affaires, il faudra qu'on s'y fasse un jour ou l'autre.

Je résume ici en peu de mots ce qui constitua dix bonnes minutes de monologue passionné. M. Monti s'attaquait longuement à l'Éducation nationale et à l'enseignement supérieur, incapables de fournir aux entreprises des jeunes à embaucher qui parlent anglais couramment. Il évoquait également d'autres pays européens, Pays-Bas et pays scandinaves, où l'on ne s'était pas posé ces questions oiseuses et où l'on formait réellement les jeunes à l'anglais, avec les résultats que l'on sait… Il trouvait mon questionnement « *bien typiquement français* », au sens le plus chauvin et rétrograde du terme. Je trouvais pourtant mes prémices très raisonnables et pas si franco-centrés : qui peut nier que l'on est moins à l'aise, d'une part, et moins efficace, d'autre part, dans une langue étrangère que dans sa langue maternelle ? Ce déni de mon sujet de recherche – de son intérêt, de sa pertinence – n'encourageait guère le doctorant débutant que j'étais. Ce n'était pas le déni du chef d'entreprise confronté à des problèmes génériques et qui, peu désireux d'ouvrir la boîte noire, de soulever les tapis aux yeux du chercheur en gestion, conteste que ces problèmes soient à l'œuvre

dans son entreprise : « Dans d'autres boîtes je ne dis pas, mais chez nous vous ne verrez rien de tout cela ! » C'était un déni dogmatique, un refus de considérer la question car, pour M. Monti, on en connaissait déjà la réponse, et cette réponse était : l'anglais, point. Réciproquement je pense qu'il me voyait comme un émissaire de la défense du français, à la recherche d'arguments pour combattre l'anglicisation du monde des affaires. J'avais peut-être présenté maladroitement mon sujet, mais tout ce que je pus faire pour rectifier ce malentendu, lui assurer que je comprenais la nécessité de l'anglais, que simplement l'on pouvait mettre en question sa bonne utilisation – tout cela ne lui fit pas bouger sa position d'un iota. Ayant lu *Les mots, la mort, les sorts* avant toute autre littérature (Favret-Saada, 1985), je me rassurai en pensant que le déni d'un sujet par certains acteurs, premièrement, n'en démontrait pas l'inexistence, et deuxièmement, pouvait être au contraire le signe de sa brûlante actualité. Il en allait peut-être de l'anglais dans l'entreprise comme de la sorcellerie dans le bocage normand ?

1.2 Scène seconde : « *C'est vous le don Quichotte !* »

Un an plus tard, j'avais publié un article de réflexion dans la Gazette de la société et des techniques (annexe A). J'y faisais un exposé des différents enjeux identifiés lors de mes explorations de première année. J'étais assez fier de ce premier papier, c'était ma modeste participation au champ en tant qu'observateur-acteur. J'en fis une large publicité auprès des personnes que j'avais rencontrées jusque là. Les quelques retours que j'obtins me vinrent de salariés et de collègues chercheurs. Je dois dire qu'ils étaient très encourageants.

Peu après la publication de l'article, une conférence eut lieu à Paris sur le multilinguisme dans les sociétés européennes (*Language Rich Europe* au British Council) à laquelle j'assistai. Au programme était inscrite une table ronde sur le multilinguisme dans l'entreprise, à laquelle participaient plusieurs acteurs du champ[1] que je connaissais pour avoir travaillé ou m'être entretenu avec eux : deux sociolinguistes, trois représentants du Ministère de la culture (plus précisément de la DGLF, que je présenterai dans les pages suivantes), le président d'une association de défense du plurilinguisme et un syndicaliste, M. Charretier. Lorsque arrive le tour de parole de ce dernier, il déroule, sur fond de Powerpoint, son argumentaire très hostile à l'anglicisation des entreprises et de la société en général. Soudain, surprise, apparaît à l'écran la première page de mon article qui en fait quatre, et à côté cinq extraits sortis de leur contexte qui me prêtent les intentions (forcément malveillantes) d'un défendeur du tout-anglais dans l'entreprise. Ces bouts de phrases sont bien sûr ridicules et M. Charretier sait les présenter pour en tirer tout l'effet comique : il a d'un syndicaliste la rhétorique incisive, un rien malhonnête et cependant brillante. Le public lui est favorable, à lui comme à ses

[1] J'entends par « champ » l'ensemble des acteurs susceptibles de prendre position sur le sujet de l'anglais dans l'entreprise. La composition de ce champ et la pertinence du concept de champ seront détaillés dans la suite.

idées, puisque l'objet de la rencontre est de faire l'éloge du multilinguisme. Le public se gausse. Il faut s'imaginer que j'étais assis au premier rang et que j'avais salué M. Charretier en rentrant. Il ne m'avait rien laissé soupçonner. Le voilà alors qui me regarde fixement tandis qu'il dénonce l'ignoble thèse de l'auteur de ce « *torchon* ». Il déplore enfin comme un fort mauvais signe le fait que le Ministère de l'économie y ait apposé son logo, qu'il a grossi et ramené en première page pour le rendre bien visible. Les représentants du Ministère de la culture, qui avaient bien ri de ses commentaires sur l'article, n'étaient plus très amusés.

La première partie de la thèse est née de cette seconde scène, et de sa résonnance avec la première. Ce n'est pas tant le fait qu'un syndicaliste soit en désaccord avec mes idées qui me semblait devoir être expliqué, que la violence avec laquelle ce désaccord s'exprimait. Ayant écouté le syndicaliste jusqu'au bout, j'usai de mon droit de réponse, maladroitement, sur quelques-uns des points qu'il avait soulevés. Le terme de « don Quichotte », que j'utilisais dans l'article et qui l'avait manifestement froissé, faisait référence au tract d'un de ses confrères syndicalistes (voir cas Assurys au chapitre 8). Don Quichotte n'est-il pas du reste un noble idéaliste en quête de bien et de justice ? Cette ligne de défense ne m'acquit aucun soutien. « *C'est vous, le don Quichotte !* » me jeta-t-il avec colère. Une fois sorti de ce bourbier, je relus l'article pour me convaincre qu'il n'avait rien d'insultant, qu'il était digne de ma position « axiologiquement neutre » de chercheur en gestion (Weber, 1959). Je le refis lire à des collègues, à des acteurs du champ, à un autre syndicaliste plus mesuré que le premier. Celui-ci jugea le papier globalement objectif, peu digne de provoquer l'ire d'un confrère. Les autres personnes que je consultai furent du même avis, à la réserve près que dans certains passages le style se départait peut-être trop du style factuel et neutre qui sied au chercheur. Sûrement « don Quichotte » avait été malheureux… Mais de là à déchaîner une telle violence, il fallait que celle-ci lui préexistât, eût trouvé dans l'article un prétexte pour se libérer. En publiant ce texte qui se voulait rationnel et contradictoire, au sens où un jugement est contradictoire, j'avais trouvé mon rôle dans le champ : j'y étais entré en position d'arbitre. Dans ce champ, manifestement, l'arbitre prenait des coups. J'étais au cœur d'une controverse et je profiterais de cette position centrale pour l'analyser.

2 Une controverse économico-sociolinguistique

J'aborderai donc, dans cette première partie, la question de l'anglais dans l'entreprise sous l'angle de la controverse. Tout d'abord il faudra préciser quelle question est au centre de cette controverse : à quel sujet s'agit-il de prendre position, au juste ? La teneur de la question posée dépend naturellement de qui la pose. Il est aisé d'orienter le débat en formulant une question biaisée ; « Voulons-nous, oui ou non, que l'anglais remplace le français dans nos entreprises, dans notre vie professionnelle ? » On peut même croire que celui qui la pose n'est pas toujours conscient que la réponse est

dans sa question. Essayons de nous entendre sur la question posée avant d'entreprendre dans la suite l'analyse de la controverse, de ses acteurs, de leurs stratégies, des thématiques abordées – et de ce qui peut-être la distingue d'une controverse classique.

Le 7 mars 2012, la CFE-CGC, syndicat de l'encadrement, organise à Paris un colloque intitulé « *Le tout-anglais dans l'entreprise : des mythes à la réalité et à la recherche de solutions alternatives* » (Figure 2). Derrière le titre transparaît une affirmation : les entreprises font un usage excessif de l'anglais, dû à des représentations erronées (les « mythes ») et à un défaut d'observation du terrain (la « réalité »). La dernière partie du titre invite directement à l'action (des « solutions alternatives »), ce qui n'a rien de surprenant de la part d'un syndicat. Au programme, des intervenants de tous milieux (recherche, administration, syndicalisme, milieu associatif) viennent apporter leur pierre à l'édifice de la lutte contre le tout-anglais. Quelques journalistes ont été conviés. Les deux représentants du MEDEF invités au colloque, signe d'ouverture au débat, servent à l'audience un discours parfaitement policé qui ne fait aucun accroc dans le tissu idéologique bien cohérent de l'événement : « Nous sommes très sensibles à la diversité sous toutes ses formes, nous traduisons nos codes d'éthique dans une vingtaine de langues »... Mais alors, si les syndicats et le MEDEF sont parfaitement d'accord, pourquoi le titre du rassemblement sonne-t-il comme un appel à la guerre ? Pourquoi cette mobilisation des syndicats contre le tout-anglais ? Qui est l'ennemi contre qui ces généraux galvanisent leurs troupes nombreuses ? L'ennemi, on le comprend dans le discours des intervenants et particulièrement des syndicalistes invités à nous décrire la situation dans leurs entreprises respectives, c'est l'entreprise, les dirigeants, la mondialisation, ou plutôt c'est une abstraction, une « *idéologie dominante* » qui s'appelle le tout-anglais.

Figure 2 : Le visuel en première page du dossier de presse du colloque CFE-CGC évoque l'anglicisation menaçante du monde du travail. Mais qui tient le tampon fatidique ? Est-ce un recruteur ? un patron ? un formateur ?

Qu'est-ce que le tout-anglais ? Il est difficile de retracer l'origine de ce terme, souvent brandi par ceux qui le combattent et parfois repris dans la presse. Littéralement, on comprend très bien qu'il s'agit de l'utilisation exclusive de la langue anglaise au travail. Or rares semblent les entreprises en France où l'on n'utilise plus du tout le français comme langue de travail. La

« *réalité* » que dénoncent les syndicalistes, c'est moins le tout-anglais que le « trop-d'anglais » ; c'est le rôle toujours accru de l'anglais au travail et les contraintes qu'il crée pour les salariés. On pourrait parler avec plus de mesure d'anglicisation excessive, ou injustifiée, du travail. C'est ce terme plus consensuel « d'anglicisation » qui sert de fil rouge à nos recherches. Le tout-anglais en constitue l'exemple le plus extrême, l'aboutissement redouté ; à la limite, il demeure une abstraction philosophique (quoique… voir cas Procom 0 au chapitre 6). Cela dit, l'utilisation du terme « tout-anglais » dans le discours des militants de la défense du français au travail n'a rien d'innocent : c'est un cri de ralliement, un épouvantail[2]. Le tout-anglais dans une entreprise française semble une situation parfaitement absurde. Êtes-vous pour le tout-anglais ? Non, bien évidemment ! Imagine-t-on des salariés français s'écrivant, se parlant entre eux en anglais ? Le tout-anglais est absurde, donc il faut combattre l'anglicisation du monde du travail[3]. Seulement, entre une entreprise internationale qui ne parlerait que le français (là aussi, probablement, une abstraction philosophique) et une entreprise vouée au tout-anglais il y a une gradation infinie de modalités d'utilisation des langues.

On voit là se dessiner deux parties, l'une bien organisée, profitant d'un colloque pour affuter ses armes, l'autre pour l'instant absente et muette, définie seulement en creux par les piques, les critiques et les reproches que lui assène la première. La question qui les oppose n'est pas à proprement parler celle du tout-anglais, comme certains tendraient à le résumer de façon simpliste, mais plutôt la question suivante : « Faut-il lutter contre l'anglicisation des entreprises françaises ? » Cette question s'inscrit dans le domaine politique plutôt que scientifique – de même des questions comme : « Faut-il autoriser la culture d'organismes génétiquement modifiés ? » « Faut-il autoriser l'avortement ? »… La réponse que l'on y fait dépend de celle que l'on donne à une multitude d'autres questions. Avant de lutter contre l'anglicisation des entreprises, il convient de se poser la question de la légitimité de cette anglicisation. Est-elle juste ? Est-elle efficace ? Au contraire, est-elle néfaste ? Pour la société ? Pour les entreprises ? Pour les salariés ? À supposer qu'elle soit néfaste et que l'on souhaite lutter contre, l'anglicisation est-elle inévitable ? Est-elle durable ? Est-elle un effet de mode ? Peut-on y remédier ? Enfin, si on le peut, l'État est-il fondé à se mêler de la politique linguistique des entreprises ? Si oui, que doit-il, que peut-il faire ? Si non, qui doit, qui peut s'en

[2] Et que dire de « tout-à-l'anglais », terme utilisé par François Grin dans son Rapport sur l'enseignement des langues étrangères comme politique publique (Grin, 2005) et formée, sans doute sciemment, sur le modèle du « tout-à-l'égout » ? Voilà un bel épouvantail ! A-t-on jamais rien vu de plus dégoûtant, de moins défendable que le tout-à-l'anglais ?

[3] On trouve la même stratégie rhétorique chez les opposants à l'avortement qui aux États-Unis se qualifient de « *pro-life* » c'est-à-dire « pour la vie ». Il est absurde d'être contre la vie, donc il faut lutter contre l'avortement. Ce raccourci est démonté par les partisans de l'avortement qui substituent une gradation au raisonnement binaire et refusent de mettre sur le même plan la « vie » d'un embryon, celle d'un fœtus et celle d'un nouveau né. Eux-mêmes se qualifient habilement de « *pro-choice* » c'est-à-dire « pour le choix ».

charger ? Ces multiples questions invitent les experts, linguistes, sociologues, économistes, politologues, à se prononcer, à éclairer l'opinion et lui permettre de prendre parti.

Ainsi se dessine une controverse scientifique. Si l'on définit cette dernière comme la conjonction de trois éléments qui sont : l'incertitude scientifique, des stratégies divergentes d'acteurs et une forte mobilisation sociale (Callon, Lascoumes, & Barthe, 2001), on peut déceler ces trois éléments dans le débat sur l'anglicisation des entreprises.

Premièrement l'incertitude : nos connaissances sur l'anglicisation des entreprises ne sont pas stabilisées. Comme on l'a vu au chapitre premier, les sociolinguistes se sont encore assez peu intéressés au milieu de l'entreprise et l'économie des langues est une discipline à ses débuts. L'objet « entreprise » semble encore trop gros pour les premiers et trop petit pour la seconde. Pour les uns comme les autres cela reste un terrain difficile d'accès. D'un point de vue micro-économique, il semble tout aussi douteux d'affirmer que le tout-anglais est une solution optimale pour l'entreprise que d'affirmer le contraire. C'est donc bien dans un contexte d'incertitude que le public est invité à se faire une opinion sur l'anglicisation des entreprises. On peut objecter qu'il ne s'agit pas d'incertitude scientifique. Les disciplines qui s'y rattachent, linguistique, sociologie, économie, auxquelles on pourrait adjoindre les sciences politiques et la gestion, sont des sciences humaines ou « molles », par opposition aux sciences naturelles ou « dures » sur lesquelles portent les controverses scientifiques les plus canoniques. L'adjectif « scientifique » lui-même, dans un grand nombre d'acceptions, se rapporte aux sciences naturelles et pas aux sciences humaines. Or les sciences humaines n'ont pas le même rapport à l'incertitude que les sciences naturelles. Un désaccord entre deux sociologues, linguistes, ou chercheurs en gestion peut subsister indéfiniment sans qu'il soit donné raison ou tort à l'un ou à l'autre : simplement on considèrera que leur cadre interprétatif diffère et qu'ils offrent chacun une vision différente, également valable, de la réalité. La tension entre deux théories n'a donc pas toujours vocation à être résolue. Il peut en être ainsi même en économie, la plus « dure » des sciences humaines : économistes classiques et keynésiens sont sur beaucoup de points irréconciliables, sans que l'une ou l'autre approche ne puisse être disqualifiée. Cette question, peut-on parler de controverses scientifiques en sciences humaines, nous amènerait trop loin sur le terrain de l'épistémologie sans que cela n'apporte à notre propos. Nous y répondrons donc par l'affirmative, tout en gardant à l'esprit les spécificités liées à notre objet d'étude.

Deuxièmement des stratégies divergentes : l'organisation de colloques contre le tout-anglais[4] en est une, à laquelle répond une stratégie de « faire et laisser-dire » du côté des dirigeants d'entreprises.

[4] J'ai cité plus haut celui de la CFE-CGC. Je pourrais citer encore le colloque « *Communication et mondialisation: les limites du tout-anglais* » organisé le 14 novembre 2012 par l'Institut des sciences de la communication du CNRS, colloque scientifique contrairement au premier, et pourtant pas moins partisan ; le colloque « *Le*

Les organisateurs de colloques semblent considérer que le débat est clos, puisqu'ils ne donnent la voix à aucune opinion contradictoire ; mais l'anecdote qui ouvre ce chapitre (« *Votre sujet, ce n'est pas un sujet* ») montre que le débat est en vérité bien vivant, et qu'il y a tension entre deux points de vue antagonistes, explicitement ou implicitement argumentés. Tous mettent en avant une réalité supposée absolue, à laquelle les représentants de la cause adverse seraient aveugles. Comme dans toute controverse, l'embrouillement des logiques est également de mise : l'argumentation des experts (en l'espèce, des sociolinguistes) se confronte à des considérations juridiques (liées à l'existence de la loi Toubon en France), sociales (les conditions de travail), économiques (la compétitivité des entreprises), politiques et morales (l'hégémonie d'un pays et de sa langue)…

Enfin la mobilisation sociale : en témoignent, d'une part, la mobilisation des syndicalistes eux-mêmes qui se saisissent de plus en plus de la question des langues et sont allés, pour certains, jusqu'à poursuivre leurs employeurs en justice pour manquement à la loi Toubon (voir chapitre 5) ; d'autre part, le traitement que ce sujet a reçu dans la presse généraliste ces dernières années, que nous analyserons brièvement dans la suite. Nos entretiens montrent que le sujet de l'anglais suscite un intérêt important chez les salariés, même si les individus réellement mobilisés pour ou contre l'anglicisation du travail sont relativement rares : la plupart de ceux qui ne s'enthousiasment pas pour l'anglicisation font part d'un certain pragmatisme, que l'on peut autrement appeler résignation à son égard. La mobilisation sociale sur l'anglicisation de l'entreprise peut également se lire à l'aune des enjeux financiers : les marchés de la formation aux langues[5] et de la traduction[6] représentent chacun environ 400 millions d'euros en France. Un dernier indicateur de mobilisation sociale est le nombre et la variété des acteurs qui prennent part, de façon active ou passive, directe ou indirecte, au débat. Nous essayons dans la partie suivante d'en donner un aperçu et de décrire leurs stratégies et moyens respectifs, ainsi que les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres.

3 Les acteurs de la controverse

Nous commençons l'analyse de la controverse par la présentation des acteurs. C'est une façon classique de commencer à démêler l'écheveau des opinions en présence. L'intérêt de cette présentation est de montrer la diversité de ceux qui agissent, directement ou indirectement, dans le champ de la controverse. Outre les acteurs les plus évidents et facilement repérés, DGLF, syndicaux et

français, une langue pour l'entreprise » organisé en 2007 par la DGLF ; les Assises européennes du multilinguisme, organisées en 2012 à Rome par l'Observatoire européen du multilinguisme, dont un volet, intitulé « *Économie : le plurilinguisme, facteur de développement économique* » était consacré à l'entreprise… On voit là représentés tous les principaux acteurs de la lutte contre le tout-anglais

[5] Source : note Xerfi « Le marché de l'enseignement des langues à l'horizon 2013 ». http://www.xerfi.fr/etudes/2SME33.PDF

[6] Source : étude du marché de la traduction en France réalisée en 2008 par la Chambre nationale des entreprises de traduction (CNET). http://www.cnetfrance.org/_doc/ResultatsObservatoireCNET.pdf

patrons d'entreprise, on y trouve des acteurs apparemment muets mais ayant un très grand intérêt dans l'issue de la controverse : par exemple les professionnels de l'industrie des langues, formation et traduction. Le fait de considérer cette multiplicité d'acteurs à l'aune de leurs intérêts et de leurs prises de positions, implicites et explicites, dans la controverse, est en soi un apport intéressant de notre étude.

3.1 Le monde politique

Nous traitons dans cette partie du monde politique, non dans le sens étroit du terme (les hommes politiques) mais dans un sens plus vaste, qui inclut non seulement le législateur mais aussi l'administration, chargée de mettre en œuvre la politique décidée par le législateur, et la société civile. Ces acteurs considèrent l'usage de l'anglais dans l'entreprise comme un fait de société qu'il s'agit de réglementer par la voie politique. Ils partagent, pour la plupart d'entre eux, une certaine méfiance vis-à-vis de l'entreprise, cette organisation jamais assez transparente et rarement vertueuse, à qui l'on doit imposer des règles pour garantir sa responsabilité et son utilité sociales.

3.1.1 Le législateur français

Le législateur a fait son entrée dans la controverse de façon précoce et décisive le 4 août 1994 en votant la loi n°94-665 dite loi Toubon, toujours en vigueur. Cette loi n'occupait pas un terrain juridique totalement vide puisqu'elle remplaçait et annulait la loi Bas-Lauriol du 31 décembre 1975. Nous reviendrons longuement sur les détails de cette loi et de son application au chapitre 5. Jacques Toubon était alors Ministre de la culture sous la présidence de François Mitterrand et dans le gouvernement de cohabitation d'Édouard Balladur. La loi qui porte son nom est avant tout une loi patrimoniale, dont l'article premier affirme le statut du français comme langue de la République Française. Les articles suivants déclinent les conséquences de cet axiome dans tous les champs : administratif, économique, social. Les applications de la loi Toubon au monde du travail et à l'entreprise n'en sont qu'un des multiples volets. Elles font obligation à l'entreprise d'utiliser le français dans un certain nombre de contextes, notamment dans le contrat de travail et les documents contenant une obligation pour le salarié.

En 1994, le volet « monde du travail » de la loi Toubon semble être passé plutôt inaperçu. Le rapport au Parlement de la DGLF en 1997, soit trois après son vote, ne fait état « *d'aucun litige sur les articles 8 à 10* » (soit ceux qui concernent le monde du travail) et constate de la part des entreprises « *une certaine indifférence aux relations entre langue et monde du travail ou de l'économie* ». À l'époque, les entreprises qui utilisaient l'anglais au quotidien restaient rares. L'application de la nouvelle loi ne concernait donc à peu près personne. Le volet « publicité » au contraire a été très commenté et critiqué par la presse car déjà l'anglais véhiculait une image de modernité et d'ouverture au monde

que convoitaient les annonceurs ; les publicitaires n'ont pas attendu que la loi soit votée pour donner voix à leurs protestations.[7]

Presque vingt ans plus tard, après que la mondialisation s'est poursuivie à un rythme effréné au début des années 2000, la question de l'anglicisation du travail a gagné en importance : l'usage de l'anglais concerne un nombre croissant d'entreprises et une variété toujours plus grande de salariés au sein de ces entreprises, à tous les niveaux hiérarchiques. La mondialisation a créé des organisations géocentriques où la langue du siège a perdu la plus grande partie de son statut au profit d'une langue commune, l'anglais. Dans ce contexte, la loi Toubon génère des obligations, parfois coûteuses, et peut occasionner des procès où les employeurs l'emportent rarement. Son interprétation est également sujette à caution, comme on le verra.

Cette ambiguïté a motivé le sénateur Philippe Marini à déposer, le 10 novembre 2004, soit dix ans après, une proposition de loi relative à l'emploi de la langue française ayant pour objet « *d'apporter des compléments au dispositif de la loi Toubon* ». Adoptée à l'unanimité par le Sénat, cette loi attend toujours d'être discutée à l'Assemblée nationale ! Si elle était promulguée, elle aurait pour effet de contraindre davantage l'environnement réglementaire autour de l'usage des langues en entreprise, en colmatant certaines « *brèches* » (ce sont les termes mêmes du débat parlementaire) de la loi existante. Une très mauvaise nouvelle pour les entreprises, pour qui ces brèches représentent une marge de manœuvre bienvenue dans l'application de la législation.

Or cette proposition de loi, une fois adoptée par le Sénat en 2004, a été mise en sommeil pendant de longues années : réinscrite à l'emploi du temps de l'Assemblée nationale en juillet 2012, elle semble n'avoir toujours fait l'objet d'aucune discussion. Pourquoi ? Interrogé dans le cadre d'un colloque sur la langue française dans l'entreprise en 2007[8], Jacques Toubon estime que « *la tendance globale du pouvoir politique actuel va dans le sens de l'adoption de la proposition Marini-Legendre.* » Il ajoute ignorer pourquoi le texte n'a toujours pas été inscrit à l'ordre du jour de l'Assemblée nationale… Quelques minutes plus tard, Jacques Toubon hasarde pourtant une explication : « *J'ajouterai qu'adopter la loi Marini-Legendre pourrait bouleverser l'équilibre et provoquer une réaction de la Commission [européenne], alors qu'elle est actuellement encline à nous laisser appliquer notre législation.* » La loi Toubon, bien que jouissant d'un a priori favorable auprès des parlementaires

[7] On a pu percevoir dans la presse un écho de ce mécontentement et de cette incompréhension, lorsque le 27 novembre 2013 l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP), tenant une conférence de presse avec la DGLF, a épinglé 43 publicités (radio et affichage, sur un total de 3 962 publicités visionnées) pour « manquement » à la loi Toubon.

[8] « Le français, une langue pour l'entreprise », Colloque organisé dans le cadre de la rencontre annuelle des Conseils supérieurs et organismes de la langue française, 3-4 décembre 2007, Paris. Ce colloque a donné lieu à un compte-rendu diffusé par la DGLF, téléchargeable librement.
http://www.dglflf.culture.gouv.fr/publications/Le_francais_langue_entreprise.pdf

(unanimité au Sénat), s'avère en effet problématique au regard du droit européen. C'est ce qui, probablement, explique l'attitude indéchiffrable du législateur vis-à-vis de l'amendement Legendre-Mariani. Nous reviendrons sur ces questions dans le chapitre 5.

3.1.2 Le législateur européen

L'Europe n'est jusqu'à maintenant jamais intervenue directement dans la controverse française. Elle y intervient pourtant bien indirectement, comme le montre l'hypothèse de Jacques Toubon au sujet de la proposition Mariani-Legendre : la possibilité que soit soulevée devant la Cour européenne des droits de l'homme la question de la conformité de la loi Toubon à la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne modère les ardeurs des défenseurs de cette loi. L'article susceptible d'être utilisé ici est l'article 21 sur la non-discrimination, qui stipule l'interdiction de discriminer sur la base, entre autres, de la langue. Nous développerons, dans le chapitre suivant, la question de la discrimination et de sa place dans la controverse sur l'anglais au travail.

D'un autre côté, l'Europe finance régulièrement des projets de recherche et de promotion du multi/plurilinguisme. Le dernier né de ces projets est le projet DYLAN qui, mené de 2006 à 2011 par 19 instituts de recherche répartis dans 12 pays européens, visait à « *identifier les conditions dans lesquelles la diversité linguistique de l'Europe est un atout pour le développement de la connaissance et de l'économie* ». La problématique même de ce projet de recherche annonce un parti pris idéologique défavorable au tout-anglais. Sans aucun doute, l'Europe est dans son rôle lorsqu'elle promeut le plurilinguisme ; mais nous verrons également au chapitre suivant combien son exemple est paradoxal.

3.1.3 La Délégation générale à la langue française (DGLF)

Créée en 1989 pour remplacer le Commissariat général à la langue française, la Délégation générale à la langue française (DGLF[9]) est le service du Ministère de la culture chargé d'animer la politique linguistique de la France. À ce titre, elle « *soutient les actions visant à développer la maîtrise partagée du français et à lutter contre l'exclusion linguistique* », c'est-à-dire essentiellement les programmes d'enseignement du français aux travailleurs migrants. Lorsqu'est adoptée en 1994 la loi Toubon, la DGLF est tout naturellement chargée de veiller à son application.

Elle veille notamment à celle des dispositions de la loi Toubon concernant l'enrichissement de la langue française. La DGLF, avec l'appui de l'Académie Française, organise et coordonne ainsi des commissions de terminologie, officiellement pour enrichir le français, en pratique pour munir la langue française d'une alternative aux anglicismes qui la submergent. Tous les ans, elle publie des

[9] Le nom complet de l'institution est DGLFLF, le deuxième « LF » (les langues de France) venant s'ajouter à ses compétences en 2001. Nous l'omettrons dans la suite.

guides spécialisés par thématiques : vocabulaire de l'économie et des finances (2012), des sports (2011), de l'audiovisuel et de la communication (2010), des techniques de l'information et de la communication (TIC , 2009), de la chimie et des matériaux, du pétrole et du gaz, de l'équipement, des transports et du tourisme (2007), de l'économie et des finances, de l'ingénierie nucléaire (2006), de l'audiovisuel et de la communication, de la défense (2005)… On s'aperçoit, en lisant ces brochures, combien les anglicismes sont omniprésents dans le langage courant et plus encore dans les langages professionnels et spécialisés. On a également l'impression que les suggestions, toujours très judicieuses, des commissions de terminologie, ont quelque difficulté à s'imposer dans le langage courant. À côté de quelques succès (remue-méninges au lieu de *brainstorming*, courriel au lieu d'*e-mail…*) on trouve beaucoup de propositions qui ne semblent encore avoir rencontré leur public (barrière de sécurité au lieu de *firewall*, bloc-notes au lieu de *blog…*).

Le 15 septembre de chaque année, la DGLF adresse au Parlement un rapport sur l'emploi de la langue française. Ce rapport « *fait le point sur l'application du dispositif législatif* » c'est-à-dire principalement de la loi Toubon. Il contient systématiquement depuis 1997 une partie sur la protection des salariés et (mention ajoutée en 2000) les politiques linguistiques des entreprises. L'étude de cette partie dans les rapports successifs de 1997 à 2012 offre un riche aperçu de l'évolution de la situation du français (et de l'anglais) dans les entreprises et de l'évolution de l'action publique au cours des quinze dernières années.

En ce qui concerne l'application du volet « monde du travail » de la loi Toubon, la DGLF dispose de peu de moyens. Contrairement à sa contrepartie québécoise l'OQLF, elle ne dispose ni d'une population d'inspecteurs charger de contrôler le respect de la loi au sein des entreprises, ni même de la capacité juridique d'intenter un procès à l'une d'elles au nom de la loi Toubon. Aussi la DGLF doit-elle compter sur des alliés pour mener à bien sa mission. On peut citer parmi eux :

- La Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Elle rapporte à la DGLF les infractions constatées dans le respect du volet « protection du consommateur » de la loi Toubon, c'est-à-dire notamment dans l'affichage publicitaire et l'étiquetage des produits.
- L'inspection du travail. Elle rapporte à la DGLF les infractions constatées dans le respect du volet « monde du travail » de la loi Toubon. Ces deux organisations (DGCCRF et Inspection du travail) disposent d'enquêteurs/inspecteurs qu'elles peuvent envoyer sur le terrain pour contrôler les entreprises, chose que n'a pas la DGLF. Aussi la DGLF se repose-t-elle largement sur les cas qui lui sont rapportés par ces deux organisations pour nourrir son rapport annuel au Parlement. Cependant il est observé dans le rapport au Parlement de 1997 que l'inspection du travail, contrairement à la DGCCRF, n'a mis en place « aucun contrôle systématique ou

spécifique ni remontée d'information sur les contentieux », ce qui limite de fait le champ d'opération de la DGLF aux cas de la jurisprudence.

- Les syndicats. Ils sont seuls capables d'user de la menace juridique pour imposer aux entreprises la conformité à la loi Toubon. Les cas composant la jurisprudence leur sont généralement favorables. La DGLF entretient des rapports de bonne entente avec des syndicalistes de diverses organisations sensibilisés à la question des langues : ils sont régulièrement invités dans ses locaux, informés et consultés, par exemple en amont de la publication du guide susmentionné sur les bonnes pratiques linguistiques en entreprise.
- Les associations de défense du français. Il est arrivé qu'elles saisissent la justice sur des questions relatives à la loi Toubon, concernant notamment la langue de rédaction des offres d'emploi.

Au-delà du cadre législatif, la DGLF agit pour la promotion de l'usage du français dans les entreprises. Pour cela, elle participe régulièrement à des colloques, qu'elle contribue parfois à organiser (colloque CFE-CGC sur le tout-anglais, mars 2012) ou qu'elle subventionne (colloque ISIT sur traduction et mondialisation, novembre 2012). En 2013, la DGLF publie un guide de bonnes pratiques linguistiques à destination des entreprises ; c'est l'aboutissement d'un projet d'une durée de deux ans, mené conjointement par l'institution française et sa contrepartie québécoise l'OQLF (Office québécois de la langue française), auquel l'auteur a contribué pendant un an. Dans le principe, ce guide[10] tranche avec les méthodes employées jusque là par la délégation : au lieu de (1) rappeler le cadre légal, (2) dénoncer des « *manquements* » à ce cadre et (3) faire éventuellement des préconisations *ex cathedra*, le guide vise à diffuser des exemples de bonnes pratiques recueillies auprès des entreprises. C'est du moins le principe de départ. Dans les faits, les bonnes pratiques recueillies se sont révélées rares et le guide ressemble bel et bien à une liste de préconisations *ex cathedra,* plus ou moins réalistes.

La grande force de la DGLF, outre sa légitimité politique, est le réseau qu'elle a tissé entre tous les acteurs concernés par la défense du français, y compris dans l'entreprise. Il est fascinant de constater comme tous les chemins de la controverse mènent à elle : à plusieurs reprises, voulant échanger avec un acteur significatif du débat, qu'il appartienne au monde de l'entreprise ou au monde de la recherche, j'ai été maladroitement redirigé vers la DGLF. Cette centralité dans le champ de la controverse, jointe à des moyens relativement importants qui lui permettent d'occuper le terrain en publiant des notices d'information et en finançant des colloques, fait de la délégation un faiseur d'opinion de première importance.

[10] Document disponible sur internet : http://www.dglf.culture.gouv.fr/Bonnes_pratiques_linguistiques.pdf pour la version franco-française (la version franco-québécoise, fruit d'un difficile compromis entre les parties, est illisible et inutilisable).

3.1.4 Les autres administrations

On doit garder à l'esprit, lorsque l'on parle du « gouvernement » comme d'un acteur pensant d'une seule pensée et parlant d'une seule voix, que le gouvernement est composé de personnalités distinctes représentant des intérêts divers. Une grande partie des positions défendues par un ministre sont les opinions de son ministère (c'est-à-dire de son administration) avant d'être celle du ministre ou de son parti politique. Le ministre de l'environnement prendra position contre la pollution des entreprises quand le ministère de l'économie défendra ces dernières, mettra en avant le handicap que représente une législation environnementale trop exigeante pour le développement industriel et la croissance économique du pays. Le sujet des langues dans l'entreprise est un de ces sujets par essence interministériel, sur lequel les positions des ministères ne peuvent manquer de diverger. Avant d'être votée en 1994, la loi Toubon a ainsi fait l'objet d'arbitrages entre le Ministère de la culture et les autres ministères (d'après le témoignage de Jacques Toubon lui-même). Le ministre des entreprises et du développement économique d'alors, le très libéral Alain Madelin, faisait publiquement part de ses réserves[11] : « *Il ne faudrait pas qu'après avoir supprimé le contrôle des prix on installe le contrôle des mots.* » À la demande de Bercy et du Quai d'Orsay, une mention restrictive dut donc être ajoutée autorisant que les documents destinés à ou provenant de l'étranger soient rédigés dans une autre langue que le français. Cette mention paraissait anodine ; on réalise aujourd'hui que c'est une brèche majeure dans la législation, une brèche indispensable pour les entreprises qui utilisent l'anglais dans leur activité internationale.

La DGLF, bien qu'investie officiellement d'une vocation interministérielle et collaborant avec d'autres administration (DGCCRF, CSA, inspection du travail…), représente de fait les intérêts et positions du Ministère de la culture auquel elle est rattachée. Il n'est pas rare que d'autres administrations adoptent des positions opposées aux siennes en matière de langues. Quand Luc Chatel, ministre de l'éducation, déclare envisager l'apprentissage de l'anglais dès 3 ans[12], la DGLF ne manque pas d'exprimer sa désapprobation. Et un employé du Ministère de l'économie dit avoir eu maille à partir avec la délégation sur le chapitre de la formation : il souhaitait rendre la formation à l'anglais prioritaire dans l'aide aux petites et moyennes entreprises. L'opposition entre ministères épouse là les lignes de la confrontation entre opposants au tout-anglais et entreprises : le Ministère de l'économie et de l'industrie représente assez naturellement les intérêts des entreprises, tandis que le Ministère de la culture, moins attaché à la défense des salariés qu'à celle du français, épouse avec opportunisme la cause des syndicats.

[11] « Sarcasmes médiatiques contre la loi Toubon », *Manière de voir* N°97, février-mars 2008.

[12] *Le Monde*, 23 janvier 2011.

3.1.5 Les associations de défense de la langue française

Différentes associations de défense du français s'engagent contre l'anglicisation du monde du travail. En 1994, dans le sillage du vote de la loi Toubon, certaines d'entre elles s'associent dans le collectif Droit de Comprendre pour :

- attirer l'attention de responsables politiques […] sur les dérives constatées dans le secteur public français et au sein des institutions européennes qui privilégient systématiquement l'anglais au détriment du français et de toutes les autres langues européennes ;
- engager des actions contentieuses contre des entreprises publiques ou privées qui ne respectent pas le consommateur et l'usager ;
- mettre en place un outil de recensement et de compilation des infractions remarquées par les adhérents […].

Sur le plan contentieux, l'action du collectif a été plus discrète que prévue en vingt ans. C'est surtout sur le premier point, la médiatisation du sujet, que son action se remarque. L'association Défense de la langue française, membre du collectif, décerne tous les ans le prix de la Carpette anglaise à une personnalité coupable de « *promouvoir la domination de l'anglo-américain*[13] *en France et dans les institutions européennes au détriment de la langue française* ». Les lauréats sont généralement des hommes politiques ou de chefs d'entreprise ayant embrassé trop visiblement la cause de l'anglais.

On peut mentionner également parmi les associations l'Observatoire européen du plurilinguisme dont les Assises européennes du plurilinguisme, organisées à Rome en octobre 2012, ont réuni nombre d'opposants au tout anglais.

3.2 Le monde de l'entreprise

Le monde de l'entreprise ne peut manquer de prendre position sur sa propre anglicisation. La polarisation que l'on s'attend à trouver autour de la question est la polarisation classique entre dirigeants et exécutants, patrons et syndicats. Nous verrons pourtant que les syndicats ne parlent pas d'une seule voix à ce sujet. L'ambiguïté de leur position reflète celle des salariés, mise en évidence par les témoignages que nous avons recueillis dans plusieurs entreprises.

3.2.1 Les dirigeants d'entreprises

Les dirigeants d'entreprises internationales sont perçus par la presse et l'opinion publique comme les responsables de l'anglicisation du monde du travail. L'exemple de Louis Schweitzer qui, à la fin des années 1990, tente de mettre l'entreprise Renault à l'anglais est emblématique : le président-directeur général de l'ex-entreprise nationale, encore très franco-française, tout juste privatisée, et dont l'État reste actionnaire majoritaire à hauteur de 46 %, décide alors que l'embauche des cadres se fera sous condition de résultat à un test de niveau standardisé en anglais, le TOEIC. Les associa-

[13] Noter le terme « anglo-américain » qui est un autre cri de ralliement des opposants au tout-anglais.

tions de défense du français protestent. Louis Schweitzer recevra en 1999 le prix de la Carpette anglaise *« pour avoir imposé l'usage de l'anglo-américain dans les comptes rendus des réunions de direction de son entreprise* ». La même année, Renault tisse une alliance stratégique avec le constructeur automobile japonais Nissan ; puis fait l'acquisition du coréen Samsung Motors. Indispensable pour la communication avec les Japonais et les Coréens, l'anglais rentre dans les mœurs de l'entreprise.

Les dirigeants (et membres de la direction) que nous avons interrogés dans différentes entreprises sont généralement favorables à l'anglicisation du monde du travail. Si certains émettent des réserves à titre personnel (ils aiment leur langue maternelle, ils ne sont pas tout à fait au maximum de leurs capacités en anglais), la plupart considèrent l'anglicisation comme un mouvement inévitable auquel il est vain de résister. Leur argument : « c'est le sens de l'histoire », « la langue des affaires internationales ». La réaction de M. Monti, le chef d'entreprise que j'évoque dans la scène première du début de ce chapitre, s'inscrit dans cette ligne. Ce positionnement n'a pas vraiment de quoi nous étonner. D'abord les dirigeants sont au plus près des réalités de la mondialisation : ils voyagent dans différents pays, rencontrent les salariés des filiales, négocient des contrats, des partenariats stratégiques… Certains de leurs proches collaborateurs peuvent être eux-mêmes étrangers et ne pas parler la langue de la maison-mère. L'utilité de l'anglais lingua franca qu'ils utilisent au quotidien leur semble une évidence absolue ; elle n'en est pas nécessairement une pour un salarié obligé de travailler en anglais dans un contexte franco-français. Ensuite les dirigeants forment une élite hyper-qualifiée, généralement bien formée aux langues étrangères ; certains peuvent avoir étudié dans les meilleures universités d'Angleterre ou des États-Unis ; beaucoup ont vécu une ou plusieurs expériences d'expatriation, qui de nos jours sont indispensables pour compléter un profil de « haut potentiel ». Pour toutes ces raisons, l'idée même que l'anglais puisse poser problème semble incongrue à certains dirigeants d'entreprises internationales. Ne suffit-il pas de suivre une formation pour apprendre une langue ? Ne l'ont-ils pas apprise eux-mêmes ? En quoi cela devrait-il interférer avec les affaires de l'entreprise ?

Sur ce fond d'anglophilie assumée, Laurence Parisot, alors présidente du MEDEF qui représente les dirigeants des entreprises françaises, aurait déclaré le 2 décembre 2009 :

> Il y a une chose, je ne sais pas si c'est dit, mais pour moi un des points très importants, c'est la langue. [...] Je préfèrerais par exemple qu'on ait un débat sur la langue, l'utilisation de la langue française, y compris dans l'entreprise où l'abus de l'anglais est, à mon avis, à signaler et à dénoncer.

Cette déclaration, qui n'a à notre connaissance jamais été suivie de faits, est régulièrement reprise par les membres d'associations de défense de la langue française. C'est par eux qu'elle est venue à ma connaissance, sans que j'aie pu du reste remonter à sa source première et connaître son

contexte. Elle tempère la position supposée des dirigeants d'entreprise. Si des abus ont bien eu lieu, la plupart des patrons abordent la question de façon pragmatique et n'ont pas, contrairement à M. Monti, de réticences de principe à en discuter.

La position supposée, ai-je écrit. Car la position des chefs d'entreprises sur la question des langues est quasiment toujours définie en creux, par ceux qui les attaquent, ou déduite d'actions menées dans leurs entreprises. C'est là une constante de la controverse : seul un des deux partis se fait entendre. Lorsqu'un représentant de la direction d'une entreprise s'exprime sur le sujet du tout-anglais, c'est toujours pour servir au public un discours très consensuel, sans accrocs qui puisse mener à une confrontation. Ce discours détonne avec le discours tenu en privé par les mêmes dirigeants, aussi bien qu'avec les pratiques constatées dans leurs entreprises. Ainsi, Benoît Roger-Vasselin, DRH du groupe Publicis et président de la Commission des relations du travail et de l'emploi du MEDEF, intervenant au colloque CFE-CGC déjà évoqué, souligne-t-il « *[qu']à Publicis on est très attaché à sa langue maternelle.* » L'entreprise est pourtant connue et dénoncée par les combattants du tout-anglais pour son usage très massif de l'anglais, y compris en France…

3.2.2 Les syndicats

Le syndicat le plus mobilisé contre l'anglicisation des entreprises est probablement la CFE-CGC, syndicat de cadres. En effet, les cadres sont encore de loin la catégorie la plus concernée par l'usage de l'anglais au travail. Cela s'explique, en amont, par le fait que des études supérieures incluent quasiment toujours une formation à l'anglais, ce qui exclut la possibilité qu'un cadre puisse refuser une tâche sur le motif qu'il ne parle pas cette langue ; et en aval, par le fait que les cadres soient plus souvent amenés à travailler dans un contexte international que les autres salariés. L'anglais ne touche pourtant pas seulement les cadres et l'on trouve des syndicalistes mobilisés sur la question dans la plupart des autres syndicats. En 2006, des délégués de différentes organisations ont fondé le Collectif pour le droit de travailler en langue française en France.

On peut distinguer deux types d'engagement chez les syndicalistes qui s'opposent au tout-anglais : d'une part, des syndicalistes ayant vécu dans leur entreprise un épisode de crise lié à la langue – nous reviendrons sur quelques unes de ces crises lorsque nous nous pencherons sur la jurisprudence au chapitre 5 – ou travaillant dans une entreprise particulièrement extrême dans son emploi de l'anglais ; d'autre part, des passionnés de langues étrangères qui, convaincus de l'urgence d'une réflexion sur l'usage de l'anglais – un usage qu'ils jugent, en connaisseurs, plus problématique que ce qui est généralement admis – souhaiteraient inscrire la question de l'anglicisation à l'agenda de leurs syndicats. Il est frappant de constater que la lutte contre le tout-anglais est principalement menée par des personnes qui maîtrisent bien mieux l'anglais que la moyenne de leurs collègues. Pour justifier leur combat, le syndicalistes mettent en avant le caractère contraignant et brutal de

l'anglicisation, le fait que les salariés concernés soient insuffisamment préparés et formés, la fatigue et le stress que l'usage d'une langue étrangère génère au quotidien… La loi Toubon est pour eux une arme formidable, pour l'attaque (si nécessaire) mais surtout pour la dissuasion.

Pourtant les syndicalistes qui se battent contre l'anglicisation de leurs entreprises se sentent isolés. Ils le sont presque toujours dans leur propre organisation syndicale. La plupart des syndicats ne considèrent pas le combat contre l'anglicisation comme une priorité, voire pas même comme une préoccupation légitime. (La CFE-CGC fait ici exception : son secrétaire général et médecin du travail, Bernard Salengro, s'est emparé de la question du stress causé par l'anglais au travail.) Certains sont également isolés dans l'entreprise où ils sont élus. Les salariés d'une entreprise de services informatique ont ainsi pu assister à une joute fratricide par tracts interposés entre deux syndicalistes sur l'usage de l'anglais (voir cas Assurys). L'un se battait contre le passage à l'anglais d'une équipe informatique suite à la délocalisation d'un service en Inde. L'autre accusait le premier de « *se battre contre des moulins à vent* », pendant que lui-même se souciait de problèmes autrement plus importants, selon lui, pour la défense des salariés ; l'une des lignes de son argumentation (« *Le monde et les entreprises ont changé […] nous devons sans cesse nous adapter* ») rappelle tout à fait la position des chefs d'entreprise sur la question. Preuve que la ligne de confrontation n'est pas si nette qu'on pourrait le croire…

3.2.3 Les salariés

L'engagement inégal des syndicats et des syndicalistes dans le combat contre l'anglicisation peut probablement être ramené à la duplicité du rapport qu'entretiennent les salariés eux-mêmes à la question des langues. D'une part, on le verra, l'usage d'une langue étrangère au travail est un facteur d'incertitude, de fatigue, de stress… Toutes choses que certains rassemblent sous le concept « d'insécurité linguistique. » Mais la compétence en langue étrangère est d'autre part un atout pour ceux qui la maîtrisent. Ceux-ci ne peuvent accepter qu'en se battant contre l'usage de l'anglais, on les prive de l'opportunité de faire valoir cette ressource, précieuse et rémunératrice.

Cette tension à l'intérieur du groupe très hétérogène des salariés fera l'objet de développements approfondis dans la suite de la thèse, et notamment aux chapitres 7 et 8.

3.3 L'industrie des langues

Nous traitons séparément le cas des entreprises qui proposent à d'autres entreprises des services linguistiques : pour l'essentiel, formation ou traduction. Nous reprenons pour les désigner le terme d'industrie des langues, utilisé également dans ce sens par la Commission européenne. Le terme « industrie » est sans doute dans ce contexte un abus de langage, puisqu'aussi bien la traduction que

la formation sont des activités de services. C'est pourquoi on voit parfois le terme « d'industrie des langues » appliqué aux seules entreprises qui travaillent au traitement automatique de la langue.

3.3.1 La formation professionnelle

Les usagers du métro parisien connaissent tous les affiches du Wall Street Institute : des jeunes gens qui tirent une langue peinte des couleurs de l'Union Jack, un anglais accroché à son parapluie, sous le slogan « *Where is my umbrella ?* » (Réponse : « *Cherche encore !* »)… Elles sont les signes bien visibles de la prospérité d'une industrie, celle de l'enseignement professionnel des langues. D'autres grandes enseignes font régulièrement leur publicité sur les quais des gares ou dans les couloirs du métro (Figure 3). Leur cible type ? Un salarié (ou une salariée) d'une quarantaine d'années (mais éventuellement plus jeune, contrairement à ce que l'on imagine), mal à l'aise en anglais, et que son travail confronte de façon croissante à cette langue ; ou encore, qu'une recherche d'emploi oblige à se mettre à niveau, l'anglais étant souvent un prérequis à l'embauche. Encore la vente aux particuliers ne représente-t-elle qu'une petite part du chiffre d'affaires de ces entreprises : elles tirent la plus grande partie de leur revenu en traitant directement avec les entreprises qui financent des formations à leurs salariés. Toutes modalités confondues, l'industrie de la formation aux langues représenterait 400 millions d'euros en France en 2013, dont plus de la moitié concerne la langue anglaise.

On peut s'imaginer que des entreprises qui tirent une bonne partie de leur revenu de la formation à l'anglais ne sont pas hostiles à son utilisation croissante par les entreprises – au contraire ! Leur intérêt bien compris consiste à convaincre les entreprises de la criticité de la compétence en langues dans leur activité. Ainsi Education First, « *la plus grande société d'enseignement privé au monde* » selon ses propres dires, publie-t-elle tous les ans un rapport sur l'évolution de l'index du niveau de compétence en anglais (EPI) dans différents pays. On trouve dans le rapport 2012 l'analyse suivante :

> La France et l'Italie, deux grandes économies avancées, peuvent en particulier faire mieux. Nos données indiquent que le niveau d'enseignement de l'anglais en France et en Italie est inférieur aux normes européennes, ce qui représente un obstacle, pour les adultes de ces pays, en termes d'accès aux marchés européens et mondiaux. Dans des périodes économiques difficiles, à l'instar de celle que nous traversons aujourd'hui, aucun pays ne peut se permettre de disposer d'une main-d'œuvre sous-qualifiée.

Cette analyse, qui est en même temps une prise de position sans équivoque, traduit la stratégie des entreprises de formations aux langues. Sans prendre part explicitement à la controverse, elles s'ingénient à entretenir une évidence dont elles tirent parti : l'anglais est la langue internationale, tout salarié doit le maîtriser, toute entreprise doit veiller à ce que ses salariés le maîtrisent. Entreprises et salariés achètent volontiers ce discours aux accents discrètement anxiogènes (« un obstacle », « ne peut se permettre »). À quoi les opposants au tout-anglais répondent que ce qu'on prend pour une évidence n'est qu'une idée dominante, défendue par des intérêts puissants.

Figure 3 : Les publicités pour des formations à l'anglais sont omniprésentes dans le métro parisien. Elles jouent sur l'humour, sur l'évidence (il faut parler anglais dans le monde professionnel aujourd'hui), sur la culpabilité du salarié qui « massacre » l'anglais, ou encore sur son angoisse de manquer une embauche ou une promotion faute de le parler assez bien…

3.3.2 La traduction et l'interprétation

La traduction et de l'interprétation sont, comme nous l'expliquerons au chapitre 11, des services importants pour l'entreprise multinationale. Le traducteur à l'écrit et l'interprète à l'oral créent des ponts entre les locuteurs de langues différentes, grâce auxquels la communication peut s'établir en dépit et au travers d'une barrière linguistique. Mais dans une multinationale où tous les salariés sont recrutés sur le critère de la maîtrise de l'anglais et où l'anglais est au moins partiellement la langue de travail, la traduction perd mécaniquement du poids au profit de la communication dans la *lingua franca*. C'est ce qui fait que l'industrie de la traduction bénéficie moins de la mondialisation que l'on pourrait s'y attendre. Dans un colloque sur le sujet, la directrice d'une école de traduction énonce le problème auquel elle est confrontée : ce qu'elle-même n'hésite pas à appeler le « tout-anglais » met à mal la traduction, obligeant les écoles de traduction à se réinventer comme des centres d'expertise en management interculturel.

Du point de vue du professionnel de la langue qu'est le traducteur, le Globish (avatar péjoratif de l'anglais lingua franca) que parlent les salariés d'une multinationale est un épouvantable sabir, plein d'inexactitudes grammaticales et d'approximations lexicales ; il favorise la facilité et l'autocensure

chez ses locuteurs, qui contournent les difficultés d'expression en ne disant pas ou en disant mal ce qu'ils souhaitent dire. Voire, à en croire Myriam de Beaulieu, interprète professionnelle, l'instillation d'anglicismes mal traduits dans notre langue contribuerait à l'appauvrir en favorisant les flous sémantiques : *governance* devient une « gouvernance » indéterminée au lieu de « administration », « gestion publique » ou « politique » ; *approach* est systématiquement traduit par une vague « approche » au lieu de « logique », « raisonnement » ou « méthode »[14]. La faute aux profanes qui croient pouvoir traduire eux-mêmes l'anglais et le traduisent dans un français « impur »… Le pire ennemi de l'interprète étant encore le Français qui, en dépit de l'interprétation fournie, intervient à une réunion internationale en mauvais anglais et dont il faut tenter de retraduire les propos, où ce qu'il en reste de compréhensible, dans un moins mauvais français !

On comprend bien que celui dont le métier est de traduire ait du mal à admettre que cette tâche soit accomplie par chaque salarié, si ténues soient ses compétences dans la langue, sans que l'entreprise n'y perde. Aussi l'industrie de la traduction peut-elle être positionnée très clairement dans la controverse du côté des opposants au tout-anglais. Le fait que la DGLF subventionne un colloque sur la traduction (colloque ISIT, novembre 2012) n'a rien de surprenant. Au-delà de considérations sur la qualité de la langue, le simple intérêt économique des traducteurs et interprètes les porte d'ailleurs à défendre un modèle de multilinguisme à l'opposé du tout-anglais tel qu'il est pratiqué dans les entreprises. Plus de multilinguisme, c'est plus de travail pour les traducteurs. Il s'agit de la sauvegarde de leur profession.

Bien qu'ils restent chacun dans leur monde et n'entretiennent aucune relation observable, professionnels de la traduction/interprétation et de la formation aux langues sont donc très directement opposés dans la controverse que nous décrivons. Les premiers rêvent d'une entreprise multilingue où les salariés travaillent tant que possible dans leur langue maternelle, ce qui leur évite les contresens, entreprise pourvue dans l'idéal d'un service de traduction interne (impliquant pour eux-mêmes, traducteurs, la possibilité d'un contrat à long terme) et à défaut un recours abondant aux prestataires pour la traduction ; les autres prônent l'effort individuel du salarié pour acquérir la langue universelle, l'anglais, et ne voient pas d'un mauvais œil que celle-ci devienne la langue de travail dans un nombre croissant d'entreprises. Là où ces deux catégories de professionnels se rejoignent cependant, c'est pour constater le peu de cas que fait généralement l'entreprise des questions de langues.

[14] Intervention aux Assises européennes du plurilinguisme, Rome, 2012. Myriam de Beaulieu tient par ailleurs une excellente page internet où elle répertorie les « anglicismes et calques de l'anglais » rencontrés dans sa pratique professionnelle, en en proposant des équivalents et en les commentant. On pourra la consulter à l'adresse suivante : http://www.un.org/fr/events/frenchlanguageday/sayitinfrench.shtml

3.4 Le monde de la recherche

Si l'on croyait à l'absolue objectivité de la science, on pourrait considérer les chercheurs comme des acteurs à part dans la controverse, ni pour ni contre, des « experts » impartiaux appelés à trancher les différents nœuds du débat en proposant des réponses « scientifiques » aux questions que l'on a égrainées plus haut. Cela n'est pourtant pas tout à fait le cas, et l'on trouve la plupart des chercheurs bien trop enclins à défendre exclusivement un côté de la controverse pour les juger tout à fait objectifs. Experts oui, impartiaux non. En considérant les chercheurs comme de « vulgaires » acteurs de la controverse, nous ne faisons qu'emboîter le pas à Callon et Latour qui dans leur élaboration de la théorie de l'acteur-réseau ont déjà remis en cause cette prétention des scientifiques à être ces acteurs extérieurs de la bouche desquels sortirait une vérité scientifique objective, rationnelle et dépassionnée (Callon, 1986; Latour, 1987, 1989).

3.4.1 Linguistes et sociolinguistes

Les linguistes jouent dans la controverse un rôle d'experts incontestés. Claude Truchot, sociolinguiste, angliciste de formation, a été le premier en France à se pencher sur l'entreprise comme terrain d'étude. Il est le référent scientifique de la DGLF sur la question. Il a coordonné en 2009 un numéro de la revue *Sociolinguistica* sur les pratiques linguistiques dans les entreprises européennes. Les auteurs de cet ouvrage font un constat à peu près unanime : celui d'un décalage entre les discours de l'entreprise, favorables à l'anglais comme langue véhiculaire, et les pratiques que l'on y observe, qui continuent à faire la part belle aux langues locales. D'autres linguistes sont engagés résolument dans la lutte contre le tout-anglais. Que ce soit à l'occasion de colloques, d'émissions télévisées ou dans des publications ou des journaux, Claude Hagège, professeur au Collège de France, y va régulièrement de sa très savante et divertissante diatribe contre l'anglicisation du monde et pour la défense du français. En 2012, l'Institut des sciences de la communication du Centre national de la recherche scientifique (ISCC) organisait un colloque intitulé : « *Communication et mondialisation, les limites du tout-anglais.* » Les intervenants étaient presque tous linguistes ou spécialistes en traduction. Le mot d'ordre, qu'indique bien le titre du colloque, était : l'anglais monopolise la communication internationale, la vraie solution au problème de l'intercompréhension entre les peuples est la traduction.

Parmi les thèmes chers aux sociolinguistes on compte : la qualité de la langue ; la défense des langues mises en danger par l'hégémonie de l'anglais (ce thème est particulièrement bien développé par Claude Hagège et Louis-Jean Calvet) ; l'idéologie dominante favorable au tout-anglais ; et l'insécurité linguistique des salariés devant travailler dans une langue étrangère. Il faut observer combien ce parti-pris pour la défense du français (« Pas la défense, protesterait Hagège, mais la promotion ! ») est contraire à un certain idéal du sociolinguiste, qui observerait les évolutions en

train de se faire sans se prononcer sur leur correction. Ce sociolinguiste-là n'attache guère de prix au travail d'une Académie de la langue : la vraie langue pour lui est celle que l'on parle, qui se fait et se défait chaque jour dans la bouche de chacun de ses locuteurs, et non celle qui fut arrêtée il y a des siècles par une poignée d'érudits et qu'il faut toutes les peines du monde pour mettre au goût du jour. Or fustiger le tout-anglais, c'est bien affirmer qu'il y a de bonnes et de mauvaises évolutions de la langue. C'est le fait d'une figure paradoxale : le sociolinguiste militant.

Est-ce là un travers propre aux sociolinguistes français ? Sans doute pas. C'est toute l'ambiguïté du rôle d'expert. On ne peut demander aux sociolinguistes leur avis d'expert sur des questions de politique linguistique et espérer qu'ils restent impartiaux sur la question. On ne peut enfin demander à une personne qui connaît sur le bout des doigts et aime passionnément sa langue, de rester sans protester quand d'autres la dénaturent et la méprisent.

3.4.2 Économistes

L'économie des langues est une discipline émergente qui s'intéresse entre autres aux conséquences macro-économiques de l'hégémonie de l'anglais. Sa figure la plus célèbre en France est le professeur François Grin de l'université de Genève, qui, avec la publication en 2005 de son *Rapport sur l'enseignement des langues comme politique publique*, a affirmé avec puissance l'importance des contributions possibles de l'économie des langues à l'élaboration d'une politique linguistique. Le rapport montre que : (1) le multilinguisme est un système équitable mais qui pèche au niveau de l'efficacité économique, (2) le « tout-à-l'anglais » est un système à la fois coûteux et peu équitable, (3) la solution optimale est alors l'adoption de l'espéranto comme langue véhiculaire à l'échelle de l'Europe. Le Haut conseil de l'évaluation de l'école, commanditaire du rapport, n'a semble-t-il retenu que le 2ème point, l'espéranto faisant encore figure de douce utopie.

Un thème cher aux économistes de la langue est l'hégémonie de l'anglais et ses conséquences en termes d'efficacité économique et d'équité (efficacité économique et équité étant les deux critères retenus par les économistes pour juger de l'opportunité d'une politique publique). L'estimation de la valeur économique des compétences en langues étrangères – et, par extension, la valeur économique du plurilinguisme – est un autre apport significatif des économistes de la langue. Leur parti-pris est sans ambiguïté hostile au tout-anglais (c'est François Grin qui a forgé le terme très connoté de « tout-à-l'anglais ») mais d'une façon peut-être plus nuancée que celui des linguistes. Ils sont une figure récurrente des colloques contre le tout-anglais. Leurs arguments chiffrés, mesurés, mathématiquement prouvés, plaisent aux autres opposants au tout-anglais, qui en usent de manière pas toujours éclairée (voir chapitre suivant). Il faut souligner l'originalité de cette collusion d'intérêt entre linguistes et économistes, les premiers toujours demandeurs de nouveaux arguments pour armer

leur lutte, les seconds contents d'obtenir pour leur recherche la considération qu'ils peinent à obtenir parmi la communauté des économistes.

3.4.3 Gestion

La recherche en gestion s'est montrée jusque là assez discrète sur le sujet des langues, du moins en France. Bien que la problématique des langues dans l'entreprise soit de plus en plus populaire ailleurs en Europe, et notamment dans les pays scandinaves, la recherche française en sciences de gestion n'a guère pris parti dans le débat sur le tout-anglais. Elle aurait pourtant beaucoup à dire : les chercheurs en gestion pourraient introduire de nouveaux thèmes dans la controverse, comme l'efficacité, la performance, la compétitivité ou la stratégie internationale. Un dialogue avec les économistes de la langue permettrait, en outre, de gérer le passage du macro- au micro-économique. C'est, entre autres, ce que l'on se propose de faire dans la suite de cette thèse.

Signalons qu'en 2011 s'est constitué le Groupe d'étude sur le management et le langage (GEM&L) dont j'ai suivi les travaux pendant deux ans. Le groupe réunit professeurs de langues (la plupart en école de commerce) et chercheurs en management autour de questions de langues et cultures. Il organise un colloque annuel sur le sujet. Son rôle dans la controverse reste discret, tiraillée qu'il est entre sa composante linguistique et sa composante management.

3.5 La presse

En conjuguant recherche par mot-clés sur internet et veille des actualités, j'ai repéré une vingtaine d'articles de presse généraliste qui rentrent dans le champ de la controverse sur le tout-anglais entre 2010 et 2013, à quoi s'ajoutent des articles antérieurs cités dans d'autres textes et que j'ai tenté, lorsque c'était possible, de me procurer. On trouve dans ces articles une tension entre deux types de messages. Un premier type évoque le faible niveau en anglais des Français et les invite à se mettre au niveau pour faire face aux défis de la mondialisation (idée largement répandue que remet en cause, de façon intéressante, l'article de *L'Express*).

> « Parlez-vous bilingue ? », *Les Echos*, 24 juin 2009.
> « Les salariés français doivent-ils vraiment s'améliorer en anglais ? », *L'Express*, 6 juin 2012.
> « Anglais en entreprise : correct mais peut mieux faire », *Les Echos*, 14 juin 2012.
> « L'élève français, ce cancre en langues », *Le Monde*, 22 juillet 2012.
> « L'anglais pose problème aux employés français », *LEXPRESS.fr*, 18 septembre 2012.

Ce message apporte, indirectement, de l'eau au moulin des partisans de l'anglicisation, puisque déplorer le faible niveau des Français en anglais revient à prendre l'anglicisation pour un acquis et appeler à agir politiquement sur ces bases – ce qui est la position dominante dans les directions d'entreprise et les organismes de formation aux langues. Certains de ces articles sont motivés par la publication d'études par des instituts de formation aux langues et/ou illustrés par des chiffres fournis

par ces instituts (EF, Wall Street Institute), dont on a observé que la position dans la controverse ne faisait aucun doute. On apprécierait, dans ce genre de cas, qu'un journaliste prenne le recul nécessaire sur les intérêts en jeu et adopte une position minimalement critique vis-à-vis des chiffres fournis et de leur interprétation.

L'autre type de message, nettement mieux représenté, adopte une position défavorable à l'anglicisation des entreprises : elle prendrait des proportions alarmantes, constituerait un stress pour les salariés, introduirait des anglicismes dans le langage courant, mettrait en danger notre identité française…

> « Entreprises : La langue française au chômage », *Valeurs Actuelles*, 4 février 2000.
> « Halte au pseudo-anglais dans les entreprises ! », *Le Monde*, 20 mars 2007.
> « Avec l'anglais, les patrons causent bien des maux aux travailleurs français », *L'Humanité dimanche*, 29 mars 2007.
> « L'anglais au bureau? No! », *L'Express*, 26 avril 2007.
> « Non à l'anglais au bureau », *Le Nouvel Observateur*, jeudi 4 avril 2008.
> « La langue française contre... le stress des cadres », *Le Monde (supplément économie)*, 16 avril 2008.
> « Langues : le tout anglais recule partout sauf à Paris », *Marianne*, 19 janvier 2012.
> « Imposer l'utilisation d'une langue de travail unique n'est pas sans risque », *Le Monde (supplément économie)*, 24 janvier 2012.
> « L'anglais en entreprise : gare aux abus », *Les Échos*, 10 avril 2012.
> « En entreprise, l'anglais est le plus souvent la langue du stress », *Le Monde (supplément économie)*, 22 mai 2012.
> « Le français, l'anglais et notre crise d'identité », *Les Échos*, 19 juillet 2012.
> « Les élites sacrifient la langue française », *Le Monde diplomatique*, décembre 2012.

La presse donne ici voix très directement aux arguments des opposants au tout-anglais[15]. Trois organes de presse ont d'ailleurs consacré un article au sujet suite au colloque déjà mentionné organisé par la CFE-CGC en mars 2012 ; la ligne des trois articles, très acquise aux syndicats, ne détonait guère de celle du colloque – un manque de recul critique qui, à nouveau, peut surprendre ou décevoir. Peut-être ne doit-on pas s'étonner de cette prise de position de la part de la presse : après tout, les entreprises n'ont guère besoin de la presse pour faire valoir leurs points de vue – et les syndicats n'ont guère besoin qu'on s'en prenne aux leurs… Certains des articles cités ci-dessus sont du reste des tribunes accordées à d'éminents opposants au tout-anglais. Je n'ai pas trouvé de tribune accordée à un partisan de l'anglicisation, ce qui tend à confirmer le mutisme de ce côté de la controverse, plus, à mon avis, qu'un parti pris des organes de presse.

[15] J'excepte de ce tour d'horizon le numéro spécial du *Monde Diplomatique* intitulé « La bataille des langues » (*Manière de voir*, N°97, février-mars 2008) qui contient plusieurs articles excellents sur l'anglicisation du monde. Ce numéro spécial accuse en effet, contrairement aux articles cités ici, un parti pris éditorial clair et un ton volontiers polémique qui en font une tribune militante plus qu'une publication à but informatif. J'en citerai plusieurs extraits dans la première section du chapitre 5, consacrée à l'idéologie.

Ce qui peut étonner, c'est l'absence d'une mise en regard de ces deux lignes d'argumentation, traitées indépendamment au sein des mêmes journaux. Or il y a bien incompatibilité logique entre les principes d'action que l'on est enclin de tirer de l'une et de l'autre : si l'on parle trop anglais dans les entreprises, redonnons sa place au français, et l'on trouvera alors bien assez de compétences en anglais pour satisfaire les besoins restants ! Cette absence de confrontation est symptomatique du débat : la ligne des syndicats (l'anglais au travail est un stress) ne se confronte guère à la ligne des patrons d'entreprise et des organismes de formation linguistique (l'anglais est insuffisamment maîtrisé dans notre pays). Chaque partie soumet à l'opinion publique ses arguments sous forme d'évidences et fait en sorte qu'ils présentent le moins de prise possible… à la controverse.

3.6 Synthèse sur les acteurs de la controverse

On trouvera résumés dans le schéma de la Figure 4 les différents acteurs du champ de la controverse, leur position dans celle-ci et leurs principales relations de collaboration et de conflit.

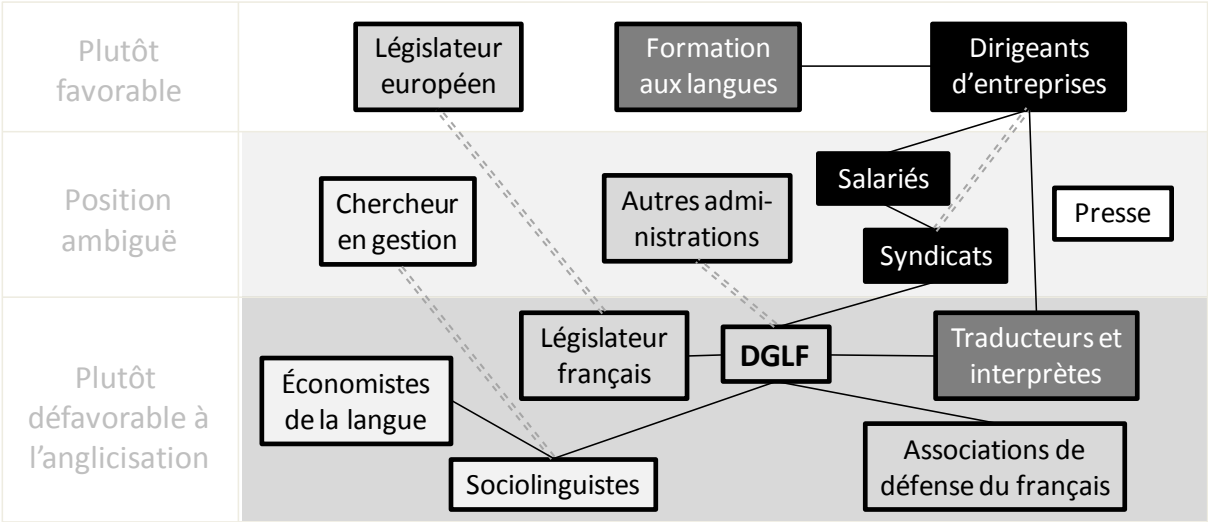


Figure 4 : Les acteurs de la controverse, leur position dans celle-ci et leurs principales relations de collaboration (trait noir plein) et de conflit (trait double gris pointillé). En noir : le monde de l'entreprise, en gris foncé : l'industrie des langues, en gris moyen : le monde politique, en gris clair : le monde de la recherche, en blanc : la presse.

4 Quelques particularités de la controverse

À bien regarder, ce que nous avons tenu à appeler une controverse n'est pas la plus canonique des controverses. Prenons quelques controverses « canoniques » : la controverse sur les OGM, la récente controverse sur le mariage et l'adoption des couples homosexuels… La première est scientifique, la seconde l'est moins. Dans ces controverses, deux parties s'affrontent sur un sujet de société (ou ayant des répercussions sur la société) ; chaque partie développe des arguments, scientifiques ou pas, et des stratégies pour avoir le dessus, c'est-à-dire imposer sa façon de voir à une majorité de l'opinion publique et, ce qui est en définitive le plus important, au législateur. Une controverse ordinaire est donc d'abord contradictoire, même si les opposants au consensus régnant sont toujours

les plus bruyants et les mieux entendus. Une controverse ordinaire, ensuite, a lieu dans une situation de vide ou d'instabilité juridique. Le débat public a pour objet, entre autres, d'aider le législateur à prendre connaissance des différents points de vue en présence, afin de légiférer le plus sagement possible. Or le débat sur le tout-anglais frappe d'une part par son asymétrie, et d'autre part par le fait que la loi Toubon, qui existe depuis 1994, ait très largement précédé le débat public. Nous aborderons l'une et l'autre de ces particularités, puis proposerons quelques réflexions sur la difficile émergence d'un dialogue entre les experts de différentes disciplines sur le sujet de l'anglicisation des entreprises.

4.1 L'asymétrie du débat

Le débat sur le tout-anglais semble un débat à sens unique : presque toujours, ce sont les opposants au tout-anglais qui font entendre leurs arguments. Ils les alignent à l'occasion de colloques, dans des publications, dans des tribunes offertes par la presse (écrite, radio, télévision, internet)… La DGLF joue parmi les opposants au tout-anglais un rôle structurant: le réseau qu'elle a constitué en presque 25 ans est une plate-forme d'échange d'idées formidable pour les opposants au tout-anglais. Sans son entremise, les syndicats n'auraient peut-être pas pu associer des sociolinguistes à leur lutte et les sociolinguistes n'auraient peut-être jamais su que les économistes disposaient d'arguments très sérieux pour compléter leur panoplie. Les associations de défense du français jouent aussi ce rôle de pivot entre les différents acteurs. Elles comptent parmi leurs membres des scientifiques, notamment des linguistes et sociolinguistes, qui sont particulièrement engagés dans le combat contre l'anglicisation du monde du travail.

Cette structuration d'un côté de la controverse contraste avec une absence complète d'organisation et de concertation de l'autre côté. On peut faire à ce propos plusieurs hypothèses :

1. Le sujet n'est pas identifié comme tel par les entreprises. Peu de gens, même patrons d'entreprises, se vanteraient d'être favorables au tout-anglais. Même en redéfinissant l'objet de la controverse comme nous l'avons fait (« faut-il lutter conte l'utilisation croissante de l'anglais dans nos entreprises ? »), on trouvera des patrons jugeant, comme M. Monti dans ma 1ère scène, que l'utilisation de l'anglais dans l'entreprise n'est pas un sujet. On ne débat pas, naturellement, d'un non-sujet.
2. La participation à une controverse n'est pas le mode d'action privilégié des dirigeants d'entreprises. L'entreprise (comme personne juridique et morale) risque trop à prendre une position contraire à ce qui est jugé bon par l'opinion – ou par une minorité qualifiée de faiseurs d'opinion. Aussi les interventions publiques des entreprises sont-elles toujours très convenues. Un patron interviendrait-il à une conférence sur le développement durable pour soutenir que le développement durable met un frein aux affaires de son entreprise ?

3. Enfin l'entreprise pratique l'anglicisation quand d'autres discourent à son sujet. Elle n'a besoin de convaincre personne d'extérieur de la légitimité de ses pratiques linguistiques. Naturellement cela n'est vrai que si l'on considère l'entreprise comme une boîte noire, fermée aux yeux extérieurs. De l'intérieur, les chefs d'entreprises peuvent avoir à rendre compte de décisions concernant les pratiques linguistiques. Mais le débat restera généralement interne, le linge sale sera lavé en famille. Seule une action en justice pourra faire éclater la boîte et exposer les pratiques linguistiques de l'entreprise à la vue outrée de l'opinion publique. C'est ce qui rend la jurisprudence si précieuse pour l'étude de la controverse (voir chapitre 5).

Le fait que les entreprises ne s'expriment guère sur la question ne signifie pas qu'elles soient en position de faiblesse. Dans une société très fortement réglée par la logique économique, c'est une banalité de constater que la puissance financière confère le pouvoir tout court. Le silence peut alors être interprété comme une arme. C'est même, comme l'argument par l'évidence, l'arme du plus fort : le chef d'entreprise peut exprimer sa position sur la question de l'anglais par l'action, en imprimant une politique linguistique donnée à son entreprise. Il peut se passer d'un triomphe rhétorique et se contenter d'une validation pragmatique de son point de vue. Il crée le précédent, construit l'évidence. Total est souvent citée par ses opposants comme une entreprise très intransigeante sur la question des langues : « *Chez Total, l'anglais est non-négociable* », résume agacé le président d'une association de défense du français. Placer un sujet hors de l'espace de négociation est en soi une stratégie de négociation, et c'est celle du plus fort.

Inversement, les opposants au tout-anglais ne disposent d'aucun levier pour faire changer les choses dans les entreprises françaises, sinon le levier juridique (dont il sera question au chapitre 5) et la rhétorique. Puisqu'ils sont les seuls à se faire entendre véritablement, ils sont incontestablement les vainqueurs de la controverse sur le plan des idées. Ils organisent des colloques non-contradictoires où ils ne donnent la parole qu'à d'autres opposants, mettent ainsi en commun leurs arguments et renforcent l'impression de cohérence et d'unanimité sur laquelle se fonde leur supériorité théorique. Cette supériorité est confirmée par le traitement assez favorable qui leur est accordé par la presse, et a été bel et bien consacrée par le législateur avec le vote de la loi Toubon en 1994.

Au final, il n'y a pas vraiment de gagnant dans cette drôle de controverse : au plan des idées, le tout-anglais est vilipendé et nul ne dira rien pour sauver sa peau puisque chacun, naturellement, ne jure que par le respect de la diversité linguistique et le multilinguisme ; au plan de l'action, cependant, l'anglais reste tout-puissant dans les entreprises et fort loin d'être déraciné. L'argument de l'évidence, principal rempart des défenseurs de l'anglicisation (« Qu'on le veuille ou non, l'anglais est la langue des affaires internationales ! »), est bon à mettre en œuvre pourvu de n'être pas exprimé comme tel en public. Les patrons veulent bien dire qu'ils aiment le français et les autres langues et

concéder que l'on parle (un peu) trop l'anglais dans les entreprises qu'ils dirigent, pourvu que personne n'aille mettre le nez dans leurs pratiques linguistiques[16].

4.2 Le rôle du législateur

Du point de vue réglementaire, on peut considérer le débat clos puisque le législateur a déjà pris position sur l'utilisation de l'anglais – ou plutôt du français – dans les entreprises françaises. Si la proposition Mariani-Legendre était adoptée (ce qui, on l'a dit, nous semble extrêmement improbable car le renforcement de la loi Toubon, en l'exposant davantage, la déstabiliserait au regard du droit européen), le législateur tendrait même à renforcer son opposition à l'utilisation de langues étrangères dans les entreprises. Or dans la pratique, le débat est plus vivant que jamais : la montée en visibilité des syndicats ces dernières années et l'importance croissante accordée au sujet par la DGLF le montrent. Les entreprises n'ont jamais autant mobilisé l'anglais en leur sein, les formateurs aux langues étrangères n'ont jamais été aussi prospères.

Le fait que la loi ait en quelque sorte devancé le débat crée une situation paradoxale : la justification du combat contre le tout-anglais peut s'appuyer sur la lettre de la loi, ou alors sur des motifs argumentés. Les opposants au tout-anglais jouent sur ces deux registres. La DGLF, la première, commence toute intervention sur le sujet par le rappel du « cadre légal », avant d'énoncer les raisons d'être de ce cadre légal. Autrement dit : « je vous expliquerai pourquoi vous devriez faire ce choix, mais sachez d'abord que vous n'avez pas le choix ». Si l'on considère que le cadre légal est en situation précaire, il devient nécessaire d'argumenter pour faire comprendre sa logique et son utilité : cela permet, d'une part, de modérer les contestations qui pourraient amener la loi devant une cour européenne, et d'autre part, de préparer le terrain en prévision d'un éventuel affaiblissement de la loi par la jurisprudence ou par ladite cour.

Mais cette drôle de situation – non pas un vide, mais à la limite un trop-plein juridique – dessert également le combat des opposants au tout-anglais. Leur double discours, qui joue à la fois sur l'argumentation rationnelle et sur la menace (de conséquences pénales), offre à leurs adversaires deux contre-attaques possibles. La plus facile est de déplorer l'incohérence d'une loi irréaliste, d'en déduire qu'à nouveau l'État se mêle de ce qui ne le regarde pas et de suspendre là les discussions. Ce qui permet d'éviter de considérer sérieusement les arguments contre l'anglicisation, qui pourtant méritent d'être entendus et discutés (comme ils le seront au chapitre suivant). Ainsi en réclamant beaucoup finit-on par n'obtenir rien. On rencontre heureusement des syndicalistes qui privilégient l'argumentation et la discussion sur la menace, avec parfois des résultats. À ceux-là la loi sert surtout

[16] Comme le résume la DRH d'une très grande entreprise française auprès de qui je sollicitais l'accès à un terrain : « *On n'aime pas trop se montrer là où n'on est pas bons.* » J'ai dû renoncer à ce terrain.

d'arme de dissuasion : « Écoutez nos arguments ou nous vous intenterons un procès que vous perdrez à coup sûr ! »

4.3 L'interdisciplinarité impossible

Les chercheurs savent que l'interdisciplinarité est un idéal, souvent évoqué et espéré, érigé en Graal par nombre de doctorants débutants, mais rarement atteint. Il y a des raisons structurelles à cela. Le dialogue scientifique s'établit dans un champ que construisent les scientifiques eux-mêmes. La discipline est le résultat d'un processus de différenciation, basé sur la confrontation des opinions et des méthodes. Une nouvelle méthode, un nouveau cadre d'analyse, voire un nouvel objet d'étude peuvent fonder une nouvelle discipline. La naissance de celle-ci est actée – institutionnalisée – par la création de lieux de dialogue : centre de recherche, revues, colloques… La frontière disciplinaire, comme l'analyse Edgar Morin (1994), délimite un champ de savoir mais pose également le problème de « l'hyperdisciplinarité » ou hyperspécialisation :

> La frontière disciplinaire, son langage et ses concepts propres vont isoler la discipline par rapport aux autres et par rapport aux problèmes qui chevauchent les disciplines. L'esprit hyperdisciplinaire va devenir un esprit de propriétaire qui interdit toute incursion étrangère dans sa parcelle de savoir. On sait qu'à l'origine le mot discipline désignait un petit fouet qui servait à s'auto-flageller, permettant donc l'autocritique ; dans son sens dégradé, la discipline devient un moyen de flageller celui qui s'aventure dans le domaine des idées que le spécialiste considère comme sa propriété.

L'utilisation de l'anglais dans l'entreprise se prête tout naturellement à une analyse multidisciplinaire, la langue et les pratiques linguistiques étant du domaine de la (socio)linguistique et le monde de l'entreprise étant du domaine de l'économie, de la sociologie et de la gestion. Le problème vient de ce que, partant de prémices radicalement différentes et incompatibles, les chercheurs de différentes disciplines demeurent incapables de se rejoindre à mi-chemin. J'en ai fait les frais lorsque j'ai voulu présenter ma réflexion à un colloque de linguistes et traductologues. Ayant affirmé que la traduction coûtait cher aux entreprises, je me suis heurté à un mur d'incompréhension : j'avais dit quelque chose d'intolérable, j'avais porté atteinte aux fondamentaux de leur métier. On ne dit pas à un traducteur que la traduction coûte cher. On ne soulève pas la question de « traduire ou ne pas traduire » car le traducteur part du principe qu'il faut traduire. C'est son métier.

Et l'incompatibilité des postures disciplinaires est à double sens. J'ai moi-même bondi lorsque j'ai entendu certains linguistes décrire l'anglicisation du travail comme l'effet d'une idéologie dominante s'imposant aux salariés. Partant des postulats de l'analyse stratégique selon lesquels les acteurs sont relativement libres et agissent rationnellement, il me semblait insupportable – et surtout inutile – de postuler l'existence d'une force supérieure mettant à profit l'irrationalité des locuteurs pour s'imposer – inconsciemment, je suppose – à eux. La posture antiéconomique de certains opposants au tout-anglais, qui contestent le bien-fondé de la recherche du profit dans les entreprises, a

également mis à rude épreuve mes convictions de jeune chercheur en gestion ; pourtant leurs arguments valaient la peine d'être entendus, et considérés. Nous sommes tous, linguistes, sociolinguistes, économistes et chercheurs en gestion, les aveugles de la parabole qui, confrontés à un éléphant, se querellent pour savoir s'il s'agit d'un mur (le flanc), d'une lance (la défense), d'un serpent (la trompe), d'un arbre (le genou), d'un éventail (l'oreille) ou d'une corde (la queue).

Comment établir un dialogue dans ces conditions ? Un obstacle majeur est celui de la légitimité. Chaque discipline construit ses critères de légitimité, chacune a ses figures légitimes, ses références incontournables, ses têtes pensantes ; chacune est incapable de juger de la légitimité d'éléments extérieurs autrement qu'à l'aune de ses propres critères. Or à l'aune de la linguistique, un chercheur en gestion n'est pas légitime à parler de langue, et à l'aune de la recherche en gestion un linguiste n'est pas légitime à parler d'entreprises et d'organisation. Sauf à se plier aux critères de la discipline convoitée et à perdre ainsi les caractères propres de sa discipline d'origine, celui ou celle qui aspire à l'interdisciplinarité se condamne donc à être exclu de la première, tout en n'intéressant guère ses collègues de la seconde à cause des questions très marginales qu'il pose[17].

Je mets en scène, dans les pages qui suivent, l'impossible confrontation des acteurs et des disciplines. En tentant tant bien que mal de rester neutre, j'évalue l'un après l'autre les arguments des deux parties, j'endosse les arguments d'une partie de la controverse qui ne les exprime pas, se contentant de triompher par l'action, tout en prêtant une oreille attentive et, j'espère, bienveillante aux arguments de l'autre partie.

[17] C'est également le drame des économistes de la langue qui, étant parvenus à se faire reconnaître par les linguistes grâce à leurs positions convergentes dans la controverse, peinent à se faire reconnaître de leurs collègues économistes.

Chapitre 4 :
Haro sur le tout-anglais !

J'évoque dans ce chapitre les thèmes qui sont ressortis de mon analyse du matériau disponible relativement à la controverse. Étant donnée l'asymétrie du débat, cette liste de thèmes offre l'aspect d'un réquisitoire contre l'usage de l'anglais dans les entreprises françaises. Les arguments contre le tout-anglais, ressassés à l'envi par ses opposants, forment un système cohérent, ordonné, compact, tandis que ceux de la partie opposée ne se devinent guère que par transparence, dans le miroir déformant que leur tendent leurs adversaires. À chaque argument je m'astreins à appliquer ici un traitement contradictoire. Que répondent les partisans de l'anglicisation, même s'ils ne le font pas publiquement ? Que répondraient-ils s'ils avaient la possibilité, ou la volonté, d'exprimer leur point de vue ? Quelles failles peut-on trouver dans l'argumentaire si fourni des opposants au tout-anglais ?

Certains trouveront que je m'attaque avec partialité à cet argumentaire. Je pense pourtant leur avoir fait justice. Le fait est qu'à chacun de leurs arguments on peut opposer des contre-arguments : seule la structure asymétrique de la controverse l'empêche en pratique. J'apporte ma contribution au débat en y rétablissant quelque contradiction. Ce faisant, je tente de reconstruire le point de vue inexprimé et implicite de « l'entreprise ». J'ai voulu ce chapitre comme un défilé de faits, à rebours des défilés d'opinions auxquels j'ai trop souvent assisté, et qui empruntaient de surcroît les atours d'un discours scientifique.

Dans la suite de cette thèse, j'essaierai de me tenir à cette voie étroite, à cette position d'arbitre qui n'est ni celle des opposants, ni celle des partisans de l'anglicisation. Je reviendrai sur un certain nombre de thèmes qui, du point de vue de l'entreprise et de la recherche en gestion me paraissent intéressants et pertinents. Cela ne signifie pas que je disqualifie les autres thèmes et arguments, mais j'estime n'avoir rien à y apporter de plus que ce que je dirai dans ce chapitre[1].

[1] Ce chapitre reprend pour partie un article publié dans *Politique et management public* et intitulé : « L'entreprise, angle mort de la politique linguistique ? Réflexions sur la loi Toubon » (Saulière, 2013a).

1 La thématique linguistique

Le linguiste, plus exactement le sociolinguiste (qui s'intéresse aux influences de la langue sur le contexte socioculturel et inversement) est le roi de la controverse. C'est à lui que la DGLF confiera le rôle d'expert pour un projet sur les pratiques linguistiques en entreprise. Censé parler posément et objectivement des modalités et des conséquences de l'anglicisation dans les entreprises, il dépasse volontiers son rôle de description pour manier la prescription et émettre des recommandations de politique linguistique. Apparaît alors un personnage ambigu : le linguiste militant, dont le virulent Claude Hagège, professeur au Collège de France, est la figure la plus médiatisée[2]. Est-il encore linguiste ? Est-il déjà lobbyiste, homme politique ? Il manie avec art l'argument d'autorité, joue de sa connaissance des langues pour éblouir son public. Mais la dimension idéologique de son combat ne peut s'empêcher de percer derrière le voile fascinant de l'érudition.

1.1 La qualité de l'expression et de la communication

L'usage d'une langue étrangère compromet la qualité de l'expression et de la communication, ce qui, dans un contexte professionnel, nuit forcément à l'efficacité. C'est sans doute l'argument le plus raisonnable, et le plus souvent cité par les salariés eux-mêmes, contre l'anglicisation des entreprises :

> Le monde du travail a besoin de précision, de rigueur, et de qualité de service. Cela passe par une expression précise, quelle que soit la langue. (Une DRH interviewée par la DGLF)

> La qualité de la langue concerne directement le fonctionnement de l'entreprise, les conditions de travail. Ce n'est pas seulement une question de communication, c'est tout le discours de l'entreprise qui est concerné. Sa représentation auprès des acteurs et partenaires, l'exercice du métier. (Un syndicaliste interviewé par la DGLF)

L'usage d'une langue étrangère limite les capacités d'expression d'un individu. Le vocabulaire restreint et la syntaxe approximative y contribuent, mais aussi le fait qu'un locuteur non-natif ignore une grande partie des codes, explicites ou implicites, qui font qu'un énoncé est correct ou ne l'est

[2] Je n'ai guère croisé, dans le contexte français que j'ai étudié, de linguiste qui n'assume ce rôle de militant. Quand Bernard Cassen dénonce, polémique, « certains membres de la corporation des linguistes, qui viennent fort opportunément donner des bases « scientifiques » à la revendication du « marché libre » des langues » (« Sarcasmes médiatiques contre la loi Toubon », *Manière de voir* N°97, février-mars 2008), je ne vois sincèrement pas de qui il peut parler. Si c'est d'un linguiste qu'il s'agit, gageons qu'il est anglais ou américain. L'auteur poursuit en nous livrant sa vision de ce en quoi *ne devrait pas* consister le travail de linguiste. Il décrit ainsi en creux, mieux que nous ne saurions le faire, la figure du linguiste militant :

> *Défendant jalousement les frontières de la charge publique qu'ils se sont auto-attribuée, celle de l'étude de cette évolution, ils ne veulent surtout pas connaître ses causes, et se bornent à en analyser le cheminement, voire, le cas échéant, à dresser la notice nécrologique de telle ou telle langue en voie d'extinction. Toutes les formes de volontarisme public (les autres ne sont pas leur affaire…) sont a priori suspectes car elles viennent perturber le déroulement des expériences de laboratoire – mais des laboratoires à l'échelle régionale ou nationale – qu'ils suivent au microscope, et qui fourniront la matière de livres, d'articles ou de communications. Cette conception notariale de la science, exempte de toute responsabilité citoyenne, ils la partagent, entre autres, avec la majorité des économistes universitaires qui, eux aussi, constatent, par exemple, l'effondrement de l'emploi dans les sociétés industrialisées mais se refusent à préconiser d'autres remèdes que la poursuite de l'existant, réputé « naturel ».*

pas, « se dit » ou « ne se dit pas ». Aussi les énoncés produits par un locuteur non-natif sont-ils d'une qualité inférieure à ceux d'un locuteur natif, si l'on en juge par des critères comme : la richesse du contenu, la précision de l'expression ou la correction de la langue au regard des normes généralement admises. Il est difficile, en vérité, d'imaginer un critère selon lequel l'énoncé d'un locuteur non-natif serait supérieur ou même égal à celui d'un locuteur natif. Du point de vue de l'interlocuteur, la compréhension du message – son décodage, si l'on se place dans une description télégraphique de la communication – est également impactée par le fait que l'interlocuteur ne maîtrise pas la langue du message comme une langue maternelle : des incompréhensions, des malentendus peuvent faire obstacle à la transmission du sens. Cela est d'autant plus vrai si le message est produit par un locuteur natif, et si celui-ci n'a pas tenu compte des compétences linguistiques de son interlocuteur.

La théorie de l'anglais lingua franca (Seidlhofer, 2001) tente de contourner cet état de fait en proposant de considérer que l'anglais utilisé dans la communication internationale est une variété de l'anglais, dans laquelle les locuteurs de l'anglais (anglais britannique ou américain, ou autre, en tout cas les locuteurs natifs) ne sont pas plus avantagés que les locuteurs d'autres langues. Cette théorie échoue pourtant, comme se plaît à le souligner l'un de ses plus virulents opposants (Grin, 2004a), à rendre compte de l'asymétrie évidente des situations de communication entre locuteurs natifs et non-natifs de l'anglais. Il est également manifeste que l'anglais véhiculaire est plus pauvre que l'anglais « naturel » ou que toute autre langue naturelle. Sans évoquer les incorrections phonétiques et syntaxiques, dont on peut accepter de considérer qu'elles sont les marques d'une variété linguistique au même titre que le *Black English* auquel Labov a consacré des travaux novateurs (Labov, 1972), la pauvreté du lexique en fait une variété clairement dénaturée de l'anglais. Nerrière (2003, 2004) considère, un peu abusivement sans doute, que l'anglais des affaires internationales se réduit à 1 500 mots. C'est plusieurs ordres de grandeur en-dessous de ce que contient une langue naturelle, mais aussi, ce qui est sans doute plus significatif, du nombre de mots utilisés couramment par un locuteur natif de l'anglais. La langue étrangère offre donc un spectre réduit pour la communication ; elle réduit drastiquement l'étendue des énoncés possibles.

Réduit-elle pour autant l'étendue du dicible ? L'étendue des énoncés possibles est, par construction, infinie. On peut avec un lexique de quelques milliers de mots, produire malgré tout une infinité d'énoncés. Si je ne dispose pas d'un lexème dans mon répertoire (par exemple, le mot « répertoire ») je peux a priori exprimer le sens de ce lexème par une circonlocution (« la liste des mots disponibles »). Se peut-il malgré cela que j'échoue à exprimer ce que je voulais dire ? Cette question peut-être assimilée à la question souvent posée du traduisible : peut-on tout traduire d'une langue dans une autre, si « pauvre » que soit la langue cible au regard de la langue source ? Tout dépend des objectifs que l'on se fixe. Tréguer-Felten (2013) propose à ce sujet de distinguer commun'action et

commun'entente. On peut, dans une langue même assez pauvre, arriver à communiquer suffisamment bien pour aboutir à une action commune cohérente (commun'action). Il est en revanche plus difficile de communiquer les finesses de la pensée dans cette langue (commun'entente). Du reste, dans la mesure où la langue d'expression contribue à modeler la pensée, il faudrait s'intéresser à la façon dont l'usage d'une langue appauvrie limite l'étendue du pensable, avant de limiter celle du dicible. Assurément, un philosophe ne se risquerait pas à écrire en anglais, sauf à maîtriser cette langue dans toutes ses subtilités. Mais nous sommes là dans la spéculation, et les échanges auxquels donnent lieu les affaires ne s'apparentent que d'assez loin à des controverses philosophiques.

Au-delà du problème de la communication se pose celui de l'image donnée. On peut penser ici à la communication externe des organisations. Il peut être très dommageable pour une entreprise d'émettre des brochures, ou d'afficher sur son site internet des textes dans un anglais approximatif. À supposer même que le message soit parfaitement compréhensible et compris, l'imperfection de la langue d'expression jette un halo péjoratif sur le message et son émetteur, met en doute le sérieux de ce dernier et, partant, la qualité du produit qu'il propose. Un professeur d'anglais dans une grande école de commerce dit être parfois atterré en lisant les communications institutionnelles que l'école publie sur internet ou envoie aux étudiants. Un anglo-saxon, juge-t-il, trouverait « *que cela ne fait pas très sérieux.* » Ce genre de préjugé peut ne pas porter à conséquence dans la communication interne à l'entreprise, dans des circonstances où la recherche d'une transmission efficace de l'information (le contenu) prime sur l'image donnée par le message (le contenant) ; il pose clairement problème, en revanche, quand la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et partenaires étrangers est en jeu.

Il faut donc, pour juger de l'impact de l'anglicisation sur la qualité de la communication dans les entreprises, définir ce qu'est une communication de qualité. Et cette définition ne peut vraisemblablement être faite que par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes. Ceux qui parlent de « qualité de la langue » évoquent une chimère à laquelle chaque personne, chaque situation prêtent des traits différents. Nous reviendrons sur cette question de la qualité lorsque nous aborderons la traduction. Si l'on part, en effet, du principe que l'expression dans une langue étrangère restreint la qualité de l'expression de façon dommageable, alors la seule solution envisageable est de s'abstenir complètement de s'exprimer dans une langue étrangère (à moins de la maîtriser de façon parfaitement courante) et d'avoir recours à la traduction et à l'interprétation professionnelle. C'est bien la solution que proposent certains linguistes, mais si l'on réfléchit à ses conséquences organisationnelles et financières on en découvre assez vite les limites. La qualité de la langue (et la qualité de la traduction) se gère, comme toute qualité en entreprise, dans un compromis constant entre les objectifs souhaitables et les moyens disponibles, entre les coûts et les bénéfices de la qualité.

1.2 Les qualités intrinsèque de la langue

On entend fréquemment, au détour du débat, des arguments fondés sur les qualités intrinsèques d'une langue ou de l'autre. Un linguiste sérieux ne s'attarde jamais très longtemps sur un tel argument – quand bien même il l'aurait introduit lui-même, de façon subtile et subreptice, dans la discussion – car la plupart de ces arguments ne supportent pas l'examen. Penchons-nous cependant sur quelques stéréotypes parmi les plus répandus.

Un stéréotype extrêmement courant est que l'anglais est pauvre, n'offre pas une gamme assez riche à la pensée et serait par conséquent inadapté à l'expression des idées. Ceux qui expriment cette idée sont le plus souvent des praticiens de l'anglais lingua franca, souvent des cadres travaillant dans des entreprises très anglicisées.

> [Répondant à la question de savoir ce que change l'anglais dans la communication :] Je ne suis pas suffisamment féru d'anglais pour le dire. C'est une langue où l'on peut s'exprimer avec un nombre de mots assez limités par rapport au français. En business du moins. En français on en maîtrise beaucoup plus, donc finalement… [on est moins synthétique.]

Je l'ai entendu assez souvent repris par des opposants au tout-anglais. La pauvreté prétendue de l'anglais est démentie de façon patente par l'extrême richesse du vocabulaire anglais. L'*Oxford English Dictionary* en 20 volumes dénombre 500 000 entrées, à comparer avec les 200 000 mots qu'atteindraient nos dictionnaires français les plus exhaustifs. Naturellement le compte des mots ne prouve rien dans un sens ni dans l'autre. On peut dire une infinité de choses dans une langue, quand bien même elle ne contiendrait qu'une dizaine de milliers de mots. Les traducteurs savent que, si les « intraduisibles » existent bel et bien, ils ne sont pas plus fréquents du français à l'anglais que réciproquement, ce qui tend à prouver que le français est à peu près aussi souvent un bon véhicule pour la pensée que l'anglais. Ce qui est pauvre, comme nous l'avons souligné, c'est l'anglais véhiculaire manié par un locuteur moyen en entreprise. Mais le français utilisé par un locuteur non-natif serait tout aussi pauvre, à n'en pas douter. On en revient donc à l'argument précédent : l'usage d'une langue étrangère restreint la qualité de l'expression et de la communication. Le constat est indéniable, mais ses implications pratiques sont loin d'être évidentes.

Plus souvent entendu dans la bouche des linguistes est le fait que l'anglais soit au contraire une langue extrêmement riche, contrairement à ce qu'il paraît. Le linguiste est naturellement dans son rôle lorsqu'il nous rappelle les subtilités ignorées, oubliées ou simplement inaperçues des langues :

> L'anglais peut paraitre relativement simple, parce qu'il a une grammaire, je ne vais pas rentrer dans des détails de linguistes, mais il a une grammaire qui ne comporte pas comme l'allemand, des désinences et beaucoup de choses comme ça. Il a une structure de phrase proche du français, donc on a l'impression que c'est facile, mais en réalité c'est une langue très difficile. C'est une langue d'autant plus difficile pour les Français qu'il y a beaucoup de termes d'origine latine en anglais, qui ne corres-

> pondent pas du tout à des termes français et on a vite fait de se planter ! (Claude Truchot, entretien pour Café Babel, 1er juillet 2008)

Claude Hagège, linguiste de renom et grand pourfendeur de l'anglomanie et des anglicismes, est particulièrement intarissable lorsqu'il évoque les subtilités de la langue anglaise : les verbes à particules, les mots rares et inconnus du grand public, les bizarreries phonétiques, les expressions opaques à quiconque sinon à l'angliciste chevronné… Il y consacre pas moins de dix pages à la rubrique « Difficiles (langues) » de son *Dictionnaire amoureux des langues* (Hagège, 2009), pages que j'aimerais pouvoir citer en intégralité :

> On dit, par exemple, *to bear someone out* « donner raison à quelqu'un (à propos d'un événement ou d'un argument qui va dans le sens que ce quelqu'un a prévu) » ; *to buy someone off* « acheter le silence de quelqu'un » ; *to catch on* « gagner une popularité », à distinguer de *to catch* (ou *cotton*) *on to* « comprendre », et de *to catch oneself on* « prendre conscience de l'erreur qu'on a faite » […] Quant au vocabulaire, je ne citerai que des mots courants pour les autochtones (surtout américains) et opaques à des étrangers dont on ne peut pas dire, pourtant, qu'ils n'aient pas une assez bonne connaisance de l'anglais : *kvetcher* « emm…eur qui n'arrête pas de geindre » (mot d'origine yiddiche), *nail-biter* « situation ou action qui produit tension et anxiété », *dumb-bell* « haltère » (parce que les deux extrémités ressemblent à des cloches, bien que l'haltère soit muet).

Aussi délicieux, enthousiasmant et presque vertigineux que soit le déploiement de ces trésors d'érudition pour celui qui s'imaginait bien connaître l'anglais, les implications idéologiques qui s'y dissimulent méritent d'être démontées. On pourrait prendre n'importe quelle langue et en exhiber les complexités infinies, le vocabulaire rare. Le français se prête aussi bien que l'anglais à cette démonstration. À quelqu'un qui croit connaître une langue, on saura toujours prouver qu'il la connaît mal : il suffit pour cela d'être plus savant que lui. L'argument de la complexité de l'anglais semble enfin, quand on y pense, extraordinairement condescendant. Il revient à dire : « Parlez donc votre langue, puisque vous ne parviendrez jamais à maîtriser suffisamment bien celle-là ! » Ce n'est pas de cette façon que l'on vaincra l'inhibition des Français à parler les langues étrangères, ce mélange de peur de la faute (la grammaire !) et de peur du ridicule (l'accent !) qu'entretiennent de tels messages. Cela peut en revanche servir de leçon à ceux, y compris parmi les opposants à l'anglicisation, qui avançaient que l'anglais est une langue pauvre.

Que l'anglais soit *relativement* facile à apprendre, comparé par exemple au français ou à l'allemand, voilà un préjugé fort répandu et que confortent quelques faits. Le rapport Grin (2005) note, citant Flochon (2000):

> « L'Institut de pédagogie cybernétique de Paderborn (Allemagne) a comparé les durées d'apprentissage de plusieurs groupes d'élèves francophones, de niveau baccalauréat, pour atteindre un niveau dit 'standard' et comparable dans quatre langues différentes : l'espéranto, l'anglais, l'allemand et l'italien. Les résultats sont les suivants : pour atteindre ce niveau, 2 000 heures d'études de l'allemand produisaient un niveau linguistique équivalent à 1 500 heures d'étude l'anglais, 1 000

> heures d'étude de l'italien et… 150 heures d'étude de l'espéranto. Sans commentaire » (Flochon, 2000)

Bien que le français ne figure pas dans cette étude, on en déduit qu'il y a bien des langues plus faciles à apprendre que d'autres. Le contraire eût franchement heurté l'intuition. L'anglais n'est pas vraiment facile à apprendre, mais moins difficile tout de même que l'allemand. Le niveau standard dont parle le test n'est naturellement pas le niveau d'un locuteur natif ou d'un professeur des universités, mais un niveau opérationnel mesuré en termes de compétences pratiques. C'est bien ce genre de niveau qui intéresse l'entreprise, comme nous le verrons lorsque nous aborderons la question de la compétence. Pour revenir à la prétendue facilité d'apprentissage de l'anglais, elle tiendrait au fait « qu'il n'y a pas de grammaire en anglais ». Naturellement rien n'est plus faux, comme le rappelle la citation de Truchot ci-dessus. La simplicité supposée de l'anglais est également démentie par une prononciation extrêmement complexe faisant intervenir un nombre très important de voyelles et diphtongues et une extrême irrégularité dans les rapports entre l'écrit et l'oral, souvent oubliée par ceux qui ont appris l'anglais il y a longtemps. Il suffit pourtant qu'on la leur fasse remarquer pour qu'ils s'étonnent d'avoir fini par l'intégrer comme une chose naturelle et allant de soi : pourquoi *the* mais *me*, pourquoi *who* mais *go*, pourquoi *blood* mais *book* et *room*, pourquoi *through* mais *tough* et *though*[3] ?

L'anglais n'est donc pas particulièrement simple mais, n'en déplaise aux anglicistes qui aimeraient que l'on cesse d'écorcher leur cher anglais dans les entreprises, il n'est pas particulièrement mal adapté à la communication internationale si on le compare à d'autres langues européennes ou non-européennes. Seule une comparaison avec l'espéranto, que propose Grin (2005), fournirait un argument convaincant contre l'usage de l'anglais. Pourquoi utiliser une langue naturelle compliquée, alors qu'une langue artificielle réellement facile à apprendre, et disposant par ailleurs d'un spectre d'expression tout aussi large qu'une langue naturelle (ce qui n'est pas le cas de l'anglais véhiculaire), pourrait servir de véhicule à la communication internationale ? Mais cette question n'ayant pas été envisagée sérieusement par les pouvoirs publics jusqu'à aujourd'hui, nous la mettons de côté pour y revenir au dernier chapitre.

1.3 La défense du français

L'hégémonie de l'anglais sur la communication internationale et notamment sur le milieu des affaires est une menace pour le français. Ceux qui l'évoquent usent souvent de métaphores territoriales pour décrire la confrontation des deux langues : le français perd du terrain quand l'anglais en gagne, chacun défend son territoire, l'anglais conquiert, envahit l'entreprise… Le terme de « guerre » vient

[3] Cette extrême irrégularité fait que l'on recommande aux enfants dyslexiques d'apprendre l'italien ou l'espagnol plutôt que l'anglais.

aux lèvres. Dans un colloque contre le tout-anglais auquel j'assistais j'ai compté 5 recours au champ lexical de la guerre des langues par 5 orateurs différents. Le premier à parler de guerre des langues a sans doute été Louis-Jean Calvet dans son livre *La guerre des langues et les politiques linguistiques* (Calvet, 2005). Pour Calvet, la guerre des langues est la conséquence sur le plan linguistique de conflits économiques, politiques et sociaux sous-jacents. Dans le cas présent, c'est l'hégémonie économique des États-Unis sur toute la deuxième moitié du XXe siècle qui a entraîné et entretient toujours l'hégémonie linguistique de l'anglais.

Si l'on poursuit la métaphore, une conséquence possible de la guerre de deux langues est la mort de l'une d'elles. Le français est-il menacé de mort par l'avancée de l'anglais dans les entreprises ? Certainement pas. On ne constate pas dans le français les symptômes d'une mort prochaine, notamment l'atteinte du noyau grammatical de la langue (on continue à conjuguer les verbes empruntés à l'anglais) et la non-transmission de la langue d'une génération à l'autre. C'est la thèse défendue par Claude Hagège, que l'on ne peut pas compter, on l'a vu, au nombre des résignés à l'anglicisation :

> Y a-t-il ce danger de « vernacularisation » de la langue véhiculaire en Europe ? Non car les gens sont attachés à leur langue vernaculaire. Je suggère que l'on réagisse à l'affirmation de l'inéluctabilité de l'anglais car je la trouve terroriste. À force de la répéter, elle finit par faire apparaitre ex nihilo une réalité. Non seulement nous n'avons pas de volonté d'être supplantés par un autre pays, mais nous tenons à notre indépendance linguistique. (Claude Hagège, colloque « *Communication et mondialisation, la remise en cause du tout-anglais* », novembre 2012)

Pourtant le statut du français est bel et bien fragilisé par l'avancée de l'anglais dans les entreprises. À force de parler d'un sujet toujours dans une langue étrangère, on oublie comment en parler dans sa langue maternelle. La langue modèle par ailleurs la discipline où elle s'impose et en oriente la pensée. C'est ce qu'a fait l'anglais dans la recherche et le conseil en management, comme l'a montré Tietze (2004) dans un article au titre joliment évocateur : « Spreading the Management Gospel – in English ». La finance est un autre domaine où l'usage de l'anglais s'est largement imposé, au point que deux financiers francophones peuvent préférer échanger entre eux en anglais, par simplicité.

En finance, comme dans beaucoup d'autres disciplines hyper-mondialisées, un effet pervers de l'anglicisation est le fait que beaucoup de termes ne se traduisent pas, ou plus, en français : on utilise alors le terme anglais dans une phrase en français. *Holding, hedge fund, trader, stock option* (pour prendre quelques exemples bien connus) sont désormais utilisés comme tels dans le langage courant, et leurs équivalents français ne sont guère connus des usagers de la langue[4]. À terme, une

[4] Il faudrait dire : société faîtière, fond spéculatif, vendeur négociateur, option sur titres. Remarquons en passant que les dispositions de la loi Toubon visant à interdire l'utilisation d'anglicismes pourvu qu'un équivalent français leur ait été donné, dispositions retoquées par le Conseil constitutionnel au nom de la liberté d'expression (voir chapitre 5), auraient semé un joli trouble dans la profession financière…

langue dominée se trouve ainsi distancée par la langue dominante du fait que la première ne parvienne pas à assimiler les néologismes de la seconde assez vite. C'est pour lutter contre cet effet que la loi Toubon a mis en place des commissions de terminologie, afin de trouver un équivalent français à tous les anglicismes qui frappent aux portes de la langue. Seulement les propositions terminologiques, aussi ingénieuses et créatives soient-elles, restent presque toujours lettre morte[5], sauf dans le domaine public où la loi Toubon en rend l'usage obligatoire. Ainsi la capacité du français à décrire le monde moderne est-elle rognée petit à petit par la suprématie de l'anglais…

Mais ce qui est vrai pour le français l'est pour les autres langues. Pourquoi les Allemands, les Néerlandais, les Suédois ne semblent-ils pas aussi mobilisés que les Français pour la défense de leur langue, alors même que l'usage de l'anglais pèse encore plus sur les pratiques des entreprises dans leurs pays respectifs ? Il y a là certainement une particularité culturelle, mais surtout historique. Le français a longtemps joui d'un statut de langue internationale, langue de la culture, langue diplomatique. Le français a également été la langue d'un empire colonial qui ne le cédait en majesté qu'à l'empire… anglais. Cet empire une fois dissolu, le français demeure la langue officielle de 29 pays, un certain nombre desquels « *de leur propre chef ont décidé de choisir le français, de le promouvoir et de former l'Organisation internationale de la francophonie*[6] »… Les Français, réputés orgueilleux, ont du mal à accepter que l'anglais ait manifestement et définitivement dépassé leur langue en stature internationale. La défense du français serait-elle alors l'ultime contre-attaque d'une ex-langue internationale aux abois ? Ou alors les Français, très conscients des trésors que recèle leur langue, sont-ils les seuls à se rendre compte du danger que représente pour elle l'anglicisation, et à avoir le courage de s'y confronter ?

1.4 *Sic transit lingua franca*

Un argument cent fois entendu dans la controverse est le suivant : nous faisons une fixation sur l'anglais, mais faisant cela nous sommes déjà en retard puisque la langue de demain est le chinois (c'est-à-dire son dialecte officiel, le mandarin) ! Je n'aurais pas fait à ce lieu commun l'honneur de le citer s'il ne revenait constamment dans des publications, interventions et discussions au sujet de l'anglais.

[5] Pour ne prendre qu'un seul exemple dans un autre domaine que la finance, quel utilisateur de Twitter sait qu'un *hashtag* pourrait être avantageusement désigné sous le joli nom de « mot-dièse » ?

[6] Je cite à nouveau Claude Hagège (intervention au colloque « Communication et mondialisation, la remise en cause du tout-anglais », novembre 2012) et m'empresse d'ajouter qu'il y a beaucoup d'angélisme dans cette conception d'une francophonie pure de tout intérêt et motivée par le seul amour du français de la part des peuples libérés du joug colonial. C'est ignorer les pressions économiques et diplomatiques qui pesaient sur les nouveaux États, ainsi que le profond fossé existant entre les élites francophones de ces pays et l'immense majorité de leur population.

Il faudrait d'abord prouver que la langue de demain est le chinois. Admettons que la Chine devienne dans une décennie ou deux la première puissance économique mondiale. Est-ce à dire que sa langue, qui présente des difficultés extrêmes pour plus de la moitié de l'humanité dont la langue maternelle est une langue indo-européenne, difficultés que ne présente pas l'anglais, et qui s'écrit en caractères tandis que l'anglais a le bon goût de s'écrire (fût-ce avec mille irrégularités) phonétiquement – est-ce à dire que le chinois deviendra la nouvelle langue internationale des affaires[7] ? Si oui, il s'en faudra sans doute de quelques décennies supplémentaires. On ne supplante pas si facilement une langue internationale. De toute façon, on est là dans le domaine de la conjecture et il serait très anticipé d'en tirer des conséquences en termes de politique linguistique en donnant aujourd'hui au chinois la même place qu'à l'anglais dans les cursus d'enseignement.

L'autre problème de l'argument chinois est que proposant de remplacer une hégémonie par l'autre, au mieux par une double hégémonie, il sape une bonne partie des arguments anti-anglais. Il nous invite à nous soumettre, par anticipation, à l'hégémonie linguistique du futur leader économique mondial. Quid du plurilinguisme, de l'intercompréhension, de la diffusion du français ? Comme souvent lorsqu'un débat est imprégné d'idéologie, des arguments potentiellement incompatibles sont accumulés pour faire masse contre l'ennemi. L'anglais est pauvre, d'ailleurs il est beaucoup plus compliqué que vous ne le croyez. Il crée de l'iniquité dans les relations internationales, d'ailleurs le français doit rester la langue de la diplomatie – et que l'on ne nous parle pas de l'espéranto ! L'anglais menace le français, d'ailleurs ne pariez pas sur lui car il sera bientôt balayé par le chinois… Le but n'est pas tant de construire une argumentation cohérente que d'attaquer sous tous les angles la position de l'anglais comme langue de communication internationale et lingua franca des affaires.

[7] Dans sa période révolutionnaire, la Chine fut l'un des plus fervents partisans de l'espéranto. Quoique imprégné de structures et de racines indo-européennes, l'espéranto semblait en effet la moins mauvaise alternative pour le choix d'une langue internationale. Il le serait peut-être devenu si la France n'y avait mis son véto lors d'une délibération de la Société des nations en 1922. Y a-t-il un espoir que l'envol économique de la Chine donne enfin ses lettres de noblesses à l'espéranto ? Certains idéalistes aiment à le croire (« Tant qu'il y a de la Chine, il y a de l'espéranto », *Libération*, 3 août 2004).

2 La thématique sociale

Les thématiques mises en avant par la DGLF dans son action pour l'utilisation du français en entreprise sont principalement sociales. Dans les éditions successives du *Rapport au Parlement sur l'emploi de la langue française* (1997 à 2013), les éléments concernant les entreprises sont répartis en deux parties, consacrées respectivement à la défense du consommateur et à celle du salarié. Nous reprenons ces deux thématiques qui sont véritablement les pivots de la politique linguistique française à l'égard des entreprises. Nous passerons assez vite sur la première, la défense du consommateur. Elle ne nous concerne pas directement dans cette thèse, dans la mesure où la communication d'une entreprise en anglais n'est pas strictement corrélée avec l'usage qui est fait en interne de la langue anglaise : une entreprise peut parler à ses clients en anglais tout en travaillant en français, et vice-versa. Or c'est davantage sur l'usage d'une langue étrangère comme langue de travail que porte notre réflexion. La seconde, la défense du salarié, nous arrêtera plus longuement puisqu'elle est au centre du discours des syndicats sur le tout-anglais.

2.1 La protection du consommateur

La protection du consommateur est le premier volet de la lutte législative et administrative contre le tout-anglais, et le plus visible pour le citoyen français moyen. Ce fut aussi le volet le plus commenté dans la presse en 1994, quand fut discutée et votée la loi Toubon. Les professionnels de la publicité et de la communication se mobilisèrent, à l'époque, pour dénoncer une loi policière ou simplement ridicule. Bien que très partisan, Bernard Cassen n'a pas complètement tort lorsqu'il dénonce un « *oukase* », un procès injuste fait à la loi et au législateur, « *expression, en dernière instance, de la volonté populaire* », par « *ceux qui ne l'avaient pas lu* », représentants du « *complexe industrialo-communicationnel* »[8].

Que dit la loi ? Très exhaustive, elle stipule : « *Dans la désignation, l'offre, la présentation, le mode d'emploi ou d'utilisation, la description de l'étendue et des conditions de garantie d'un bien, d'un produit ou d'un service, ainsi que dans les factures et quittances, l'emploi de la langue française est obligatoire. Les mêmes dispositions s'appliquent à toute publicité écrite, parlée ou audiovisuelle.* » Cette dernière précision se manifeste au quotidien dans de vastes affiches aux slogans en anglais « astérisqués », dont on peut chercher longtemps la traduction en français. Celle-ci se présente le plus souvent dans une police cinq fois plus petite, coincée contre une marge et pratiquement illisible. On peut penser, d'ailleurs, que certains publicitaires se rient du législateur en traduisant délibérément mal ou de façon ridicule leurs slogans ; certains sont allés jusqu'à jouer avec l'obligation de traduction, en mettant en scène le message traduit dans leur publicité. L'utilité de la traduction française pose dès lors question. S'agit-il de protéger le consommateur ? Une entreprise qui échoue

[8] « Sarcasmes médiatiques contre la loi Toubon », *Manière de voir* N°97, février-mars 2008.

à toucher ses consommateurs à cause d'un slogan incompréhensible se pénalise elle-même davantage qu'elle prive ces derniers d'une information sur ses produits. À ce sujet, les sociolinguistiques évoquent les valeurs et représentations véhiculées par la langue : l'anglais, vécu comme moderne, jeune et branché, véhicule ces qualités aux produits qu'il vante (Truchot, 2002). Mais si, au delà de l'image véhiculée, la langue étrangère fait obstacle à la bonne compréhension du message, on tombe dans « l'hérésie marketing » qui consiste à parler à ses consommateurs une langue qu'ils ne comprennent pas ou dont ils ne saisissent pas les subtilités et l'humour. Jean-Claude Usunier (2012) relève à ce sujet un exemple étonnant et cocasse. Jusque récemment, les soldes étaient annoncées en Suisse romande par un immense « SALE » dans les vitrines. Le passant ne pouvait manquer d'être choqué par ce mot peu propre à susciter l'envie d'acheter.

2.2 La protection du salarié

La protection du salarié est un argument très important des opposants au tout-anglais. Il est parfois résumé sous le concept de « droit au français », la première des cinq priorités d'action de la DGLF. C'est un droit du citoyen (droit à recevoir une information et s'exprimer dans sa langue) que l'on souhaiterait étendre tout naturellement au salarié (droit à travailler dans sa langue). Le concept de « droit au français » pose pourtant problème, à commencer par sa dimension idéologique. Reconnaître aux salariés un droit au français est un choix politique, non un argument pour lutter contre l'anglicisation des entreprises. Prétendre l'utiliser comme un argument, comme le fait volontiers la DGLF, c'est s'exposer au risque de décrédibiliser son argumentaire en le réduisant à sa dimension idéologique. Ensuite, le « droit au français » est un concept fourre-tout, dont on ne sait pas bien où il commence et où il s'arrête, sinon à citer très exactement la lettre de la loi Toubon. On reste alors pris dans une tautologie : le droit au français existe de par la loi, et la loi se justifie par l'existence d'un droit inaliénable… Le droit au français est en vérité une conséquence, et non une justification de l'existence de la loi Toubon qui encadre l'action de la DGLF pour la promotion de l'usage du français dans les entreprises. Quant aux justifications de cette action, nous en détaillerons trois qui ressortent du discours de l'institution : la sécurité, le bien-être au travail et la non-discrimination.

2.2.1 La sécurité

L'affaire des irradiés de l'hôpital Jean-Monnet d'Épinal revient constamment dans le discours des anti-anglais, et notamment dans la bouche d'un de leur plus fervents porte-lance, Jean-Loup Cuisiniez, syndicaliste chez AXA Assistance et figure emblématique de la lutte contre l'anglicisation du travail. Rappelons que de 2001 à 2006, 5 500 patients de l'hôpital Jean-Monnet d'Épinal reçurent des surdoses de rayons en passant des radios. Les irradiations firent 7 décès et 450 victimes identifiées. M. Cuisiniez épilogue sur l'affaire dans une tribune diffusée sur internet :

> « C'est la plus grave erreur recensée due à une mauvaise compréhension de l'anglais en France. La formation sur le logiciel en anglais des radiologues avait été faite en anglais. Ils pensaient avoir compris, mais ont mal utilisé l'appareil. On n'ose pas souvent dire qu'on n'a pas compris, c'est dur d'avouer une faiblesse, alors que c'est évident qu'on comprend moins bien dans une autre langue que sa langue maternelle. » (« Merci d'arrêter de parler english au boulot, please », Rue89, 19 juin 2009[9])

Bien que la chaîne des causalités soit bien plus complexe que ne le laisse entendre le syndicaliste, il est avéré qu'un logiciel et des notices entièrement en anglais, mal compris par le personnel, ont eu leur part de responsabilité dans les accidents. On voit bien à partir de ce cas que l'usage d'une langue étrangère peut compromettre la sécurité des salariés – mais aussi, dans ce cas, des clients ou des usagers. Cela justifie-t-il l'intervention de l'État ?

Dans la jurisprudence Air France qui sera développée au chapitre suivant, l'argument de la sécurité a joué un rôle de premier plan : l'utilisation par les pilotes de manuels de pilotage en langue étrangère compromettait, selon le syndicat, la sécurité des vols. Seulement l'arrêt de la cour d'appel concernant Air France a été cassé en juin 2012, au motif que « *le caractère international [du transport aérien] implique l'utilisation d'une langue commune* ». Outre que cet arrêt ouvre une brèche considérable dans le fragile édifice de la loi Toubon, on retiendra que la sécurité a également servi d'argument pour maintenir l'usage de manuels en anglais : la traduction empêche leur validation par l'Agence européenne de sécurité aérienne. Il est également observé dans l'arrêt que *« la qualification de vol aux instruments exige l'aptitude à l'utilisation de la langue anglaise pour pouvoir lire et démontrer la compréhension des manuels techniques rédigés en anglais.* » À partir de quelle compétence la langue étrangère cesse-t-elle de poser un problème de sécurité ? Cette question est insoluble en généralité. Par ailleurs, la traduction comporte toujours elle-même des risques d'erreurs. Elle peut donc tout pareillement compromettre la sécurité des salariés dans leur activité. Tout n'est pas aussi simple que le laisse à penser M. Cuisiniez.

La question de la sécurité doit donc probablement être gérée au cas par cas, ce que ne peut faire une loi générale comme la loi Toubon. Il faut ajouter à cela que la sécurité est une préoccupation constante des entreprises, non par philanthropie, mais parce que les conséquences pénales et financières du défaut de sécurité sont bien connues des dirigeants d'entreprises. L'État peut-il prétendre contrôler les modalités détaillées de cette sécurité ? Dans le cas de la langue de travail, le législateur ne nous semble pas avoir suffisamment d'éléments pour dicter aux entreprises des obligations spécifiques concernant les pratiques linguistiques ; l'obligation générale de sécurité, déjà présente dans le code du travail et confirmée par la Cour de cassation[10], devrait être suffisante pour

[9] Consultable en ligne : http://www.rue89.com/2009/06/19/merci-darreter-de-parler-english-au-boulot-please

[10] Arrêt de la Cour de cassation criminelle du 19 novembre 1996 : « *Indépendamment des mesures expressément rendues obligatoires par les textes relatifs à la sécurité des travailleurs, il appartient au chef d'entreprise de prendre les dispositions nécessaires commandées par les circonstances et relevant de son obligation générale*

motiver un usage raisonné, sécurisé de la langue. On peut supposer qu'Air France aurait réagi si ses dirigeants avaient vu un réel danger dans le fait que les manuels ne soient pas traduits en français. Le fin mot de l'histoire revient à un pilote qui nous a confié, amusé : « *On parle tous anglais, c'est pas ça le problème. Le procès, c'était juste pour emmerder la direction !* » Ou comment instrumentaliser une loi trop ambitieuse et trop vague à la fois…

2.2.2 Le bien-être au travail

Indéniablement, travailler dans une langue étrangère est une source de fatigue et de stress, voire d'insécurité linguistique. Cette dernière, définie en sociolinguistique comme le sentiment de dépréciation éprouvé par une minorité linguistique dominée, désigne dans ce contexte le sentiment de dépréciation de ceux qui maîtrisent peu ou pas la langue internationale vis-à-vis de ceux qui la maîtrisent mieux, lesquels peuvent de ce fait s'arroger des positions plus favorables au sein de l'entreprise. Bernard Salengro, médecin du travail et secrétaire national de la CFE-CGC, use d'une image parlante : « *L'anglais représente une charge cognitive. C'est comme un gaucher à qui l'on demande d'agir comme un droitier.* » Son syndicat, le plus mobilisé par la question de l'anglais dans la mesure où ses adhérents sont majoritairement des cadres, a inclus dernièrement cette question dans son baromètre stress. Voici les résultats de l'étude (vague 17 de décembre 2011) :

L'utilisation d'une langue non maternelle…	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, plutôt pas	Non, pas du tout
… vous valorise ?	14 %	47 %	30 %	9 %
… vous met en position de faiblesse ?	10 %	35 %	36 %	19 %
… génère du stress ?	10 %	35 %	36 %	19 %

Ils sont donc 45 % parmi les interrogés à reconnaître que la langue étrangère (l'anglais dans l'immense majorité des cas) est un stress et qu'elle les met en position de faiblesse. Remarquons qu'une large majorité de salariés reconnaît également que l'utilisation d'une langue étrangère les met en valeur. La maîtrise d'une langue étrangère est donc un facteur de discrimination… positive ! Nous y revenons juste après.

Si l'anglais crée dans les entreprises des situations de stress et dégrade le confort de travail pour certains travailleurs exposés, la question est, comme précédemment, de savoir si l'État doit intervenir. À cela un chef d'entreprise répond sans ambiguïté : non. Et de prendre l'exemple du travail à la chaîne : l'État s'est-il mêlé de l'interdire sous prétexte que c'était un mauvais système, générateur de stress, de pathologies et d'insécurité professionnelle pour les ouvriers ? Ce combat a été mené principalement par les syndicats, appuyés par les études d'ergonomes, de psychologues, de

de sécurité.» Jurisprudence confirmée par le droit communautaire : « *L'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail* » (Directive n° 89/391 du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail).

médecins du travail[11]… On constate aujourd'hui que le vent a tourné. Pourquoi ne pas appliquer la même recette pour l'anglais ? Il s'agit à la limite d'un pur problème d'ergonomie : les situations de travail devraient être étudiées avec soin, l'adéquation au poste pensée également en termes de compétence linguistique. Dans certains cas la diminution du stress passerait par le renoncement au tout-anglais, dans d'autres elle passerait par un programme bien conçu de formation… à l'anglais.

2.2.3 La non-discrimination

La non-discrimination est un autre argument couramment invoqué pour lutter contre le tout-anglais dans l'entreprise. Exiger d'un salarié qu'il travaille en anglais serait discriminer ceux qui ne le parlent pas. Le texte de loi visé ici n'est plus la loi Toubon mais l'article 21 de la Charte européenne des droits fondamentaux, qui stipule l'interdiction de discriminer sur la base, entre autres, de la langue. Il n'est pas aisé toutefois de faire la part entre les compétences requises pour un poste et des exigences injustifiées qui auraient trait à la discrimination. D'un côté la langue participe à l'intimité de chaque personne, comme le sexe ou l'appartenance ethnique ; de l'autre une langue s'apprend, comme toute compétence. Exiger d'une recrue que sa langue maternelle soit l'anglais, ou le français, est-ce discriminer ? Tout dépend pour quel poste, répond Thierry Priestley de l'association de défense du français Droit de Comprendre[12] : pour un poste d'interprète, par exemple, cela se justifie. Dans la plupart des autres cas, cela revient à discriminer sur la base d'une caractéristique personnelle, voire d'une origine ethnique. En revanche, « *il est moins sûr […] que ce texte puisse être efficacement invoqué à l'appui d'une plainte qui viserait l'obligation imposée à un salarié […] de connaître et d'employer une langue étrangère au-delà de ce qui est nécessaire à l'occupation d'un emploi donné.* »

Par ailleurs, la langue n'est pas qu'un facteur de discrimination négative. Le baromètre stress de la CFE-CGC, mentionné plus haut, montre que 62 % des salariés interrogés en 2011 se sentaient « plutôt » ou « tout à fait » valorisés par l'usage d'une langue étrangère au travail. L'anglicisation du travail discrimine donc moins qu'elle ne rebat les cartes dans les entreprises, à la défaveur de ceux qui parlent moins bien l'anglais, notamment les salariés seniors et ceux qui n'ont pas fait d'études supérieures. Les résultats de cette redistribution des avantages ne sont certes pas tous positifs. Cependant tout étiqueter sous le label de discrimination empêche de voir les avantages que tire un

[11] On peut cependant rappeler que l'État a joué un rôle dans l'amélioration des conditions de travail à travers la création en 1973 de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), établissement public sous tutelle du Ministère du travail. L'ANACT « encourage les entreprises à placer le travail au même niveau que les autres déterminants économiques (produits, marchés, technologies…) et privilégie la participation de tous les acteurs de l'entreprise (direction, encadrement, salariés) aux projets de développement. » Elle joue en cela un rôle de catalyseur pour la prise en compte des conditions de travail dans les décisions des entreprises. Rôle que pourrait jouer la DGLF, à condition de pouvoir sortir de son approche très normative et réglementaire de la promotion du français.

[12] Source : http://droit-de-comprendre.perso.neuf.fr/application_travail_contrat_travail.php

nombre non négligeable de salariés de l'évolution. Ceci explique peut-être l'ambivalence des syndicats sur la question de l'anglicisation. En s'opposant au phénomène en tant que tel, on protège certaines catégories de salariés mais on en prive d'autres de la valorisation que l'anglais leur apporte. D'où certaines dissonances entre syndicalistes d'un même syndicat ou d'une même entreprise (voir le cas Assurys au chapitre 8).

Enfin la discrimination est un argument à double tranchant. Un détour par les États-Unis offre une autre perspective sur la question. Outre-Atlantique, l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), chargée de la lutte contre la discrimination au travail, veille sur les politiques « *English-only* » des entreprises américaines, vérifie leur opportunité, contrôle leur implémentation et sanctionne les abus. C'est, dans le contexte américain, exactement le contraire de ce que vise à faire la loi Toubon en France ! Bien sûr, il s'agit là de protéger des minorités non-anglophones contre la domination d'une majorité anglophone. Le cas français est différent dans la mesure où, premièrement, les minorités linguistiques y sont moins nombreuses, maltraitées et assimilées qu'elles ont été jusqu'à un passé récent ; deuxièmement, le français peut apparaître, sinon comme minoritaire, du moins comme dominé par l'anglais, y compris sur son propre territoire. Mais un étranger expatrié dans une entreprise française ne le voit peut-être pas de cet œil. Lui que l'application de la loi Toubon immerge dans un environnement presque exclusivement francophone, ne pourrait-il pas tout aussi bien se plaindre de discrimination ? En allant un peu plus loin, la loi Toubon ne viole-t-elle pas l'article 21 de la Charte européenne des droits fondamentaux dans la mesure où, en créant un environnement francophone dans les entreprises, elle empêche de fait à un non-francophone l'accès à de nombreux postes dans les entreprises françaises ? Ces questions deviendraient incontournables si la loi était rigoureusement appliquée, ce qui, on le verra au chapitre suivant, n'est pas exactement le cas.

2.3 La cohésion sociale

Aux côtés du droit au français, la cohésion sociale figure en bonne place dans la rhétorique de la DGLF. « *Mettre la langue française au service de la cohésion sociale* » est en effet la deuxième de ses « *cinq priorités pour une politique de la langue* »[13], considérant que « *la maîtrise du français est une condition de l'épanouissement personnel, de l'insertion sociale et professionnelle dans la société, de l'accès au savoir et à la culture.* » Cette argumentation est transposée au monde de l'entreprise :

> Ainsi, dans le monde du travail, l'usage injustifié de l'anglais au détriment du français a des conséquences d'une part sur la cohésion sociale au sein de l'entreprise, d'autre part sur la productivité et la sécurité au travail. [Bilan 2012 des actions de la DGLF]

[13] http://www.dglf.culture.gouv.fr. La première de ces priorités est « *Garantir à nos concitoyens un droit au français* ».

On a déjà parlé de la sécurité, on parlera après de la productivité. Mais en quoi la défense du français en entreprise participe-t-elle de la cohésion sociale dans l'entreprise ? Qu'est-ce, d'ailleurs, que la cohésion sociale dans l'entreprise ?

On comprend, en lisant les publications de la DGLF, que l'envers de la cohésion sociale est l'exclusion linguistique. « *Mettre la langue française au service de la cohésion sociale* » revient donc à lutter contre des situations d'exclusion linguistique, notamment celle des migrants non-francophones. Cela peut se traduire, dans le monde de l'entreprise, par des cours de français proposés aux travailleurs migrants. Quid de l'anglais ? Son usage peut similairement créer des situations d'exclusion linguistique : par exemple celle d'un salarié qui ne parle pas anglais dans une équipe qui travaille dans cette langue. Mais si l'on considère la maîtrise d'une langue étrangère comme une compétence et que l'on fait le parallèle avec n'importe quelle autre compétence professionnelle, l'argument dérange un peu. Un agent de maîtrise peut se sentir exclu dans une réunion d'ingénieurs ; un ingénieur peut se sentir exclu au milieu d'ouvrier spécialisés. Faut-il enjoindre aux uns et aux autres de se « mettre au niveau » du potentiel exclu ? Ou plutôt envisager de former ce dernier pour lui permettre d'interagir à niveau de légitimité égal avec ses collègues ? Au lieu de lutter contre l'utilisation de l'anglais, ne serait-il pas plus efficace de favoriser son apprentissage, exactement comme on le fait pour la langue française, si l'on vise vraiment la cohésion sociale ? Répondre « oui » à cette question serait céder à l'idéologie dominante que dénoncent les anti-anglais – mais y répondre « non » serait admettre que la lutte contre l'exclusion linguistique n'est qu'un prétexte. Aussi le concept d'exclusion linguistique, comme celui de discrimination, nous semble-t-il délicat à appliquer dans le contexte de l'entreprise.

On peut comprendre autrement le concept de cohésion sociale dans l'entreprise. L'adjectif « social » se comprend souvent, comme dans « climat social » et « dialogue social », comme ayant trait aux rapports entre les salariés, leurs syndicats et les employeurs. L'anglais compromet-il la paix sociale dans l'entreprise ? La jurisprudence (chapitre 5) montre des cas de conflits entre syndicats et employeurs sur la question. Et ces cas ne constituent vraisemblablement que l'infime part visible des cas existants ! La maîtrise de l'anglais est incontestablement en France un marqueur social : il dépend fortement, entre autres, de l'éducation reçue et des opportunités de voyage, qui elles-mêmes dépendent étroitement de la sociologie des individus. Dans une entreprise française déjà fortement stratifiée par l'attachement à la hiérarchie formelle et aux statuts (Iribarne, 1993), l'utilisation de l'anglais dans les strates décisionnelles de l'entreprise peut aboutir à une stratification linguistique de l'entreprise qui se superpose à la stratification sociologique et conduit à entraver encore davantage les mouvements verticaux, phénomène comparable à celui observé en Catalogne par Solé, Alarcón, Terrones, & Garzón (2005). Concrètement, pour des agents de maitrise souhaitant acquérir le statut de cadre dans une entreprise internationale, le prérequis de l'anglais représente un plafond

de verre extrêmement difficile à briser. L'anglais peut aussi, dans certaines entreprises, marquer une coupure entre différents services, et notamment entre les fonctions de conception et commercialisation (majoritairement en anglais) et les fonctions de production (en français).

À court ou moyen terme, on comprend que la modification des pratiques linguistiques puisse être considérée comme un levier pour lutter contre ce problème. Il faut dissuader les usages inconsidérés de l'anglais dans l'entreprise, qui créent de la distance entre ceux qui parlent anglais et ceux qui ne le parlent pas, notamment entre les diplômés et les moins diplômés, et entre les jeunes et les moins jeunes, et défendre le français dans le cadre du dialogue social, pour que l'anglais ne devienne pas un outil de pouvoir permettant à certains de s'imposer aux dépens des autres et de la démocratie. Cependant puisqu'on ne peut évacuer purement et simplement l'anglais d'une entreprise qui l'utilise, on ne peut éviter que quelque part coure cette ligne de démarcation entre ceux qui parlent anglais et ceux qui ne le parlent pas…

À long terme, il semble donc que la meilleure politique de cohésion sociale serait l'apprentissage de l'anglais pour tous, y compris pour ceux qui n'ont pas la chance de faire de longues études. Ce n'est qu'en offrant à tous les futurs salariés, dans leur cursus, une formation adéquate à l'anglais, que l'on pourra diminuer l'amplitude de la fracture linguistique dans l'entreprise et amoindrir son impact sur l'évolution des carrières. Or cette politique va clairement à rebours de l'esprit de la loi Toubon et des missions de la DGLF. Cela fragilise, à nouveau, l'argument de la cohésion sociale.

3 La thématique macro-économique

L'émergence de l'économie des langues, dont deux figures importantes sont François Vaillancourt à Montréal et François Grin à Genève, auteur du *Rapport sur l'enseignement des langues étrangères comme politique publique* pour le Haut conseil d'évaluation de l'école en 2005, signe l'entrée – très bienvenue – de l'économie dans le débat sur l'anglicisation du monde et des entreprises. On peut leur reprocher, et surtout au second, une tendance à balayer d'un revers de main tout ce qui s'est dit auparavant sur le sujet, notamment dans la littérature sociolinguistique, considérant que seule une étude économique peut offrir une base pertinente pour la définition d'une politique publique. Les sociolinguistes, peu rancuniers, citent parfois les travaux des économistes à l'appui de leur argumentation pour moins d'anglais et plus de multilinguisme dans les entreprises. Je me repose, dans la partie qui suit, sur divers travaux publiés par Vaillancourt, Grin et leur équipe entre 2005 et 2010 et dont les résultats sont rassemblés dans l'ouvrage *The Economics of the Multilingual Workplace* (Grin, Sfreddo, Vaillancourt, & others, 2010).

3.1 Justice économique et flux financiers

L'hégémonie mondiale de l'anglais crée une asymétrie entre les pays dont il est la langue maternelle de la population et les autres pays. Cette asymétrie a des conséquences économiques très importantes, en termes de redistribution depuis les pays non-anglo-saxons vers les pays anglo-saxons. Grin (2004b) fait la liste des canaux de cette redistribution. Il en trouve cinq :

1. Une position de quasi-monopole sur les marchés de la traduction et de l'interprétation vers l'anglais, de la rédaction de textes en anglais, de la production de matériel pédagogique pour l'enseignement de l'anglais et de l'enseignement de cette langue ;
2. L'économie de temps et d'argent dans la communication internationale, les locuteurs non-natifs faisant tous l'effort de s'exprimer en anglais et acceptant des messages émis dans cette langue ;
3. L'économie de temps et d'argent pour les anglophones, grâce au fait qu'ils ne font plus guère l'effort d'apprendre d'autres langues ;
4. Le rendement de l'investissement, dans d'autres formes de capital humain, des ressources que les anglophones n'ont plus besoin d'investir dans l'apprentissage des langues étrangères ;
5. La position dominante des anglophones dans toute situation de négociation, de concurrence ou de conflit se déroulant en anglais.

Si ces 5 canaux ne correspondent pas tous à des flux financiers concrets, ils concourent tous, clairement, à donner un avantage indu aux pays dont la population a l'anglais comme langue maternelle, c'est-à-dire, à l'échelle européenne où se situe l'étude, au Royaume-Uni et à l'Irlande. Tous les items listés sont très difficiles à chiffrer. Grin le reconnaît, tout en faisant part de sa conviction que le montant total est colossal (Grin, 2004a) :

> Les montants en cause n'ont jamais été chiffrés de façon systématique, mais l'estimation grossière d'un seul d'entre eux – l'économie réalisée par les pays anglophones sur l'apprentissage de langues étrangères – autorise à avancer sans hésitation des ordres de grandeur de milliards d'euros par année.

Une évaluation ultérieure parle d'une fourchette « *entre 10 et 17 milliards d'euros* » (Grin, 2005). La démonstration est on ne peut plus convaincante. L'hégémonie de l'anglais pose un problème d'équité dans la mesure où elle constitue, pour les pays anglo-saxons, une rente extrêmement rémunératrice, tandis qu'elle représente pour les autres pays, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, un poste de coût considérable. C'est pourquoi, dans le *Rapport sur l'enseignement des langues étrangères comme politique publique*, le scénario « tout-à-l'anglais » est jugé le pire des trois scénarios envisagés. Le scénario « plurilinguisme » lui est nettement préférable : son coût d'enseignement serait exactement le même et l'équité y serait presque parfaite. Enfin la meilleure solution, selon le rapport, est l'adoption de l'espéranto par tous les pays d'Europe. Elle présente l'avantage de coûts d'enseignements moindres (l'espéranto s'apprend très facilement[14], et ce serait

[14] Dix fois plus facilement que l'anglais, d'après les chiffres cités par le même rapport (Flochon, 2000).

la seule langue à apprendre) et d'une équité parfaite entre pays (l'espéranto n'est la langue maternelle de personne).

Il n'y a pas lieu de contester que dans la situation actuelle l'hégémonie de l'anglais soit coûteuse à la France – et rentable pour le Royaume-Uni. Concernant l'équité du scénario plurilingue, il y a lieu d'émettre quelques réserves. Voici comment ce scénario est décrit :

> Communication interlinguistique en diverses langues européennes, gravitant vers un petit nombre de « grandes » langues, notamment les trois langues privilégiées par hypothèse (anglais-français-allemand) ; diversité linguistique et culturelle plus affirmée, mais risque d'instabilité entraînant la nécessité de mesures ciblées pour favoriser les contextes communicationnels en langues non-dominantes, particulièrement en langues autres que l'anglais.

On comprend donc que l'hégémonie de l'anglais serait remplacée, dans ce scénario, par une triple hégémonie de l'anglais, du français et de l'allemand. L'absence de l'italien et de l'espagnol pourra faire jaser ; cependant ces langues ne sont parlées chacune que dans un pays de l'Union européenne. Les pays francophones se retrouveraient alors comparativement avantagés par la redistribution, ce que le rapport ne dit pas assez clairement. Ce ne serait pas le cas de l'Italie et de l'Espagne, qui auraient tout lieu de se plaindre. L'iniquité du scénario plurilingue est donc moindre que celle du scénario « tout-à-l'anglais » : l'hégémonie est coupée en trois. Mais l'iniquité demeure. Quant au coût de l'enseignement, il nous semble faux de considérer que la solution plurilingue ne coûterait pas plus cher que le tout-à-l'anglais. En effet, dans le scénario plurilingue, il est indispensable *par construction* que chacun apprenne deux langues (et encore cela ne garantit-il pas que deux personnes prises au hasard aient les moyens de se comprendre). Dans le scénario « tout-à-l'anglais », si l'on va jusqu'au bout de la démonstration, la deuxième langue devient inutile puisque toute la communication internationale finit par se faire en anglais. Le coût de l'enseignement devrait donc y être deux fois moindre. Or Grin (si j'ai bien compris ses calculs) force l'apprentissage d'une seconde langue dans son scénario « tout-à-l'anglais » de sorte qu'il charge le scénario qu'il aime le moins en le rendant, paradoxalement, plus vertueux… Si, pour une démonstration moins partiale (mais politiquement moins correcte ?) il avait admis qu'une seule langue étrangère soit obligatoire dans le scénario « tout-à-l'anglais », on se retrouverait à devoir choisir entre une situation optimale du point de vue du le coût global, mais profondément inique (le tout-à-l'anglais), et une solution optimale du point de vue de l'équité mais coûteuse (le plurilinguisme)[15]. C'est un bon résumé du dilemme actuel.

Ce n'est pas un hasard si Grin, dans son scénario préféré, considère « *un petit nombre de "grandes" langues* » autour desquelles « *gravitent* » les autres langues, image galactique empruntée au passage à De Swaan (2001) : c'est que la solution parfaitement plurilingue, qui n'avantagerait aucune langue,

[15] Pour ne rien dire de la troisième solution, l'espéranto, qui, quoique regroupant toutes ces qualités, semble n'avoir jamais été considérée bien sérieusement que par une minorité d'espérantistes optimistes.

serait totalement inefficace pour la communication internationale (deux personnes qui se rencontreraient au hasard auraient fort peu de chances de pouvoir s'entendre) à moins d'être ruineuse pour l'enseignement des langues (apprentissage systématique de trois ou quatre langues vivantes). Le scénario plurilingue est un intermédiaire entre cette situation de plurilinguisme total et l'hégémonie d'une langue unique. Il serait plus correct de la décrire comme « l'hégémonie conjointe de l'anglais, du français et de l'allemand ». Ceux qui mettent en avant le rapport Grin pour défendre un monde multilingue font rarement attention à ce détail qui n'en est pas un : l'adoption d'une, ou plusieurs, langues communes est bel et bien indispensable à la communication internationale. Que ce soit le français ou l'allemand à la place de l'anglais contentera les Français ou les Allemands, mais ne change rien au problème de l'iniquité.

Un autre détail qui échappe à certains commentateurs est l'hypothèse faite par le rapport d'une action concertée de tous les pays européens. Le scénario « plurilinguisme » est impossible à mettre en place si quelques pays jouent les passagers clandestins en continuant à favoriser l'enseignement de l'anglais, s'octroyant par là une position dominante pour le commerce avec les pays anglo-saxons (et avec les pays asiatiques, où la compétence en anglais est nettement plus répandue que la compétence en français ou en allemand). À l'exception des pays francophones et germanophones, tous les pays pourraient avoir avantage à cette stratégie, qui offre l'avantage, nous l'avons dit, d'être moins coûteuse du point de vue de l'enseignement (efforts concentrés sur une langue au lieu de trois). Le scénario plurilingue évoluerait alors, de fait, vers le tout-à-l'anglais. C'est ce que l'on observe dans certaines institutions européennes où, malgré trois langues de travail officielles, le travail tend à se faire majoritairement en anglais. En fait, il est fort possible – mais nous ne pouvons que le conjecturer, ne disposant d'aucun moyen pour le prouver[16] – que le scénario plurilingue soit intrinsèquement instable : l'intérêt stratégique des acteurs, ici les pays, s'oppose au consensus. Ce risque d'instabilité n'est pas vraiment traité par le rapport, qui prend pour acquise l'action concertée des pays européens et écarte ainsi les stratégies individuelles des pays.

Enfin, le rapport envisage la langue du point de vue de la politique d'État et non de la politique d'entreprise. Il est pour le moins douteux de transposer, comme nous l'avons parfois entendu faire, l'argument à l'échelle de l'entreprise : « *Le tout-à-l'anglais coûte cher, il faut que les entreprises s'en rendent compte et cessent d'y souscrire.* » En fait, l'anglicisation du monde pose surtout problème du point de vue de l'équité entre pays. L'entreprise ne se soucie pas énormément de cette dernière : ses budgets de formation et de traduction l'intéressent davantage, ainsi que la bonne circulation de

[16] Sauf si l'on considère comme une preuve le curieux modèle mécaniste d'Abrams et Strogatz (2003). Les deux physiciens ont abouti, avec quelques équations, à un modèle de l'extinction d'une langue dominée au profit d'une langue dominante, « prouvant » ainsi l'instabilité du bilinguisme. Mais un modèle ne prouve rien, puisqu'il ne fait jamais rien que ce qu'on lui dit de faire. Une étude ultérieure (Mira & Paredes, 2007) suggère que l'instabilité dépendrait de la proximité entre les deux langues en présence.

l'information en son sein. Or il n'est ni évident ni prouvé que le multilinguisme soit une solution moins coûteuse ou plus efficace de ce point de vue que le tout-anglais.

3.2 La valeur économique du plurilinguisme

« *Il est incroyable que les entreprises n'aient pas encore compris que le multilinguisme leur offre un avantage économique* » disait une linguiste à un colloque sur le multilinguisme dans l'entreprise. À l'appui, naturellement, les travaux de l'équipe de François Grin. Or penchons-nous sur ces travaux : que nous disent-ils au juste ? On peut citer deux résultats marquants qui semblent corroborer cette affirmation. Mais d'abord il faut préciser les concepts : d'un côté le plurilinguisme, de l'autre le multilinguisme. C'est, en français du moins, une distinction importante. Est plurilingue celui qui parle plusieurs langues ; on s'intéresse là à la compétence. Est multilingue l'environnement où cohabitent, en pratique, plusieurs langues.

Le premier résultat concerne la valeur du plurilinguisme pour les individus. Vaillancourt *et al.* (2007) ont montré que, dans le contexte québécois, parler français permettait à un anglophone de gagner davantage qu'un anglophone monolingue, et de même parler anglais pour un francophone. De façon intéressante, les auteurs trouvent que la rentabilité de parler anglais pour un francophone décroît, tandis que la rentabilité de parler français pour un anglophone croît depuis les années 1970 jusqu'à nos jours. On peut expliquer le deuxième phénomène par la montée en puissance du français, y compris comme langue des affaires, au Québec, largement poussée par la volonté politique et la fameuse loi 101 (dont je dirai quelques mots au chapitre suivant) ; quant au premier phénomène, il semble traduire une banalisation de la compétence en anglais : si tout le monde le parle, alors il ne permet plus de faire la différence et d'obtenir un salaire supérieur. Un constat similaire est fait par Grin dans le contexte suisse : parler bien ou très bien l'allemand (respectivement le français) permet en 1994-95 à un Suisse romand (respectivement alémanique) de gagner environ 14 % mieux sa vie qu'un compatriote monolingue. Quant à la compétence en anglais, elle rapporte également, mais moins au Suisse romand (10 %) qu'au Suisse alémanique (18 %). Ce dernier résultat est intrigant et nous ne le discuterons pas ici. On voit bien, en tout cas, que parler une langue étrangère – c'est-à-dire être plurilingue – rapporte aux individus, en termes de revenu.

Le deuxième résultat concerne la valeur du plurilinguisme à nouveau, mais pour l'économie d'un pays. Au terme de calculs complexes, Grin *et al.* arrivent à la conclusion que « *la disparition de toutes les compétences en langue étrangères [en Suisse] aboutirait à une chute de 10,8 % du PIB* ». Ce scénario d'amnésie linguistique est étrange, mais la réalité sur laquelle les auteurs mettent le doigt est intéressante[17] : le plurilinguisme ne rapporte pas seulement aux individus qui en sont porteurs,

[17] Intéressante, mais finalement peu surprenante : si l'on ne pensait pas y gagner quelque chose, on n'investirait peut-être pas tant d'argent dans l'enseignement des langues étrangères.

mais aussi à l'économie du pays. De là à conclure que le multilinguisme a une valeur pour le pays, il n'y a qu'un pas que certains (notre linguiste par exemple) n'hésitent pas à franchir. Mais raisonne comme l'on voudra, l'un ne s'ensuit pas du tout de l'autre ! C'est parce que la Suisse est de fait un pays multilingue que le plurilinguisme y a une si grande valeur, tant pour les individus que pour l'économie entière : il permet, schématiquement, aux zones linguistiques d'échanger entre elles au lieu de former des économies autarciques. En France, pays majoritairement monolingue, les mêmes calculs aboutiraient sans doute à une valeur moindre. Ces résultats ne démontrent donc en aucun cas la valeur du multilinguisme – ni pour l'économie, ni pour l'entreprise. Si l'on en croit l'arithmétique, c'est même le contraire que l'on peut soutenir : si le plurilinguisme rapporte aux individus (salaire supérieur), c'est bien que le multilinguisme coûte aux entreprises (quelqu'un doit payer l'excédent de salaire) ! Si l'activité de l'entreprise doit chevaucher une frontière linguistique, il faudra embaucher un salarié plurilingue qui coûtera plus cher qu'un autre. En un mot, ce deuxième résultat montre simplement qu'étant donnée une situation multilingue, le plurilinguisme a de la valeur. Or qui en doutait ?

4 La thématique micro-économique

La dernière que nous aborderons est la thématique micro-économique. Le rapport Grin sur l'enseignement des langues étrangères, qui se situe à un niveau macro-économique, déplore le manque de données à ce niveau – au-delà du fait prouvé que la compétence dans une langue étrangère peut procurer à celui qui la détient un niveau de salaire plus élevé. Cela n'empêche pas que des arguments micro-économiques soient mis en avant par les détracteurs du tout-anglais. La DGLF, ambitionnant en 2011 de faire l'inventaire des « bonnes pratiques linguistiques des entreprises », consacre pour la première fois une section à ces nouveaux enjeux. Il y a à l'origine de cette évolution une bonne dose d'opportunisme : les arguments économiques sont les plus susceptibles d'intéresser les entreprises, à travers la figure de leurs dirigeants, et donc d'aboutir à une modification concrète des pratiques. On constate cependant que dans le discours de la DGLF les arguments micro-économiques sont systématiquement orientés dans le but de prouver que le tout-anglais a un « impact économique négatif » sur l'entreprise.

4.1 La performance des entreprises

Quel effet a l'anglicisation sur la performance des entreprises ? Ces effets sont-ils seulement négatifs comme le laisse à entendre la DGLF ? On peut tout d'abord observer que le tout-anglais a bien, ne serait-ce qu'intuitivement, des effets négatifs sur la productivité des salariés. Il semble aller de soi que l'on n'est jamais aussi efficace que dans sa langue maternelle, que ce soit pour lire des documents, pour écrire, ou pour communiquer à l'oral. Outre le temps et/ou l'argent perdu en traduction et les erreurs plus ou moins graves qui peuvent être commises, des salariés travaillant en langue étrangère peuvent avoir l'impression frustrante d'être amputés d'une partie de leur compétence professionnelle. Les individus, et donc l'entreprise, perdent visiblement quelque chose lorsqu'il s'agit de travailler dans une langue étrangère. Pourtant les effets de l'utilisation d'une langue étrangère ne sont pas tous forcément négatifs, comme on le verra au chapitre 7.

Le baromètre stress de la CFE-CGC, que j'ai cité plus haut, pose trois questions intéressantes touchant à ce sujet (tableau ci-dessous). Il en ressort qu'une écrasante majorité des salariés interrogés pensent que l'utilisation de l'anglais est inévitable dans leur entreprise (83 %) et que cette utilisation n'est pas coûteuse pour l'entreprise (71 %). On peut difficilement soutenir, sur ces bases, que l'anglais fait perdre de la performance aux entreprises… ou alors il faut considérer que cette perte est la plupart du temps compensée par un gain, par exemple parce qu'utiliser l'anglais permet de gagner en compétitivité (voir § 4.2 ci-dessous). Ou bien, on peut avancer – et c'est certainement ce que feraient les opposants au tout-anglais – que les salariés ne sont tout simplement pas conscients de ce qu'ils perdent et font perdre à l'entreprise. Mais réciproquement, les seconds auraient droit de rétorquer aux premiers qu'ils ne peuvent connaître tous les déterminants de la performance en entreprise.

Selon vous, l'utilisation d'une langue non maternelle au sein de votre entreprise…	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, plutôt pas	Non, pas du tout
… est inévitable ?	42 %	41 %	13 %	4 %
… est une contrainte pour l'entreprise ?	9 %	31 %	43 %	17 %
… est économiquement coûteuse pour l'entreprise ?	5 %	24 %	49 %	22 %

On doit donc être prudent lorsque l'on évoque l'impact de l'anglicisation sur la performance des entreprises. D'un point de vue strictement micro-économique ce n'est pas l'anglicisation en tant que telle qui est susceptible de coûter aux entreprises, mais l'anglicisation « *injustifiée* » (pour reprendre un élément de langage de la DGLF, par quoi l'on entend : où aucun gain n'est attendu du fait d'utiliser l'anglais) et sans considération pour la compétence linguistique des salariés. On reviendra sur ce sujet dans la suite, notamment au chapitre 10 où l'on tentera de conjuguer performance et compétence linguistique dans un modèle économique simple.

4.2 La compétitivité des entreprises

L'étude ELAN, commandée en 2005 par la direction générale Éducation et Culture de la Commission européenne, avait pour but d'évaluer les « *incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne* ». Menée auprès de quelque 2 000 PME du secteur de l'exportation de vingt-neuf pays européens, l'étude conclut, comme chacun s'y attendait, que ces incidences sont importantes. Beaucoup d'entreprise ont perdu beaucoup d'argent à cause d'un défaut de maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères – et encore ne prend on en compte que les pertes dont sont conscients les dirigeants ou les personnes ayant répondu aux enquêteurs !

> L'enquête réalisée auprès des PME montre que les entreprises européennes subissent de fortes pertes commerciales, faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes. Il est déjà arrivé à 195 des quelque 2 000 entreprises répertoriées dans l'échantillon (soit 11 %) de perdre un contrat pour cette raison : pour 37 d'entre elles, la valeur cumulée des contrats véritablement perdus oscillait entre 8 et 13,5 millions d'euros ; 54 autres PME ont perdu des contrats potentiels d'une valeur cumulée de 16,5 à 25,3 millions d'euros ; enfin, au moins dix autres ont perdu des contrats d'une valeur unitaire supérieure à 1 million d'euros. Manifestement, l'enquête ne recense que les cas dans lesquels les entreprises ont eu conscience de leurs pertes commerciales véritables ou potentielles et il se pourrait que le chiffre réel soit nettement supérieur. (Rapport ELAN, décembre 2006, p. 5)

Plus surprenante est la valeur de ces pertes extrapolée pour toute l'Europe :

> La perte moyenne par entreprise sur une période de trois ans est de 325 000 euros. Si nous multiplions ce chiffre par le nombre d'entreprises qui, selon notre estimation, subissent des pertes commerciales, les pertes totales pour l'économie communautaire, dues au manque de compétences linguistiques dans le secteur des PME, avoisinent 100 milliards d'euros par an. (Ibid.)

Cent milliards ! Et l'on ne parle que des PME ! Si impressionnant que soit le chiffre, il y a pourtant là une erreur de méthodologie assez grossière : un contrat perdu pour une entreprise européenne n'est pas perdue pour toutes. Si une entreprise française n'est pas capable de répondre à un appel d'offre en allemand – ou en anglais ! – d'une entreprise allemande, sans doute une autre entreprise française, ou une entreprise allemande, anglaise ou néerlandaise le fera à sa place. On ne peut donc additionner les pertes occasionnées comme le fait le rapport. Il demeure que la maîtrise des langues étrangères est indéniablement un facteur de compétitivité pour les entreprises, petites et grandes.

Quid de l'anglais ? Les opposants au tout-anglais brandissent volontiers le rapport ELAN comme un argument d'autorité, dont ils ne retiennent que la conclusion suivante :

> Pour plusieurs personnes interrogées, l'anglais ouvre la porte des marchés de l'exportation et son utilisation en tant que lingua franca est citée à maintes reprises. Toutefois, les résultats de l'étude et les commentaires recueillis dans les entreprises donnent à penser que l'idée très répandue selon laquelle l'anglais est **la** langue universelle pèche par simplisme et que le tableau est bien plus complexe. (Rapport ELAN, décembre 2006, p. 6 ; les caractères gras et le soulignement sont d'origine.)

Certes. Mais si l'on se penche sur le graphique ci-dessous (Figure 5), on constate que l'anglais est en bonne place parmi les langues qui manquent ou ont manqué aux entreprises.

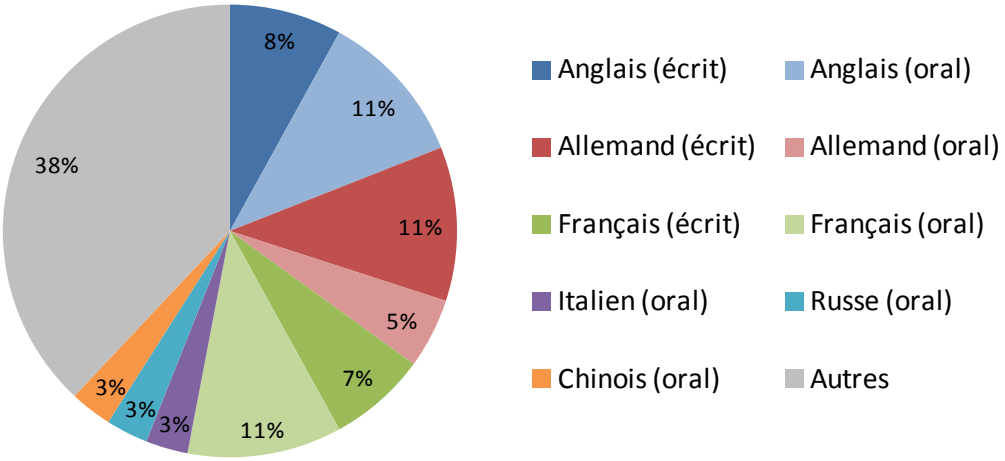


Figure 5: Les compétences en langues étrangères les plus fréquemment citées comme cause de perte de contrat d'exportation par les entreprises. (D'après : ELAN, 2005)

On peut donc, à rebours, utiliser le rapport ELAN pour montrer combien les compétences en anglais – à peu près à égalité avec les compétences en allemand et en français – sont indispensables aux entreprises européennes pour exporter. Le fait que l'anglais ne soit guère cité plus souvent que l'allemand et le français doit être mis en rapport avec le fait que l'anglais est très largement plus parlé comme langue étrangère dans l'Union Européenne que l'allemand et le français : autrement dit, malgré le fait que la compétence en anglais soit très répandue voire banalisée désormais dans le monde européen du travail, il reste de nombreux cas où le défaut de cette compétence nuit aux performances à l'export des PME. On en tire la conclusion que les entreprises devraient poursuivre leurs efforts sur l'anglais, tout en redoublant ceux concédés à l'apprentissage de l'allemand et du français.

5 Les thèmes périphériques

J'aborde rapidement dans cette dernière section quelques thèmes qui, revenant fréquemment dans les débats sur le tout-anglais, ne me semblent relever d'aucune des thématiques ci-dessus. J'aurais pu ne pas les évoquer – bien examinés, ce ne sont pas à proprement parler des arguments pour ou contre l'utilisation de l'anglais dans les entreprises. Seulement, le fait qu'ils reviennent fréquemment dans les discussions montre qu'ils sont perçus par les acteurs de la controverse comme faisant partie de leur panoplie argumentative. Ils complètent utilement, en le concluant, le tour d'horizon offert par ce chapitre sur la question du tout-anglais.

5.1 Les anglicismes

Je ne compte pas les fois où, parlant de l'anglicisation des entreprises à mon interlocuteur – cadre, syndicat ou chercheur – la conversation s'est poursuivie sur le sujet des anglicismes. C'est un sujet qui intéresse profondément les Français, qu'il les amuse ou les horripile… De fait, dans beaucoup d'entreprises, internationales ou pas, les anglicismes ont littéralement envahi le langage courant. Parfois pour désigner des concepts dont on ne trouve pas spontanément l'équivalent en français (j'ai cité plus haut quelques exemples issus du vocabulaire de la finance), parfois parce qu'un mot est véritablement entré dans le langage courant (marketing, manager, mail), parfois parce qu'il est entré, non dans le langage courant mais dans celui de l'entreprise (*EBITDA*, *KPI*…) et parfois sans qu'on puisse vraiment expliquer l'intérêt de l'anglicisme – on ne peut alors se défendre de l'impression que l'utilisation de l'anglais, marqueur de l'appartenance à un groupe restreint, participe d'une forme de snobisme (« pardon mais je ne trouve pas le terme en français »).

On n'imagine pas l'ampleur que prend cette mode des anglicismes si l'on n'a pas travaillé dans une de ces entreprises. Elle est si répandue qu'elle peut faire l'objet d'un jeu, comme dans une équipe d'un groupe de télécommunication français dont les membres se sont accordés sur les règles suivantes[18] :

1. Tout mot prononcé en anglais donne lieu à un point, inscrit sur un post-it au nom de celui qui l'a prononcé.
2. Tout mot prononcé en anglais doit être traduit en français par le fautif. Par exemple : *open space* → espace ouvert, *start-up* → jeune pousse innovante, *cloud computing* → informatique dans les nuages…
3. Lorsqu'un mot n'a pas d'équivalent français, il est nécessaire d'ouvrir les guillemets à l'oral, de prononcer le mot en anglais et de refermer les guillemets.
4. À la fin de la semaine, le joueur ayant totalisé le plus grand nombre de points offre un petit-déjeuner à toute l'équipe.

Figure 6 : Les *post-it* du concours d'anglicismes. (Source : Caroline Coutout, note pour le Corps des mines sur l'anglais en entreprise)

Les motivations du jeu sont ambiguës. À première vue, il semble viser à contenir la mode des anglicismes, notamment des anglicismes évitables (*customer, browser, homepage, leaflet, ready, ASAP, fashion, nice, shame on you*… voir Figure 6). Mais la règle n°2 introduit une composante burles-

[18] Merci à Caroline Coutout pour cette anecdote.

que quand le terme utilisé est difficile à traduire en français. Il n'est pas exclu qu'il y ait là un peu de dérision vis-à-vis des commissions de terminologie, dont le travail consiste à trouver ces équivalents français plus ou moins improbables…

Le fait que cette anecdote se déroule « *au sein d'un groupe français, exclusivement tourné vers le marché français* » est révélateur de ce que le sujet des anglicismes dépasse de très loin celui de l'anglicisation, voire ne lui est pas corrélé. Si l'utilisation de l'anglais au quotidien peut assurément donner lieu à des anglicismes de paresse (on ne va pas chercher le mot français parce qu'on a l'habitude d'utiliser le mot anglais), il n'est pas clair réciproquement que la propagation des anglicismes soit due à celle de l'anglais comme langue de travail dans les organisations. Historiquement, la première précède d'ailleurs largement la seconde. Les défenseurs de la langue française ont commencé à s'émouvoir du pullulement des anglicismes dans la langue française dès les années 1960-1970 : apparition du mot-valise « franglais » en 1959, publication du livre de René Étiemble *Parlez-vous franglais ?* en 1964, création à partir de 1970 de commissions de terminologie dans différents ministères… Pourtant, le problème de l'anglicisation du monde du travail demeurait très anecdotique à l'époque ; l'utilisation de l'anglais ne concernait qu'une poignée de salariés « travaillant à l'international ». C'est à la fin des années 90 et au début des années 2000 que, parallèlement à un processus accéléré de mondialisation des échanges, l'anglais fera véritablement son entrée dans le quotidien du salarié français moyen. Lequel, bien qu'abreuvé depuis longtemps d'anglicismes en tous genre, ne s'en sentira pas moins fort dépourvu face au nouvel usage.

5.2 L'Union européenne

« La langue de l'Europe, c'est la traduction. » On doit cette citation, sans doute la plus rebattue dans le contexte du débat sur le tout-anglais, au très grand et inclassable érudit italien Umberto Eco[19]. Les défenseurs du multilinguisme et contempteurs du tout-anglais l'invoquent systématiquement pour arguer qu'il existe une autre voie que celle de l'anglais véhiculaire pour la compréhension entre les peuples, comme le montre l'exemple des institutions européennes. Et l'Union européenne, en effet, est un *benchmark*, pardon, un exemple impressionnant en matière de traduction et d'interprétation. La Commission européenne y consacre deux directions à part entière, la DG Traduction et la DG Interprétation, tandis que le Parlement européen et la Cour de justice européenne ont leurs propres organes de traduction et d'interprétation.

Même en se restreignant au cas de la Commission européenne, les chiffres sont vertigineux. La DG interprétation assure la traduction de 50 à 60 réunions multilingues par jour, pour un total d'environ

[19] Il l'aurait prononcée lors d'une conférence donnée en 1994 aux 10èmes assises de la traduction littéraire, en Arles. C'est une de ces citations si générales, si vraies et si populaires que personne n'en connaît plus la provenance. Je l'ai apprise enfin dans Wuilmart (2006).

11 000 réunions par an. Le dispositif nécessaire pour traduire depuis et vers les 24 langues officielles de l'Union européenne[20] est colossal. La DG emploie 600 interprètes permanents, auxquels viennent s'ajouter chaque jour 300 à 400 interprètes *freelance* parmi les 3 000 qu'elle a agréés. En pratique, pour des raisons de disponibilité, de rationalisation des coûts et de simplicité d'organisation, la DG ne dispose pas d'un interprète pour tous les 276 couples de langue imaginables : pour les langues les plus rares, une langue-passerelle est utilisée, c'est-à-dire que la langue-source A est d'abord interprétée vers une langue B généralement de diffusion plus large (souvent l'anglais, le français ou l'allemand) pour être interprétée dans un second temps vers la langue-cible C. Pour les mêmes raisons, dans certaines situations, l'interprétation n'est effectuée que vers un nombre restreint de langues, ce qui contraint certains membres de la réunion interprétée à écouter dans une langue étrangère tout en conservant la possibilité de s'exprimer dans leur langue maternelle. Du côté de la traduction (c'est-à-dire de la traduction écrite), la Commission européenne emploie une armée de 2 500 traducteurs qui traduisent 3 millions et demi de pages par an[21]. Que ce soit pour la traduction ou pour l'interprétation, cela fait de la Commission européenne – et des institutions européennes au sens large – l'un des plus gros employeurs au monde dans le domaine de la traduction-interprétation.

Combien coûte cette immense machinerie ? Un chiffre que l'on donne souvent à entendre est celui de 2,5 euros par citoyen européen et par an. C'est, plaisante Noël Muylle, ancien directeur de la DG Interprétation, « *le coût d'un expresso – et pas sur les Champs Élysées !* » Et de sauter à la conclusion que la traduction n'est pas une affaire si coûteuse, somme toute – pourquoi les entreprises n'y ont-elles pas davantage recours ? Cet argument, quoique largement repris, frise la malhonnêteté. D'abord, si l'on veut comparer organisation à organisation, il s'agirait de comparer le coût de la traduction par personne employée, et non par citoyen représenté. L'Europe compte quelque 500 millions de citoyens ; les institutions européennes emploient environ 40 000 personnes, tous personnels confondus. La traduction et l'interprétation représentent donc un peu plus de 3 000 euros par employé et par an aux institutions européennes. C'est beaucoup plus qu'un expresso – même sur les Champs Élysées.

Il faudrait ensuite observer les pratiques linguistiques dans le travail quotidien à la Commission européenne. L'interprétation par exemple ne pourra jamais concerner qu'une part infime des réunions : 50 à 60 par jour, pour 40 000 employés ! On compte pour le reste sur les (indispensables) compétences des salariés en langues étrangères et tout particulièrement en anglais, français, et

[20] Par ordre alphabétique : l'allemand, l'anglais, le bulgare, le croate, le danois, l'espagnol, l'estonien, le finnois, le français, le grec, le néerlandais, le hongrois, l'irlandais, l'italien, le letton, le lituanien, le maltais, le polonais, le portugais, le roumain, le slovaque, le slovène, le suédois et le tchèque.

[21] Source : sites internet de la DG Interprétation et de la DG Traduction, consultés fin 2013.

allemand, qui sont en principe les trois langues de travail principales de la Commission. Cette situation de multilinguisme « restreint » rappelle le scénario plurilingue de Grin (2005) discuté plus haut. Dans les faits, pourtant, des témoignages concordants montrent que l'anglais est de plus en plus utilisé comme langue véhiculaire et langue de travail à la Commission européenne, aux dépens de l'allemand et surtout du français. C'est-à-dire que, même dans une organisation qui se doit d'être vertueuse et a tout pour l'être, l'anglicisation a cours ! On ne saurait trouver d'exemple plus gênant pour les tenants du multilinguisme en entreprise.

Quelle leçon tirons-nous, en définitive, de l'exemple européen ? Premièrement, l'Europe est un moins bon exemple qu'il n'y paraît. En dépit d'une idéologie exceptionnellement favorable au multilinguisme, qui se traduit par une véritable politique linguistique, par l'existence d'un commissariat au multilinguisme et par des moyens considérables dévolus aux DG Interprétation et Traduction, la Commission européenne semble subir les mêmes dynamiques linguistiques que les entreprises, dynamiques qui la poussent insensiblement vers l'utilisation d'une langue de travail unique, l'anglais. Deuxièmement, la traduction et surtout l'interprétation sont un luxe que l'on ne peut déployer dans n'importe quelle situation de travail. Les institutions européennes dépensent plus d'un milliard d'euros par an en traduction, soit plus de 3 000 euros par salarié, et pour ne traduire encore qu'une part infime des réunions et des documents de travail… Quelle entreprise privée pourrait se permettre la même débauche de moyens ? Ce qui dans le cas de l'Europe le justifie, c'est le souci *démocratique* qu'un citoyen puisse, pour la somme modique de 2,5 euros, être représenté auprès des institutions indépendamment de la langue qu'il parle. La traduction peut être considérée dans ce cas comme une forme de service public. Tel n'est pas le cas de la traduction en entreprise. Cela rejoint ce que nous disions plus haut sur le concept problématique d'un « droit au français » au travail.

5.3 L'enseignement des langues en France

Si, comme le rappelle le rapport Grin déjà plusieurs fois cité, l'enseignement des langues est un levier très important de la politique linguistique d'un pays, il est pour l'entreprise une donnée exogène. L'employeur qui prend pied dans un pays donné ne peut que prendre acte de la compétence en langues étrangères de la population qu'il emploie, et prendre des mesures en conséquence, que ce soit en terme de sélectivité au recrutement (filtrer les éléments compétents dans la langue visée, au risque de se priver d'individus très compétents par ailleurs), de stratégie d'internationalisation (s'implanter ou pas dans tel ou tel pays) ou de politique de formation aux langues. Quant à tenter d'influencer la politique d'enseignement d'un État comme la France, aucune entreprise, si grosse soit-elle, ne semble en mesure d'y parvenir.

Aussi les dirigeants d'entreprises petites et moyennes avec qui j'ai pu échanger, à l'exemple de celui que je décris dans les « Scènes vécues » du chapitre 3, y reviennent toujours : le problème, pour eux, ce n'est pas que l'anglais soit utilisé, à plus ou moins bon escient, dans leurs entreprises ; c'est que l'anglais ne soit pas mieux maîtrisé par les jeunes diplômés dans notre pays ! C'est une façon habile de retourner le problème en rejetant la responsabilité sur « le système », ici le système éducatif. On ne ferait pas toutes ces histoires sur le tout-anglais, en somme, si les Français parlaient l'anglais aussi bien que les Suédois ou les Néerlandais. J'ai montré que la presse relayait volontiers ce genre de message : « Les Français sont mauvais en langues, les Français doivent s'améliorer en anglais… » La faute à l'enseignement de l'anglais qui ne commencerait pas assez tôt dans la scolarité, au nombre insuffisant d'heures de cours hebdomadaires, aux méthodes d'enseignement qui ne mettent pas assez l'accent sur la communication et la participation orale – peu étonnant vu les effectifs des cours de langue au collège et au lycée… La faute aussi (ce point revient très fréquemment) au doublage à la télévision et au cinéma qui est systématiquement préféré au sous-titrage des versions originale, contrairement à ce qui passe… en Suède ou aux Pays-Bas. La faute enfin à notre inhibition vis-à-vis des langues, que beaucoup d'étrangers identifient comme typiquement française et dont certains Français ayant vécu à l'étranger disent s'être débarrassés à plus ou moins grand peine. Cette inhibition serait la conséquence d'un enseignement qui corrige trop systématiquement les erreurs au lieu d'encourager l'expression.

A-t-on des éléments objectifs sur la question ? Education First (autoproclamé « *The World Leader in International Education* ») publie régulièrement des statistiques sur le niveau en anglais dans quelques pays du monde. L'entreprise n'est certes pas neutre dans la controverse. Son intérêt clair et bien compris est à ce que l'on parle de plus en plus l'anglais dans les entreprises du monde entier, comme le claironne la conclusion principale de l'enquête :

> L'anglais est un élément clé de la prospérité économique, tant au niveau des nations que des individus. Une meilleure maîtrise de l'anglais se traduit par des revenus plus élevés, des exportations plus importantes, un environnement plus propice aux affaires et des innovations plus nombreuses.

Ces réserves étant émises, il n'y a pas de raison de douter de la validité des statistiques offertes par Education First, notamment si l'objectif est de comparer entre eux les pays du monde. Nous avons extrait l'histogramme suivant (Figure 7) des données publiées en 2012.

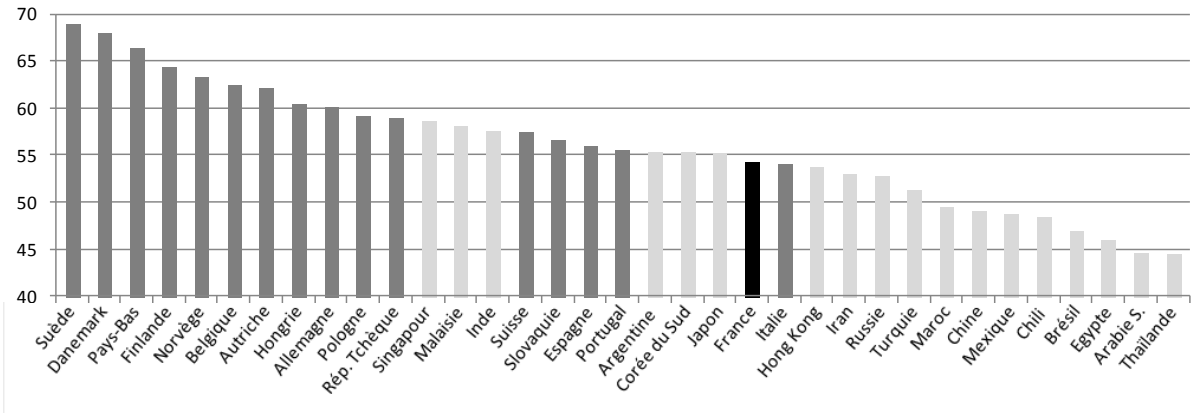


Figure 7 : Niveau d'anglais mesuré par Education First (EF) dans différents pays du monde (2012). L'unité de mesure est l'indicateur EPI développé et utilisé en interne par EF. En gris foncé : les pays d'Europe, en gris clair : les autres pays.

On voit que parmi les pays d'Europe la France est en queue de peloton pour la compétence en anglais moyenne de ses salariés. Seule l'Italie fait un peu moins bien parmi les pays européens retenus, et la Russie, réputée pourtant hostile à « l'anglo-américanisation » du monde, n'est pas loin derrière. Comme attendu, les pays scandinaves et les Pays-Bas sont en tête du classement, suivis par les pays de langue allemande et par les pays anciennement communistes d'Europe de l'est. Les Japonais, souvent cités par nos interlocuteurs français pour leur mauvaise maîtrise de l'anglais, se placent pourtant juste devant la France dans cette enquête. Il semblerait donc bien que les Français aient un rapport particulièrement compliqué avec l'anglais, que ne peut expliquer la distance linguistique étant donné que le français et l'anglais sont étroitement apparentés – surtout aux yeux d'un Japonais, d'un Coréen ou même d'un Polonais.

Conscients du problème, les ministres de l'Éducation qui se sont succédés ces dernières années ont tous pris position et/ou pris des mesures pour améliorer l'enseignement des langues vivantes et tout particulièrement de l'anglais.

- En 1999, Claude Allègre prend position pour la généralisation de l'apprentissage de l'anglais : « *Les Français doivent cesser de considérer l'anglais comme une langue étrangère* ». On ne lui laisse pas le temps d'opérer cette révolution culturelle et éducative.

- En 2001, Jack Lang lance un plan de développement et de renforcement des langues vivantes.

- En 2003, Luc Ferry déclare dans une interview accordée au journal allemand *Die Zeit* : « *Il faut considérer l'anglais comme une langue à part. Une possibilité : on apprend l'anglais à l'école primaire et on passe à deux autres langues dans le secondaire.* » Cette belle et controversée idée ne sera jamais concrétisée.

- En 2008, Xavier Darcos lance le plan éponyme pour améliorer l'apprentissage de l'anglais à l'école. *« [Mon objectif, c'est] qu'à la fin de la scolarité obligatoire les Français soient bilingues.* »

- En 2012, Luc Châtel prend position pour l'instauration d'un enseignement de l'anglais dès 3 ans, convertie, face au tollé, en une inoffensive et anodine « *sensibilisation précoce aux langues* »…

La difficulté à chaque fois est d'améliorer l'apprentissage des langues sans paraître avantager l'anglais. Au final pourtant, le choix des élèves (et de leurs parents) se portant majoritairement sur l'anglais, on avantage toujours cette langue. Et les amoureux des langues de se lamenter que l'allemand recule encore et encore, tandis que l'espagnol, pourtant peu demandé par les employeurs (voir Figure 5), se taille la part du lion et que les autres langues, italien, portugais, arabe, chinois, peinent à être représentées dans l'enseignement secondaire.

5.4 L'anglais dans le monde de la recherche

On ne peut aborder la question du tout-anglais dans l'entreprise devant un public de chercheurs sans que ne soit mise sur la table celle du tout-anglais dans le monde de la recherche. C'est d'ailleurs ce qui a motivé ma décision d'inclure parmi les cas du chapitre 6 celui d'une grande école de commerce. À bien des égards, les dynamiques de l'anglicisation dans le monde de la recherche sont plus marquées, ses effets plus violents et plus évidents que dans les entreprises.

Le monde de la recherche était mondialisé avant que les entreprises ne commencent à l'être. Depuis qu'elle existe, la communauté des scientifiques s'est construite sans égards pour les frontières. Aussi les sciences ne peuvent-elles se passer d'une lingua franca. Il est inimaginable qu'un savant hongrois fasse une découverte qui reste ignorée du reste du monde faute de comprendre le hongrois, découverte qui sera refaite ensuite, indépendamment, par quelque autre savant italien, russe ou chinois. Ceci est d'autant plus vrai à notre époque où les collaborations internationales se multiplient : le Centre européen pour la recherche nucléaire, cas extrême, rassemble 8 000 scientifiques de 85 nationalités ! Le rôle de lingua franca des sciences a longtemps été assumé, rappelons-le, par le latin, dans lequel Newton en 1687 publie ses *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica.* Le français a pensé accéder à cette dignité au siècle des Lumières, même si au cours du XIXe siècle l'anglais et l'allemand la lui ont disputée. De nos jours, c'est sans conteste l'anglais qui joue ce rôle. Déjà en 1994, dans les discussions sur la loi Toubon à l'Assemblée nationale, Jacques Brunhes faisait ce constat :

> [Les] participants français à des colloques, même lorsque ceux-ci se déroulent en France, [sont] contraints, de plus en plus souvent, de présenter leurs communications en anglais. [Les] chercheurs sont placés devant ce dilemme : ou écrire en anglais pour obtenir une diffusion large et rapide, ou écrire dans leur langue au risque de voir leur texte refusé dans les revues internationales.

Le problème que pose l'utilisation d'une langue vivante comme lingua franca – et que ne posait pas celle du latin – c'est qu'elle avantage indûment les locuteurs natifs de cette langue. Le primat des anglo-saxons sur le monde de la recherche est incontestable, de quelque façon qu'on le mesure :

obtention de prix Nobel, représentation dans les centres de recherche, aux comités de lecture des revues… Ceux qui ont essayé d'écrire un article en anglais savent combien l'exercice est plus difficile qu'en langue maternelle, notamment dans des disciplines relativement littéraires comme peuvent l'être les sciences humaines et parmi elles la gestion. Puisque, de plus en plus, la carrière d'un chercheur dépend de ses publications, surtout de celles en anglais, il y a un lien très direct entre la capacité d'un chercheur à publier les résultats de ses recherches en anglais et son succès dans la profession. Plus clairement encore que dans les entreprises, un bon chercheur ne peut se passer d'une très bonne compétence en anglais. Une conséquence de cette omniprésence et indispensabilité de l'anglais, que dénoncent certains chercheurs et tout particulièrement en gestion (Berry, 1996; Chanlat, 2014; Chevrier, 2014), est sans doute une standardisation de la façon de mener des recherches et de les communiquer sous l'influence du modèle anglo-saxon.

Alors, « doit-on sauver l'anglais dans la communication scientifique ? » se demandait un physicien des particules invité à un colloque sur le tout-anglais. Oui, concluait-il, car simplement « *on n'a pas le choix* ». Murmures dans la salle. On accuse notre physicien d'être au mieux naïf, au pire idéologue. Le président de séance objecte qu'« *il y a des gens qui font des sciences dures et qui pensent autrement…* » D'ailleurs le français n'a jamais cessé d'être une langue qui compte dans la recherche en mathématiques et en sociologie. La résignation du physicien est pourtant celle d'une majorité de chercheurs. Sont-ils tous naïfs ? Peut-on encore réaffirmer la place du français dans la recherche internationale, en physique comme en management ? Il est permis d'en douter. On peut en tout cas réaffirmer la place du français dans la recherche française, particulièrement dans les sciences humaines, qui n'ont pas le même rapport à la langue que les sciences physiques et dont les recherches n'ont pas forcément toutes vocation à être diffusées mondialement. De même qu'une entreprise française aurait tort de bannir le français du quotidien de ses salariés sous prétexte de s'internationaliser, la recherche française aurait beaucoup à perdre à embrasser le modèle anglo-saxon au point de perdre ses spécificités, d'oublier ses traditions et de couper ses liens (dans le cas de la gestion) avec les acteurs locaux. C'est pourquoi la traduction, dont on verra au chapitre 11 qu'elle est un enjeu majeur et sous-estimé dans les entreprises, en est un également dans le monde de la recherche.

Chapitre 5 :
La solution politique

Ce chapitre s'ouvre sur une discussion du rôle de l'idéologie dans la controverse sur le tout-anglais. Elle est maniée comme un argument ultime par les défenseurs du français au travail qui, se croyant seuls libres de penser, voient dans leurs opposants les prisonniers d'une idéologie dominante. On peut pourtant facilement retourner contre eux l'argument idéologique. Chacune des deux parties de la controverse est menée, pour ne pas dire aveuglée, par ce qu'on peut appeler une idéologie de la langue. L'affrontement des idéologies invite le débat dans la sphère politique. Plus question de jouer les arbitres au nom d'une rationalité supérieure, il s'agit à présent d'observer les rapports de force.

Les opposants au tout-anglais ont marqué durablement un point dans ce domaine avec la loi Toubon, à laquelle sera consacrée la deuxième partie du chapitre. Cette loi, qui rend l'usage du français obligatoire dans un certain nombre de contextes et notamment dans le monde du travail, est une spécificité française que le monde hésite à nous envier. Elle survit depuis 1994, inchangée malgré ses incohérences et l'évolution considérable du monde de l'entreprise en vingt ans. En se penchant sur la jurisprudence des dix dernières années, on constate que la loi, généralement interprétée par le juge en faveur des plaignants, est aussi facile à instrumentaliser par ceux-ci qu'elle est difficile à faire appliquer par tous et partout. Ceci pose la question de son avenir.

On ne saurait enfin parler du cadre juridique français sans évoquer la loi québécoise, dont l'interventionnisme en matière linguistique est légendaire. La loi 101 œuvre efficacement depuis 1977 à la défense du français dans la Belle Province. Faudrait-il une loi 101 en France ? Le chapitre se conclut sur la mise en regard des contextes et cadres juridiques français et québécois.

1 L'argument idéologique

L'idéologie revient souvent comme un argument dans la controverse sur le tout-anglais, principalement dans la bouche de ses détracteurs, qui accusent la partie adverse d'être aveuglée par une idéologie favorable à l'anglais. Ce qui saute aux yeux de l'observateur impartial, c'est que ceux-là même qui traitent leurs adversaires d'idéologues parlent au nom d'une idéologie, qui leur paraît si juste et si naturelle qu'ils ne la perçoivent plus comme telle. Au-delà des arguments rationnels, que nous avons tenté d'inventorier au chapitre précédent, on peut ainsi analyser la controverse comme l'affrontement de deux idéologies. C'est ce qui justifie que nous n'ayons pas traité du sujet de l'idéologie parmi les arguments ayant cours dans la controverse, mais plutôt dans ce cinquième chapitre dédié à la dimension politique du débat. Nous définirons le concept d'idéologie avant de nous interroger sur le rôle qui lui est dévolu dans la controverse.

1.1 Le concept d'idéologie

L'idéologie est un concept problématique car il se prête à une multitude de définitions, en fonction de ce que l'on veut en dire. Le sociologue Jean Baechler la définit comme « *une formation discursive polémique, ni vraie ni fausse, efficace ou inefficace, cohérente ou incohérente, élaborée ou non, normale ou pathologique, grâce à laquelle une passion cherche à réaliser une valeur par l'exercice du pouvoir dans une société* » (Baechler, 1976). L'idéologie est donc indissociable d'une dimension politique : elle est la forme que prend une idée (opinion, conviction, croyance) pour justifier d'orienter l'action collective dans une direction conforme à certaines valeurs. Pour prendre un exemple dans le champ d'une autre controverse, dire « qu'un cœur qui bat, c'est la vie » est bien une affirmation idéologique, puisqu'elle n'est ni vraie, ni fausse, et qu'elle vise à faire interdire l'avortement dans notre société. L'argumentation que lui opposent les partisans de l'avortement : « la vie, c'est la conscience », tout aussi indécidable, est une autre affirmation idéologique. Et chacun d'avancer des arguments scientifiques en appui de l'idéologie qu'il défend. La première chose que cherchent à faire les partisans d'une idéologie, c'est en effet de déguiser l'idéologie en une vérité scientifique. Comme l'écrit très justement Jean-Marc Lévy-Leblond, « *[la] plus grande ruse [de l'idéologie] est de faire croire à son inexistence* » (Rose, 1977).

L'idéologue n'est pas tout à fait libre de penser, dans la mesure où il est pris dans un système doctrinaire sans forcément en être conscient. C'est ce que souligne Jean-François Revel lorsqu'il écrit que « *l'idéologie, c'est ce qui pense à votre place* » (Revel, 2000, p. 151). Cela dit, un idéologue se réclame rarement de l'idéologie qu'on lui assigne. Ses adversaires le feront à sa place. C'est pourquoi Raymond Aron, critique du concept même d'idéologie, propose : « *L'idéologie est l'idée de mon adversaire* » comme « *une des moins mauvaises définitions de l'idéologie* » (Aron, 1978). En effet, sans vouloir nier son existence ni sa pertinence comme concept, l'idéologie est l'arme ultime, celle

qui permet de réduire à néant une idée en la réifiant, en la réduisant à la conséquence inévitable d'un système dont son producteur est le jouet, nullement libre par conséquent et peu valable comme penseur. Dire de l'idée de mon adversaire que « c'est de l'idéologie » revient à le mettre en boîte, tel un pauvre insecte que je passe à la loupe de ma sociologie. C'est éviter la confrontation des idées en se plaçant à un niveau supérieur de rationalité, partant de légitimité. Aussi ceux qui usent de l'argument idéologique sont-ils le plus souvent de fervents idéologues. On doit d'ailleurs la création du concept d'idéologie dominante, en tant que conception du monde imposée par la classe dominante, à l'une des idéologies les plus populaires du XXe siècle : le marxisme (Segura, 1990).

1.2 L'idéologie des uns

Le terme « d'idéologie dominante » revient fréquemment dans mes notes prises lors de colloques et réunions à la DGLF :

> Les dirigeants d'entreprise sont prisonniers d'une… d'une idéologie dominante, favorable au tout-anglais… C'est ça le problème dans les entreprises.
>
> Tout ça, c'est récupéré par l'idéologie dominante…

L'anglicisation du monde du travail (en fait, du monde tout court) est souvent présentée par ses détracteurs, explicitement ou en creux, comme le fait d'une idéologie dominante favorable à la globalisation de l'économie, à la victoire du modèle de marché anglo-saxon c'est-à-dire, en définitive, au libéralisme économique et au capitalisme.

> À l'O.C.D.E., la DREE et la direction du Trésor doivent faire preuve d'une grande vigilance pour imposer l'usage du français, en particulier dans les réunions informelles, dans un contexte fortement marqué par l'influence idéologique et linguistique américaine. Au quotidien, dans le domaine des crédits à l'exportation et des crédits d'aide, l'usage du français est très minoritaire, sinon absent, en dépit du caractère de langue officielle du français. [DGLF, Rapport au Parlement, 1998)
>
> Le recours à l'anglais est souvent déterminé, au moins en partie, par des facteurs qui ne sont pas d'ordre pratique. Certains peuvent être considérées comme idéologiques, ou si l'on préfère relever des représentations. C'est le cas de la valorisation de l'international, du « global ». [Document de travail interne DGLF]

Le rapport entre anglicisation et libéralisme économique est clairement établi par Bernard Cassen dans l'un des nombreux articles qu'il signe dans le numéro spécial du *Monde diplomatique* intitulé « La bataille des langues » (*Manière de voir*, N°97, février-mars 2008) :

> La non-maîtrise de cette langue [l'anglais] devient un critère de discrimination dans une logique de licenciement par convenance boursière. Le premier résultat de la fusion des deux entreprises a en effet été la suppression de douze mille cinq cents emplois dans le monde, dont mille quatre cent soixante-huit en France, alors qu'Alcatel-Lucent a dégagé 522 millions d'euros de bénéfice en 2006. Langue déterritorialisée, l'anglais devient logiquement la langue des délocalisations. (« Anglicisation forcenée dans les entreprises », *Manière de voir* N°97, février-mars 2008)

On voit mal, sauf à se laisser emporter par la prose très virulente et convaincue de l'auteur, le lien de cause à effet entre les suppressions d'emploi dans le monde et l'utilisation de l'anglais comme langue de travail. C'est que le lien entre les deux n'est pas de causalité. Les deux phénomènes dénoncés sont la néfaste conséquence d'une idéologie contre laquelle s'emporte l'auteur. Cette idéologie aspire à l'abolition des frontières, aussi bien linguistiques que douanières, voire nationales, dans le but de fluidifier les échanges internationaux – flux de capitaux, de biens, de main d'œuvre, et d'information – et de parvenir véritablement à ce « monde plat » théorisé par le best seller de Thomas Friedman (Friedman, 2006). L'adoption de l'anglais dans la conduite des affaires internationales est le volant linguistique de cette grande entreprise d'aplanissement du monde.

Pire encore, la langue anglaise, non contente d'être adoptée et mise en avant par l'idéologie dominante, en est le véhicule. C'est ce qu'argue Susanne Tietze dans un article souvent cité au titre évocateur : « Spreading the Management Gospel – in English » (Tietze, 2004).

> The English language itself is seen as the conduit through which individual agents acquire the knowledge and language, viz. the discourse, of management and through which they are enabled to construct themselves as "appropriate individuals". However, neither "English" nor the "management discourse" are seen as neutral and empty structural systems – rather they are expressive as well as constitutive of particular ideologies and situated in specific socio-historical contexts which privilege particular collectives and agents over others and create a unifying system of knowledge and action. Together they express, symbolize and encourage the spread of a particular form of global capitalism. (Tietze, 2004)

Un bon exemple de ce lien entre langue et idéologie est le concept de *corporate governance* :

> Le nouveau patron, M. Nathaniel Rothschild (28 ans), mettait en application les règles de la *corporate governance,* concept anglo-saxon qui désigne la dictature de l'actionnaire et qui, en anglais, a quand même une tout autre allure que sa traduction française, d'ailleurs peu employée : le « gouvernement d'entreprise ». (« La langue-dollar », *Manière de voir* N°97, février-mars 2008)

Seulement *corporate governance* n'est pas « gouvernement d'entreprise ». On peut arguer – et c'est ce que M. Cassen semble faire dans la première moitié de la phrase citée, après quoi, emporté par son élan, il part dans la dénonciation d'un anglicisme qui n'en est finalement pas un – que le terme anglais véhicule tout à fait autre chose que le terme français, tout imprégné qu'il est d'une idéologie anglo-saxonne où la gestion d'entreprise doit se soumettre à la suprématie de l'actionnaire. Cette difficulté qu'il y a à parler dans une langue d'un système de pensée développé dans une autre est éprouvée dans de nombreux autres domaines. Que l'on pense, par exemple, à la *common law* qu'il est si difficile d'expliquer en français ou dans tout autre langue que l'anglais (David, 1980), tant les concepts qu'elle utilise sont enracinés dans la langue anglaise et nécessiteraient pour être correctement traduits de longues périphrases et une kyrielle de notes de bas de pages.

On voit là se dessiner un cercle vicieux (ou éventuellement vertueux, selon le parti que l'on adopte) : l'anglais véhicule une idéologie dominante qui tend à imposer au monde économique, si ce n'est au monde entier, l'anglais comme langue de communication internationale – préparant ainsi le terrain pour une plus large propagation de l'idéologie dominante... Dans cette perspective, l'anglais devient un outil d'autoperpétuation pour l'idéologie dominante. Machiavélique, *isn't it* ? Ceux qui parlent de « novlangue managériale », en référence à la novlangue (*Newspeak*) du roman *1984* de George Orwell, souscrivent à cette interprétation. Rappelons que la Novlangue, en Oceania, est un outil très abouti de propagation de la doctrine d'État, dans lequel on ne peut notamment pas exprimer d'idées subversives ou critique de cette dernière. Il reste au contraire possible d'exprimer des idées antimondialistes et anticapitalistes en anglais. Ceux qui se soumettent à l'idéologie dominante, de leur propre chef pensent-ils, se placeraient en vérité dans un état de « *servitude volontaire*[1] » à l'égard des Princes anglo-saxons. Libres croient-ils, en vérité esclaves d'un système qui les dépasse.

On est proche de l'analyse de Pierre Bourdieu sur le marché linguistique, analyse non économique comme tendrait à le faire croire l'usage de vocables comme « marché » et « rente », mais bien sociologique (Bourdieu, 1982). Pour Bourdieu, la langue des élites (le « bon français ») est fondamentalement un outil de reproduction sociale. Les détenteurs du capital linguistique le transmettent à leurs enfants, pour qui il est un outil indispensable pour l'accès à de hautes fonctions professionnelles et, partant, à une position sociale élevée. L'idéologie dominante, ici, consiste à croire et faire croire que la maîtrise de la langue des élites serait indispensable pour accéder à ces hautes fonctions. Du maintien de cette croyance dépend la valeur de la rente détenue par les élites bien-parlantes. On peut transposer point par point cet argument au niveau international, en remplaçant « bon français » par « anglais international ». L'élite, c'est non seulement le monde anglophone mais aussi tout ceux (au premier rang desquels les dirigeants d'entreprise) qui entretiennent le mythe de l'anglais langue universelle des affaires. Les classes défavorisées, ce sont tous ceux qui n'ont pas eu la chance d'être élevés dans la langue de Shakespeare.

1.3 L'idéologie des autres

Ayant défini l'idéologie des uns, tentons de définir l'idéologie des autres.

Si l'on suit la définition de Baechler, l'idéologie est le préalable à toute forme d'action politique, qu'elle justifie et qu'elle oriente. La politique ou aménagement linguistique ne fait pas exception : à partir du moment où la langue entre dans le champ politique, les idées qui s'y rapportent entrent dans le terrain de l'idéologie. On peut donc soutenir qu'il n'y a pas de politique linguistique sans préalable idéologique. Défendre les langues minoritaires, si cela semble aujourd'hui aller de soi, du

[1] « Anglicisation forcenée dans les entreprises », *Manière de voir* N°97, février-mars 2008.

moins en Europe où il existe une charte des langues régionales et minoritaires, participe d'une idéologie selon laquelle la diversité linguistique doit être préservée, étant une richesse pour la société. Tel n'est certainement pas le point de vue de l'Abbé Grégoire lorsqu'en 1794 il présente devant la Convention son *Rapport sur la nécessité et les moyens d'anéantir les patois et d'universaliser l'usage de la langue française*… Une loi de politique linguistique comme la loi Toubon est donc nécessairement teintée d'idéologie. Voici quelques-uns des présupposés idéologiques sur lesquels la loi se fonde :

1. *L'État peut et doit légiférer sur l'usage de la langue*. Cela n'a rien d'évident. De nombreuses personnalités se sont émues, à l'époque où fut discutée la loi Toubon, d'une nouvelle forme d'interventionnisme. Voir par exemple la saillie d'Alain Madelin lors du débat sur la loi Toubon : « *Il ne faudrait pas qu'après avoir supprimé le contrôle des prix on installe le contrôle des mots*.» La gauche n'a pas été en reste pour protester, ni les médias français et internationaux. Par exemple le Wall Street Journal, repris par Courrier International[2] : « L'évolution du langage est l'exemple parfait d'une action spontanée qui échappe à la régulation. »

2. *L'hégémonie mondiale d'une langue n'est pas souhaitable*. Argument d'évidence, qui pourtant n'est jamais retourné contre le français, langue coloniale au même titre que l'anglais. En vérité les défenseurs du français aimeraient beaucoup que la langue universelle soit le français et pas l'anglais, et se satisferaient à défaut que le français et l'anglais se partagent le gâteau, comme dans certaines institutions internationales où ils sont conjointement langues officielles. Du point de vue des anciennes colonies françaises, fussent-elles membres de la francophonie et fût-ce de leur propre gré, l'usage du français est bel et bien le reliquat d'une hégémonie française…

3. *Il faut favoriser le multilinguisme dans l'entreprise*. Étonnante profession de foi dans un pays si uniforme linguistiquement, où les dialectes et patois ont été systématiquement éradiqués pendant des siècles, au profit de la langue commune, le français… Un pays qui a refusé de ratifier la charte européenne des langues régionales ou minoritaires au nom de l'article 2 de la Constitution. Les avantages d'une langue commune, raison d'être du jacobinisme linguistique (dont l'article 2 est l'héritier), ne seraient-ils pas applicables à l'anglais véhiculaire des entreprises ?

4. *Les travailleurs ont un droit à travailler en français en France*. Un droit est un choix de société, il ne s'argumente pas. Le « droit au français » mis en avant par la DGLF est un beau principe, mais qui contrevient à d'autres droits que l'on pourrait tout autant mettre en avant : le

[2] *Courrier International, n°175, 10-16 mars 1994.*

droit d'entreprendre sans ingérences de l'État, le droit pour un travailleur étranger de travailler dans une langue qu'il comprend (chose que l'environnement majoritairement francophone que tendrait à créer la législation lui défend)…

Si les uns ont beau jeu de dénoncer l'idéologie des autres, les autres pourraient donc tout autant s'en prendre à l'idéologie des uns. La différence est peut-être que l'une des deux idéologies, celle des patrons bien sûr, est dominante – et celle des syndicats par conséquent dominée ? Cependant dans la controverse que nous avons décrite, l'idéologie des défenseurs du français n'est pas la moins audible des deux. Voire on n'entend qu'elle, au point que le pouvoir politique et administratif lui est acquis. Au point que cette idéologie, vêtue des habits du bon sens, est étayée par les travaux des sociolinguistes et des économistes de la langue et soutenue enfin – ce n'est pas rien ! – par la force de la loi. Naturellement l'idéologie adverse, qui dans son expression la moins nuancée égale l'anglais à la mondialisation, à l'économie ouverte et à l'avenir, est dominante du point de vue économique, ce qui, argueront d'aucuns, revient dans le monde actuel à une dominance de fait, tant le politique semble parfois impuissant devant l'économique, l'État impuissant à contraindre les multinationales. Mais plus que d'une opposition dominant/dominé, nous dirions que dans la controverse sur l'anglicisation des entreprises sont confrontées deux idéologies dominantes – inégalement dominantes, ou plutôt dominantes chacune à sa façon. L'une domine par le pouvoir politique et par la voix des experts-linguistes ; l'autre par le pouvoir économique. L'une domine les discours, l'autre domine les actes[3]. Enfin, s'il est bien vrai que les deux positions adverses représentées dans la controverse sont empreintes d'idéologie, on ne peut considérer cette dernière comme un argument recevable pour ou contre l'anglicisation des entreprises.

1.4 L'anglicisation est-elle de droite ou de gauche ?

Compte tenu de l'association qui est souvent faite de l'anglicisation et du libéralisme économique, et compte tenu du parti pris anti-anglais de ceux qui se battent par ailleurs contre la mondialisation (leur voix portée par *Le Monde diplomatique*), on pourrait s'attendre à ce que le débat sur l'anglicisation soit nettement orienté politiquement, c'est-à-dire que l'anglicisation soit de droite et le combat contre elle, de gauche. Singulièrement les choses ne sont pas aussi tranchées.

D'abord, c'est bien un ministre de droite qui a mené le combat contre l'anglicisation de la société française et donné son nom à la loi n°94-665 du 4 août 1994. Jacques Toubon était ministre de la culture dans le gouvernement (RPR) d'Édouard Balladur, sous la présidence de François Mitterrand. Il fut soutenu par la majorité parlementaire, RPR et UDF, non sans quelques réserves souvent

[3] Ce paradoxe peut être mis en rapport avec la dissociation, mise en évidence dans plusieurs travaux de sociolinguistes, entre le discours sur les pratiques linguistiques en entreprise et la réalité de ces pratiques (Bothorel-Witz & Choremi, 2009; Lüdi, Barth, Höchle, & Yanaprasart, 2009).

exprimées sur le fait que le texte peut-être n'allait pas assez loin. La défense du français, notre héritage, notre patrimoine linguistique, résonne bien avec les valeurs de la droite française. Et c'est bien autour de ce thème que tournèrent les débats. En fait, comme nous l'avons montré, il fut à peine question de l'entreprise dans le débat sur la loi. L'article 7, le seul à concerner l'entreprise et le seul, par conséquent, à retenir notre attention dans cette thèse, avait été bien emballé avant d'être proposé au suffrage des députés… Sans doute sous-estimait-on aussi, à l'époque, les répercussions pratiques de cet article sur l'activité des entreprises.

Treize ans plus tard, Bernard Cassen[4] rappelle que Nicolas Sarkozy, en campagne pour les élections présidentielles, jouait sur la même corde en affirmant à Caen le 9 mars 2007 :

> Je veillerai à ce que, dans les entreprises installées sur le territoire français, la langue de travail soit le français, dès lors qu'il n'y a aucune nécessité économique ou commerciale qui oblige à s'exprimer dans une autre langue.

Ce qu'il n'a pas vraiment fait, soit oubli, soit qu'il se soit rendu compte de l'incompatibilité de cette promesse avec le système idéologique qu'il proposait par ailleurs, fait de flexibilité et de libéralisme économique (voire de « *cadeaux fiscaux aux dirigeants [d'entreprise]* » selon le même B. Cassen). Le fait que la proposition de loi du sénateur Marini (UMP), visant à renforcer et compléter les dispositions de la loi Toubon, soit restée lettre morte depuis 2004, montre peut-être l'embarras du président et de son parti face à la question de la langue dans l'entreprise.

On reproche parfois à la loi Toubon d'être une loi patrimoniale, ignorante de la réalité économique des entreprises, et appliquée pourtant à ces dernières à travers le Code du travail qu'elle modifie. Or précisément, cette loi qui impose le français aux entreprises n'aurait jamais pu être votée sans son emballage patrimonial et culturel. Le ministère de l'industrie d'alors, Alain Madelin, n'y était pas favorable. Il était fidèle, en cela, à la ligne économique de son parti (le parti libéral) mais aussi plus ou moins à celle de la droite française, favorable à plus de libéralisme économique et moins de protectionnisme. Le désaccord entre Toubon et Madelin met finalement en lumière une faille dans le répertoire idéologique de la droite française d'alors et d'aujourd'hui.

Quant à la gauche, plus discrète, moins militante peut-être sur la question de la défense du français, elle porte ses propres contradictions. D'un côté, on l'attendrait plutôt sur la défense des salariés, aux côtés des syndicats et contre le tout-anglais. Lorsque le parti socialiste était au pouvoir avant la période de cohabitation de la fin des années Mitterrand, deux propositions de loi apparentées au projet de loi Toubon (et dont ce dernier reconnaît s'être inspiré) avaient échoué, en 1984 à l'Assemblée nationale et en 1993 au Sénat. De l'autre, lorsque fut votée la loi Toubon, le parti

[4] « Anglicisation forcenée dans les entreprises », *Manière de voir* N°97, février-mars 2008.

socialiste s'abstint, sur le motif (je résume) qu'il ne voulait pas d'une police ou d'une douane de la langue. Une joute verbale entre Jacques Toubon et Laurent Dominati (PS) concernant le « libéralisme » supposé de chacun met en lumière le paradoxe :

> J. Toubon [ayant interrompu L. Dominati sur l'autorisation du Président de séance, et se l'étant vu reprocher] : Je constate que M. Dominati n'est libéral que dans certaines circonstances. Je voulais lui accorder que le courage n'était pas que d'un seul côté. Mais je m'aperçois que le libéralisme n'est que du mien ! […]
>
> L. Dominati : C'est parce que je sais bien que l'embryon de la « police des mots », même si vous n'aimez pas cette expression, et la « novlangue » des commissions de lexicologie se heurteront, quand il le faudra, au bon sens et à l'usage populaire, que je m'abstiendrai de voter ce texte. Je laisserai le peuple parler « sa » langue comme il l'entend. Les mots ont une vie. La langue, c'est la pensée. L'État ne doit pas s'en mêler. Je suis complètement libéral et je plaide pour l'indépendance de la langue française, non seulement face à l'anglais, comme vous, mais aussi et surtout vis-à-vis de l'État !

Cependant, le même jour, le porte-parole du groupe communiste avait prononcé un discours extrêmement favorable au projet de loi !

Plus récemment, des hommes de gauche se sont fait épingler pour délit de *French-bashing.* En 1999, Claude Allègre pour avoir déclaré : « *Les Français doivent cesser de considérer l'anglais comme une langue étrangère* » (cette citation lui a valu d'être en lice pour le prix de la Carpette Anglaise[5], qu'il aurait emporté si Louis Schweitzer n'avait attiré au même moment les foudres du jury sur l'usage de l'anglais chez Renault). En 2006, Bernard Kouchner pour avoir écrit : « *La langue française n'est pas indispensable […]. Si elle devait céder la place, ce serait précisément à des langues mieux adaptées aux besoins réels et immédiats de ceux qui la délaisseraient* » dans son livre *Deux ou trois choses que je sais de nous*. Enfin en 2012 Frédéric Cuvillier, ministre délégué aux transports, se voyait décerner le prix de la Carpette Anglaise pour avoir soutenu que dans le domaine du transport, « *l'anglais devrait être la langue d'usage et de rédaction des documents officiels harmonisés* » – une prise de position en lien avec l'affaire Air France qui sera évoquée au § 2.3.4 dans la section dédiée à la jurisprudence de la loi Toubon.

Mais la gauche n'a pas le monopole du *French-bashing*. Le même prix a souvent été accordé à des personnalités de droite. En 2007, Christine Lagarde, pour « *avoir quelquefois communiqué en langue anglaise avec ses services, à tel point que, selon* Le Canard enchaîné*, celle-ci serait surnommée "Christine The Guard*" ». En 2008, Valérie Pécresse en 2008 (pour « *avoir déclaré que le français était une langue en déclin et qu'il fallait briser le tabou de l'anglais dans les institutions européennes* »). Et

[5] Le prix de la Carpette Anglaise, décerné par l'académie (parodique) du même nom, se présente comme un « *prix d'indignité civique attribué à un membre des "élites françaises" qui s'est particulièrement distingué par son acharnement à promouvoir la domination de l'anglo-américain en France au détriment de la langue française* ». Il est décerné tous les ans depuis 2001, le plus souvent à des personnalités du monde politique.

en 2011, Jean-François Copé pour ses prises de position favorables à l'enseignement précoce de l'anglais, résumées dans une tribune au titre provocateur : « *Les Français must speak english*[6] ».

L'ambivalence du monde politique sur la question de l'anglais reflète dans une certaine mesure celle du monde de l'entreprise : des dirigeants d'entreprise, des syndicats et des salariés eux-mêmes. Il faut chercher les lignes de faille qui segmentent le débat ailleurs que dans la ligne traditionnelle qui sépare les idées de gauche des idées de droite. La proximité avec le monde de l'entreprise – internationale de préférence – est un meilleur critère de segmentation. L'Assemblée Nationale n'aurait peut-être pas voté la loi Toubon en 1994 si elle avait compté davantage d'entrepreneurs dans ses rangs. La position, finalement très dogmatique, de la DGLF sur la question des langues dans l'entreprise, est celle d'un organe d'État très éloigné de la réalité des entreprises. J'ai pu constater, en interagissant avec elle, combien leur conception de l'entreprise, juridique et abstraite, différait de la mienne. L'essentiel de la documentation de la DGLF sur les langues dans l'entreprise consiste dans de la jurisprudence autour de la loi Toubon : mais la jurisprudence est un traité de pathologie, et ce qu'attendent les entreprises, ce sont des conseils pour se maintenir en bonne santé ! Il n'est guère étonnant que le ministère de l'économie, plus proche du monde de l'entreprise, soit parfois entré en conflit avec le ministère de la culture sur ce sujet. Quant aux syndicalistes, on constate que ceux qui ont le plus de contact avec la langue anglaise dans leur travail sont également les moins virulents, les moins dogmatiques. Pragmatiques, ils reconnaissent l'utilité de l'anglais dans leur entreprise, tout en dénonçant les excès auxquels mène sa propagation incontrôlée. Confrontés au problème quotidiennement, ils ne peuvent s'offrir le luxe de se complaire dans l'idéologie.

L'âge aussi est un facteur bien plus segmentant sur la question que ne l'est l'appartenance politique. J'ai pu constater, en discutant de mon sujet de recherche de çà et de là pendant trois ans, que les prises de positions les plus radicales en faveur de l'anglais (« *il faut que les gens s'y mettent* », « *il faut qu'on arrête de considérer ça comme un problème* ») étaient souvent le fait de jeunes de moins de 30 ans. Au contraire, aucun senior ne m'a semblé mettre en doute le fait que l'anglais pose problème dans les entreprises, que le tout-anglais y soit une tendance préoccupante. Le fait que la proposition de loi Marini-Legendre visant à préciser et consolider les dispositions de la Loi Toubon ait été adoptée par le Sénat (à l'unanimité !) le 10 novembre 2005 et jamais encore examinée par l'Assemblée confirme peut-être cette idée.

1.5 Et l'idéologie des chercheurs ?

Contrairement à une idée répandue, la science ne s'oppose pas à l'idéologie. Au contraire, la science même se base sur des idéologies plus ou moins perceptibles et explicites, qui en relativisent

[6] Consultable en ligne : http://www.slate.fr/story/33579/francais-anglais-langues-etrangeres-ecole

l'objectivité sans en nier tout à fait la valeur et la légitimité (Ricœur, 1974). Même une discipline aux allures de profonde objectivité, comme la physique, est assise sur des bases idéologiques tout sauf inébranlables, tellement indissociable de celles-ci qu'il serait « illusoire de vouloir tracer une ligne de démarcation qui permettrait de séparer le bon grain de la science de l'ivraie idéologique » (Rose, 1977). Que dire alors des sciences humaines que sont la sociologie et la gestion ? Inversement, l'idéologie ne peut se définir comme une affirmation dépourvue du critère de scientificité. L'idéologue est très demandeur d'affirmations valides scientifiquement qui puissent aller dans le sens de son engagement. En revanche, l'effort qui est fait pour échafauder ces affirmations en une doctrine idéologiquement cohérente et univoque n'appartient clairement plus au domaine de la science.

En tant que chercheur en gestion, je me suis naturellement interrogé sur mon positionnement idéologique. Gestionnaire dans un monde de linguistes et sociolinguistes, j'ai vérifié en pratique « qu'une autre science exige une autre idéologie, et non l'élimination (impossible) de l'idéologie » (Rose, 1977). Je représentais *nolens volens* le capital, l'idéologie libérale-capitaliste que j'ai présentée plus haut et à laquelle semblait me vouer ma formation de polytechnicien. Les linguistes et sociolinguistes, représentants à mes yeux d'une idéologie très teintée de marxisme (cf. la fameuse « idéologie dominante »), considéraient avec une grande méfiance les faits et dires des dirigeants d'entreprise et de leurs représentants, qu'ils soupçonnaient a priori du pire. Les informations fournies par des syndicalistes leur semblaient bien plus dignes de foi, ce en quoi sans doute ils n'avaient pas complètement tort. Cette méfiance s'étendait à moi lorsque j'osais suggérer que l'anglais était une condition de survie pour certaines entreprises, qu'un dispositif innovant et cohérent de formation à l'anglais pouvait être considéré comme une bonne pratique…

C'est que, partant de présupposés idéologiques différents, incommensurables, nous ne pouvions nous entendre à peu près sur rien. Ils me parlaient de droit au français, d'insécurité linguistique, je leur parlais d'efficacité, de performance, de stratégie d'internationalisation… Ils trouvaient peut-être choquant que je parle de profit et de stratégie alors que des salariés souffraient, alors que partout le « droit au français » était bafoué, alors que l'anglais étendait son emprise sur les entreprises françaises. Quant à moi, je ne voyais pas la pertinence de ces concepts de droit au français et d'insécurité linguistique ; je m'irritais de ce que, dénonçant la paille dans l'œil de leur adversaire, ils ne voient pas la poutre idéologique qui leur barrait la vue. En cela j'étais peut-être aussi idéologue qu'eux. Supposer que l'entreprise doive être performante et se développer à l'international, n'est-ce pas déjà faire allégeance à l'idéologie dominante ?

2 Le cadre juridique

J'ai montré dans la section précédente que l'idéologie, bien que ne tenant pas comme argument pour ou contre l'anglicisation, est un élément de la controverse impossible à ignorer. Le choix de laisser libre cours à l'anglicisation, ou au contraire de lutter contre elle, ne peut être réduit à un choix purement rationnel, fondé sur un argumentaire libre de toute idéologie (à supposer qu'un tel argumentaire existe). Pour trouver une position dans la controverse, il faut accepter l'une ou l'autre des idéologies en présence. Et l'affrontement des idéologies est l'essence même du débat politique. Nous allons donc, dans cette deuxième section, nous intéresser à la façon dont le législateur s'est positionné sur le problème, principalement à travers le vote de la loi Toubon.

Les défenseurs du français, et notamment la DGLF dans son rapport annuel au Parlement, aiment à rappeler ce qu'ils appellent le « cadre juridique » en matière d'utilisation du français au travail. Comme on pourrait s'y attendre, ils en font une présentation idéologiquement orientée : il s'agit de montrer le progrès de la législation vers toujours plus de sécurisation du français, en réponse aux agressions toujours plus insolentes de l'anglais… Je propose ici ce que je n'ai pu trouver ailleurs : une présentation critique de ce cadre juridique. J'évoquerai la généalogie de la loi Toubon, sa formulation et sa mise en œuvre à travers des cas de jurisprudence. L'analyse de ces cas permettra également de mettre en évidence les faiblesses et les contradictions de la loi. Enfin nous hasardons quelques conjectures sur son avenir.

2.1 Généalogie de la loi Toubon

2.1.1 D'une stratégie de conquête…

La France a une longue histoire d'intervention politique sur la langue, que l'on fait généralement remonter à 1539 et à la fameuse ordonnance de Villers-Cotterêts portant entre autres obligation d'utiliser la langue française dans les documents relatifs à l'administration du royaume. Le français supplante ainsi le latin, lingua franca de l'Europe, comme langue officielle de l'administration.

> Article 110 : Afin qu'il n'y ait cause de douter sur l'intelligence des arrêts de justice, nous voulons et ordonnons qu'ils soient faits et écrits si clairement, qu'il n'y ait, ni puisse avoir, aucune ambiguïté ou incertitude, ni lieu à demander interprétation.
>
> Article 111 : Et pour ce que telles choses sont souvent advenues sur l'intelligence des mots latins contenus dans lesdits arrêts, nous voulons dorénavant que tous arrêts, ensemble toutes autres procédures, soit de nos cours souveraines et autres subalternes et inférieures, soit de registres, enquêtes, contrats, commissions, sentences, testaments, et autres quelconques actes et exploits de justice, soient prononcés, enregistrés et délivrés aux parties, en langage maternel français et non autrement.

On note une résonnance entre les termes de l'ordonnance et ceux mis en avant par les défenseurs du français dans la controverse contre le tout-anglais. « L'intelligence » (intelligibilité) est opposée à

l'ambigüité, à l'incertitude. Dans un cas comme dans l'autre il s'agit, finalement, de promouvoir le français face à une lingua franca envahissante. La différence est dans le rapport de force : jadis le français dominé était appelé à conquérir les domaines d'usage du latin, aujourd'hui il défend sa position dominante face à l'invasion de l'anglais. En passant, l'ordonnance de Villers-Cotterêts donne au français – c'est-à-dire au dialecte de la langue d'oïl alors parlé en Île-de-France – le doux nom de langue maternelle. C'est faire mine d'ignorer qu'elle n'est alors qu'une langue seconde pour la plupart des Français, dont la véritable langue maternelle est un autre dialecte, désigné indistinctement sous le terme désormais péjoratif de « patois[7] » (de même que le terme « province » englobe tout ce qui n'est pas Paris). C'est une ironie qu'il faut souligner : le français est certes plus intelligible que le latin pour la majorité des Français en 1539, mais il est lui-même une lingua franca pour un picard, un normand, un gascon et un provençal qui se retrouveraient à devoir parler entre eux. Avec l'ordonnance de Villers-Cotterêts, la maison France se dote d'un *common corporate language* !

Au cours des siècles disparaîtront de l'usage la majorité des patois de France. Cette disparition est principalement le fait de leur dévalorisation face à la langue de prestige qu'est le français, mais elle est aussi passée par des voies politiques. En 1794, dans le sillage de la Révolution française, l'abbé Grégoire, membre de l'Assemblée constituante, publie un *Rapport sur la Nécessité et les Moyens d'anéantir les Patois et d'universaliser l'Usage de la Langue française*. Sa démarche est avant tout idéaliste : il s'agit que la France assume jusqu'au bout son rôle de pays des Lumières. Les patois sont quant à eux considérés comme des reliquats de l'obscurantisme propre à l'Ancien régime.

> Ainsi, avec trente patois différents, nous sommes encore, pour le langage, à la tour de Babel, tandis que, pour la liberté, nous formons l'avant-garde des nations. […] Bientôt renaîtra cette aristocratie qui jadis employait le patois pour montrer son affabilité protectrice à ceux qu'on appelait insolemment les petites gens.

Les arguments employés par l'abbé Grégoire s'inscrivent dans la droite ligne de ceux mis en avant par l'ordonnance de Villers-Cotterêts. La compréhension de la langue officielle est vue comme un prérequis pour la participation à la vie publique et notamment la compréhension des actes officiels. S'y ajoute en 1794 le souci de favoriser l'embryon de vie démocratique du pays :

> Des hommes incapables de s'énoncer, d'écrire dans la langue nationale, les droits des citoyens seront-ils bien garantis par des actes dont la rédaction présentera l'impropriété des termes, l'imprécision des idées, en un mot tous les symptômes de l'ignorance ?

Ce programme radical d'extermination des patois n'aura pas d'issue concrète dans un premier temps. Mais les patois ne perdent rien pour attendre ! Leur extermination méthodique sera mise en

[7] D'après le CNRTL, « patois » serait issu du verbe *patoier* qui signifie « agiter les mains, gesticuler (pour se faire comprendre, comme les sourds-muets) », lui-même dérivé de *patte.* Il aurait signifié « gesticulation » puis « comportement grossier » avant de désigner un « langage particulier (p.ex. le babil des enfants, le jargon des oiseaux, un langage rustique ou grossier) ». (Source : http://www.cnrtl.fr/definition/patois)

œuvre à peine un siècle plus tard, et indirectement, à travers l'enseignement primaire obligatoire (loi Jules Ferry de 1882) et l'interdiction de parler le patois à l'école. Des générations de Français perdent la langue de leurs aïeux, qu'ils ont honte de parler. Quelques années plus tard la première guerre mondiale, en décloisonnant les régions de France et en faisant se côtoyer dans les mêmes régiments des Français d'origines diverses, œuvrera pour répandre davantage l'usage du français et marginaliser encore un peu les patois.

Ce très bref survol historique montre un lent mouvement d'imposition d'une langue commune, étrangement similaire (on a souligné l'ironie) à l'imposition de l'anglais comme langue commune dans une entreprise. D'abord une langue officielle qui n'est pas forcément parlée par tous les sujets ; de plus en plus une langue incontournable, dont la maîtrise est dictée par la nécessité de participer à la vie publique ; et de fil en aiguille une langue d'usage courant, qui supplante toutes les autres. Ceux qui font l'apologie de l'usage du français aujourd'hui ne se préoccupent pas du passé meurtrier de notre langue. Ce serait inutile du reste : on ne peut revenir en arrière, recréer les patois décimés, en répandre artificiellement l'usage. Et puis ne sommes-nous pas bien contents d'avoir une langue commune à tout le pays, facteur de cohésion sociale ? Ce bien commun n'a-t-il pas une valeur immense ? Qui songerait à revenir dessus, par exemple en rendant facultatif l'apprentissage du français dans les écoles où l'enseignement se fait en langue régionale ? Enfin le français serait-il devenu langue internationale, langue de la francophonie, s'il n'avait pas méthodiquement éliminé les dialectes qui lui faisaient concurrence ? J'aligne là des banalités ; pourtant les mêmes qui défendent le français corps et âmes n'acceptent pas de transposer le même raisonnement à une entreprise. Ils luttent pour que l'anglais ne fasse pas au français ce qu'a fait le français aux patois. Et quoi de mieux que la voie législative pour mener cette lutte ?

2.1.2 … À une stratégie de défense

Entre le début et la fin du XXe siècle, le français passe d'une stratégie de conquête à une stratégie de défense. S'étant imposé définitivement comme la langue de tous les Français au cours des premières décennies du siècle, il n'a plus qu'à maintenir cette position en France. La conquête continue dans l'empire colonial jusqu'à ce que la décolonisation y mette un point final. La création de la francophonie participe déjà, d'un certain point de vue (que ne partagent naturellement pas ses fanatiques), de cette stratégie de défense des positions acquises.

Un acteur important de la défense du français en France est l'Académie française, créée en 1635 sous le règne de Louis XIII. Son rôle est depuis lors de « donner des règles certaines à notre langue et [de] la rendre pure, éloquente et capable de traiter les arts et les sciences. » Dans le contexte de la confrontation entre la langue officielle et les patois, l'Académie française est chargée de distinguer clairement la première des seconds, en lui donnant des règles et une « pureté » qu'ils n'ont pas, et

de standardiser son vocabulaire à travers l'édition du fameux *Dictionnaire de l'Académie française*, afin d'éviter que les patois ne la contaminent. Aujourd'hui, en plus de l'ennemi intérieur (non plus le patois mais le barbarisme, l'usage incorrect) l'Académie s'est trouvé un ennemi à l'extérieur : l'anglais devenu langue internationale après la seconde guerre mondiale, conséquence de la suprématie économique des États-Unis. Les amoureux du français s'émeuvent du pullulement des anglicismes dans leur langue, le terme « franglais » apparaît en 1966. L'Académie française devient le douanier de la langue, qui décide des entrées et sorties de mots dans le vocabulaire et propose des équivalents aux anglicismes qui frappent importunément à ses portes. Ce rôle de rempart contre le franglais est institutionnalisé dès 1970 par la mise en place de commissions de terminologie dans plusieurs ministères. Les néologismes créés par ces commissions ont déjà valeur de contrainte pour les organismes publics : ils doivent être utilisés dans toute communication émanant de ces derniers, notamment dans les textes administratifs et les contrats les engageant.

La première loi sur le sujet qui dépasse le cadre des organismes publics est la loi n°75-1349 relative à l'emploi de la langue française, dite loi Bas-Lauriol. Cette loi, votée à l'unanimité le 31 décembre 1975, vise à imposer l'usage du français, c'est-à-dire essentiellement prévenir celui du déjà redoutable anglais, dans un certain nombre de contextes, et notamment :

- « *Dans la désignation, l'offre, la présentation, la publicité écrite ou parlée, le mode d'emploi ou d'utilisation, l'étendue et les conditions de garantie d'un bien ou d'un service, ainsi que dans les factures et quittances* », sauf en ce qui concerne « *la dénomination des produits typiques et spécialités d'appellation étrangère connus du plus large public.* »
- Dans « *le contrat de travail constaté par écrit et à exécuter sur le territoire français*. » (L'utilité de cette disposition est mise en doute par certains juristes, qui soutiennent qu'un contrat de travail rédigé dans une autre langue que le français serait difficilement opposable juridiquement.)
- Dans les offres d'emploi, à moins qu'elles ne soient publiées dans des supports « *principalement rédigés en langues étrangères* » ou soient « *expressément faites à l'intention de ressortissants étrangers peuvent être rédigées en langue étrangère* ».

Dans tous ces contextes, la loi Bas-Lauriol ambitionne non seulement de rendre obligatoire l'usage du français – tout en permettant fort généreusement que « *le texte français [puisse] se compléter d'une ou plusieurs traductions en langue étrangère* » – mais aussi d'interdire celui de tout « *terme étranger ou expression étrangère lorsqu'il existe une expression ou un terme approuvés dans les conditions prévues par le décret n° 72-19 du 7 janvier 1972 relatif à l'enrichissement de la langue française.* » C'est donc à la fois une loi contre l'usage de l'anglais et contre celui des anglicismes, deux sujets dont on a soutenu dans le chapitre précédent qu'obéissant à des logiques assez différentes ils

méritaient d'être traités séparément. Une loi un peu bâtarde, oserait-on dire, dont on ne sait pas bien si elle vise à défendre le citoyen ou la pureté du français. Les dispositions de la loi Bas-Lauriol visant à prévenir l'utilisation d'anglicismes ailleurs que dans les organismes publics, dispositions intégrées quasiment telles quelles dans la loi Toubon, seront d'ailleurs retoquées le 29 juillet 1994 par le Conseil constitutionnel (décision n° 94-345 DC) sur la base, notamment, de la « *liberté fondamentale de pensée et d'expression proclamée par l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen.* » (Restent en revanche concernées par l'interdiction d'utiliser des anglicismes les personnes morales de droit public et les personnes de droit privé dans l'exercice d'une mission de service public. D'où l'importance des comités de terminologie dans les ministères…)

Dix ans plus tard, on constate que la loi Bas-Lauriol n'a pas été appliquée. Après deux tentatives avortées de la gauche (en 1984 et 1993), en 1994 le gouvernement de droite d'Alain Juppé soumet à l'Assemblée nationale un projet de loi sur le sujet, porté par le ministre de la culture d'alors, Jacques Toubon. Le projet est essentiellement une somme de la loi Bas-Lauriol et des projets de loi précédents non aboutis.

2.1.3 Le débat sur la loi Toubon

On peut se procurer sur le site internet de l'Assemblée nationale le compte-rendu des débats sur la loi Toubon. On est surpris, à la lecture de cette centaine de pages, par le climat extrêmement consensuel du débat et par le fait qu'un dérisoire pourcentage de ce long débat soit consacré à la discussion des détails de la loi.

Jacques Toubon, ministre de la culture et de la francophonie (le détail a son importance), prend la parole le premier. Il expose les raisons qui motivent de « *relancer cette politique de la langue française* » par une loi qui ambitionne non pas, glisse-t-il habilement, de rendre obligatoire l'usage du français, mais « *d'interdire de l'interdire* » – cette pirouette rhétorique reste l'une des favorites de la DGLF. Celui qui donnera le nom à la loi met en avant deux arguments principaux. Premièrement (Toubon endosse son costume de ministre de la francophonie) une raison géopolitique : cette loi, nous en sommes redevables aux pays de la francophonie qui ont fait délibérément le choix du français et voient avec écœurement la France renoncer à sa langue. Au passage, la francophonie, si respectueuse des cultures, est opposée au modèle anglo-saxon, comme pour dire : « Ce sont eux les colonialistes, ce n'est pas nous ! ».

> La francophonie, vous le savez, propose à la fois une culture, une langue universelle et donc l'ouverture au monde, mais elle propose en même temps de respecter la diversité et la personnalité de chacun. Elle ne propose pas d'uniformiser le monde. Elle propose de sortir ainsi, si on le veut, du modèle unique anglo-marchand qui est en train de se répandre dans un certain nombre de pays *(Applaudissements.)*

Toubon se fera reprendre sur cet étrange mot-valise bourré d'idéologie qu'est « anglo-marchand ». Mais pas sur sa vision très angélique de la francophonie, qui est toujours aujourd'hui celle de beaucoup d'élites françaises. Deuxièmement (Toubon ôte son costume de ministre de la francophonie et endosse celui de ministre de la culture) une raison patrimoniale : le français est le « pilier », la « colonne vertébrale » de la culture française, voire véritablement un capital qu'il s'agit de faire fructifier, la seule richesse de ceux qui n'ont rien :

> Parce que le français, c'est la langue du peuple, c'est son capital ! Un capital donc chacun dispose si dépourvu soit-il sur le plan matériel comme sur le plan spirituel ! Et il est du devoir de l'État, du Gouvernement et de la représentation nationale de le préserver et de le faire fructifier dans l'intérêt de tous !

Ce serait bien le diable si cet argument ne faisait pas fondre le cœur des députés « socialo-communistes » ! Ayant défendu sa loi et ses convictions avec une emphase qui n'empêche pas la sincérité, le ministre désamorce les deux types de critiques qu'il anticipe : ceux qui trouveraient la loi frileuse, et ceux qui au contraire dénonceraient « *une loi répressive, inutile, policière, un "marteau-pilon pour écraser une mouches"* » (l'expression est récurrente dans le débat). Puis il laisse la parole aux vraies critiques.

Celles-ci portent principalement sur le manque d'ambition de la loi, laquelle reprend un certain nombre de textes existants sans y ajouter beaucoup de substance ni même de cohérence. On lui reproche aussi son aspect réglementaire, trop précis, trop scrupuleux, son « manque de souffle ». Le porte-parole du parti socialiste, le plus virulent peut-être des critiques, se dit réticent à l'interventionnisme en matière linguistique – l'occasion pour Toubon d'ironiser sur l'inversion des rôles, la droite prêchant en l'occurrence pour l'interventionniste et la gauche faisant l'éloge du libéralisme. Le porte-parole du parti communiste, lui, semble ravi du projet de loi. Sur le fond, la grande majorité des intervenants sont d'accord sur le principe d'une loi visant à protéger le français contre l'anglais. L'anglais d'ailleurs, quoique absent de la loi elle-même, est omniprésent dans le débat, preuve s'il en fallait que c'est bien comme un rempart contre lui que s'est érigée la loi Toubon.

Mais surtout, le débat frappe par sa complète abstraction. Chacun leur tour, les députés de droite et de gauche déploient des trésors d'érudition sur la langue française, ses mots, ses emprunts, son étymologie. Ils discourent, sans avoir besoin de convaincre leurs collègues, sur la beauté de la langue et la douleur que l'on peut ressentir à la voir dénaturée par des emprunts sauvages à l'anglais. Nombre d'intervenants dissertent longuement sur cette question des anglicismes, question très annexe et qui, ironiquement, sera totalement évacuée de la loi par le Conseil constitutionnel. Sont également invitées dans le débat, de façon récurrente, nombre de questions périphériques comme l'enseignement du français en France et à l'étranger, la diplomatie française, le rayonnement culturel

de la France… Toutes choses sur lesquelles le projet de loi n'a pas de répercussion. Les députés reviennent rarement, en revanche, sur les dispositions précises de la loi. De l'entreprise, pas un mot ou presque, alors que 4 articles lui sont consacrées ! Y avait-il des chefs d'entreprise dans l'assemblée ? Y aurait-il eu un peu plus de dissonance dans le débat s'il y en avait eu ? Au final, on a l'impression que la loi est adoptée peut-être moins parce que son texte a convaincu (trop sèchement réglementaire pour les uns, trop répressif pour les autres, ce texte ne plaît à personne) que parce que son principe a plu à ces fins lettrés, grands idéalistes et un rien chauvins, que sont nos députés.

2.2 Dispositions de la loi Toubon

Le premier article de la loi nº 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française, couramment appelée loi Toubon (et que nous n'appellerons plus autrement), est hautement symbolique :

> Langue de la République en vertu de la Constitution, la langue française est un élément fondamental de la personnalité et du patrimoine de la France.
>
> Elle est la langue de l'enseignement, du travail, des échanges et des services publics.

L'anglais est donc la langue du travail en France, de par la loi. C'est un symbole fort, mais, même avec force de loi, ce ne sont jusque là que de pieuses paroles. Les articles suivants déclinent les différents contextes où doit s'appliquer l'obligation d'utiliser le français. Les articles qui concernent l'entreprise privée sont les articles 2, 8, 9 et 10. L'article 2 porte sur les publicités, modes d'emploi, factures, garanties, etc. en un mot sur tous les supports de communication d'une entreprise à destination de ses clients. On y reconnaît l'héritage direct de la loi Bas-Lauriol.

> Dans la désignation, l'offre, la présentation, le mode d'emploi ou d'utilisation, la description de l'étendue et des conditions de garantie d'un bien, d'un produit ou d'un service, ainsi que dans les factures et quittances, l'emploi de la langue française est obligatoire.
>
> Les mêmes dispositions s'appliquent à toute publicité écrite, parlée ou audiovisuelle.

Les articles 8, 9 et 10 consistent en modifications du Code du travail, qui obligent l'employeur à utiliser le français pour certaines informations délivrées aux salariés. L'article 8, survivance de la loi Bas-Lauriol, porte sur le contrat du travail :

> Le contrat de travail constaté par écrit est rédigé en français.
>
> Lorsque l'emploi qui fait l'objet du contrat ne peut être désigné que par un terme étranger sans correspondant en français, le contrat de travail doit comporter une explication en français du terme étranger.
>
> Lorsque le salarié est étranger et le contrat constaté par écrit, une traduction du contrat est rédigée, à la demande du salarié, dans la langue de ce dernier. Les deux textes font également foi en justice.
> En cas de discordance entre les deux textes, seul le texte rédigé dans la langue du salarié étranger peut être invoqué contre ce dernier.

> L'employeur ne pourra se prévaloir à l'encontre du salarié auquel elles feraient grief des clauses d'un contrat de travail conclu en violation du présent article. (Art. L. 121-1 du code du travail)

L'article 9 s'attaque au règlement intérieur, aux conventions collectives, et à une catégorie bien plus vaste et aux frontières floues que constituent les « *documents comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à celui-ci pour l'exécution de son travail* » (DCOS dans la suite) :

> **I. -** Le règlement intérieur est rédigé en français. Il peut être accompagné de traductions en une ou plusieurs langues étrangères. (Art. L. 122-35 du code du travail)
>
> **II. -** Tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à celui-ci pour l'exécution de son travail doit être rédigé en français.
> Il peut être accompagné de traductions en une ou plusieurs langues étrangères. Ces dispositions ne sont pas applicables aux documents reçus de l'étranger ou destinés à des étrangers. (Art. L. 122-39-1 du code du travail)
>
> **IV. -** Les conventions et accords collectifs de travail et les conventions d'entreprise ou d'établissement doivent être rédigés en français. Toute disposition rédigée en langue étrangère est inopposable au salarié à qui elle ferait grief. (Art. L. 132-2-1 du code du travail)

Enfin l'article 10 reprend pour l'essentiel les dispositions de la loi Bas-Lauriol sur les offres d'emploi (alinéa 3 de l'Art. L. 311-4 du code du travail).

L'alinéa 2 de l'article 9 mérite commentaire. C'est celui qui a suscité le plus de réflexion de juristes et motivé le plus de recours contentieux. Il élargit démesurément le champ d'application de la loi en l'étendant à un objet fort mal défini qu'est le DCOS. Mais ce faisant, il introduit également une exception de taille : les « *documents reçus de l'étranger ou destinés à des étrangers* » (DRE dans la suite) ne sont pas concernés par la loi ! Tout contentieux entre un employeur et un syndicat peut alors se résumer à un schéma simple : le syndicat prouve, très facilement, que l'objet au centre du contentieux est un DCOS (quel document manipulé par un salarié n'est pas nécessaire à son travail ?) ; ce à quoi l'entreprise répond en tentant de prouver, plus ou moins laborieusement, que ce DCOS est en fait un DRE. La DGLF met du reste en garde les employeurs contre une utilisation trop confiante de ce moyen :

> Cette exception est à manier avec prudence dans la mesure où le défaut de traduction de documents importants peut être sanctionné par le biais d'autres obligations issues du code du travail. (DGLF, Rapport au parlement, 2009)

Et en effet, beaucoup de dispositions du code du travail préexistant à la loi Toubon garantissaient déjà l'usage du français au travail : doivent ainsi être rédigés en français tous les documents concernant des informations obligatoires pour les salariés ayant trait à leur sécurité, par exemple les notices d'instruction des équipements de protection individuelle (Art. R.4312-23), les avertissements

relatifs aux risques d'utilisation des machines de travail, les notices d'instruction accompagnant chaque machine et accessoire de levage (Art. R.4312-1), les pièces à fournir dans le cadre de déclaration de substances nouvelles, de substances dangereuses, de l'information des autorités pour la prévention des risques et de la protection des secrets industriels et commerciaux (Art. R.4411-27, R.4411-49, R.4411-60 et 4411.72), les documents et attestations exigés d'un cocontractant établi à l'étranger (Art. D.8222-8), tous les documents transmis aux représentants des salariés concernant le comité d'entreprise européen (Art. L.2343-17)…[8]

Une circulaire ministérielle en date du 19 mars 1996 vient préciser quelque peu ce qui est entendu par DCOS :

> Sont, en particulier, considérés comme tels, les documents comptables ou techniques nécessaires à l'exécution d'un travail (par exemple, les livrets d'entretien utilisés par un service de maintenance). En outre, le respect des règles de sécurité à l'intérieur de l'entreprise implique que les modes d'emploi ou d'utilisation de substances ou de machines dangereuses d'origine étrangère et destinées à être utilisées dans une entreprise en France soient rédigés ou traduits en français.

On se passerait fort bien de cette précision qui, indicative et non exhaustive, ne donne que quelques exemples incontestables de DCOS en laissant dans l'ombre l'infinité des cas limites. Cette circulaire mélange d'ailleurs curieusement les textes puisque dans la deuxième phrase citée elle invoque des dispositions du code du travail totalement étrangères à la loi Toubon. La circulaire reprend ensuite l'exception des DRE qu'elle définit comme « *les documents reçus de l'étranger ou destinés à des personnes de nationalité étrangère*[9]*, en particulier les documents liés à l'activité internationale d'une entreprise* »… ce qui accentue encore extraordinairement le flou ! Car si d'une part tout document peut être reconnu comme nécessaire à l'exécution du travail d'un salarié, d'autre part dans une entreprise multinationale tout document peut être reconnu comme lié à son activité internationale ! Voilà une circulaire qui complique encore l'interprétation de la loi qu'elle visait à clarifier. On verra que les juges, pour se prononcer, reviennent d'ailleurs le plus souvent au texte de la loi.

2.3 Jurisprudence

Pendant dix ans, l'article 9 de la loi Toubon est resté en sommeil, n'occasionnant aucun contentieux. Sans doute peut-on attribuer ce fait étrange à la méconnaissance de cet article par les syndicats, qui, dans les faits, sont les seuls (avec les inspecteurs du travail) à pouvoir constater un manquement et réclamer l'application de la loi. Ces dernières années, quelques syndicats – ou plutôt quelques syndicalistes, rarement appuyés dans leur combat par leur syndicat d'appartenance – semblent avoir

[8] Pour cette énumération, source : DGLF, Rapport au parlement, 2009.

[9] Remarquer que « étrangers » dans la loi s'est transformé en « personnes de nationalité étrangère », peut-être avec la même volonté politiquement correcte qui fait dire « personne handicapée » au lieu de « handicapé ». Il est vrai qu'un étranger pourrait se sentir handicapé dans une entreprise où l'on appliquerait scrupuleusement la loi Toubon (cf. § 2.2.3 du chapitre précédent).

compris le bénéfice qu'ils pouvaient en tirer. Les quatre cas de jurisprudence évoqués ici sont cités par la DGLF dans ses Rapports au parlement et régulièrement mis en avant (en particulier le premier, le plus symbolique) comme autant de victoires de la loi Toubon sur le tout-anglais. Si l'on suppose qu'aucun cas significatif n'ait échappé à la veille juridique de la délégation, ils constituent à eux quatre la quasi-intégralité de la jurisprudence relative aux articles 8, 9 et 10 de la loi Toubon, qui s'avère décidément bien maigre pour 20 ans d'existence. Nous les présentons par ordre chronologique, en montrant comment l'interprétation du texte de la loi se construit au fil des jugements, de la victoire fondatrice que constitue le cas GEMS au grand point d'interrogation posé par le cas Air France.

2.3.1 General Electric Medical Systems (GEMS)

La jurisprudence GEMS est la première où ait joué de façon décisive l'article 9 de la loi Toubon. Elle a joué un rôle important pour populariser la loi auprès des syndicats en leur montrant ce qu'elle pouvait les aider à accomplir. Elle a aussi contribué à ouvrir un nouveau front de lutte pour la DGLF, qui jusqu'alors, à en juger par ses Rapports au Parlement de 1997 à 2005, voyait l'entreprise selon le seul prisme de la lutte contre l'anglais dans la publicité. Aussi le cas GEMS sert-il souvent de modèle pour illustrer le « cadre juridique » imposé à l'entreprise par la loi Toubon.

Le 24 juin 2004, le tribunal de grande instance de Versailles est appelé à se prononcer sur un contentieux opposant le syndicat CGT, le Comité d'entreprise et les Comités d'hygiène et de sécurité à la société General Electric Medical Systems (GEMS), filiale française du groupe américain General Electric, spécialiste dans les appareillages à usage médical et les logiciels pour l'imagerie médicale. Il est reproché à l'entreprise d'avoir imposé à ses salariés de travailler à partir de documents rédigés uniquement en langue anglaise, y compris des documents de formation à l'hygiène et à la sécurité, et ce au moins depuis 1998, malgré les interpellations répétées de salariés. Le 11 janvier 2005, le tribunal ordonne à la société GEMS « *de mettre à disposition de ses salariés en France, sans délai, une version française des logiciels informatiques [et des] documents relatifs à la formation du personnel, à l'hygiène et à la sécurité* ». Il ordonne également que d'ici juin 2005 soient traduits en français « *les documents relatifs à tous les produits de la société présents sur le marché, et ce sous astreinte de 20 000 euros par document non conforme* ». La société GEMS n'obtempère pas et interjette appel de ce jugement. Elle considère l'astreinte disproportionnée, considérant que les infractions visées ne sont passibles que d'une contravention de quatrième classe, et déplore que les plaignants « *persistent à éluder toute détermination précise des documents sur lesquels ils prétendent voir porter l'obligation de traduction* ».

Le jugement est confirmé par la cour d'appel de Versailles dans un arrêt du 2 mars 2006, stipulant que « *l'obligation de traduction en langue française concerne les documents techniques portant sur*

les produits fabriqués présents sur le marché français et ceux que la société fabriquera destinés au marché français qui sont nécessaires aux salariés français pour la bonne exécution de leur travail en France ». La cour condamne GEMS à verser aux plaignants la somme considérable de 580 000 euros au titre de l'astreinte susmentionnée. Dans ses « considérant », la cour d'appel rappelle que « *le fait que le non-respect des dispositions de l'article L 122-39-1 du code du travail soit pénalement sanctionné, n'interdit pas au juge civil […] de constater le manquement à l'obligation qui caractérise en soi une faute civile dont la réparation peut être poursuivie devant le juge civil au choix des créanciers de l'obligation ou de ceux qui ont qualité à agir pour eux, dès lors que l'intérêt collectif des salariés est concerné* ». Autrement dit, la contravention, menace dérisoire pour l'entreprise, est une chose, mais la réparation due aux plaignants, potentiellement beaucoup plus coûteuse, en est une autre. Voilà pour ceux qui trouvaient la loi trop clémente – et tant pis pour ceux qui au contraire la trouvaient déjà trop répressive !

Au passage, la Cour d'appel livre son interprétation de la catégorie problématique des DRE (p. 145). D'une part elle interprète « destiné à des étrangers » comme « destiné uniquement à des étrangers » :

> […] c'est de façon injustifiée que l'appelante conteste le caractère probant de ces documents et des attestations sans justifier de leur traduction en langue française alors qu'il s'agit bien de documents établis sur le site [français] à destination de salariés français, peu important qu'ils puissent être destinés également à des étrangers.

D'autre part elle fait un drôle de mélange entre les dispositions de la loi Toubon concernant les produits destinés au marché français, visant à protéger les consommateurs (article 2), et celles concernant les documents de travail, visant à protéger les salariés (article 9-II) :

> […] doivent être traduits en français les documents techniques relatifs aux produits fabriqués présents sur le marché français et ceux destinés au marché français que fabriquera la société GEMS dès lors que ces documents sont destinés aux salariés français pour l'exécution de leur travail.

Comprenne qui pourra… Il est pourtant bien certain que ni dans la loi, ni dans la circulaire du 19 mars le critère de la destination des produits fabriqués n'apparaît pour qualifier l'obligation de traduire ou rédiger en français des documents internes à l'entreprise. Insensiblement, le « *document destiné à des étrangers* » s'est transformé en « *document relatif à un produit destiné exclusivement aux marchés étrangers* » ce qui en restreint considérablement la portée.

Suite à cet arrêt de la cour d'appel, l'entreprise GEMS renonce à se pourvoir en cassation. Elle conclut, le 25 janvier 2008, un accord avec les principaux syndicats et notamment la CGT, à l'origine de l'action en justice. Cet accord, dont nous citons quelques extraits en encadré, est un événement

important : pour la première fois, une entreprise et ses représentants du personnel se mettent d'accord sur l'interprétation à donner à la nébuleuse loi Toubon.

Extraits de l'Accord du 25 janvier 2008 entre la société GEMS et les syndicats CGT, CFDT et FO

L'entreprise renonce en partie à faire jouer l'exception sur les DRE :

> Les parties conviennent que dans une acception négociée de l'article L.122-39-1 du code du travail, les documents visés par les dispositions dudit article, mais également les documents reçus de l'étranger, dès lors qu'ils comportent des obligations pour les salariés ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à ceux-ci pour l'exécution de leur travail, seront disponibles en version française. [Nous soulignons.]

L'accord précise ce qui est compris comme DCOS :

> Les parties conviennent que sont considérés comme des documents devant être rédigés en français, ceux conçus ou rédigés en France par GEMS destinés à son personnel français ou francophone quel que soit le support utilisé (papier, électronique ou tout autre procédé technologique). Les parties conviennent que sont considérés comme des documents comportant des obligations ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à ceux-ci pour l'exécution de leur contrat de travail : les documents contractuels ou relatifs au statut individuel des salariés [...] les documents relatifs au statut collectif des salariés [...] les formations et les supports de formation [...] les documents rédigés par le Département environnement, hygiène et sécurité [...] toute la communication destinée aux personnes de GEMS contenant des informations économiques ou financières relatives aux activités de la société, de ses produits et/ou des salariés de GEMS [...] les procédures de travail et instructions à valeur de procédure de travail [...]

La question des outils informatiques, qui ne sont pas évoqués par la loi mais avaient été intégrés par le premier juge à son injonction de traduire, est abordée dans un article à part :

> Les parties conviennent que seront disponibles en version française, l'ensemble des outils informatiques nécessaires aux salariés pour l'exécution de leur travail [...] GEMS met également à disposition des salariés un outil d'aide à la traduction accessible à partir du réseau internet de l'entreprise [...]

Enfin l'entreprise s'engage à « *poursuivre et accentuer ses efforts dans le domaine de la formation professionnelle et en particulier de formation à la langue anglaise* ».

2.3.2 Europ Assistance

En 2007, un procès intenté par un syndicat contre l'entreprise Europ Assistance France invite à nouveau la loi Toubon dans les prétoires. Le contentieux porte cette fois sur deux logiciels mis à disposition des salariés en langue anglaise. L'entreprise soutient que les logiciels sont développés par la holding, qu'ils ont vocation à être utilisé par tous les pays, que leur utilisation en France concerne un nombre très limité de salariés qui ont tous suivi une formation linguistique, et que pour le guide d'utilisation une traduction française leur est fournie. Le 27 avril 2007, le tribunal de grande instance de Nanterre estime non recevables ces arguments et exclut que puisse s'appliquer la fameuse exception de la loi Toubon, considérant « *que les logiciels ne pouvaient être considérés comme reçus*

de l'étranger, étant destinés à être utilisés par des salariés français au sein d'une entreprise située en France et ayant été développés et implantés à la demande de la holding d'Europ Assistance, société française dont le siège social était situé en France ». Le tribunal ordonne que les deux logiciels soient mis à disposition aux salariés dans leur version française, « *sous astreinte de 5 000 euros par document et par jour de retard passé un délai de trois mois à compter de la signification du jugement* ».

Europ Assistance fait son retour l'année suivante devant le tribunal de grande instance de Nanterre. C'est à nouveau sur un logiciel que portent les doléances du syndicat plaignant (CFTC), cette fois un logiciel de comptabilité. Même défense, mêmes conclusions. L'entreprise obtempère.

Ces deux jurisprudences réaffirment l'appartenance des logiciels à la catégorie des DCOS. Se pose alors le problème de l'interprétation de l'exception portant sur les DRE : qu'est-ce qu'être « reçu de l'étranger » pour un logiciel ? Le juge d'instance considère qu'un logiciel développé à l'étranger sur la demande d'une entreprise française ne peut se prévaloir de l'exception portant sur les DRE. S'il mentionne dans ses « considérant » le fait que la holding, commanditaire de l'installation des logiciels, soit française, on peut supposer que les conclusions n'auraient pas été modifiées si le commanditaire avait été situé à l'étranger. En matière d'outil informatique, il semble donc que l'exception portant sur les DRE soit particulièrement difficile à faire jouer.

2.3.3 Nextiraone

Un an après Europ Assistance, c'est Nextiraone (« leader européen des services de communications »), l'ancienne division de service aux entreprises d'Alcatel, séparée en 2002, qui est rappelée au respect de loi Toubon, dans une affaire assez similaire opposant l'entreprise à son comité central d'entreprise et à la CGT (TGI de Paris, 6 mai 2008). Comme dans le cas précédent, la pomme de discorde est un logiciel de gestion interne disponible exclusivement en anglais. Baptisé Saphire, le logiciel en question est utilisé dans les seize pays d'implantation du groupe ; l'entreprise avait accepté de mettre en place un « *didacticiel en langue française permettant de guider l'utilisateur* » mais celui-ci ne constituait pas, selon les plaignants, « *une alternative équivalente à une interface en langue maternelle* ». Nextiraone se voit donc enjoindre de traduire le logiciel incriminé sous astreinte de 10 000 euros par jour de retard.

La DGLF, dans son commentaire (Rapport au parlement, 2008) y voit un jugement « *important à plusieurs titres* ». D'abord parce qu'il confirme l'appartenance des logiciels aux documents visés par l'article 9 de la loi Toubon. Ensuite parce que le juge, très zélé, a cru bon de commenter la loi en précisant qu'elle est « *la traduction concrète du principe constitutionnel selon lequel la langue de la République est le français* » instaurant « *la primauté de la langue française dans les entreprises*

situées en France, sans écarter le recours légitime à des langues étrangères » et « *qu'elle n'a jamais fait l'objet de critiques au niveau du droit communautaire* » (peut-être, suppose la DGLF, parce que l'entreprise avait invoqué le droit communautaire pour sa défense). Ce faisant, il semble vouloir s'émanciper de la lettre assez étroite de la loi pour n'en retenir que le principe, interprété généreusement en faveur des plaignants (la loi ne précise notamment pas que le recours aux langues étrangères doive être légitime). Enfin parce que le jugement, en déclarant insuffisant le didacticiel fourni par l'entreprise, se prononce sur ce qu'est une traduction acceptable. Il va bien au-delà du texte de loi – voire il prend parti sans ambiguïté dans la controverse décrite aux chapitres précédent – lorsqu'il déclare qu'une « *langue étrangère constitue pour un salarié, à défaut d'une maîtrise parfaite, un handicap important, ne serait-ce que pour gérer les incidents et comprendre les procédures hors cadre ou les messages d'erreur* ». Dans cette jurisprudence, le juge du fond continue donc de prendre ses libertés avec la loi Toubon ; puisqu'elle est peu claire, difficile à interpréter et mal proportionnée à son objectif principal (la défense du salarié), il revient à cet objectif et au principe de la loi. Message aux entreprises : vous ne vous défilerez pas devant la loi Toubon !

2.3.4 Air France

Au vu des premières jurisprudences, si tardives soient-elles, on a l'impression que la loi Toubon est un fusil qui ne manque aucun de ses coups. Le cas Air France vient pour la première fois démentir cette impression. L'affaire oppose la compagnie aérienne au syndicat de pilotes Alter, qui lui reproche de n'offrir qu'en anglais les documents suivants nécessaires au pilotage : fiches dites ATLAS, manuels d'utilisation des appareils Boeing, logiciels d'enseignement assisté par ordinateur et documentations relatives à la légende des cartes aériennes. Le syndicat est débouté par le tribunal de grande instance de Bobigny le 28 novembre 2008. Motifs retenus : l'activité internationale de l'entreprise et le fait que « *les pilotes de ligne ne peuvent obtenir la délivrance de leur licence de pilote de ligne qu'à la condition de maîtriser la langue anglaise qui constitue la langue internationale en matière aéronautique* » (toute choses qui n'ont pas de portée, théoriquement, sur l'application de la loi Toubon). Le tribunal note par ailleurs que « *la société Air France justifiait que les documents et le logiciel constituent des documents reçus de l'étranger* » (ce sont donc des DRE !) et conclut que l'entreprise n'est pas légalement tenu de les traduire en français.

Le syndicat fait appel et gagne son appel (cour d'appel de Paris, arrêt du 1er octobre 2010) mais l'arrêt est cassé le 12 juin 2012. La Cour de cassation appuie sa décision sur deux textes régissant les transports aériens. Le premier est la convention de Chicago du 7 décembre 1944 relative à l'aviation civile internationale, qui « *institue une normalisation internationale des règles relatives à la conduite aérienne [reposant] sur l'usage d'une langue uniforme, à savoir la langue anglaise* ». Le deuxième est l'arrêté du 29 mars 1999 relatif à la délivrance des licences et qualifications de membres d'équipage

de conduite d'avion, selon lequel « *la qualification de vol aux instruments exige l'aptitude à l'utilisation de la langue anglaise pour pouvoir lire et démontrer la compréhension des manuels techniques rédigés en anglais et utiliser des cartes aéronautiques, en route, au départ et en approche, ainsi que les documents associés rédigés en anglais* ». La Cour reprend donc les motifs du jugement en première instance, en les appuyant sur d'autres textes de lois et notamment sur une convention internationale, qui prime sur les textes nationaux.

Sur ces bases, la Cour de cassation réinterprète la loi Toubon (comme l'avait fait le juge de première instance dans les jurisprudences précédentes) en y introduisant une nouvelle exception :

> Si, selon ce texte, tout document comportant des dispositions dont la connaissance est nécessaire au salarié pour l'exécution de son travail doit, en principe, être rédigé en français, sont soustraits à cette obligation les documents liés à l'activité de l'entreprise de transport aérien dont le caractère international implique l'utilisation d'une langue commune, et dès lors que, pour garantir la sécurité des vols, il est exigé des utilisateurs, comme condition d'exercice de leurs fonctions, qu'ils soient aptes à lire et comprendre des documents techniques rédigés en langue anglaise. [Nous soulignons.]

Il est particulièrement provoquant que l'obligation d'utiliser l'anglais soit justifiée par la garantie de sécurité, alors que c'est la même sécurité, argument traditionnel des chevaliers de la loi Toubon, qui était invoquée par les plaignants pour demander la traduction des documents. La DGLF a perdu une partie mais n'abandonne pas le jeu. Dans son Rapport au Parlement de 2012, elle prend acte du fait que « *dans le domaine de l'aéronautique, l'évolution des techniques et l'internationalisation des marchés a conduit à la généralisation de l'anglais dans le fonctionnement des systèmes aéronautiques.* » L'anglais ? Pas exactement. Car il s'agit en fait, selon la DGLF, « *d'un langage professionnel reposant sur un vocabulaire normé, dont la connaissance s'impose à l'ensemble des personnels [et dont] la maîtrise […] ne préjuge […] en rien des compétences en anglais "général" des personnels concernés.* » Ce n'est donc pas face à l'anglais que le français vient de perdre du terrain. L'auteur du rapport réalise là une jolie pirouette pour réconcilier la décision de justice avec la doctrine de la DGLF. Ceci étant bien établi, il essaie, un peu laborieusement, de mettre en cohérence son propre discours sur la sécurité et celui de l'arrêt de la Cour.

> Désormais, les aéronefs renvoient eux-mêmes à une documentation électronique intégrée aux appareils : les manuels d'utilisation auxquels se réfère cette documentation électronique doivent disposer d'informations en anglais cohérentes avec celles apparaissant dans le cockpit, afin que les pilotes soient en mesure de réagir sans délai à une éventuelle anomalie. Cette concordance peut notamment apparaitre indispensable en situation de stress, lorsque des réactions proches de l'automaticité s'imposent aux personnels concernés. Le recours à une traduction éventuelle constituerait au mieux une aide à la compréhension de la langue de fonctionnement des systèmes.

L'anglais est la langue des automatismes, le français la langue de la compréhension. Il faut des deux pour faire un salarié heureux. Un peu schématique, mais convaincant. On apprend enfin que le ministre de la culture aurait doctement rappelé à son homologue chargé des transports « *que tout ce*

qui fait appel aux capacités cognitives doit passer par la langue maternelle. Si les systèmes à bord (hydrauliques, électroniques, électriques, commandes de bord…) sont bien désignés en anglais, ce qui les explique et sert à les comprendre doit également pouvoir être exprimé en français. » Raison pour laquelle il ne faudrait pas qu'une documentation en anglais donne lieu à des formations dispensées dans cette langue, ni que le français cesse d'être « *la langue naturelle utilisée dans les cockpits entre pilotes francophones* ».

Si ces commentaires montrent que la DGLF a su retomber sur ses pattes, l'affaire Air France fragilise la loi Toubon. En acceptant que le caractère international du transport aérien puisse justifier une exception à la loi, le juge de cassation a ouvert la porte à d'autres exceptions. Certes, peu de secteurs peuvent se prévaloir d'être aussi intrinsèquement internationaux que le transport aérien ; et les conventions internationales, propres au secteur aérien, ont joué un rôle décisif dans la décision de la Cour, rôle qu'elles ne pourraient prétendre à jouer pour la plupart des autres entreprises. Mais le précédent est là, et le symbole aussi : la loi Toubon n'est pas cette arme fatale qui pourrait être maniée par les syndicats, à bon ou mauvais escient, avec la certitude de gagner à tous les coups.

2.4 Commentaires et conjectures

J'ai cité au chapitre précédent le commentaire d'un pilote d'Air France qui m'assurait que le procès, de ce qu'il en savait, « *c'était juste pour emmerder la direction* », puisqu'enfin l'anglais était depuis longtemps une évidence pour lui comme pour tous ses collègues. Un témoignage isolé vaut ce qu'il vaut. Il montre en tout cas la perception qu'en a un observateur intérieur. Et si la loi Toubon avait été un prétexte ? Interprétée presque toujours en faveur des syndicats, bien au-delà de la lettre et sans prendre très au sérieux, voire en rétrécissant souverainement l'exception portant sur les DRE ; très chère pour l'entreprise, compte tenu du coût de la traduction (si le volume des documents à traduire est important) mais surtout des astreintes (580 000 € tout de même pour GEMS, pour un effectif d'environ 2 000 salariés) ; rémunératrice enfin pour les plaignants. Tout cela fait d'elle un formidable outil de chantage.

Le fait qu'un texte de loi ait une valeur dissuasive avant que d'être utilisé comme une arme d'attaque n'a en soi rien d'anormal – c'est même ce qui fonde le principe de responsabilité sociale de l'entreprise (Bastianutti & Dumez, 2012) auquel nous reviendrons dans la conclusion. Une des principales vertus de la loi Toubon est sans nul doute d'avoir offert aux syndicats une caution juridique pour obtenir de leurs employeurs des concessions pratiques en matière d'usage du français ; cet usage avant tout dissuasif peut expliquer que si peu de contentieux aient émergé en vingt ans. Mais une arme de dissuasion ne doit pas être trop facile à utiliser, ou alors gare aux abus ! Dans son état actuel, la loi est éminemment floue sur la question des DCOS/DRE. Ceci permet aux employeurs d'en avoir une interprétation très restrictive, aux syndicats d'en avoir une interprétation

très inclusive, et au juge de généralement trancher en faveur des seconds. En même temps, la loi ne se prononce pas sur tout ce qui pourrait rendre l'usage d'une autre langue que le français légitime ou illégitime, et notamment sur le caractère international des activités de l'entreprise et sur la question de la compétence, deux motifs qui jouent pourtant un rôle central dans la jurisprudence Air France.

L'impression qui se dégage de notre analyse de la jurisprudence est celle d'une complète inadaptation de la loi Toubon à la réalité des activités des entreprises. Le législateur n'avait visiblement pas envisagé les implications de sa loi dans l'économie toujours plus mondialisée des années 2000. La critique est d'autant plus justifiée qu'elle est partagée, non seulement par les employeurs, qui aimeraient que l'on précise en la restreignant la catégorie des DCOS, mais aussi par nombre d'opposants au tout-anglais, qui aimeraient que l'on précise en la restreignant la catégorie des DRE. C'est pour satisfaire ces derniers qu'en 2004 le sénateur Philippe Marini fait une proposition de loi visant à restreindre le champ de l'exception portant sur les DRE en ajoutant la condition qu'ils soient « *destinés à des salariés dont l'emploi nécessite une parfaite connaissance de la langue étrangère utilisée*[10] ». La proposition, adoptée en première lecture au Sénat, attend toujours d'être examinée par l'Assemblée nationale. Comme évoqué au chapitre 3, il se peut que la timidité du législateur soit motivée par la crainte de mettre en danger le statu quo, étant donné « *[qu']adopter la loi Marini-Legendre pourrait bouleverser l'équilibre et provoquer une réaction de la Commission [européenne], alors qu'elle est actuellement encline à nous laisser appliquer notre législation*. »

Car, n'en déplaise au juge de l'affaire Nextiraone, l'Europe pourrait bien trouver à redire à notre loi Toubon. Pourrait notamment être soulevée la question de la conformité de la loi avec les articles 10 et 14 de la Convention européenne des droits de l'homme qui garantissent, respectivement, la liberté d'expression et l'interdiction de discriminer sur quelque critère que ce soit, y compris la langue. En ce qui concerne l'article 2 qui porte sur l'étiquetage des produits et la publicité, on peut soutenir que ses dispositions contreviennent au principe de libre circulation des marchandises et pourraient ainsi constituer, en jargon bruxellois, une « *mesure d'effet équivalent à des restrictions quantitatives* » puisqu'elles avantagent de fait les produits français par rapport aux produits provenant d'autres pays de l'Union européenne. Autrement dit, la France se rendrait coupable de protectionnisme sous prétexte de politique linguistique.

[10] La DGLF, partisane inconditionnelle de la proposition de loi, observe très justement qu'il « *reste à déterminer quel emploi nécessite réellement une parfaite connaissance de la langue étrangère en cause.* » « *Aujourd'hui,* conclut-elle, *il convient donc de retenir que la décision d'établir ou non une traduction en français […] doit donner lieu à une analyse au cas par cas, au vu notamment de leur provenance, de leur objet, de leur but et de leurs destinataires.* » Nous ne pouvons que lui donner raison sur ce point. Dommage que la législation ne prévoie pas cette possibilité d'une analyse au cas par cas.

Dans ces conditions hostiles, la loi Toubon, mauvaise loi pour une noble cause, doit peut-être sa survie à sa relative discrétion. Quelques paragraphes immiscés dans notre épais Code du travail. Une mise en application dont l'État ne se donne pas les moyens : l'opportunité de poursuites est laissée à la libre appréciation des syndicats. Enfin peu, très peu de contentieux en vingt ans. Cette discrétion contraste vivement avec l'ambition de la loi : faire du français la langue légale du travail en France, rien de moins ! De même la technicité du texte de loi contraste-t-elle avec le flou artistique qui entoure les DCOS/DRE. Tout cela n'est pas bien satisfaisant juridiquement, mais au moins la loi existe et continue d'exister. Les juges qui ont eu à se prononcer dernièrement sur la question ont d'ailleurs su trouver le motif de leur décision ailleurs que dans le texte de la loi – comme s'ils sentaient qu'ils ne convaincraient pas grand monde s'ils se contentaient de démontrer que le document était un DCOS et pas un DRE…

Quel futur pour la loi Toubon ? Trois possibilités. La première est celle d'une abrogation ou d'un amendement la rendant inapplicable dans la plupart des cas ; cette abrogation ou cet amendement pourrait être motivé par un arrêt de la Cour européenne, saisie suite à l'échec en cassation d'un employeur poursuivi par un syndicat. La seconde est celle d'un amendement la renforçant, tel l'amendement proposé par le sénateur Marini ; il serait pour le moins étonnant que cet amendement refasse surface à l'Assemblée après dix ans d'hibernation, mais on ne sait jamais. La troisième, peut-être la plus probable, est le maintien du statu quo : les entreprises se contentent d'exhiber une conformité de façade, cependant qu'à l'intérieur l'anglais continue de gagner du terrain ; les syndicats ne montent au créneau qu'en ultime recours, en cas de blocage du dialogue social.

Car la loi Toubon n'a pas empêché l'anglicisation des entreprises et ne l'empêchera pas. Le cas de Procom l'illustre[11] : l'anglais y est officiellement la seule langue de travail en France et pourtant, au dire d'un membre de la direction, l'entreprise se conforme scrupuleusement à ses obligations en matière de traduction des documents officiels – quand bien même la version française de ces documents ne servirait à personne. Inversement, nombreuses sont les entreprises qui contreviennent à la loi Toubon sans que cela ne gêne personne, pas même les syndicats. La loi Toubon n'est donc clairement pas cet outil efficace de politique linguistique à destination des entreprises dont rêvent les sociolinguistes, et auquel, sans doute, il faut renoncer dans le contexte politique et économique régnant. Elle reste cependant un outil appréciable dans la panoplie des syndicats, un bon moyen de pression (certains diraient de chantage) leur permettant, s'ils le souhaitent et à supposer que la partie d'en face soit récalcitrante, d'inscrire les questions linguistiques à l'agenda du dialogue social.

[11] Voir cas Procom 0 au chapitre 6.

3 Le cas québécois

3.1 La loi 101 (Charte de la langue française)

On ne peut évoquer la loi Toubon, cette bizarrerie française, sans parler de son pendant québécois, la Charte de la langue française, communément appelée Loi 101, qui fait du français la langue officielle de la Belle Province. Adoptée le 26 août 1977 par l'Assemblée nationale du Québec, la charte établit cinq droits fondamentaux (Titre I, chapitre II), dont celui pour toute personne de pouvoir communiquer en français avec « *l'Administration, les services de santé et les services sociaux, les entreprises d'utilité publique, les ordres professionnels, les associations de salariés et les diverses entreprises exerçant au Québec* ». Ces principes sont plus précis mais pas vraiment plus larges, dans le fond, que ceux énoncés à l'article premier de la loi Toubon (« *[Le français] est la langue de l'enseignement, du travail, des échanges et des services publics* »). Là où la Loi 101 va beaucoup plus loin que notre loi Toubon, c'est dans la déclinaison qu'elle fait ensuite de ces principes abstraits en 214 dispositions fort précises. Par exemple, en ce qui concerne le monde du travail (Titre I, chapitre VI) :

> **41.** L'employeur rédige dans la langue officielle les communications qu'il adresse à son personnel. Il rédige et publie en français les offres d'emploi ou de promotion.
>
> **43.** Les conventions collectives et leurs annexes doivent être rédigées dans la langue officielle […]
>
> **45.** Il est interdit à un employeur de congédier, de mettre à pied, de rétrograder ou de déplacer un membre de son personnel pour la seule raison que ce dernier ne parle que le français ou qu'il ne connaît pas suffisamment une langue donnée autre que la langue officielle ou parce qu'il a exigé le respect d'un droit découlant des dispositions du présent chapitre. […]
>
> **46.** Il est interdit à un employeur d'exiger pour l'accès à un emploi ou à un poste la connaissance ou un niveau de connaissance spécifique d'une langue autre que la langue officielle, à moins que l'accomplissement de la tâche ne nécessite une telle connaissance. […] Il incombe à l'employeur de démontrer à la Commission ou à l'arbitre que l'accomplissement de la tâche nécessite la connaissance ou un niveau de connaissance spécifique d'une langue autre que le français.
>
> **48.** Sont nuls, sauf pour ce qui est des droits acquis des salariés et de leurs associations, les actes juridiques, décisions et autres documents non conformes au présent chapitre. […]

On voit que la loi 101 encadre très strictement les pratiques linguistiques des entreprises : non seulement les documents publiés, mais aussi les modalités selon lesquelles la compétence en anglais, ou son défaut, peuvent être utilisée comme critère pour l'embauche ou le licenciement. Et elle ne s'arrête pas là ! Dans le Québec de la fin des années 1970, on ne cherche pas seulement à ériger un rempart contre l'invasion de l'anglais, comme on le fera dans la France des années 90 : il s'agit de reconquérir le monde du travail qui a été envahi par l'anglais, notamment dans le haut de la hiérarchie, aux postes de management, le français étant relégué à la production, domaine des

ouvriers (McAll, Teixeira, Montgomery, & Tremblay, 2001). La loi 101 lance donc un mouvement de francisation, mouvement profondément politique qui vise à reconquérir l'espace perdu par le français au profit de l'anglais. Lieu éminemment symbolique de la reconquête, les entreprises sont largement mises à contribution, que cela leur plaise ou non :

> **136.** L'entreprise employant cent personnes ou plus doit instituer un comité de francisation composé d'au moins six personnes [dont au moins la moitié de travailleurs de l'entreprise]. Le comité de francisation procède à l'analyse linguistique de l'entreprise et en fait rapport à la direction de l'entreprise pour transmission à l'Office. S'il y a lieu, il élabore le programme de francisation de l'entreprise et en surveille l'application. Il doit, lorsqu'un certificat de francisation est délivré à l'entreprise, veiller à ce que l'utilisation du français demeure généralisée à tous les niveaux de l'entreprise selon les termes de l'article 141. […]
>
> **139.** L'entreprise qui, durant une période de six mois, emploie cinquante personnes ou plus doit, dans les six mois de la fin de cette période, s'inscrire auprès de l'Office. Elle doit, à cet effet, informer l'Office du nombre de personnes qu'elle emploie et lui fournir des renseignements généraux sur sa structure juridique et fonctionnelle et sur la nature de ses activités. […] L'entreprise transmet à l'Office une analyse de sa situation linguistique.
>
> **140.** Si l'Office estime, après examen de l'analyse de la situation linguistique de l'entreprise, que l'utilisation du français est généralisée à tous les niveaux de celle-ci selon les termes de l'article 141, il lui délivre un certificat de francisation. Toutefois, si l'Office estime que l'utilisation du français n'est pas généralisée à tous les niveaux de l'entreprise, il avise l'entreprise qu'elle doit adopter un programme de francisation. […]
>
> **141.** Les programmes de francisation ont pour but la généralisation de l'utilisation du français à tous les niveaux de l'entreprise, par:
>
> 1° la connaissance de la langue officielle chez les dirigeants, les membres des ordres professionnels et les autres membres du personnel;
>
> 2° l'augmentation, s'il y a lieu, à tous les niveaux de l'entreprise, y compris au sein du conseil d'administration, du nombre de personnes ayant une bonne connaissance de la langue française de manière à en assurer l'utilisation généralisée;
>
> 3° l'utilisation du français comme langue du travail et des communications internes;
>
> 4° l'utilisation du français dans les documents de travail de l'entreprise, notamment dans les manuels et les catalogues;
>
> 5° l'utilisation du français dans les communications avec l'Administration, la clientèle, les fournisseurs, le public et les actionnaires […]
>
> 6° l'utilisation d'une terminologie française[12];
>
> 7° l'utilisation du français dans l'affichage public et la publicité commerciale;
>
> 8° une politique d'embauche, de promotion et de mutation appropriée;
>
> 9° l'utilisation du français dans les technologies de l'information.

[12] Cf. la mention sur les anglicismes initialement insérée dans la loi Toubon et retoquée par le Conseil constitutionnel… Les entreprises québécoises, contrairement aux entreprises françaises, ne peuvent prétexter de la liberté d'expression pour utiliser des anglicismes.

> **144.** L'application des programmes de francisation à l'intérieur des sièges et des centres de recherche peut faire l'objet d'ententes particulières avec l'Office afin de permettre l'utilisation d'une autre langue que le français comme langue de fonctionnement. […]

Est enfin institué un Office québécois de la langue française (OQLF) dont les prérogatives sont considérablement plus larges que celles aujourd'hui détenues par la DGLF. L'OQLF, s'il ne dispose pas de pouvoirs de police, peut néanmoins engager des poursuites contre les entreprises contrevenantes, et ces poursuites peuvent donner lieu à des amendes. Cependant la plupart des cas litigieux se résolvent à l'amiable, l'OQLF agissant en amont pour conseiller les entreprises et les dissuader de contrevenir à la loi, pour leur propre bien, celui de leurs salariés et celui de leurs finances.

3.2 Pourquoi pas en France ?

Notre loi Toubon semble bien modeste en comparaison de la loi 101. On comprend la déception de ceux qui en 1994 espéraient une loi 101 pour la France ! Là où la loi québécoise s'attaque minutieusement à ce qui génère et maintient la domination économique de l'anglais dans le Québec des années 1970 (y compris la discrimination des non-anglophones à l'embauche, la médiocre compétence des dirigeants dans la langue française et la multiplication des anglicismes) et crée des obligations considérables pour les entreprises moyennes et grandes, la loi française, pudique, parle « documents » et entretient le flou sur le périmètre de ces derniers, pour mieux concilier l'ambition des principes avec une relative innocuité et inapplicabilité du texte.[13]

La DGLF aimerait beaucoup disposer d'un arsenal juridique comparable à celui déployé par la loi 101. Elle aimerait tout bonnement *être* cette petite entreprise publique qu'est l'OQLF (Figure 8), jouir de ses prérogatives, de ses 238 employés permanents et 22 millions de dollars canadiens de budget (15 M€) dont 65 % tout de même pour les salaires… Pour comparaison, la DGLF compte moins de 30 agents et disposait pour ses actions d'une enveloppe budgétaire de 2,6 millions en 2013 – ce qui n'est tout de même pas si mal en ces temps de disette administrative[14]. La différence de moyens traduit le fait que le français soit un enjeu politique majeur au Québec et pas en France. Non que les Français se moquent de leur langue. Le français de France n'est simplement pas menacé à court,

[13] Cette différence entre les textes de loi me fait penser à la différence d'approches que j'ai constatée lors d'une réunion entre la DGLF et l'OQLF. Les représentants de la DGLF, intellectuels altiers, gonflés de grands principes et de la micro-loi qu'ils sont impuissants à faire appliquer, discouraient beaucoup sur la poignée de cas qu'ils avaient documentés. Ils peinaient à masquer leur condescendance envers ceux de l'OQLF – « nos amis québécois, » disaient-ils toujours – hommes pratiques, besogneux, tenant une comptabilité scrupuleuse et pléthorique des manquements constatés dans leurs entreprises.

[14] Il faudrait, pour une comparaison juste, comparer les budgets (avec ou sans salaires) rapportés au nombre d'habitants. Nous ne connaissons pas le budget de la DGLF salaires inclus. Bien que l'institution française ait huit fois moins d'employés permanents que l'institution québécoise, il est probable que le niveau de salaire moyen dans la première soit très supérieur à la seconde. Comparons donc les budgets hors salaires. En France, 2,6 millions d'euros équivalent à 4 centimes par habitant et par an. Au Québec, 7,5 millions de dollars canadiens équivalent à près d'un dollar canadien par habitant et par an !

moyen ou long terme par l'anglais ; le français du Québec, lui, revient de loin. C'est pourquoi une loi défensive (et même offensive) comme la loi 101 ne passerait jamais en France, où on l'accuserait d'attenter aux libertés des citoyens. Même si elle parvenait à obtenir le vote de l'Assemblée nationale, elle serait censurée à de multiples endroits par le Conseil constitutionnel. Puis, à supposer qu'elle en revienne, elle deviendrait une cible à abattre pour l'opinion publique et notamment pour les représentants des entreprises privées. (On a émis plus haut l'hypothèse que la loi Toubon devait sa survie à sa grande discrétion.)

Car le coût de la francisation est bien plus important que celui de la seule traduction imposée aux entreprises par la loi Toubon. Une étude (Thibaudin & Vaillancourt, 2013) portant sur l'impact économique du Projet de loi n°14, qui envisageait de modifier la Charte de la langue française en élargissant l'obligation de francisation aux entreprises de 26 à 49 employés[15], a chiffré les coûts de mise en place entre 25 et 30 millions de dollars canadiens (17-21 M€) et les coûts récurrents entre 5 et 6 millions (3,5-4 M€) pour un total d'environ 12 000 entreprises concernées. La traduction ne représente que 750 k$ (520 k€) pour la mise en place et autant pour les coûts récurrents, le gros des coûts initiaux étant absorbé par la formation linguistique : 16 millions de dollars canadiens (11 M€) ! Naturellement, exiger des entreprises qu'elles forment leurs collaborateurs au français n'aurait pas la même pertinence ni le même impact dans le contexte français, où l'immense majorité du marché du travail parle le français. On pourrait exiger que les entreprises qui ont recours à l'impatriation forment systématiquement les impatriés à leur arrivée en France, ce que certaines font déjà – ou prétendent faire – mais à quoi bon ? Ce n'est pas comme si ces expatriés représentaient une quelconque menace pour la langue française en France[16].

N'en déplaise donc à la DGLF, n'en déplaise aux Québécois qui trouvent que nous, Français, laissons parfois notre langue bien trop libre de vaguer et de s'accoquiner avec l'anglais, les deux situations très différentes de nos deux pays – un ilot francophone dans une mer d'anglais, une pièce francophone dans un grand puzzle multilingue – appellent des approches très différentes en matière de politique linguistique. Si les Français peuvent s'inspirer du pragmatisme constructif des Québécois (« *On essaie de trouver des solutions intelligentes en coopération, de s'intéresser au futur et pas à l'avenir, aux logiciels à acheter plutôt qu'à ceux déjà achetés, aux futures documentations plutôt qu'aux immeubles de documentation existante,* » explique un employé de l'OQLF à ses collègues de la DGLF), ils doivent sans doute renoncer à la coercition légale telle qu'elle s'exerce outre-Atlantique.

[15] Loi votée le 30 mai 2013.

[16] Quoique… On verra au chapitre 7 (cas Globum 1) qu'un expatrié non-francophone peut faire basculer une équipe dans l'utilisation de l'anglais, perturber son travail et créer des tensions en son sein. Ce n'est certes pas une menace pour la société française dans son ensemble, mais c'en est une pour l'équipe en question, voire pour l'entreprise, surtout si les expatriations se produisent en série et participent d'une stratégie consciente d'internationalisation des équipes.

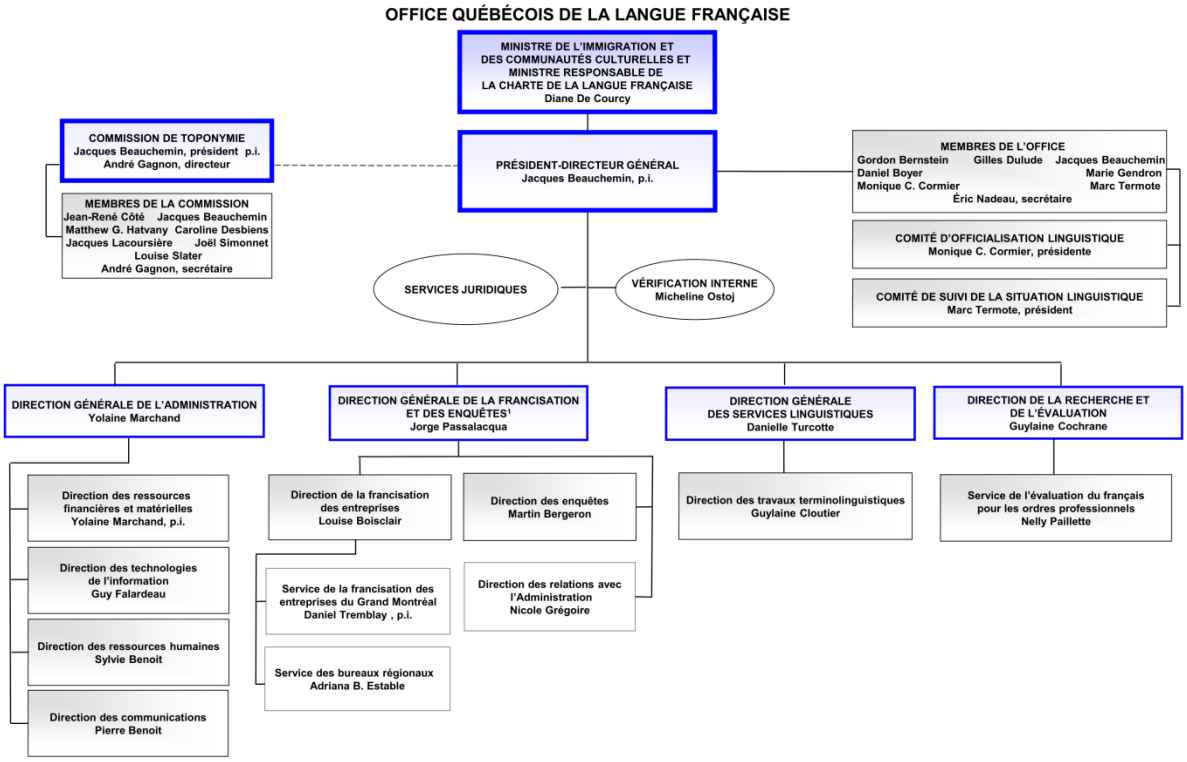


Figure 8 : Une véritable petite entreprise publique ! L'organigramme de l'OQLF. (Source : OQLF, 2013)

Un employé de l'OQLF me racontait, rieur, comme, face à un chef d'entreprise menaçant de déménager son siège social de Montréal à Toronto si on ne l'exemptait pas de l'obligation de francisation, il sortait sa calculatrice et faisait le compte des coûts d'un déménagement, comparés à ceux de la francisation… La balance penchait sans hésitation pour la francisation – dont acte. J'appelle cet argument « La bourse ou la vie ». Un patron français n'aurait pas trouvé ça drôle.

DEUXIÈME PARTIE :

L'ANGLICISATION OBSERVÉE

Dans cette deuxième partie, on aborde l'anglicisation comme un phénomène à décrire. À partir d'observations et d'entretiens menés dans une dizaine d'organisations, on s'attache à identifier les schémas de l'anglicisation des organisations et les stratégies d'acteurs qui les sous-tendent. L'hypothèse implicitement testée dans cette partie est que les acteurs de l'organisation sont tout à la fois les victimes et les responsables de son anglicisation. Leurs jeux, au sens de Crozier & Friedberg (1992), sont le principal moteur de la dynamique. En guise de cadre théorique, on introduit dans cette partie le concept de frontière linguistique, emprunté à la sociolinguistique et librement adapté pour décrire l'évolution des pratiques linguistiques dans les organisations.

Dans le chapitre 6, on introduit le concept de frontière linguistique et l'on propose sept « macro-cas » d'organisations très contrastées (trois grandes entreprises, deux PME, une grande école, une agence publique) dont l'anglicisation est à peu près le seul point commun. Les schémas de cette anglicisation sont décrits et mis en regard.

Dans le chapitre 7, on tente de comprendre les problèmes soulevés par l'anglicisation dans le quotidien des salariés. Une vivante description de ces problèmes est proposée sous la forme d'un cas fictif, fruit romancé de nos observations et pièce importante de notre méthodologie. Puis quelques statistiques sont présentées et analysées. Enfin, un cas réel illustre quelques aspects moins évidents de l'anglicisation au quotidien et notamment les jeux de pouvoir auxquels elle donne lieu.

Dans le chapitre 8, on se concentre sur les équipes et les rapports interpersonnels. En se basant sur quelques « micro-cas » bien ciblés et en exploitant le cadre théorique des frontières linguistiques, on parvient à identifier un certain nombre de mécanismes explicatifs de l'anglicisation des organisations. Parmi ceux-ci, l'évitement des coûts de traduction comme moteur de l'anglicisation est sans doute le résultat le plus saillant. Ceci valide l'hypothèse susdite.

Chapitre 6 :
L'organisation anglicisée

L'objectif de ce chapitre est de poser le concept d'anglicisation et de l'illustrer en s'appuyant sur divers cas d'organisations.

On définit dans un premier temps le concept d'anglicisation en appliquant à l'organisation le concept sociolinguistique de frontière linguistique : l'anglicisation résulte du mouvement de frontières linguistiques, nées à l'interface avec des partenaires étrangers, vers l'intérieur de l'organisation. C'est là un concept dynamique et phénoménologique, contrairement au tout-anglais, concept statique et idéologique, dont il a été question dans la première partie.

Le reste du chapitre est consacré à illustrer le concept par des études de cas. Trois cas de grandes entreprises, à divers stade d'internationalisation, permettent de proposer une chronologie-type de l'anglicisation. Mais l'anglicisation ne concerne pas que les grandes entreprises. On se penche également sur le cas de deux PME, sur celui d'une école de commerce et sur celui d'une agence publique. La mise en parallèle de ces 7 organisations très contrastées montre d'une part l'universalité du concept d'anglicisation et d'autre part les schémas particuliers qu'elle emprunte dans chacune de ces organisations en fonction de son histoire, de son activité et de sa culture.

1 Une histoire de frontières

On pourrait définir l'anglicisation comme l'utilisation croissante de l'anglais dans le quotidien des acteurs de l'organisation. Ce serait une définition statique : on se focalise sur un salarié, ou plus vraisemblablement sur un poste de travail, et l'on constate que pour ce salarié ou pour ce poste l'usage de l'anglais va croissant au fil des années. Nous introduisons ici une autre définition de l'anglicisation, une définition dynamique, basée sur le concept de frontière linguistique. Il s'agit de rendre compte du fait que l'anglais pénètre de plus en plus profondément dans les organisations et touche de plus en plus de gens, dans toutes les fonctions à tous les niveaux de la hiérarchie[1].

1.1 La métaphore territoriale

L'idée de représenter graphiquement la confrontation des langues dans l'entreprise trouve un fondement dans l'omniprésence de la métaphore territoriale dans le discours des acteurs de l'organisation, des politiques et des sociolinguistes. Tous parlent volontiers d'une « *invasion* », d'une

[1] Cette section sur les frontières, comme celle du chapitre 8 qui lui fait écho, s'inspire d'une communication intitulée « Organizational language boundaries and the dynamics of language change: three case studies in a French MNC », présentée par l'auteur au 29ème colloque EGOS à Montréal (Saulière, 2013b).

« *conquête* » de l'anglais, et réciproquement d'une « *reconquête* » du français dans le cadre de la francisation des entreprises au Québec. Dans la plupart des entreprises françaises l'anglais « *avance* », « *gagne du terrain* » et le français « *perd du terrain* », « *recule* ». Pour des personnes de langues maternelles différentes, l'anglais est un « *terrain neutre* » pourvu qu'il ne soit pas la langue de l'un ou de l'autre. Ce terme de terrain neutre, et plus encore sa traduction anglaise, parfois substituée, de « *no man's land* », est significatif car il évoque déjà l'idée de frontières : il s'agit au sens propre d'une zone inter-frontalière, démilitarisée, séparant les positions avancées de deux factions ennemies. C'est bien alors de guerre qu'il est question en filigrane, comme l'a très justement observé Gaibrois (2013).

On retrouve la métaphore territoriale ici et là dans la littérature, le plus souvent sur un mode allusif. Elle est centrale dans un article de McAll *et al.* (2001) qui traite de l'évolution des « territoires » respectifs des langues anglaise et française dans l'industrie aérospatiale montréalaise.

> Deux territoires distincts se dessinent ainsi : un territoire devient de plus en plus francophone (la production) et l'autre, le territoire de la conception, reste aussi anglophone qu'il l'a toujours été. Entre ces deux territoires se trouvent des territoires occupés par les agents de méthodes et les contremaîtres, territoires qui sont intermédiaires entre l'ingénierie et la production.

Voilà une situation archétypalement simple : deux territoires, une zone frontière entre les deux, un peu de tension entre les locuteurs de l'une et de l'autre due au contexte politique québécois… On brûlerait de savoir ce qui se passe à la frontière, dans les territoires intermédiaires. Comment est traduite l'information qui, nécessairement, doit circuler de l'ingénierie à la production et réciproquement ? Sont-ce les frontaliers, agents de méthodes et contremaîtres, qui s'en chargent ? L'article n'en dit rien, se contentant de montrer que l'apport des nouvelles technologies ne modifie pas substantiellement le positionnement des clivages existants – le tracé de la frontière – contrairement à ce que l'on aurait pu attendre. Et si justement tout se jouait au niveau de la frontière ?

1.2 Les frontières linguistiques

On trouve parfois le terme de « frontières linguistiques » (*language boundaries*) dans la littérature de gestion, mais il reste le plus souvent une façon de parler, sans qu'un effort de conceptualisation soit fait derrière. Ceci rejoint l'observation de Dumez et Jeunemaître (2010) selon laquelle les frontières, quoique omniprésentes dans les sciences sociales (Lamont & Molnar, 2002), ont rarement été étudiées en tant que telles, de sorte que l'on connaît mal leurs propriétés et leurs dynamiques. Dans la littérature en management international, le concept de frontières est le plus souvent conçu dans une perspective ethnographique et culturelle (Yagi & Kleinberg, 2011) quand il ne se réfère pas simplement aux frontières nationales (Carraher, Sullivan, & Crocitto, 2008).

En sociolinguistique, les frontières linguistiques séparent des territoires où sont parlées différentes variétés linguistiques (langues ou dialectes). Ce sont des lignes à travers lesquelles la compréhension est empêchée, ou contrariée, en raison de différences de langue maternelle. Dans certains cas, en Europe du moins, les frontières linguistiques suivent de près le tracé des frontières nationales. Réciproquement, une frontière nationale se double souvent d'une frontière linguistique. Aussi les multinationales, dont la définition est d'enjamber les frontières nationales, enjambent-elles aussi les frontières sociolinguistiques. Mais s'il est vrai que la circulation d'information est vitale pour une entreprise, il faut que les frontières sociolinguistiques qui la traversent n'empêchent pas l'information de circuler. La porosité des frontières est garantie par les compétences en langues étrangères des membres de l'organisation.

Prenons l'exemple d'une multinationale basée en France ayant des activités en Chine. L'employé A, basé en France et ne parlant que français, veut communiquer avec l'employé B, basé en Chine et ne parlant que mandarin. Il en est empêché par une frontière sociolinguistique (1 sur le schéma) qui se superpose à l'interface entre la maison-mère française et sa filiale chinoise. L'employé A devra donc compter sur un intermédiaire C, parlant français et mandarin, ou alors, comme c'est plus souvent le cas, sur deux intermédiaires, D parlant français et anglais et E parlant mandarin et anglais. Supposons maintenant que l'on définisse les frontières linguistiques dans l'organisation, non plus sur la base de la langue maternelle, mais sur la base de la langue de travail, en les définissant comme la ligne séparant les domaines d'utilisation de différentes langues de travail. Trois langues sont parlées dans le processus : le français, le mandarin, et l'anglais qui constitue une langue tierce, un « terrain neutre » pour la compréhension entre Français et Chinois. On a donc deux frontières linguistiques au nouveau sens que nous avons donné au concept : l'une entre le français et l'anglais, qu'enjambe D (2 sur le schéma), l'autre entre l'anglais et le chinois, qu'enjambe E (3 sur le schéma). Elles délimitent trois zones linguistiques : une où l'on n'utilise que le français (travail de A, échanges entre A et D), une où l'on n'utilise que l'anglais (échanges entre D et E) et une où l'on n'utilise que le mandarin (échanges entre E et B, travail de B). Quant au travail de D et E, il se fait en partie dans une langue et en partie dans l'autre. Ce sont ce qu'on peut appeler des frontaliers de la langue.

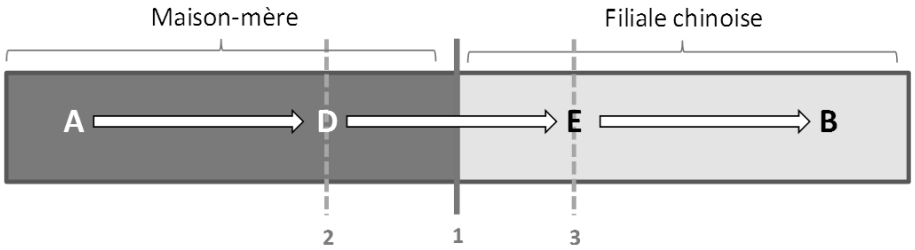


Figure 9 : Illustration schématique du rapport entre interface et frontières linguistiques

Les frontières linguistiques ainsi définies sont le lieu où s'opère la traduction de l'information. Les frontaliers sont par définition des traducteurs. On entend traduction dans un sens très large, comme tout processus visant à faire passer une information d'une langue à une autre. Dans ce sens, un manager qui reçoit une note de la direction en anglais et retransmet l'information, par écrit ou par oral, en français à son équipe, opère une traduction. Plus subtilement, un expert technique habitué à travailler dans sa propre langue et à qui l'on demande de faire un exposé en anglais à sa direction opère aussi une traduction : ses connaissances lui sont disponibles en français et il lui faut les traduire mentalement en anglais.

Avant de poursuivre l'élaboration théorique, il faut préciser les limites du concept. Si l'on définit les frontières linguistiques comme des lieux de traduction, elles ne peuvent être considérées qu'en référence à un processus, à un flux d'information donné. Il se peut – il est en fait fréquent – qu'une personne utilise souvent l'anglais à l'écrit tout en ayant peu de contact avec l'anglais oral ; ou qu'elle utilise plusieurs langues alternativement en fonction du processus et des interlocuteurs visés. Impossible de l'assigner sans ambiguïté d'un côté ou de l'autre de la frontière. D'ailleurs la plupart des salariés (ou disons des cadres) d'une organisation internationale sont amenés à traduire à un moment ou à un autre de l'information, ce sont donc tous des frontaliers de la langue pour un processus donné. On peut tenter de surmonter la difficulté en définissant les frontières linguistiques comme séparant les domaines d'utilisation majoritaire de différentes langues de travail (avec par exemple d'un côté les salariés travaillant à plus de 50 % en français, de l'autre les salariés travaillant à plus de 50 % en anglais). Il n'est pas nécessairement vrai que cette définition coïncide avec l'autre, basée sur les processus de traduction. Il serait intéressant, en tout cas, de pouvoir disposer de statistiques d'utilisation des langues pour une entreprise réelle, et de tracer sur ces bases une cartographie des pratiques linguistiques[2]. Verrait-on se dessiner des frontières ? Pourrait-on mettre ainsi en évidence la pénétration de l'anglais dans l'organisation ? En attendant, on se contentera de considérer les frontières linguistiques comme une hypothèse philosophique destinée à nous aider à penser et à décrire les dynamiques de l'anglicisation.

1.3 Naissance d'une frontière

Tout commence lorsqu'une organisation A développe des liens avec un partenaire dont la langue de travail n'est pas la même. On utilise ici le terme de partenaire dans un sens très large, comme toute organisation qui partage une interface avec l'organisation A. Si l'organisation A est une entreprise, le

[2] La meilleure piste que j'entrevois pour y parvenir serait d'utiliser des données numériques déjà disponibles, et notamment, les données concernant l'utilisation des outils de traduction en ligne (voir chapitre 11). Ces données ne posent pas de problème de confidentialité (si l'on ne s'intéresse pas au contenu des traductions mais à leur nombre ou à leur volume) et permettent de voir où dans l'organisation les langues rentrent en contact, où les salariés doivent traduire de l'information de l'une à l'autre. Je n'ai malheureusement pas réussi à avoir accès à ces données chez Globum.

partenaire peut être un client, ce peut être un fournisseur, ce peut être un partenaire stratégique, par exemple dans le cas d'une *joint venture* ou d'une alliance, enfin ce peut être une filiale. On prendra garde que dans ce dernier cas, ce que nous appelons « l'organisation » n'est pas la multinationale dans son ensemble, mais la maison-mère sise dans le pays d'origine. Inversement, si l'organisation que l'on considère est une filiale d'une multinationale (par exemple la filiale française d'un groupe américain), la maison-mère de ce groupe sera considérée comme un partenaire dans le cadre théorique que nous posons. Le choix d'une acception si vaste du terme « partenaire » pourra surprendre. Il est justifié par le fait que le processus de construction d'une frontière linguistique n'est pas fondamentalement différent d'un cas à l'autre. Autant se placer d'emblée dans le cas le plus général. Ce qui compte, c'est qu'une interface soit créée avec d'un côté des gens dont la langue de travail habituelle est la langue A, de l'autre des gens dont la langue de travail habituelle est la langue B.

Soit donc une telle interface. La coopération entre les partenaires suppose une communication entre eux, c'est-à-dire un flux d'information à travers l'interface. Ce flux doit être traduit d'une façon ou d'une autre de la langue A à la langue B et inversement. Quatre options peuvent être envisagées :

1. On embauche des traducteurs et interprètes professionnels pour assurer la communication à l'interface, et l'on compte éventuellement pour le reste sur une poignée de salariés compétents dans la langue du partenaire que l'on place d'un côté et de l'autre de l'interface. Dans ce cas, la frontière linguistique entre langue A et langue B se situe précisément à l'interface entre les organisations (Figure 10-a). Cette politique a l'avantage d'être parfaitement égalitaire et de permettre à la majorité des salariés des deux organisations partenaires de continuer à travailler dans leur langue maternelle. Elle peut cependant s'avérer assez coûteuse pour deux raisons : premièrement la traduction professionnelle coûte cher (chapitre 11) ; deuxièmement l'embauche de salariés parlant la langue du partenaire peut s'avérer difficile, donc chère, dès que cette langue n'est pas une langue d'apprentissage courant (en France, dès qu'on sort du trio anglais, allemand, espagnol). Cette politique devient particulièrement difficile à tenir quand la quantité d'information à traduire augmente, soit du fait de l'élargissement de l'interface (plus de contacts à différents niveaux entre les salariés des partenaires), soit du fait de sa plus grande porosité (plus d'information échangée aux points de contact existants).

2. La communication entre les partenaires se fait en langue A. Dans ce cas, c'est le partenaire qui assume l'effort de traduction. La frontière linguistique entre langue A et langue B se situe du côté du partenaire (Figure 10-b). C'est la politique que choisissent presque toujours les compagnies originaires de pays anglophones, considérant que l'anglais est largement accepté

comme la langue internationale des affaires. Des entreprises françaises peuvent également y avoir recours, comme ce fut le cas de Renault en Slovénie ou celui de PSA en Slovaquie (Truchot & Huck, 2009). Dans ce cas, des efforts de formation plus ou moins considérables peuvent être à entreprendre du côté du partenaire.

3. La communication entre les partenaires se fait en langue B. Dans ce cas, exactement symétrique du précédent, c'est l'organisation qui assume l'effort de traduction et qui accepte que la frontière linguistique entre langue A et langue B passe sur son « territoire » (Figure 10-c). Il faut pour cela que le partenaire occupe une position favorable dans le rapport de pouvoir. On verra dans la suite l'exemple d'un fournisseur américain qui impose à un groupe français de négocier en anglais. On trouve également l'exemple d'entreprise européennes qui échangent en anglais avec leurs filiales en pays anglophone, en dépit de la distorsion du rapport de pouvoir que ce choix ne peut manquer d'entraîner (Harzing & Pudelko, 2010).

4. La communication entre les partenaires se fait dans une langue tierce, la langue C. Du point de vue des frontières linguistique, on a alors une zone tampon, véritablement un « no man's land » entre les zones monolingues (langue A/langue B) des partenaires (Figure 10-d). Nul ne s'étonnera du fait que cette langue est presque toujours l'anglais dit lingua franca, ou Globish. Puisque l'anglais n'est la langue d'aucun des partenaires, cette solution offre l'avantage de minimiser les distorsions de pouvoir. Elle est à peu près aussi égalitaire que la première, à

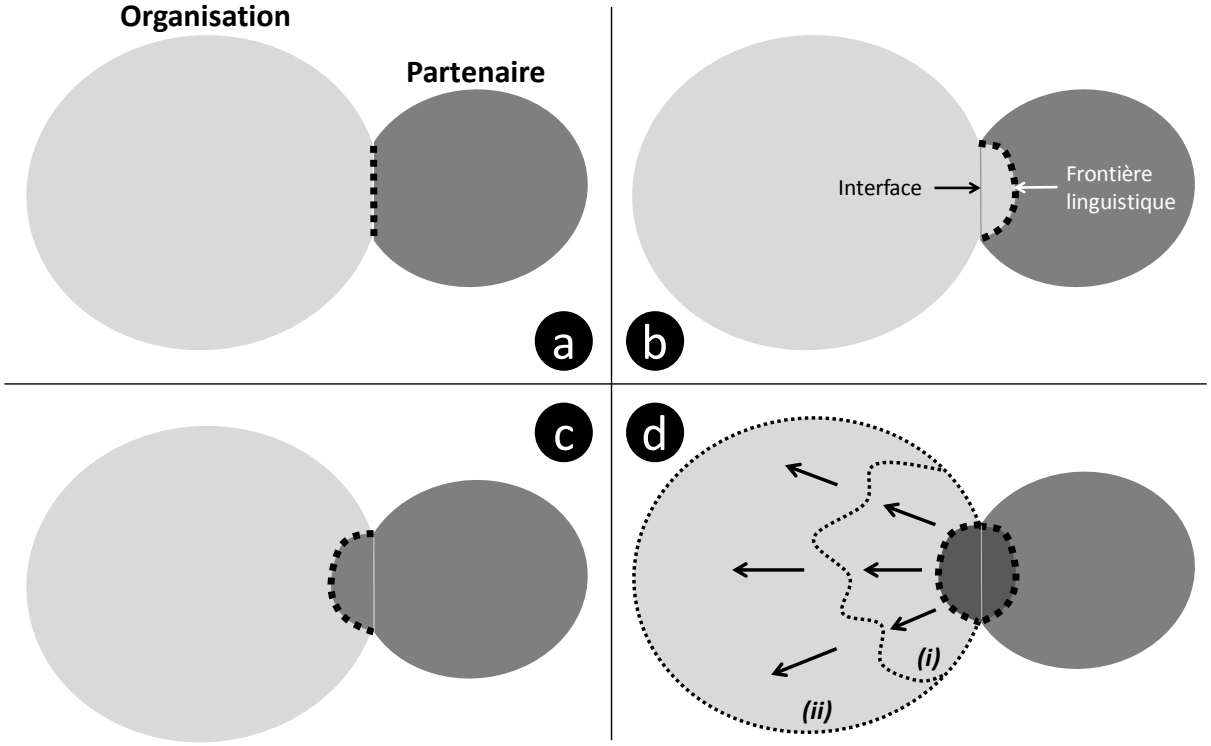


Figure 10 : Quatre configurations possibles pour les échanges organisation / partenaire. Le trait fin représente l'interface, le trait pointillé la frontière linguistique. Le gris clair/moyen/foncé représente la langue A/B/C.

moins que l'un des partenaires ne dispose d'un avantage significatif pour la compétence en anglais, par exemple si l'on a affaire à une entreprise néerlandaise ou suédoise face à une entreprise d'Europe du sud (le cas Renault/Volvo, parfois cité comme l'archétype d'un rapprochement ayant échoué à cause de la langue, est un bon exemple).

La quatrième solution retiendra notre attention. Elle prédomine de façon écrasante quand ni l'une ni l'autre des langues des partenaires n'est l'anglais. En dépit de sa popularité, cette solution est paradoxalement peu avantageuse si l'on raisonne sur les frontières linguistiques car elle conduit à la formation de deux frontières au lieu d'une : c'est-à-dire qu'un message doit subir deux traductions pour passer de la zone monolingue (langue A) de l'organisation à la zone monolingue (langue B) du partenaire. Il faudrait a priori que la traduction entre la langue A (ou B) et l'anglais soit deux fois moins chère que la traduction entre langue A et langue B pour que cette solution soit financièrement avantageuse pour l'entité globale formée par les deux partenaires[3].

Seulement, et c'est ce qui fait pour nous l'intérêt de cette solution, on observe que ces frontières n'en restent pas là. Dans toutes les organisations que nous avons observées (et dont on trouvera des cas décrits dans la suite de ce chapitre), la frontière entre français et anglais, une fois créée, a une tendance à s'éloigner des interfaces qui l'ont vu naître pour se propager au cœur de l'organisation (Figure 10-d, i). Ainsi l'anglais pénètre-t-il plus ou moins profondément dans l'organisation. Les dynamiques de cette propagation feront l'objet du chapitre 8.

À l'extrême, on trouve des organisations (cas Procom 0 ci-après) où l'anglais a tellement avancé qu'il a presque totalement bouté le français hors de l'organisation, du moins hors des échanges officiels – où la frontière s'est si bien propagée qu'elle a fini par embrasser l'organisation dans son ensemble (Figure 10-d, ii). Dans une telle configuration, finis les problèmes de traduction ! Finis, vraiment ? Pas tout à fait. Car une frontière sépare désormais l'organisation de son environnement local. Concrètement, se pose alors le problème des relations avec l'administration, les syndicats, les clients et fournisseurs locaux (s'ils existent encore), le marché du travail, l'opinion publique… Auquel s'ajoute, dans l'acceptation large du concept de traduction que nous avons adoptée, l'effort de traduction nécessaire pour mettre à profit, dans un contexte de travail anglophone, des connaissances acquises par les salariés dans un contexte académique francophone.[4]

---

[3] On parle ici non seulement du coût budgétaire de la traduction, mais aussi du coût (coût de recrutement et coût salarial) de salariés de langue maternelle A possédant également des compétences en langue B ou C. Ce coût est de fait moindre pour l'anglais que pour n'importe quelle autre langue, étant donné la banalisation de la compétence en anglais sur le marché du travail et l'abondance de l'offre en matière de traduction français/anglais.

[4] Ceci rejoint les observations de plusieurs auteurs selon lesquelles l'adoption d'une langue officielle (*common corporate language*) autre que la langue locale ne peut empêcher cette dernière de jouer un rôle dans une

C'est ce mécanisme de propagation d'une frontière linguistique français/anglais de plus en plus profondément au cœur de l'organisation que nous appelons anglicisation. L'anglicisation « totale » de l'organisation en est une issue possible mais nullement nécessaire ni inéluctable. Encore moins souhaitable : nous nous sommes gardés, et nous garderons, dans cette deuxième partie et dans la suivante, de tout jugement de valeur sur l'anglicisation. Nous la considèrerons comme un phénomène qu'il s'agit d'abord de comprendre, avant de voir en quoi et comment le gestionnaire peut l'influencer.

2 Les grandes entreprises

J'ai approché une dizaine de grandes entreprises françaises pour mes recherches. Je n'en ai finalement retenu que trois qui, d'une part, m'avaient ouvert plus ou moins grandes leur portes, et dont l'alignement, d'autre part, me semblait représenter de façon très parlante les différents stades de l'anglicisation d'une entreprise internationale. Ce sont, par ordre d'apparition : Globum, Procom et Rézodo. Je décris le progrès de l'anglicisation dans chacune de ces grandes entreprises avant de proposer, sur les bases de ces trois cas, une chronologie-type de l'anglicisation d'une entreprise internationale.

2.1 Cas Globum 0 : l'anglicisation par alliance

Globum est une très grande entreprise de l'industrie manufacturière. Elle emploie plus de 100 000 salariés dans le monde et est présente dans plus de 100 pays. À de nombreuses reprises lors des entretiens, elle m'est présentée comme une entreprise « bien française », « française dans ses gènes ». Pourtant dès les années 90 l'entreprise, comme nombre de grandes entreprises, s'est lancée dans un mouvement d'internationalisation volontaire et rapide, considérée comme une condition de survie dans le secteur très concurrentiel, à forte intensité de capital, où opère l'entreprise. Certains employés ont alors commencé à être concernés par l'usage de l'anglais, notamment au commerce et aux achats (en lien respectivement avec les clients et les fournisseurs) ainsi qu'à la logistique et à certains postes de direction. Il ne semble pas que l'anglais ait alors pénétré bien profondément dans l'organisation : seuls avaient à parler anglais ceux dont le poste était en contact direct avec l'étranger.

À la même époque, des filiales ont été établies à l'étranger, d'abord en Europe, puis dans d'autres régions du monde et notamment en Amérique Latine. Les relations avec les filiales à l'étranger

organisation, en particulier si cette langue a elle-même joui du statut de langue officielle par le passé en tant que langue du pays d'origine de l'entreprise (Fredriksson, Barner-Rasmussen, & Piekkari, 2006; Lauring & Tange, 2010).

avaient lieu en français, des expatriés français assurant le lien avec le siège et la maîtrise du français étant un critère important pour le recrutement de force de travail locale. L'entreprise faisait alors des efforts importants pour former le personnel local au français. Ceci reste le cas avec un certain nombre de filiales « historiques » européennes : en Espagne, en Roumanie, en Turquie… Dans la filiale brésilienne en revanche, les recrutements se font désormais sans égards pour la compétence en français ; les relations avec le siège ont lieu en anglais. Bien qu'il ne soit plus nécessaire, le français reste un atout pour faire carrière dans le groupe. Les langues des filiales sont utilisées localement mais n'ont guère d'importance pour le groupe, qui ne fait rien pour que les salariés développent des compétences dans ces langues.

2.1.1 L'anglais, langue officielle… du partenariat

À la fin des années 1990, l'internationalisation se traduit par la conclusion d'un partenariat stratégique avec une entreprise coréenne. Cet événement nous est cité partout comme le point d'inflexion de la politique linguistique de l'entreprise. L'anglais est déclaré langue officielle du partenariat et des efforts importants sont consentis pour la formation à l'anglais et le recrutement de personnel maîtrisant cette langue. C'est le PDG de l'époque qui impulse cette politique pro-anglais, s'attirant les foudres des défenseurs du français. Un symbole important à l'époque est l'introduction du test d'anglais TOEIC comme filtre de recrutement : pour être cadre chez Globum, il faudra désormais obtenir au moins 750 (sur 990). Globum a ainsi été un précurseur pour l'utilisation du test d'anglais TOEIC comme filtre de recrutement – on nous a suggéré à plusieurs reprises que son adoption par une entreprise aussi réputée et visible avait largement contribué au décollage commercial du test en France, où il jouit d'une popularité sans égale.

Au début, la dimension symbolique est sans doute plus importante que la dimension pratique. C'est un signal adressé au personnel de l'entreprise : « Bientôt, on vous demandera à vous aussi d'avoir 750 au TOEIC. Si vous ne montez pas dans le train de l'anglicisation, votre place ne sera plus chez Globum dans cinq ou dix ans. » Avec le temps, le TOEIC s'est enraciné dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise ainsi que dans les consciences de salariés, au point de devenir à certains égards envahissant (cf. cas Globum 4). Mais il reste le symbole de l'anglicisation volontaire amorcée par l'entreprise il y a une quinzaine d'années. D'autres partenariats conclus avec des entreprises américaines, allemandes et asiatiques ont depuis confirmé la place de l'anglais comme langue officielle du groupe aux côtés du français.

À partir des années 1990, l'activité de Globum en France s'anglicise petit à petit. Tout d'abord par l'extérieur : l'anglais étant déclaré langue officielle des partenariats, toutes les communications avec les partenaires doivent se faire dans cette langue. Ceux qui échangent de près ou de loin avec la

Corée se doivent de la maîtriser. S'y ajoute, surtout depuis une dizaine d'années, une anglicisation de l'intérieur : les partenariats étant « mûrs », des échanges de salariés ont lieu entre l'entreprise et ses partenaires asiatiques, d'abord symboliques et restreints à des niveaux de séniorité élevés, puis plus significatifs et à tous niveaux hiérarchiques. Les quartiers français de Globum accueillent un nombre croissant de collaborateurs non-francophones. Des ingénieurs dont le travail n'a pas de rapport direct avec les partenariats sont alors amenés à utiliser l'anglais, dans la lecture et la rédaction de documents, ainsi qu'en réunion lorsqu'une personne présente ne maîtrise pas le français. Cette obligation est vécue par certains comme artificielle et absurde, même si l'usage de l'anglais dans le cadre des partenariats semble une évidence à tous (cf. cas Globum 1). Bien que l'anglicisation de l'intérieur soit une façon très efficace d'inviter l'étranger, et la langue étrangère, au cœur de l'organisation et d'agir, pour ainsi dire, à rebours des « gènes » franco-français de l'entreprise, rien ne permet d'affirmer que cette anglicisation de l'intérieur participe d'une politique délibérée et stratégique de la direction. Il est plus probable qu'elle soit le fruit d'une absence de réflexion sur la langue dans l'affectation des postes. Puisque tout le monde (en tout cas parmi les cadres) est censé parler l'anglais, la langue n'est pas un sujet à considérer pour la composition des équipes.

2.1.2 L'usage de l'anglais aujourd'hui chez Globum

Globum est désormais, parmi les entreprises françaises, *« plutôt en avance »* en ce qui concerne l'usage de l'anglais. Alors qu'avec les filiales anciennes les échanges se faisaient dans la langue du siège, avec les nouvelles filiales les échanges se font tout naturellement en anglais. (Les autres langues, celles des partenaires étrangers et celles des filiales, n'ont aucun statut au niveau du groupe.) Lorsqu'au début de mes recherches je cherchais une entreprise où puissent être observées des difficultés liées à l'utilisation de l'anglais, Globum m'a été donnée un nombre incalculable de fois en exemple, tant par ceux qui la connaissaient de l'intérieur que par ceux qui ne la connaissaient que par ouï-dire. Elle paraissait donc un terrain évident pour commencer mes observations.

Pourtant, si l'on regarde l'usage effectif de l'anglais chez Globum France, on constate que dans cette entreprise réputée pour son adoption précoce de l'anglais, la réalité n'a rien à voir avec le tout-anglais. Un sondage interne réalisé en 2011 auprès de 5 687 cols blancs de l'entreprise (cadres et agents de maîtrises ou « ETAM ») montre que 47 % d'entre eux n'avaient jamais de réunions en anglais et que seuls 14 % d'entre eux en avaient 2 ou plus par semaine. Il n'est donc pas inexact de dire que Globum, bien que très anglicisée par rapport à d'autres entreprises françaises de taille comparable, reste une entreprise bien française « dans ses gènes ». Si l'on compare les résultats pour les cadres et les non-cadres (Figure 11), on observe, sans surprise, que les cadres sont nettement plus concernés par l'usage de l'anglais que les agents de maîtrise. Cependant un nombre non

négligeable d'agents de maîtrise utilise l'anglais (25 % d'entre eux l'utilisent pour au moins un quart des réunions), ce qui indique que l'anglais pénètre assez profondément *verticalement* dans l'entreprise. Cette pénétration verticale est de nature à poser problème car les salariés les moins élevés en hiérarchie sont également les moins qualifiés et, partant, ceux dont les compétences en langues étrangères sont susceptibles d'être les plus faibles. Il n'est pas rare que chez Globum un agent de maîtrise sans aucune formation à l'anglais (ou avec une formation initiale minime, héritée du lycée) doive tout de même travailler régulièrement dans cette langue. Contrairement aux cadres, les agents de maîtrise n'ont aujourd'hui aucun prérequis en termes de compétences en anglais pour être employés chez Globum. Ils sont aussi moins bien lotis que les cadres pour la formation aux langues. Cette différence de traitement fait que la compétence en anglais est souvent un facteur bloquant pour un agent de maîtrise qui souhaite « passer cadre ».

Le fait d'être ou de ne pas être en position de management n'influe pas significativement, en revanche, sur le fait d'utiliser l'anglais en réunion (Figure 11). Ce résultat est relativement contre-intuitif : on s'attendrait à ce que les chefs, compte tenu de leur niveau d'étude généralement supérieur, parlent davantage l'anglais que leurs collaborateurs. En fait, parmi les cadres, les managers et non-managers utilisent en moyenne autant l'anglais en réunion (environ 15 % de réunions en anglais) et parmi les ETAM les non-managers l'utilisent davantage que les managers (8 % contre 3 % de réunions en anglais). On peut l'interpréter en considérant que les ETAM qui encadrent des personnes moins qualifiées qu'eux-mêmes, avec qui il n'est pas question de parler autre chose que le français. Les ETAM qui n'encadrent personne sont, quant à eux, davantage en lien avec leurs supérieurs, le plus souvent des cadres, qui utilisent davantage l'anglais.

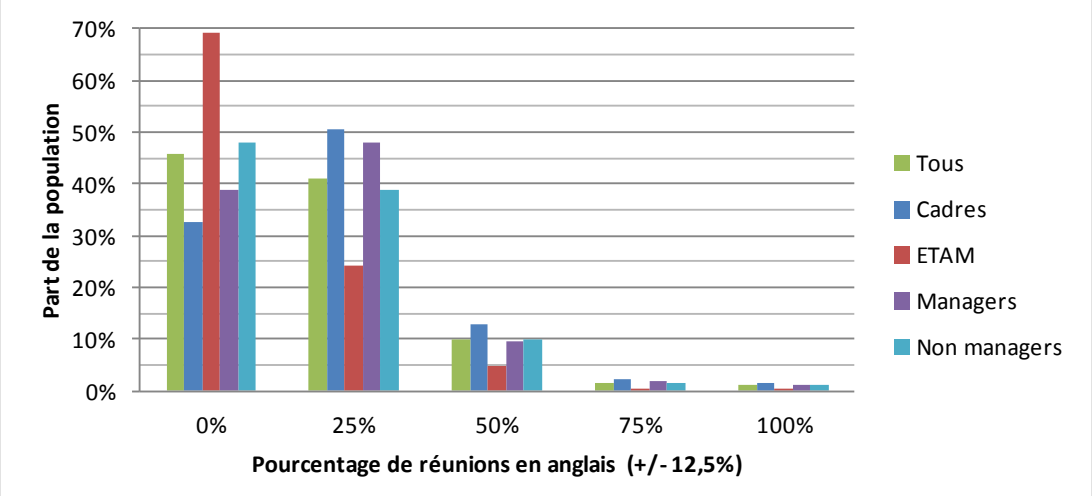


Figure 11 : Résultat de l'enquête sur l'utilisation de l'anglais en réunion (Globum, 2011)

Si l'on observe à présent les résultats par métier (Figure 12), on constate que tous les métiers sont

touchés par l'anglais, c'est-à-dire que l'anglais se propage aussi horizontalement dans l'entreprise. Certains métiers ont été les premiers touchés par l'anglicisation et restent davantage concernés que les autres : les achats, le marketing, la finance, la logistique, les systèmes d'information, les postes de direction générale. D'autres restent encore épargnés, comme la communication, la comptabilité et les ressources humaines. Ce dernier point, s'il n'a rien de surprenant, peut faire sourire : le service des ressources humaines, censé gérer le passage à l'anglais, est celui qui utilise le moins cette langue. Plusieurs expatriés m'ont d'ailleurs confirmé que les messages des RH envoyés à tous les salariés de Globum SA l'étaient généralement sans traduction anglaise…

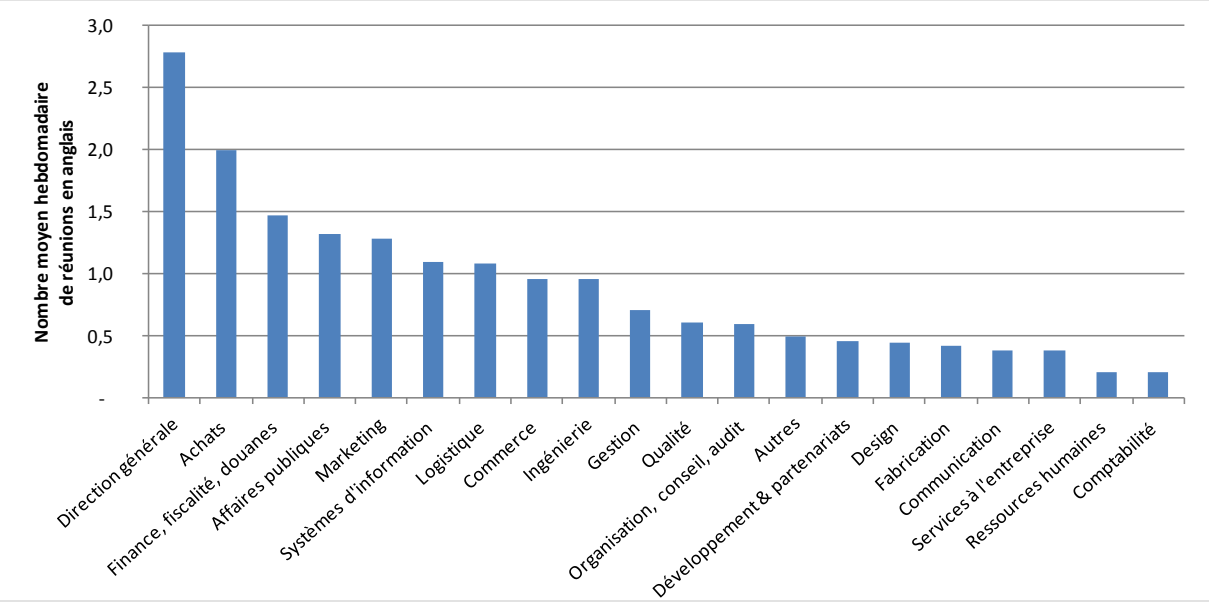


Figure 12 : Résultat de l'enquête sur l'utilisation de l'anglais en réunion (Globum, 2011)

2.2 Cas Procom 0 : le tout-anglais existe, je l'ai rencontré

Il ne viendrait à l'idée de personne, du moins à aucun de ses salariés, de décrire Procom-Nexxt comme une entreprise française, même si le cœur historique de l'entreprise est en France, ainsi que son siège mondial. Procom-Nexxt est née dans les années 2000 de la fusion de deux entreprises des télécommunications, la française Procom et l'américaine Nexxt.

L'anglais était déjà utilisé couramment du côté français avant la fusion, pour deux raisons. D'abord parce que l'entreprise était déjà très internationalisée, quoique seulement à l'échelle européenne. Ensuite parce que le secteur des télécommunications, déjà dans les années 90, utilisait très largement l'anglais comme *lingua franca* pour des raisons d'interopérabilité des standards à l'échelle européenne et internationale. Pourtant la fusion a bel et bien créé des difficultés au niveau linguistique. Avant la fusion, l'anglais était la langue des échanges organisés ; il était parlé entre

salariés européens, non-anglophones à l'exception de quelques Anglais – « *nos Anglais* », me dit-on avec une pointe d'affection. Après la fusion, l'anglais devient la langue de travail – la seule langue de travail – chez Procom-Nexxt, et il faut le parler avec des salariés américains et canadiens dont l'anglais est la langue maternelle. La compétence en anglais devient infiniment plus critique, l'anglais perd son statut de terrain neutre et son usage se répand à toutes les sphères de l'organisation. Un salarié analyse très succinctement : « *On est passés du Globish à l'English.* » Nul ne remet en question le choix de l'anglais comme langue de travail : il semble une évidence du fait de la fusion avec une entreprise américaine. « *Le fait qu'on s'aligne sur la pratique américaine venait du fait que l'inverse n'était pas possible.* » Mais ce choix s'avère aussi quasiment inévitable en raison de la structure de plus en plus éclatée de l'organisation ; les équipes sont presque toujours multi-site, multinationales, et un employé donné a de grandes chances d'avoir des non-francophones – un Canadien, un Allemand, un Chinois… – dans son équipe, d'avoir un non-francophone comme manager. Les réunions d'équipe sont à peu près toujours dématérialisées. À la barrière linguistique et culturelle s'ajoute ainsi la barrière de la distance et de la virtualité.

Plutôt que d'énumérer les situations où l'anglais est utilisé, on peut énumérer les situations de travail où le français peut continuer de jouer un rôle de nos jours chez Procom : essentiellement à l'oral, entre deux francophones, pourvu qu'il n'y ait pas de non-francophone dans l'assistance ; éventuellement à l'écrit, si le document n'a aucune espèce d'officialité et qu'il ne sera pas transmis à une tierce personne ; enfin dans les rapports informels entre salariés. Il n'est pas rare que deux salariés francophones s'écrivent des mails en anglais, dans le doute, ne sachant pas s'ils auront à un moment ou à un autre à transférer tout ou partie de l'échange à une personne ne parlant pas le français. Il peut également arriver, même si c'est rare, que deux francophones échangent à l'oral en anglais bien que personne d'autres ne les écoute : ils le feront s'ils jugent que le produit de la discussion (un compte-rendu par exemple) sera plus facile à produire de la sorte. Le choix de l'anglais vise parfois, paradoxalement, à simplifier les choses :

> Je vois au siège, on jongle constamment d'une langue à l'autre. À tel point qu'on est dans une situation où c'est très fatigant ! Finalement c'est plus facile de ne travailler qu'en anglais, même si on est face à des Français.

Tout cela est-il bien légal ? Paradoxalement, chez Procom on ne plaisante pas avec la loi Toubon. Les communications internes et les documents diffusés par les ressources humaines sont proposés systématiquement en anglais et en français. Certains documents sont traduits en français pour des raisons purement légales, alors que la traduction ne sert à personne. *« On est très réglo pour ça, ça doit être notre côté américain !* » ironise un membre de la direction. Reste le problème de l'évaluation individuelle des salariés. Comment permettre au salarié de la passer en français (c'est

une obligation légale) alors que son manager est canadien, allemand ou chinois ? Procom résout le problème ingénieusement, en assignant à chaque salarié un manager dit « de proximité ». C'est lui qui est chargé des aspects RH du management, et notamment de l'évaluation individuelle, tandis que l'autre, le vrai, le manager fonctionnel, se contente des aspects techniques. La dissociation de ces deux faces du manager est pour le moins étrange et l'on peut douter de sa pertinence et de son efficacité, mais elle permet au moins à Procom de respecter la loi Toubon, tout en n'offrant aucune concession sur son modèle d'organisation matricielle.

Avant la fusion, le français pouvait servir d'instrument de pouvoir pour les Français. Un interviewé me donne l'exemple d'une chaîne de mails : « *On commence à s'énerver, alors on repasse en français, dans des termes parfois extrêmement complexes…* » Les non-francophones se trouvent alors de fait exclus. « *C'est une façon subtile qu'on avait de rappeler qu'on était le siège et qu'on avait le pouvoir.* » Réciproquement, « *quand une filiale voulait planquer un truc ils pouvaient faire des présentations dans leur langue !* » C'est aujourd'hui l'anglais qui fait office d'outil de pouvoir pour ceux qui le maîtrisent un peu mieux que la moyenne, et notamment les Américains : non pas tant outil d'exclusion, comme pouvait l'être le français, qu'outil de distinction. « *Les Américains ont abondamment joué de leur supériorité linguistique.* » « *L'entreprise française est devenue une entreprise franco-américaine… euh… américano-française.* » Aujourd'hui, le comité de direction de Procom-Nexxt ne contient qu'une petite poignée de Français et depuis quelques années le patron lui-même n'est plus français (nous ne prétendons naturellement pas que le facteur linguistique suffise à en rendre compte). Les liens, autres qu'historiques, qui rattachent l'entreprise à la France s'amenuisent de jour en jour. Procom n'a plus de site de production en France et n'a plus guère de perspectives commerciales sur le marché français.

Plus de site ? Ou presque. PCI, une petite filiale exerçant une activité industrielle de niche résiste encore (pour combien de temps ?) à la morosité de la conjoncture française. Un responsable de ressources humaines me la décrit comme un « village gaulois ». Les produits qu'elle fabrique dans une usine du nord de la France sont vendus dans le monde entier et reconnus pour leur fiabilité. (Ce positionnement rappelle étrangement celui de Clartex dont nous parlons plus bas.) « Village gaulois », PCI l'est aussi parce que c'est le dernier bastion du français dans l'entreprise. Non que l'anglais n'y soit pas parlé : « *La partie commerciale, le bid [réponse aux appels d'offre], le support… ils parlent parfaitement anglais tous.* » Mais des poches de français demeurent, notamment la direction de la recherche où la moyenne d'âge est relativement élevée. PCI est aussi une des dernières unités de Procom à n'être pas organisée matriciellement, probablement pour des raisons historiques, pour des raisons de taille (moins d'un millier de salariés travaillent pour cette petite filiale) et parce que ses produits de niche et son expertise se distinguent suffisamment du reste du

portefeuille de Procom pour qu'une mise en commun ne soit pas à l'ordre du jour. Ce qui pourrait arriver en revanche, d'après certaines rumeurs parues dans la presse, ce serait que Procom se défasse de PCI. C'en serait alors fini du « village gaulois »…

2.3 Cas Rézodo 0 : l'internationalisation d'une « grande dame »

On me présente Rézodo comme une « *grande dame* » de l'industrie française. C'est dire si la perception qu'en ont les salariés est enracinée en France. Rézodo construit et exploite des infrastructures en France et dans le monde. L'activité de construction, assurée par la filiale Rézodo-Systèmes, est très largement internationalisée – on ne renouvelle pas souvent les infrastructures d'une ville, et les villes françaises sont déjà bien équipées en la matière – tandis que la partie exploitation reste très centrée sur la France. Ceci peut donner à l'extérieur une vision faussée de l'entreprise : bien que très présente à l'étranger, Rézodo reste très française dans son fonctionnement et dans son esprit. Une personne des ressources humaines qui, embauchée il y a six ans, croyait trouver un groupe très ouvert sur l'international, s'est vite heurtée à la réalité : très peu de salariés parlaient l'anglais. « *Si vous voulez développer votre carrière dans cette société, annonçait un directeur des ressources humaines aux non-francophones, il faut parler français.* » Le président directeur général lui-même montrait, dans les rares discours qu'il faisait dans cette langue, quelques difficultés. Aujourd'hui, les signes d'un changement se profilent à l'horizon.

2.3.1 Rézodo-Systèmes, cheval de Troie de l'anglicisation

Tout commence au début des années 2000, quand la filiale Rézodo-Systèmes commence à « *faire de l'international* ». « *Le grand choc, le big bang* » c'est la fusion avec une société américaine, NetCo, créée 15 ou 20 ans auparavant, qui à partir de la Californie, s'était développée par acquisitions aux Etats-Unis et dans le monde. Il est décidé que le management restera américain pour les activités en Amérique du Nord, mais que la partie internationale sera rapprochée de Rézodo-Systèmes. Les années qui suivent la fusion sont difficiles :

> C'était le choc de 2 cultures : une culture « américano-internationale », et une culture très française. Pourtant chez Rézodo-Systèmes on était assez internationaux, on exportait déjà, c'était une part importante de notre chiffre d'affaires !

Autrement dit, le modèle profondément ethnocentrique de Rézodo-Systèmes, reposant sur l'envoi d'expatriés aux postes clés des filiales (dont un corollaire est l'emploi du français dans les relations siège-filiales), peine à s'imposer aux anciennes filiales de l'américain, habituées à un modèle de management davantage géocentrique et à des échanges en anglais avec le siège. L'entreprise perd près d'un quart de sa valeur en 3 ans. À sa tête arrive alors un belge, M. Vandewalle, avec des

projets ambitieux : « *Vandewalle a ouvert les fenêtres, il a dit : "On repart à la conquête !"* » En quelques années il développe le chiffre d'affaires, entreprend des acquisitions, tout en continuant de jouer sur la croissance interne. D'autre part, il prend des décisions hautement symboliques, comme celle de faire entrer plus d'étrangers au comité exécutif, jusque là franco-français. Une conséquence de cela est que l'anglais devient langue d'échange chez Rézodo-Systèmes.

> Quand on avait des réunions c'était en anglais. Assez souvent on avait un traducteur. […] Avec les filales… En fait la langue d'échange était l'anglais surtout avec les anciennes filiales de NetCo. Avec les autres on se débrouillait comme avant : par exemple en Chine il y avait des expats français, donc on faisait en français.

C'est dans ce contexte qu'est mis en place un centre de formation linguistique en interne – une décision en soi hautement symbolique (cas Rézodo 1). Un cadre dirigeant, qui se défend de toute idéologie (« Je tiens à préciser que je ne suis pas un traitre à ma langue natale »), analyse l'anglicisation des activités de Rézodo-Systèmes comme le seul choix rationnellement possible. Son principal argument est la composition des équipes et le fait que l'entreprise sous-traite la majeure partie de ses activités de construction :

> Dans la pratique chez Rézodo-Systèmes on a deux tiers de cadres ou de techniciens (ce qu'on appelle des cols blancs) et très peu de cols bleus. Notre plate-forme de fabrication, c'est seulement une centaine d'ouvriers ! Le reste, on fait construire, on a soit des sous traitants soit des co-traitants. […]. Compte tenu de cette particularité, si vous dites : « Je veux que le français soit la langue officielle », ça veut dire que vous obligez tout le monde à l'apprendre. Or pour bien apprendre une langue il faut la pratiquer. Donc avoir des relations avec le siège. Mais seul 15-20 % de ces deux tiers [de cadres et techniciens dans les filiales] a des occasions de communiquer avec le siège. Donc il faudrait fournir un effort énorme pour former énormément de gens qui auraient très peu d'occasions de pratiquer !

À cela s'ajoute le fait que les activités demeurées aux mains des Américains font de l'ancien siège de NetCo une sorte de second siège mondial. Or « *entre les Etats-Unis et le Brésil, ou entre les Etats-Unis et la Chine, on parle anglais !* » Conclusion : « *Pas la peine de chercher midi à 14h.* » L'anglais s'impose comme une évidence.

2.3.2 Extension du domaine de l'anglais

En 2009, M. Vandewalle quitte la tête de la filiale Rézodo-Systèmes pour prendre celle de Rézodo. Comme il l'a fait chez Rézodo-Systèmes, il commence par internationaliser le comité de direction en y intégrant une moitié de non-Français. Il ne cache pas sa volonté de « mettre l'organisation à l'anglais ». Deux symboles forts signifient sans ambigüité cette volonté : premièrement, le périmètre d'action du centre de formation linguistique interne de Rézodo-Systèmes est étendu à Rézodo ; deuxièmement, la première grande convention rassemblant tous les cadres de l'entreprise est tenue en anglais. C'est « *une véritable révolution* », dont le souvenir fait encore sourire ou grimacer aujourd'hui. Certains cadres qui ne parlent pas, ou parlent mal l'anglais, se sont sentis marginalisés,

bien qu'une traduction instantanée soit proposée. Certains ont interprété le choix de l'anglais comme du pur snobisme : l'activité de Rézodo a-t-elle vraiment vocation à devenir aussi internationale que celle de Rézodo-Systèmes ? Pourtant des efforts avaient été consentis pour « mettre les formes » :

> On ne l'a pas imposé en disant « vous êtes tous des nuls ». Il y avait de la traduction, un casque, et on leur a rappelé qu'ils pouvaient toujours disposer des services [de formation linguistique] de Lang'Zo. On a même mis un coaching à disposition des managers… Ça a été fait avec une certaine sensibilité. […] On expliquait bien pourquoi on le faisait.

Trois ans après, ces tensions subsistent dans l'entreprise. Un salarié anglais travaillant au siège français juge « *Rézodo en cours de mutation… mais il y a des grincements* ». Le changement avance, doucement mais sûrement. Il s'agit bien de prendre garde à ne brusquer personne :

> Y a 6 ans, les salariés étaient encouragés à considérer le français comme la langue du groupe. Un intervenant pouvait refuser de répondre à une question en anglais. […] Aujourd'hui dans les salles de réunion du siège, quand on invite quelqu'un à faire une présentation devant un parterre international, et en anglais, il peut dire : « C'est la première fois qu'on me demande de faire une présentation en anglais dans cette salle ! »

Il faudra sans doute longtemps pour changer la culture de l'entreprise vis-à-vis des langues étrangères. L'attachement au français comme langue de travail reste fort, et l'évidence de nécessité qui sous-tend l'adoption de l'anglais dans d'autres entreprises n'apparaît pas à tout le monde, loin de là :

> J'étais à un groupe de travail sur la gestion des cadres dirigeants et des hauts potentiels. Naturellement les non-historiques Rézodo ont dit automatiquement : « Dans les critères, il faut que les gens parlent anglais ». Mais une personne a tout de suite dit « <u>ou</u> français ». Quand on creuse c'est peut-être vrai car Rézodo est tellement grande qu'en n'ayant que le français on peut faire carrière dans les parties de Rézodo ou l'anglais est vraiment pas utile.

Il est peu probable, avec quelques années de recul, que M. Vandewalle parvienne à faire chez Rézodo ce qu'il a fait chez sa filiale de construction Rézodo-Systèmes. L'anglicisation radicale qui convenait à l'une en raison de ses activités à l'export paraît dans l'autre artificielle, superflue, trop précoce. Ceux qui se mettent à prendre des cours d'anglais en profitant de l'école de langues interne n'en ont pas forcément besoin dans l'immédiat, mais ils voient venir la vague au loin, sentent souffler le vent du changement. Ils espèrent n'être pas laissés sur la touche, le moment venu. Voire disposer d'une longueur d'avance…

2.4 Analyse des cas : vers une chronologie de l'anglicisation

Il est tentant de voir ces trois entreprises, Rézodo, Globum et Procom-Nexxt, comme trois étapes d'une chronologie de l'anglicisation. La situation de Rézodo, du point de vue de l'usage et de la

gestion des langues, n'est pas si différente de celle de Globum avant le partenariat stratégique de la fin des années 90. À son tour, la situation de Procom il y a une dizaine d'années ressemblait fort à celle que connaît Globum aujourd'hui. Naturellement nombre de facteurs jouent sur l'utilisation de l'anglais et font que Globum ne sera jamais Procom, et que Rézodo ne sera jamais Globum. Deux facteurs de spécificité importants sont l'histoire de l'entreprise et le secteur où elle opère. Le fait qu'une entreprise soit ou ait été un certain temps publique peut expliquer que l'anglais n'y ait pas acquis une place aussi importante que dans d'autres entreprises comparables (on pense à EDF, GDF avant la fusion avec Suez, ou France Télécom) ; le fait que Procom opère dans le secteur des télécommunications explique en partie son évolution vers une anglicisation quasiment totale du travail. Pourtant ces grandes entreprises ont suffisamment en commun pour que l'on tente de construire, à partir de leurs similitudes, une chronologie de l'anglicisation d'une grande entreprise.

On prendra garde à ne pas prêter à cette chronologie une valeur impérative ou prédictive, encore moins normative. Ce que nous décrirons, ce sont trois idéaux-types qui, considérés successivement, permettent de faire un lien entre l'internationalisation et l'anglicisation d'une grande entreprise. D'autres typologies existent, la plus connue étant celle de Perlmutter (1969) qui distingue les entreprises ethnocentriques, polycentriques, géocentriques et régiocentriques. Ces quatre types ne se recoupent pas parfaitement avec les trois types (ou les trois étapes) que nous proposerons, même si Rézodo est clairement ethnocentrique et Procom-Nexxt franchement géocentrique.

2.4.1 Le temps du commerce international (Rézodo)

L'internationalisation commence lorsqu'une entreprise décide de s'intéresser aux marchés étrangers. On mentionne souvent, à juste titre, la recherche de nouvelles clientèles comme la motivation première de l'internationalisation. On mentionne moins souvent la recherche de nouveaux fournisseurs, qui est au moins aussi importante dans les premiers stades de l'internationalisation. Chez Globum par exemple, c'est l'élargissement du panel des fournisseurs, dans une logique de maîtrise des coûts, qui a été le premier facteur d'internationalisation de l'entreprise, avant que des débouchés commerciaux ne soient cherchés dans d'autres pays. Les achats sont encore le service qui utilise le plus l'anglais chez Globum (voir encadré).

À ce stade précoce d'internationalisation, l'anglais commence à être utilisé par ceux qui sont en lien avec les clients ou les distributeurs étrangers d'une part, d'autre part avec les fournisseurs étrangers. Quelques jeunes acheteurs et commerciaux, maîtrisant l'anglais, sont recrutés pour faire face aux nouveaux besoins. On fait appel à des cabinets de traduction pour traduire la documentation nécessaire à la vente dans la langue des clients. L'interface entre l'organisation et ses clients/fournisseurs internationaux reste peu étendue et le flux d'information qui la traverse peu intense, de sorte qu'un nombre restreint de *gatekeepers* peut canaliser l'information et en assurer la

traduction, s'en appropriant par là-même en partie le contrôle (on reviendra dans le chapitre 9 sur le rôle joué par les *gatekeepers* dans l'entreprise anglicisée). Le *front office,* constitué de ceux qui dans leur travail se trouvent directement en contact avec l'extérieur de l'organisation, fait ainsi écran à la pénétration des langues étrangères dans l'organisation, permettant au reste de l'organisation de continuer de travailler dans la langue locale. Ceci ressemble à la première des configurations que nous avions considérées plus haut (page 167). Ceux qui travaillent en anglais se sentent valorisés, ils sont plus facilement promus et peut-être mieux payés que leurs collègues à poste équivalent : la maîtrise de l'anglais est alors un vrai atout pour faire carrière.

L'entreprise peut ensuite commencer à établir des filiales à l'étranger. Quelle gouvernance pour ces filiales ? Une façon typique de procéder est de mettre des expatriés à leur tête, comme dans l'entreprise ethnocentrique de Perlmutter. Sans préjudice d'autres effets, ceci permet à la communication avec le siège de se faire en français. Les recrutements dans les filiales privilégient les candidats parlant le français, ou disposés à l'apprendre. On est dans la deuxième configuration (p. 167). Ce genre de stratégie, souvent critiquée pour son parfum de néo-colonialisme, n'est pourtant pas applicable partout : dans un pays anglophone (États-Unis, Royaume-Uni, Inde) ou dans un pays où les compétences en français sont vraiment trop rares (Chine) l'anglais pourra être utilisé comme langue d'échange avec le siège, au lieu du français. Tant que les filiales gardent une fonction de bureaux commerciaux, d'avant-postes de l'organisation en territoire étranger, on peut considérer que l'on reste dans ce que nous appelons « le temps du commerce international. »

Le paradoxe des achats

On dit souvent que « l'on achète dans sa langue, mais on vend dans la langue du client ». Une autre façon de dire que le client étant roi, il peut choisir la langue de l'échange et choisira toujours sa langue maternelle. On constate pourtant que les acheteurs des entreprises françaises utilisent massivement l'anglais pour échanger avec leurs fournisseurs. Si l'on prend l'exemple de Globum, les Achats sont le service, hors direction générale, qui utilise le plus l'anglais : chaque acheteur assiste en moyenne à deux réunions en anglais par semaine. Comment l'expliquer ?

Certes, la plupart des fournisseurs ont un commercial parlant français pour gérer la relation avec ce très gros client qu'est Globum. (Les seuls à ne pas faire cet effort sont des fournisseurs eux-mêmes très gros et incontournables, généralement américains. Ceci doit nous rappeler l'importance de la relation de pouvoir dans le choix de la langue d'échange, cf. cas Globum 2.) Mais les acheteurs ne font pas qu'échanger avec les commerciaux de leurs fournisseurs favoris. D'une part ils prospectent pour trouver d'autres fournisseurs, ce qui à l'échelle internationale ne peut se faire qu'en anglais. D'autre part ils doivent régulièrement gérer des anomalies, et se retrouvent alors à devoir échanger

avec toutes sortes d'autres interlocuteurs chez le fournisseur, ne serait-ce qu'avec le responsable hiérarchique de leur commercial attitré, qui ne parle pas le français. Les échanges ont alors lieu en anglais, sauf dans le cas rare où une autre langue commune peut-être trouvée. Un manager des achats chez Globum rapporte qu'il lui est très difficile aujourd'hui de trouver un poste pour un acheteur qui ne parle pas l'anglais.

2.4.2 Le temps des partenariats internationaux (Globum)

L'entreprise fait un pas de plus vers l'international lorsque ses filiales deviennent de véritables partenaires, impliqués dans les décisions stratégiques, dans la conception et dans la production des produits. Elle peut également le faire en concluant un partenariat stratégique (joint venture, alliance…) avec une entreprise étrangère, comme le fait Globum avec un pair asiatique à la fin des années 90. Ce n'est pas tant la nature des partenariats considérés qui importe que le nombre croissant des partenaires et le fait que l'interface qui les sépare de l'organisation devient plus large et plus perméable que celles qui séparaient jusqu'alors l'entreprise de l'étranger (clients, fournisseurs, filiales). Les partenaires partagent davantage, à tous niveaux (ressources, connaissances… salariés, cf. infra) et cela se traduit notamment par des flux d'information croissant entre eux. Côté filiales, le management expatrié ne suffit plus pour assurer la canalisation – et le cas échéant, la traduction – de l'information. Des opérationnels, côté siège et côté filiale, sont alors amenés à échanger directement entre eux. Pourvu que la langue de travail de la filiale soit l'anglais, certains opérationnels du siège utilisent pour la première fois l'anglais comme langue de travail. Par ailleurs, ce ne sont plus juste les métiers orientés vers l'international, tels les achats et le commerce, qui assurent cette communication entre les partenaires, mais tous les métiers peuvent être potentiellement impliqués dans la relation.

C'est ainsi que l'usage de l'anglais cesse d'être le fait d'une minorité de salariés travaillant au *front-office* et se propage, verticalement et horizontalement, dans l'organisation. Cette propagation (dont les dynamiques seront étudiées au chapitre 8) peut créer problème si personne ne maîtrise l'anglais dans un service donné. On emploie éventuellement des interprètes pour y remédier, du moins si l'enjeu justifie la dépense. À ce stade, l'entreprise peine à trouver en interne des salariés mariant compétence technique et compétence linguistique. Il y a notamment, par la seule opération de la démographie, une corrélation fâcheusement négative entre la séniorité d'un salarié et sa capacité à parler l'anglais. Puisque dans les hautes strates de l'entreprise les dirigeants n'ont pas eu besoin de pratiquer les langues étrangères jusque là, il n'est pas rare qu'une personne ne parlant pas l'anglais soit placée à un poste à forte dimension internationale, y compris à un poste stratégique pour le partenariat : les membres de son équipe assurent alors, bon gré mal gré, la traduction de

l'information entrante et sortante. Chez Procom, les assistantes bilingues (français-anglais) ont longtemps été indispensables pour gérer la communication internationale de managers maîtrisant mal l'anglais. À la longue, on peut penser que ce genre d'erreurs de casting n'améliore pas la relation avec un partenaire étranger.

À ce stade d'échanges croissant entre partenaires, il devient possible que des salariés non-francophones, originaires d'un partenaire stratégique, soient embauchés dans l'organisation (cas Globum 2) : l'échange de personnel constitue un symbole fort pour le partenariat, un révélateur de sa maturité. On assiste alors à ce qu'on peut appeler une anglicisation de l'intérieur : les équipes où travaillent ces « impatriés » doivent changer de langue de travail pour faire place aux nouveaux venus. L'anglicisation est alors liée, non à la présence d'une interface internationale, mais à l'irruption d'une personne ne parlant pas la langue locale. Des exemples de cette situation, qui peut paraître tout à fait extrême et anecdotique, nous ont été relatés dans plusieurs entreprises ; ils sont particulièrement nombreux chez Globum, au point que l'on peut se demander si cette anglicisation de l'intérieur ne participe pas d'une stratégie délibérée de la direction (cas Globum 2). Par voie de conséquence, il devient impossible d'embaucher, dans le pays d'origine, des salariés ne parlant pas l'anglais – et ce, même si une grande partie des activités continue de se faire en français. On ne sait jamais, au cas où ils auraient à faire, au cours de leur carrière, avec un des nombreux partenaires étrangers de l'entreprise… La maîtrise de l'anglais devient un critère incontournable à l'embauche. Mais l'entreprise doit par ailleurs continuer à gérer une population nombreuse de salariés parlant peu ou parlant mal anglais. La formation à l'anglais commence à représenter un défi considérable, son coût augmente de façon exponentielle.

Filiales francophones et filiales anglophones

Il y a chez Globum deux types de filiales : celles qui utilisent le français comme langue de travail (en plus de la langue locale) et celles qui utilisent l'anglais. Les filiales francophones sont les filiales les plus anciennes et/ou celles établies dans un pays de langue latine : Espagne, Roumanie, Brésil… Les filiales « anglophones » sont généralement plus récentes, ou établies dans un pays où les compétences en français sont trop rares sur le marché de l'emploi (Chine, Inde, Corée). Un problème inattendu survient lorsqu'une filiale francophone devient anglophone. C'est actuellement le cas de la filiale turque et de la filiale brésilienne. Dans ces pays, les compétences en français sont de plus en plus rares et les compétences en anglais de plus en plus courantes chez les jeunes diplômés. Pour continuer à attirer des profils locaux intéressants, l'entreprise a donc pris le parti de se contenter de compétences en anglais. Mais la transition linguistique de la filiale crée des dilemmes insolubles : comment fait-on collaborer un Brésilien tout juste embauché parlant anglais mais pas français, un

Brésilien « historique » parlant français mais pas anglais, et un expatrié français parlant anglais mais pas brésilien ? On résout le dilemme, soit en faisant cohabiter les deux langues et en remodelant les équipes de façon à tenir compte des compétences linguistiques, soit en imposant progressivement l'anglais comme langue de travail. On imagine la frustration de ceux dont les compétences en français représentaient un atout rare à l'embauche, et à qui l'on impose aujourd'hui d'apprendre une nouvelle langue étrangère !

2.4.3 Le temps de l'entreprise internationale (Procom-Nexxt, Rézodo-Systèmes)

Dans l'entreprise internationale, les interfaces entre l'organisation et ses partenaires se sont tellement multipliées et élargies que l'on ne cesse de les rencontrer quand on se promène dans l'organisation. Elles sont devenues tellement poreuses qu'on ne les distingue plus très bien : « Ce Smith qui m'écrit est-il Canadien ? Anglais ? Néo-zélandais ? ». Les flux d'information qui circulent à travers l'entreprise ont toutes les chances de franchir une frontière nationale. Dans une organisation extrêmement éclatée comme Procom, ceci est d'autant plus vrai que des salariés de nationalités différentes, basés sur différents sites, collaborent au quotidien au sein de la même équipe. Dans une telle situation, il est inenvisageable que les frontières nationales se doublent de frontières linguistiques. Ceci fournit un argument de taille pour justifier l'adoption de l'anglais comme langue commune à l'échelle du groupe. Au temps du commerce international, l'anglais était une langue occasionnelle d'échange ; au temps des partenariats internationaux, il était une langue officielle d'échange et une langue occasionnelle de travail ; désormais, c'est une langue officielle de travail.

Il n'est peut-être pas innocent que dans les deux cas cités le passage à ce stade ait impliqué une fusion ou une acquisition, de surcroît avec une entreprise américaine (Rézodo-Systèmes acquérant NetCo, Procom fusionnant avec Nexxt). On observe, dans ce genre de rapprochements, que la question de la langue devient éminemment sensible, l'anglais pénétrant en profondeur dans l'organisation ex-française sans que l'inverse soit vrai. Quoiqu'on fasse, on ne fera pas apprendre le français aux salariés de l'organisation ex-américaine ! Les anglophones profitent de leur compétence dans la lingua franca de l'entreprise pour monter les échelons de la hiérarchie, et finissent par monopoliser les postes de direction[5]. Bien qu'il faille relativiser le rôle du *top management* dans le choix des langues dans l'entreprise (chapitre 8), ceci accélère encore le mouvement de l'organisation

[5] On dira que je force le trait. J'ai pourtant observé le même schéma dans quatre entreprises différentes : chaque fois les anglophones, ou ceux qui maîtrisaient le mieux l'anglais (la partie néerlandaise dans un cas, la partie belge dans un autre), finissaient surreprésentés dans le top management de l'unité fusionnée. On peut certainement trouver aussi des contre-exemples d'entreprises qui, si internationalisées soient-elles, conservent le français comme langue de décision au plus haut niveau, ce qui a l'effet contraire d'exclure tous ceux qui ne parleraient pas cette langue. Je rappelle que j'esquisse ici des idéaux-types et ne prétends naturellement pas décrire une évolution universelle et inéluctable des organisations.

vers plus d'anglais. Le résultat final peut être une organisation complètement anglicisée, comme Procom. Les derniers bastions du français ont de plus en plus de difficultés à y maintenir leur position car elles coûtent cher à maintenir (coût de la traduction notamment) à moins d'être relativement autonomes fonctionnellement et de n'avoir pas beaucoup à échanger avec le reste du groupe, ce qui est le cas du « village gaulois » chez Procom.

Du point de vue des compétences linguistiques, l'entreprise internationale est miraculeusement sortie du dilemme qui se présentait au temps des partenariats internationaux. En effet, puisqu'ils parlent l'anglais quotidiennement au travail, les salariés n'ont plus le besoin pressants de cours d'anglais qu'ils avaient lorsque, habitués à travailler en français, ils se retrouvaient tout à coup à devoir gérer de près ou de loin une interface avec un partenaire étranger. Plusieurs cas de figures se présentent :

- Les salariés vraiment rétifs à l'anglais ont quitté l'entreprise. Certains ont démissionné. Les plus âgés sont partis à la retraite. Ceux qui restent sont réfugiés dans des « villages gaulois » et attendent là, patiemment, la retraite. Il n'est pas exclu qu'un ou deux salariés se soient retrouvés dans un placard. Dans tous les cas ils n'ont plus aucune visibilité dans l'entreprise.

- Les salariés d'âge moyen, qui avaient fait carrière en français et ne maîtrisaient pas ou peu l'anglais, ont suivi des formations intensives lorsque le rôle de l'anglais comme langue de travail commençait à se préciser. Ils l'ont surtout appris « sur le tas », en pratiquant quotidiennement l'anglais, et de cette façon continuent à le perfectionner sans cesse. Ils sont passés par des temps difficiles, mais sont désormais résignés à ne plus utiliser que l'anglais dans leur travail, et pas peu fiers d'avoir réussi à franchir le cap.

- Les salariés jeunes ont tous été embauchés avec comme condition la maîtrise de l'anglais. Pour eux l'anglais ne pose même pas question, ils ont toujours connu l'entreprise comme une entreprise internationale. Ils valorisent d'ailleurs beaucoup l'internationalité de l'entreprise, c'est une des choses qui les y a attirés. Ils maîtrisent plutôt très bien l'anglais : passée une courte phase d'adaptation après l'embauche, ils s'y sentent comme des poissons dans l'eau.

La démographie a donc « résolu » le problème posé par l'anglais. Le temps a pansé les plaies causées par l'anglicisation. On constate que la question de l'anglais est beaucoup moins sensible aujourd'hui chez Procom qu'elle ne l'est chez Globum : ici un mauvais souvenir, là une vraie souffrance. Et chez Rézodo ? Ce n'est encore qu'une inquiétude…

3 Les petites et moyennes entreprises

On pourrait nous reprocher de ne nous être intéressés qu'à de grandes – de très grandes entreprises. Il est vrai que les cas issus de très grandes entreprises dominent de façon écrasante dans cette thèse. Le biais consistant à réduire l'entreprise aux très grandes entreprises, aux « champions nationaux », est peut-être d'une part une spécificité française ; il est d'autre part caractéristique de la littérature de gestion, où le problème des langues est facilement égalé au problème des multinationales. C'est oublier que de petites entreprises ont également une interface avec l'étranger et que cette interface peut présenter proportionnellement plus d'importance que n'en revêtent au total les multiples interfaces des très grandes entreprises – de même que par la loi des puissances la surface corporelle externe d'un hamster, rapportée à son volume, est considérablement plus importante que celle d'un éléphant. En un mot, l'anglicisation est parfois bien plus problématique dans ces petites structures que dans les grandes. Le budget pour embaucher un salarié de plus, compétent en anglais de surcroît, n'y est jamais facile à trouver et celui pour former les collaborateurs aux langues n'y est pas aussi élastique que chez Globum ou Procom. Quant à trouver au salarié anglo-résistant un petit coin de l'organisation bien enfoui et abrité de l'anglais, c'est peine perdue. Dans cette section, nous mettons en regard deux cas contrastés de moyennes entreprises françaises très ouvertes à l'international.

3.1 Cas Optek : *born global*, et pourtant…

Optek est de ces entreprises que l'on dit « *born global* ». Née en 2004 « *dans une logique entrepreneuriale* », l'entreprise n'a jamais connu de stade de développement à l'échelle nationale ou régionale. Elle a été directement projetée dans la sphère internationale en raison de la nature de ses activités, des activités de niche qui ne pourraient jamais être rentable si l'on se restreignait à la clientèle française.

> Cette donnée là elle tient, déjà, de la volonté des fondateurs qui ont d'emblée compris qu'il fallait considérer leur business comme un business global dès le début, et pas… commencer en France les 5 premières années, puis après, tu vois, on est un peu aventureux, on va s'implanter en Allemagne, et puis, l'année d'après en Italie, enfin tu vois, ils ont d'emblée compris que s'ils voulaient grossir et devenir vraiment un acteur important dans ce marché émergent qu'est celui de la technologie LIDAR, il fallait qu'ils soient présents partout.

Pour continuer dans l'usage d'anglicismes, Optek est ce que l'on appelle une *spin-off*[6] universitaire, c'est-à-dire une entreprise créée pour exploiter les connaissances développées dans un cadre académique par le biais d'activités commerciales. En l'occurrence, il s'agit d'utiliser la technologie

[6] On peut parler en bon français d'« entreprise dérivée ». Le processus de dérivation correspondant porte le joli nom d'« essaimage ». Source : Ordre des comptables agréés du Québec. (http://ocaq.qc.ca/terminologie/affichage_bulletin.asp?ID=241)

LIDAR pour caractériser, entre autres, le vent et les aérosols présents dans l'atmosphère. Les aéroports représentent une clientèle importante pour l'entreprise. 70 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger, bien que la plupart de ses ressources soient basées en France. L'entreprise arrive à cette situation paradoxale par des partenariats ingénieux avec des distributeurs locaux. La langue d'échange avec les clients et distributeurs, est l'anglais dans tous les cas sauf pour l'Allemagne où l'allemand est utilisé.

Dès les débuts de l'entreprise dans les années 2000, l'anglais est identifié comme un besoin. Les premiers salariés (l'entreprise en compte aujourd'hui une cinquantaine) sont des chercheurs, passionnés par leur objet de recherche, diplômés et maîtrisant pour la plupart l'anglais à des fins universitaires, mais malhabiles, en moyenne, pour utiliser l'anglais dans un contexte commercial. Les premières recrues, principalement des ingénieurs en début de carrière (la moyenne d'âge tourne autour des 30 ans), maîtrisent inégalement l'anglais, en dépit du préjugé qui veut que les jeunes diplômés parlent forcément l'anglais couramment. La seule démographie (i.e. l'embauche massive de jeunes diplômés) ne suffira visiblement pas à régler le problème de la compétence en anglais. La formation linguistique est envisagée :

> On est partis sur du e-learning, parce que le président connaissait bien le président d'une société d'e-learning. L'e-learning, pour nous, c'est jamais qu'une première étape, un bon test, qui permet d'évaluer les gens sur la grammaire, sur la compréhension et sur la communication écrite. Ensuite, si la personne est motivée, on lui propose un complément de formation adapté à ses besoins.

La responsable des ressources humaines me cite le cas d'une collaboratrice partie 3 semaines chez un partenaire américain afin de parfaire sa communication orale en anglais. Ce genre de solutions alternatives est particulièrement adapté à une PME, dont les processus sont flexibles et les moyens limités. Pour la formation proprement dite, elle me fait part de ses difficultés : « *La formation aux langues, c'est une jungle ! C'est bien pire qu'ailleurs [le milieu de la formation en général], il y a des différences de qualité incroyables…* » Qui se reflètent souvent dans les prix. Au final elle a choisi une solution intermédiaire à 45€/h : *« J'ai pas pris 30€/h, parce que sur leur support de formation il y avait des erreurs !* » Elle juge la stratégie de formation d'Optek ambitieuse pour une petite PME (50 à 250 salariés).

Antoine est l'une des premières ressources à avoir été projetées à l'étranger. Basé sur la côte est, il prospecte de nouveaux clients sur tout le territoire des États-Unis. Le choix d'une ressource locale aux États-Unis est justifié par la taille du marché et par la concurrence très rude qu'y exercent les spin-offs d'universités américaines. S'il a été choisi pour le poste principalement pour son diplôme et son enthousiasme, le fait qu'il parle très bien anglais (il se donne une note globale de 5/5) a certainement joué. Cela distingue Antoine de ses collègues basés en France :

> Si on parle du marketing vente, [leur niveau] est plutôt bon, entre 3 et 4 [sur 5]. Je pense avoir le meilleur niveau d'anglais à la compréhension et à l'écriture, et à la… ouais, à l'élocution aussi. Les seules personnes qui sont d'un niveau comparable au mien, finalement, ce sont les seuls qui ont vécu aussi dans un pays anglo-saxon ; donc, j'ai plusieurs collègues, et il y a plusieurs directeurs d'Optek qui ont vécu dans un environnement anglo-saxon, qui maîtrisent très bien. Donc marketing/vente, 3 à 4, direction, 3 à 4… 3 à 5, direction. Et par contre, pour les parties de l'entreprise qui concernent l'ingénierie, la production – et même pour le service après-vente finalement, qui est tout le temps en contact quotidien avec le client – le niveau est moindre. Je dirais entre 2 et 4.

Le travail quotidien d'Antoine est bilingue : il utilise l'anglais pour ses contacts locaux (clients, distributeurs) et le français pour ses relations avec le siège français. Il voit l'anglais comme « *la langue de l'action* » tandis que le français est « *la langue du management* ». Établir la frontière entre les deux est parfois délicat. Il me cite l'exemple d'un rapport :

> J'ai rédigé un gros rapport cet été sur la situation du marché américain telle que je la vois, c'est un rapport que j'ai rédigé en français après avoir commencé en anglais. C'était assez marrant, j'étais parti dans l'idée que si vraiment je voulais qu'il soit utile et partagé et partageable, il fallait qu'il soit en anglais et en fait je l'ai fait en français. […] J'ai eu un peu de mal à rédiger en anglais, donc il y a un obstacle là […] Il y avait aussi comme argument pour finalement rédiger le rapport en français, que si je rédigeais ce rapport en anglais, étant données sa longueur et sa complexité il y avait 95 % de chances pour qu'il ne soit pas lu du tout par mes collègues français [essentiellement direction et marketing / vente]. Parce que c'est… trop rébarbatif pour eux, ils ont trop d'information qui leur arrive tous les jours, ils ne peuvent pas consacrer comme ça autant de temps à un rapport en anglais, ce n'est pas possible.

Voilà un nouveau paradoxe, frappant s'il en est : Optek est née globale, donc anglophone, et issue au surplus du milieu très anglophone de la recherche ; sans doute les recherches à la base de la technologie ont-elles été publiés, et les brevets déposés en anglais ; la majorité des relations commerciales se font en anglais ; et pourtant l'anglais demeure relativement étranger au quotidien des salariés. On n'a pas, comme dans les cas de grandes entreprises décrits précédemment, l'excuse d'un fonctionnement historique en français pour justifier de la nécessité d'une transition linguistique. Il faut, pour sortir du paradoxe, remettre en cause certaines des évidences qui le sous-tendent :

- « Il suffit d'embaucher des gens parlant anglais. » Bien sûr, les dirigeants d'Optek n'auraient embauché que des personnes parlant anglais couramment s'ils avaient pu. Seulement, il est rarement possible de tomber sur la perle rare : un jeune intelligent, diplômé d'une école prestigieuse, spécialisé dans le domaine idoine, enthousiasmé par l'entreprise, énergique, sympathique et bilingue français-anglais. Quand il s'agit de trancher, la compétence technique est souvent mise en avant par rapport aux autres compétences et notamment à la compétence linguistique. Par ailleurs, les candidats peuvent surévaluer leur niveau à l'embauche et une petite structure n'a pas forcément les moyens de les tester. Un cas nous

est rapporté par la responsable des RH :

> On avait ouvert un poste, on avait eu beaucoup de mal à trouver la personne. C'était un poste qui nécessitait une compétence technique très pointue, et puis beaucoup de savoir-être : curiosité, humanisme, entreprenariat… Enfin on a fini par trouver le type. Il nous avait dit qu'il avait tel niveau en anglais… on l'a pas testé – on a peut-être eu tort – et on s'est aperçus après qu'il parlait presque pas l'anglais ! Alors on l'a formé, mais en contrepartie on lui a donné des objectifs. Ca a payé. Aujourd'hui il est très exposé, on lui a donné le départ, et après avec la pratique… [ça s'est réglé tout seul].

- « On parle anglais ou on ne le parle pas. » Donc, quelqu'un qui lit et écrit des articles en anglais peut certainement vanter en anglais les qualités de son produit à un client ? C'est loin d'être évident. Il y a des gradations dans la compétence en anglais, et différentes modalités d'utilisation qui n'évoluent pas forcément en parallèle. Passer d'un anglais « lu et écrit » à un anglais opérationnel pour des fonctions commerciales demande du temps, de la formation et de la pratique.

L'exemple d'Optek montre qu'il ne suffit pas d'avoir des clients à l'étranger, avec qui l'on échange en anglais, pour que l'anglais s'impose comme langue de travail dans l'entreprise. Dans la situation actuelle, les commerciaux et les prospecteurs comme Antoine font écran à la propagation de l'anglais dans l'entreprise. Ils traduisent en français les requêtes des clients et les informations sur les marchés, et réciproquement traduisent en anglais pour les clients ce qui vient du siège français. Cependant tout le monde chez Optek doit avoir un niveau minimal d'anglais, ne serait-ce que pour pouvoir déchiffrer de la documentation dans cette langue. On peut, semble-t-il, être jeune, « born global » et avoir tout de même quelques difficultés avec l'anglais…

3.2 Cas Clartex : le choix du multilinguisme

Clartex est une entreprise industrielle de taille moyenne (270 salariés) très fortement internationalisée (présence commerciale dans 88 pays). La maîtrise d'une technologie de production très pointue lui a permis de créer une niche où l'entreprise est leader mondial. Ses clients sont d'autres entreprises industrielles du monde entier, notamment mais pas seulement dans le secteur agro-alimentaire. En ce qui concerne les langues étrangères, le patron, M. Barthes, annonce fièrement sans qu'il soit besoin de lui poser la question : « *Chez Clartex, on parle 17 langues !* » Cela paraît trop extraordinaire pour être vrai. Clartex aurait-il trouvé le moyen de faire vivre le multilinguisme dans l'entreprise, là où les grosses entreprises semblent avoir échoué ?

M. Barthes insiste sur l'importance de « pratiquer la langue du client, qui permet l'accès à sa culture et aux fondements de celle-ci [et est ainsi] un moyen clé pour créer de l'intimité avec les clients ».

L'idée qu'une entreprise maximise ses chances de toucher sa clientèle si elle parle la langue de celle-ci n'a rien de révolutionnaire. Elle semble une évidence pour une entreprise dite « B2C » (business to consumer), dont les clients sont les consommateurs. Elle vaut aussi pour une entreprise dite « B2B » (business to business), dont les clients sont d'autres entreprises. J'ai donné plus haut l'exemple d'un grand fournisseur américain de Globum qui n'avait pas de commercial parlant français. C'est que le produit qu'il vendait était tellement incontournable, la position de l'entreprise tellement monopolistique, qu'il était certain que Globum ferait elle-même l'effort de mettre un acheteur parlant l'anglais (et le parlant bien) en face du fournisseur américain. Clartex a beau être leader mondial, il n'a pas le caractère monopolistique et incontournable qui lui permettrait de ne faire aucun effort d'adaptation à la langue du client.

Par ailleurs, la relation client est un élément différenciant essentiel pour Clartex.

> Dans notre métier de concepteur d'équipements et de procédés industriels associés, l'intimité avec les clients, dès le stade de la conception jusqu'au service après-vente, est un facteur de qualité, la qualité s'entendant comme la satisfaction des besoins explicites et implicites (les plus difficiles à discerner formellement) des clients.

La création d'une intimité avec le client permet de rendre la collaboration la plus étroite possible, tout au long de la relation. Elle peut faire émerger des besoins nouveaux, des solutions nouvelles, des produits nouveaux… L'objectif est donc « *d'augmenter la surface d'échange et la porosité de cette surface d'échanges avec les clients.* » La surface d'échanges, c'est l'ensemble des contacts qu'a Clartex avec ses clients ; il s'agit de multiplier ces contacts et surtout d'accéder à des personnes qui normalement ne sont pas en interface avec les fournisseurs. La porosité de la surface, c'est la qualité de ces contacts qui conditionne la qualité de l'information, plus ou moins « intime », plus ou moins confidentielle, plus ou moins stratégique, qui est échangée entre les deux entreprises. La langue est perçue comme un facteur influençant crucialement la porosité de la surface d'échange. L'intimité avec l'interlocuteur s'établit avec infiniment plus de facilité dans la langue maternelle de celui-ci.

D'un point de vue organisationnel, l'idéal de proximité avec les clients se traduit par l'existence de bureaux régionaux – chose banale pour une grande entreprise à clientèle mondiale, mais relativement atypique pour une entreprise de 270 salariés, dont on s'attendrait plutôt à ce qu'elle se repose sur des distributeurs locaux. Si un client colombien veut lancer un nouveau projet industriel, Clartex lui enverra une personne du bureau chilien, parlant espagnol ; si c'est au Brésil, on enverra une personne du même bureau, parlant portugais. Comme il est typique pour une entreprise de petite taille, l'envoyé doit être extrêmement polyvalent : doué comme commercial, puisqu'il s'agit de vendre une machine et un procédé, mais aussi incollable quant aux détails techniques et aux

applications industrielles de la technologie dont Clartex est spécialiste. Du point de vue de la compétence linguistique, cela suppose de la part de l'envoyé une excellente maîtrise de la langue du client, tant sur le registre commercial que technique. M. Barthes insiste sur le fait qu'il privilégie à l'embauche les personnes bilingues :

> Dans notre politique de recrutement, nous sommes attentifs à nous doter de salariés qui nous apportent une culture car cela permet […] progressivement à l'entreprise de se doter d'une vraie multiculture. Très concrètement, un salarié qui a une biculture d'origine, avec deux parents issus de cultures différentes, et qui a appris simultanément deux langues maternelles, a non seulement une capacité à traduire la pensée de nos clients, mais aussi, j'ai observé que ces salariés pratiquaient plus facilement l'anglais, voire apprenaient ultérieurement plus rapidement une quatrième langue.

Ce sont donc véritablement des oiseaux rares que cherche Clartex, cumulant compétence technique, compétence commerciale et compétence linguistique – non, bilinguisme ! Les trouve-t-elle facilement ? À en croire le patron, oui plutôt : leader mondial dans son domaine, l'entreprise jouit d'une très bonne réputation parmi les techniciens et ingénieurs spécialisés. Cela peut paraître surprenant si l'on considère la situation géographique de l'entreprise, pas très attractive pour des profils aussi recherchés, et le fait que beaucoup de PME comparables se plaignent de la difficulté qu'elles ont à se rendre visibles auprès des ingénieurs. Dans les faits, l'entreprise doit choisir quelles compétences privilégier à l'embauche. Et contrairement au discours que l'on s'attendrait à entendre dans une entreprise à culture d'ingénieur (« chez nous l'important c'est la compétence technique ») chez Clartex le bilinguisme – et à défaut la compétence linguistique – est l'un des premiers critères de choix[7]. Quid de la formation aux langues ? Étonnamment, elle est écartée d'un revers de main par le patron : « *Une fois qu'ils sont dans l'entreprise, on peut leur apprendre un nouveau métier [par exemple, le métier de commercial à un ingénieur] mais on ne va pas leur apprendre les langues !* » Le raisonnement est diamétralement opposé à celui tenu dans de grandes entreprises comme Globum ou Procom, où l'on refuse que la compétence linguistique, jugée accessoire, puisse être un facteur bloquant dans l'assignation d'une personne techniquement compétente à un poste donné. Cela dit, Clartex paie bien des formations linguistiques à ses employés. Et la première des langues enseignées est, comme partout ailleurs, l'anglais.

L'anglais ? Mais Clartex ne carbure-t-elle pas au multilinguisme ? En fait si l'on creuse (M. Barthes, pressé par mes questions, n'y vient que dans les dix dernières minutes d'entretien), l'anglais est

[7] Cela ne signifie pas que la technique soit secondaire : c'est essentiellement son excellence technique qui fait l'avantage concurrentiel de l'entreprise. On peut faire l'hypothèse que cette excellence tient moins aux compétences techniques des individus recrutés qu'à une compétence technique collective entretenue par une transmission efficace des connaissances des anciens aux nouveaux venus. Par ailleurs, le fait que des bilingues n'ayant qu'une compréhension superficielle et globale des aspects techniques soient embauchés pour faire l'interface avec les clients étrangers n'empêche pas que des techniciens très compétents (et monolingues) soient chargés du *back-office*.

beaucoup utilisé chez Clartex. Non que les clients anglophones soient si nombreux. L'anglais est avant tout, comme ailleurs, une langue d'échange entre les différents pays d'implantation :

- Chez nous, beaucoup de documents sont en anglais.
- Pourquoi pas en français ?
- Parce que ça va plus vite ! Un client nous envoie un mail en anglais, on ne va pas travailler en français entre nous puis revenir vers lui en anglais… Non, on va préférer avoir des échanges en interne en anglais. À l'écrit, c'est toujours en anglais. Quand on écrit aux bureaux et aux filiales, c'est en anglais. Il n'y a que nos notes internes qui soient en français, et aussi les échanges avec les clients français mais ils sont assez rares.

Cet aveu semble contredire l'image donnée plus haut d'une entreprise respectueuse des langues et cultures de ses clients. Voilà une entreprise qui semblait pouvoir être donnée en exemple par les tenants du multilinguisme en entreprise, et qui s'avère pourtant n'être pas moins anglicisée qu'une autre, voire plutôt plus anglicisée que la moyenne des PME ouvertes à l'international ! Mais les raisons pour lesquelles l'anglais est utilisé chez Clartex sont très pragmatiques : « *c'est plus facile* », « *ça va plus vite* »… Symétriquement, l'utilisation de douze langues dans les rapports à la clientèle est justifiée moins par l'idéalisme du patron que par la volonté bien concrète de mieux approcher et fidéliser les clients, parce que « *l'anglais est une langue nécessaire mais pas du tout suffisante* ».

3.3 Analyse des cas : les particularités des petites structures

La réaction du patron de Clartex au sujet de la formation (« *On ne va pas leur apprendre les langues !* ») étonnerait peut-être un responsable de la formation dans une grande entreprise. La formation aux langues étrangères pèse lourd dans le budget de formation des trois grandes entreprises que j'ai évoquées. Il faut certes relativiser l'affirmation de M. Barthes, dont on a compris que son amour du multilinguisme et sa sensibilité aux différences culturelles l'amenait à idéaliser quelque peu les pratiques linguistiques de son entreprise : l'anglais est bel et bien enseigné chez Clartex. Cependant, il semble qu'une petite entreprise soit bien plus regardante qu'une grande en ce qui concerne ses coûts de formation. Il n'est pas question d'accorder une formation à l'anglais pendant plusieurs années à une catégorie de personnel qui n'en a pas un besoin immédiat, chose que l'on voit couramment dans les grandes entreprises. La direction des ressources humaines, qui gère un petit nombre de personnes, peut plus facilement adapter la formation linguistique, si nécessaire, aux besoins réels du poste. Là où Globum, pour réduire ses coûts de formation, cherchera avant tout un fournisseur moins cher (pour ne pas dire un fournisseur au rabais), la direction des ressources humaines d'Optek ou celle de Clartex sera plutôt encline à concentrer les efforts de formation sur les personnes en ayant le plus besoin.

En échange, une petite entreprise pourra être plus exigeante sur les compétences autres que techniques des personnes embauchées. Chez Globum, on n'embauche pas pour un poste mais pour une carrière ; le fait qu'une personne parle chinois ou turc, bien qu'intéressant pour un poste donné, n'est généralement pas considéré comme pertinent pour le processus d'embauche (voir cas Globum 4). On sait qu'une personne embauchée pour un poste en lien avec la Chine travaillera peut-être dans cinq ans avec la Turquie. Son chinois ne lui sera plus d'aucune utilité. Sa compétence technique, en revanche, restera utile et c'est en fonction d'elle que se dessinera le parcours de carrière. On trouve chez Clartex un raisonnement très différent. Sur un poste exposé à un pays donné, on cherchera une personne parlant la langue de ce pays, quitte à devoir former la personne à son nouveau métier. Ayant fourni des efforts considérables pour la trouver, puis pour la former, on s'attendra à ce que la personne reste longtemps au poste concerné. En résumé, l'attention portée à la compétence linguistique chez Clartex est incompatible avec l'idéal de mobilité qui, dans de grandes entreprises internationales comme Globum ou Procom, est un principe incontournable de la gestion des ressources humaines.

Une particularité d'Optek et Clartex est la grande proximité et visibilité des clients : c'est par et pour eux que les langues étrangères pénètrent dans l'entreprise. Le fait que les deux entreprises fassent du « B2B » joue un rôle : les clients sont peu nombreux, les solutions individualisées. La fonction marketing, très différente d'un marketing de grande consommation, s'apparente plus à du conseil et à de la co-conception. Il ne s'agit donc pas de concevoir en français et de vendre dans autant de langues qu'il le faut après avoir traduit les documents idoines, comme pourrait le faire une grande entreprise – comme le fait Rézodo et comme le faisait Globum il y a quinze ans. La petite taille de ces deux entreprises joue aussi un rôle : dans une petite structure, personne n'est très loin des clients. Chez Optek comme chez Clartex, un document venu d'un client peut parvenir tel quel à n'importe qui dans l'entreprise, alors que l'information venue de la clientèle passe a priori par un certain nombre de barrières et de traductions pour parvenir, par exemple, aux concepteurs dans une grande entreprise. Ceci offre à l'anglais un important vecteur de propagation. De la vient peut-être le fait que l'anglais soit très largement utilisé chez Clartex sans que cela ne semble devoir être précisé ; beaucoup plus utilisé, proportionnellement, que chez Globum où l'anglais, tout officiel qu'il soit, reste circonscrit dans l'usage à une (nombreuse) minorité de salariés.

Ces deux exemples nous incitent à remettre en cause l'antithèse souvent esquissée entre le tout-anglais et le multilinguisme dans l'entreprise. On ne peut dire que l'un soit bon, l'autre mauvais pour l'entreprise. Il est des contextes où la maîtrise de langues nombreuses peut représenter un avantage compétitif pour une entreprise, comme l'a très bien perçu le directeur de Clartex ; il en est d'autres où l'usage d'une langue partagée offre des avantages indéniables. On peut même, au vu de la

comparaison de Clartex et Optek, faire l'hypothèse provocante et paradoxale qu'*une petite structure est d'autant plus encline à utiliser l'anglais en interne qu'elle accorde de l'importance au fait de parler la langue de ses clients*. Autrement dit, choisir le multilinguisme pour ses échanges avec les clients, c'est choisir le tout-anglais pour les échanges internes !

Voici pourquoi. Une entreprise qui choisit de n'utiliser que le français dans ses échanges internes échangera en français avec ses bureaux à l'étranger. Il n'est pas toujours facile de trouver une personne compétente et francophone sur place, aussi le recours à l'expatriation est-il souvent nécessaire. Mais il est, de la même façon, difficile de trouver des Français compétents parlant chacune des langues des clients. Il pourra donc se passer que les Français envoyés dans un bureau étranger ne parlent pas la langue d'un client et soient amenés à échanger avec lui en anglais. (Dans le cas d'Antoine d'Optek, la question ne se pose pas puisque l'anglais est également la langue des clients. En revanche, sa collègue qui fait le même travail à Shanghai ne parle que l'anglais.) Inversement, si une entreprise tient à parler la langue de ses clients, il est tentant pour elle d'embaucher des locaux dans son bureau régional. Mais les locaux embauchés ne parleront pas nécessairement français, et le siège sera alors bien obligé d'échanger en anglais avec ses bureaux à l'étranger, ce qui aura pour effet d'imposer l'anglais comme langue de travail au siège.

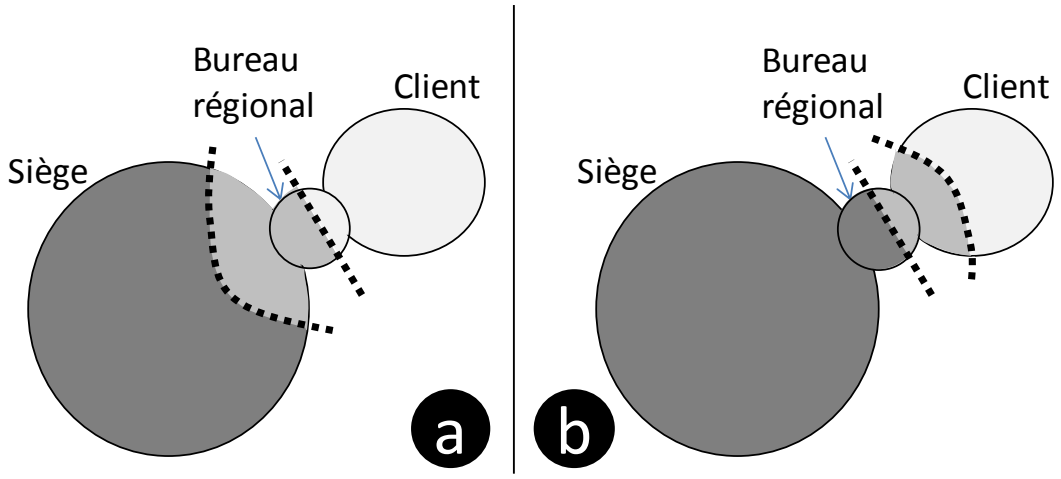


Figure 13 : Deux configurations possibles pour les échanges siège / bureau régional / client d'une PME. Les traits pointillés représentent les frontières linguistiques. Le gris foncé représente la langue du siège, le gris clair la langue de la filiale, le gris moyen l'anglais.

Pour redire les choses de façon schématique : comme on l'a déjà dit, il est plus difficile (plus coûteux) de disposer des ressources pour passer du français à une langue B et vice-versa, que de disposer de ressources pour passer de l'anglais à cette langue B. Aussi est-on parfois contraint, et notamment une petite structure dont les ressources sont limitées, de passer par l'anglais pour aller du français à la langue B. La question est alors celle de la disposition des frontières, comme illustré dans le schéma ci-dessus. La première configuration est celle choisie par Clartex : le bureau régional est constitué de locaux ne parlant pas (forcément) le français. Ils échangent en anglais avec le siège, qui doit donc

faire avec une frontière linguistique, avec les mêmes dynamiques et les mêmes conséquences en termes d'anglicisation du travail que dans les grandes entreprises analysées. La seconde configuration est celle d'Optek : le bureau régional est constitué d'expatriés ne parlant pas (forcément) la langue du client. Ici, le siège n'a pas à gérer de frontière linguistique puisque c'est au niveau du bureau régional que se situe celle-ci[8]. En revanche, dans cette configuration le client doit accepter, à moins d'être anglophone, de gérer lui aussi une frontière linguistique dont l'entreprise s'est « débarrassée » à ses dépens !

4 Les autres organisations

Il semble enfin intéressant de se pencher sur les cas d'autres organisations. Bien que toute la thèse soit, comme son titre l'annonce, focalisée sur le cas des entreprises françaises, les entreprises ne sont pas les seules organisations à être concernées par l'anglicisation. Le premier cas proposé dans cette section est celui d'une grande école française ; les problèmes liés à l'anglicisation s'y font jour avec autant de clarté et peut-être davantage de violence que dans les entreprises étudiées. Le second est celui, plutôt inattendu, d'une agence publique : là aussi, l'anglais pose question !

4.1 Cas ECF 0 : une grande école à la française tournée vers l'international

L'ECF est une école de commerce à la française, parmi les plus prestigieuses. Elle a noué de nombreux partenariats avec des établissements étrangers, notamment européens, où elle envoie ses élèves passer un ou plusieurs semestres. Réciproquement, ses partenaires lui envoient leurs élèves. Du début des années 2000 à aujourd'hui, le nombre d'élèves étrangers (on entend plus souvent, par euphémisme peut-être, « élèves internationaux ») sur le campus parisien de l'ECF est passé de 50 à 250. Les étudiants étrangers représentent aujourd'hui la moitié des effectifs d'une promotion. Cet accroissement rapide témoigne du succès de la politique d'internationalisation de l'école et représente un atout pour son positionnement dans les classements internationaux. Si l'on regarde les caractéristiques de la population d'étudiants étrangers, on constate ces dernières années un très notable accroissement des étudiants d'origine non-européenne et particulièrement asiatique, Chine et Inde surtout. Du point de vue des langues, cette transition va de paire avec un relâchement des exigences sur le niveau de français pour l'obtention du diplôme : d'une obligation de résultats (score minimal à un test standard de français) l'école est passée à une obligation de moyens (cours de français obligatoires pour les étudiants non-francophones). Un critère trop exigeant sur le niveau de français en fin de scolarité désavantageait trop les étudiants de langue

[8] Le cas d'Optek n'est pas très canonique dans la mesure où le bureau régional se réduit à une personne !

non-européenne et posait un frein à l'internationalisation.

4.1.1 Le personnel administratif

La principale difficulté qui avait été aperçue au début de l'internationalisation concernait le personnel administratif, constitué de fonctionnaires de la chambre de commerce locale qui, à de rares exceptions près, n'avaient pas été recrutés avec la maîtrise de l'anglais pour critère. Certains le maîtrisaient à un niveau scolaire, d'autres pas du tout. Rares étaient ceux qui l'avaient pratiqué en cours de carrière. Les mettre à niveau était un défi pour la direction, qui a mis en place une politique ambitieuse de formation à l'anglais. Le mot d'ordre : on ne refuse aucun cours d'anglais. Pour être formé à une autre langue, en revanche, y compris la langue d'un partenaire européen, il faut en avoir vraiment besoin. De nombreuses modalités de formation ont été proposées au personnel : cours collectifs, cours individuels, téléphone, e-learning… Le fait que l'école dispose d'un département de langues en interne a facilité les choses, les professeurs de l'école (surtout vacataires) assurant également la formation continue. L'ampleur du dispositif de formation justifie qu'aujourd'hui une personne soit employée à plein temps pour le gérer.

Les besoins des administratifs concernant la langue anglaise portent surtout sur le contact avec les élèves étrangers, verbal ou écrit (messages électroniques). Les équipes se sont organisées pour faire face à l'afflux des élèves internationaux : une ou deux personnes sont les « référents anglais » du service c'est-à-dire que leurs collègues leur demandent de l'aide pour écrire ou comprendre des messages en anglais, et redirigent les élèves non-francophones vers elles. Même si tous sont invités à se former à l'anglais, il peut arriver qu'une personne dans un service ne parle pas du tout l'anglais et ne souhaite pas s'y mettre ; dans ce cas, ses collègues assureront l'intendance pour toutes les communications en anglais, ce qui peut générer des tensions à l'intérieur de l'équipe.

Le plus difficile, sans conteste, est l'envoi de message officiels – généralement, à toute une promotion. Ces messages doivent être envoyés en français et en anglais si leurs destinataires incluent des étudiants non-francophones. Le message est alors rédigé en français et fait l'objet d'une traduction collégiale, à deux ou trois, afin de minimiser le risque d'erreur mais aussi et surtout le risque d'incompréhension. Une erreur trop grossière de grammaire ou de vocabulaire prêterait à rire et nuirait à la crédibilité de l'administration et de l'institution ; une tournure trop ambiguë générerait une montagne de messages à traiter et occasionnerait ainsi une perte de temps considérable. La traduction, tâche très chronophage, est pourtant perçue comme assez ludique – en partie du fait de son aspect collégial – et valorisante pour ceux qui y prennent part.

Un problème se pose désormais, qui n'avait pas été anticipé, pour le renouvellement des équipes. En effet, un niveau d'anglais courant est demandé aux nouvelles recrues. Ce niveau, courant parmi

les hauts diplômés (bac+5), l'est moins parmi les profils moins qualifiés (bac+3) que l'école recrutait jusque là pour des postes administratifs. L'introduction de l'anglais à tous les niveaux de l'administration induit ainsi un décalage entre les compétences générales demandées aux employés et les exigences sur l'anglais. D'où un dilemme pour le recrutement : doit-on embaucher des profils légèrement surqualifiés mais bien formés à l'anglais, ou des profils moins qualifiés que l'on formera ? Dans le premier cas, il faut accepter de mieux payer la nouvelle recrue. Malgré cela il se peut que l'intérêt limité du poste la frustre rapidement. Dans le second, il faudra assumer un coût de formation élevé et encourir le risque que la personne ne soit pas efficace les premières années. L'existence d'un système de vases communicants entre le personnel administratif de l'école et celui de la Chambre de commerce dont elle dépend (où l'anglais n'a aucune utilité) et le fait que l'école doive privilégier les recrutements internes compliquent encore la donne. Ceux qui ont fait l'effort d'acquérir une compétence en anglais pour pouvoir travailler dans le milieu international de l'EPI ne se voient pas retourner au milieu uniquement francophone qui est celui de la Chambre de commerce ; inversement les administratifs de la Chambre de commerce, qui pour la plupart ne parlent pas l'anglais, ont peu de chance de se faire recruter par l'école. L'anglicisation contribue ainsi à couper l'école de son environnement administratif.

4.1.2 Le personnel enseignant

Au contraire du personnel administratif, la mise à l'anglais du personnel enseignant n'avait pas été envisagée comme un obstacle à l'internationalisation. Les professeurs sont intégrés au monde de la recherche dont la langue archi-dominante est l'anglais, il semblait naturel qu'ils puissent enseigner ou pour tout le moins communiquer en anglais. Un membre de la direction raconte donc sa surprise lorsqu'organisant un séminaire du corps professoral des cinq campus, en langue anglaise, elle constate qu'un certain nombre de professeurs ne parle pas l'anglais. Ce sont essentiellement des professeurs d'un certain âge, ayant fait carrière à l'école, recrutés à une époque où l'on pouvait faire carrière dans le monde de la recherche en ne parlant que le français. Beaucoup partiront bientôt à la retraite et seront remplacés par de jeunes chercheurs parfaitement intégrés aux réseaux internationaux de recherche.

Mais le renouvellement de la population ne suffit pas : l'internationalisation rapide de l'école crée une tension sur les cours en anglais, que la direction peine à gérer. La conséquence de cette tension est que les élèves ne parlant pas le français n'ont pas forcément le choix des matières qu'ils étudieront : cela nuit à la réputation de l'ECF dans leur pays d'origine et par conséquent au succès de la stratégie d'internationalisation de l'école. Il s'agit donc, du point de vue de la direction, de convaincre toujours plus de professeurs de faire cours en anglais. Il n'est pas question d'user de

l'injonction ou de l'obligation statutaire. Restent la négociation et l'incitation financière. La première a longtemps été le seul levier de la direction ; les professeurs les plus à l'aise en anglais acceptaient de faire cours dans cette langue, sans contrepartie. L'incitation financière (qui pourrait prendre la forme d'une prime ou d'un moindre nombre d'heures d'enseignement exigées) est encore jugée inenvisageable, mais certains pensent que cela pourrait changer bientôt. Pourquoi ne paierait-on pas davantage un cours donné en anglais, puisque cela représente en moyenne plus d'efforts pour le professeur ?

Un défi supplémentaire pour la direction de l'école consiste à angliciser l'offre de cours sans polariser le corps professoral entre ceux qui publient et enseignent en anglais et les autres. Après quelques années d'une stratégie de recrutement très favorable aux étrangers, doublée d'une vague de départ à la retraites chez les franco-français, on observe ces dernières années une réorientation de la politique de recrutement vers des profils d'internationaux francophones. L'idéal visé, assure un membre de la direction, est désormais : 50 % de francophones, 50 % d'étrangers. S'il n'est plus question d'embaucher un enseignant-chercheur qui ne parle pas un anglais courant, la place du français a donc été réaffirmée dans le modèle de l'école. Cela explique peut-être les réticences de la direction à introduire une prime à l'anglais : elle risquerait de conduire à plus de polarisation et à un étiolement de la population intermédiaire.

La polarisation du corps enseignant est d'autant moins souhaitable qu'elle entraînerait une polarisation des parcours académiques, les franco-français enseignant aux étudiants français (pour la plupart issus de classes préparatoires), les internationaux aux étudiants étrangers. Cette polarisation est déjà une tendance observable à l'ECF : les professeurs internationaux préfèrent les publics d'élèves étrangers, plus intéressés, plus travailleurs et moins critiques selon eux, tandis que les franco-français n'ont pas le choix de leur public. Or si l'on considère que l'un des objectifs de l'internationalisation est le mélange des étudiants français et internationaux, la polarisation des parcours va à l'encontre de la stratégie de l'école.

4.1.3 Analyse du cas

L'internationalisation de l'ECF est passée par le recrutement direct d'élèves étrangers et les partenariats d'échange avec des écoles et universités étrangères. L'école n'est pas si différente en cela d'une entreprise, dont l'internationalisation passe notamment par le développement d'un « réseau commercial » visant à attirer des élèves étrangers, et la conclusion de partenariats stratégiques. Passée l'opération de séduction, l'afflux de nouveaux étudiants ne parlant pas français sur le campus crée à tous niveaux une tension sur les langues : il faut enseigner à ces élèves, gérer leur scolarité, bref, communiquer avec eux. Cela ne peut se faire que dans une langue commune, l'anglais. La

décision de recruter un nombre toujours plus important d'élèves non-francophones fait ainsi pénétrer l'anglais dans toute l'organisation, de même qu'une décision stratégique (partenariat, délocalisation…) mène à l'anglicisation progressive d'une entreprise.

Côté administration, l'anglicisation a demandé des efforts de formation mais n'a pas occasionné de perturbation significative. Ce qu'on observe est très similaire à ce qu'on observerait dans un service d'entreprise qui pour une raison X ou Y devrait se mettre rapidement à l'anglais : quelques remous, de bonnes et de moins bonnes volontés, pas de résistance insurmontable. Du côté du corps professoral, en revanche, l'anglicisation touche le langage qui est l'essence même de la transmission des connaissances. Aussi occasionne-t-elle des tensions dont l'intensité n'avait pas été anticipée. Elle va jusqu'à menacer la cohésion du corps professoral. Ces tensions traduisent, au-delà d'un simple défaut de compétence linguistique, les contradictions de l'orientation stratégique de l'école : garder sa spécificité française de grande école post-prépa, tout en ambitionnant de jouer sur le même terrain que les grandes *business schools* américaines… La langue n'est qu'un des aspects de la contradiction, un des symptômes du malaise. Le tiraillement entre un enseignement de qualité et une recherche à rayonnement international (c'est-à-dire non seulement en anglais, mais selon d'étroits critères anglo-saxons) en est un autre, dénoncé depuis quelques années par un nombre croissant de chercheurs français qui ne se reconnaissent pas dans ce système (Berry, 1996; Chanlat, 2014; Chevrier, 2014; Davesne, 2012).

Il est difficile de décrire ce cas en termes de frontières linguistiques. Ceci est dû, essentiellement, à la structure très particulière de l'organisation considérée, que l'on peut à la limite se figurer, côté professeurs[9], comme une longue interface – rien qu'une interface. Un établissement d'enseignement supérieur n'a pas de « profondeur » où l'anglais puisse pénétrer progressivement, pas de fonctions de conception ou de production qui puissent dans les premiers temps rester à l'abri de l'anglicisation. Les professeurs sont à la fois exposés aux « clients » que sont les élèves, à la fois ils sont les concepteurs et les producteurs des cours qu'ils leur donnent. Chaque professeur maîtrise de bout en bout une chaîne de valeur à peu près indépendante de celle de son collègue, chaîne de valeur qui va de l'acquisition et de la production de connaissance à sa restitution sous forme de cours. Aussi la décision d'un professeur de faire cours en anglais n'influe-t-elle que très indirectement sur celle d'un autre professeur, contrairement à ce qui se passe en entreprise. On tâchera dans le chapitre 8 de se pencher sur la dynamique un peu particulière de l'anglicisation à l'ECF et d'établir quelques parallèles avec les dynamiques à l'œuvre dans une entreprise (cas ECF 1).

[9] On a vu au contraire que côté administratif l'ECF ne se distinguait pas significativement d'une entreprise.

4.2 Cas API : une agence publique face à la mondialisation

L'API est une agence publique tournée vers l'international. Son activité consiste à soutenir financièrement des projets en France (DOM-TOM) et à l'étranger. Longtemps, cette activité fut circonscrite aux anciennes colonies françaises, c'est-à-dire principalement à des pays dont la langue ou une des langues officielles est le français. L'Afrique noire et le Maghreb en représentaient une part importante.

4.2.1 Une réorientation stratégique

Or au début des années 2000, à peu près au moment où Globum entre dans le temps des partenariats internationaux, un changement de direction à la tête de l'API impulse une nouvelle stratégie. L'agence augmente sa présence dans des zones où la France n'a pas de présence historique, et notamment en Amérique du sud et en Asie, ainsi que dans les anciennes colonies britanniques d'Afrique noire. La langue d'échange avec les salariés engagés localement dans ces pays ne peut généralement pas être le français, même si l'agence fait des efforts – et en exige de leur part – pour les former un minimum à la langue française. C'est donc l'anglais qui est utilisé pour la communication dans les bureaux locaux, et dont le territoire d'usage se démultiplie au profit de la réorientation stratégique.

> On est allés sur l'ensemble des pays [du monde]. Notre zone d'activité s'est étendue d'un coup, en incluant essentiellement des pays anglophones… enfin des pays où on travaillait avec l'anglais[10]. L'anglais est devenu incontournable dans la maison.

Notons que l'espagnol et le portugais continuent à jouer un rôle non négligeable dans les relations avec l'Amérique latine. Des compétences dans ces deux langues sont appréciées à l'embauche. Pourtant, même pour travailler avec l'Amérique latine l'anglais s'avère nécessaire. C'est que l'API est rarement seule à financer un projet : le plus souvent, ses homologues britannique, allemand, américain… sont de la partie, ainsi que des agences régionales (c'est-à-dire agissant pour un groupement de pays). L'anglais est incontournable pour faire collaborer toutes ces institutions. L'anglicisation procède donc d'une part d'une diversification géographique de l'API (en beaucoup de points similaire à celle d'une entreprise : elle fait assez penser, notamment, à celle de France Télécom au début des années 2000) et d'autre part de la montée du multilatéralisme dans le secteur où elle opère. Ce qui n'empêche pas « *[qu']au siège l'anglais passe relativement inaperçu* ».

4.2.2 Impact sur la gestion des ressources humaines

[10] On retrouvera ce lapsus, décidément tout sauf innocent, dans le cas Globum 2 au chapitre 7. Tout ce qui ne parle pas le français est « anglophone ». L'étranger en face, qui oblige les Français à quitter leur langue maternelle, est assimilé à l'horrible anglophone qui ne fait aucun effort pour faciliter la communication avec ses partenaires non-anglophones. L'effort fourni par l'interlocuteur et le statut de l'anglais comme langue neutre, « no man's land », sont ainsi subtilement niés, ou mis en doute.

Lorsque l'API amorce son tournant stratégique au début des années 2000, « *tout était en français* ». La compétence en anglais était rare, la population constituée principalement de fonctionnaires de l'État. L'agence met l'accent sur la formation de son personnel et l'embauche de nouveaux salariés parlant l'anglais. Ce dernier levier est favorisé par une très forte croissance des effectifs qui croissent de 50 % environ en dix ans. La transition est soudaine et rapide, pourtant l'anglicisation ne semble pas avoir rencontré beaucoup de résistance. Les solutions trouvées pour accompagner l'internationalisation tout en capitalisant sur les compétences déjà présentes en interne tiennent parfois de l'expédient :

> Une collègue a été recrutée d'une banque privée, elle avait été recrutée parce que son anglais était bon ! Elle se faisait seconder par des gens qui connaissaient bien les secteurs, et qui étaient totalement nuls en anglais. À cette époque, les ingénieurs quand ils visitaient une mine comprenaient, lisaient les documents en anglais… mais dans des réunions où ça parlait anglais, c'est elle qui parlait. […]. Peut-être une boite privée accepterait pas de procéder ainsi.

Aujourd'hui, trouver un poste pour un salarié « historique » (embauché avant les années 2000) qui ne se serait toujours pas mis à l'anglais est compliqué, mais pas impossible. Il finira probablement dans le département qui gère les affaires avec les DOM-TOM, ou bien dans un service transversal qui n'a pas de rapport avec l'étranger, par exemple à la comptabilité. Avec peu d'espoirs de mobilité… Or la mobilité est un principe fondamental de la gestion des ressources humaines à l'API. On attend d'un salarié qu'il change régulièrement de poste et alterne des postes en France et dans les bureaux de l'agence à l'étranger. Cet idéal de mobilité fait qu'un salarié possédant des compétences dans une langue rare, par exemple le chinois, pourra difficilement les mettre à profit durablement, faute de pouvoir faire carrière sur la Chine. Ceci rend plus inéluctable encore la contrainte de l'anglais :

> L'anglais ne sera jamais nécessaire pour tous les postes mais si on veut que les gens soit mobiles, on ne va pas les laisser éternellement à la compta ! La mobilité est requise, donc on ne peut pas échapper à l'anglais.

En regard de ces exigences, l'API consent aussi un effort important pour la formation aux langues. On ne refuse jamais une formation à l'anglais, même si devant le puits sans fond que représentent ces formations un effort de rationalisation a été engagé depuis deux ans : les cours en face-à-face ont été largement remplacés par des cours par téléphone, moins coûteuse.

4.2.3 Et… la loi Toubon ?

Un dernier mot mérite d'être dit sur la loi Toubon, qui s'applique à l'API plus sévèrement qu'à une entreprise privée puisque c'est une agence publique. En particulier, les contrats où l'agence s'engage et les événements qu'elle organise doivent disposer d'une traduction en français, et les

premiers ne peuvent contenir « *ni expression ni terme étrangers lorsqu'il existe une expression ou un terme français de même sens* ». Dans les faits, les agents de l'API ne ressentent pas cette obligation comme une pression, même s'il est arrivé que la présidence rappelle par courrier électronique à tout le personnel l'importance de l'utilisation du français. L'API publie son rapport annuel en français et anglais, comme n'importe quelle multinationale française.

Le seul point contentieux qui nous ait été rapporté concerne un colloque organisé par l'agence dans un pays étranger. Ce colloque, à l'image de la majorité des colloques internationaux, s'était tenu dans deux langues, l'anglais et la langue locale. L'API a alors été rappelée à l'ordre par la DGLF pour ne pas avoir fourni de traduction en français des discussions et des divers documents relatifs au colloque. L'agence s'efforce désormais de se conformer à la loi en proposant pour tous les événements qu'elle organise une interprétation vers et depuis le français, que la plupart des Français, à tort ou à raison, n'utilisent d'ailleurs pas ; moyennant cette concession assez anecdotique, elle continue d'utiliser abondamment l'anglais au quotidien.

4.2.4 Analyse du cas

Le cas de l'API exhibe des similitudes frappantes avec les cas d'entreprises présentés auparavant : une anglicisation guidée par l'internationalisation de la « clientèle » et par l'importance croissante des partenariats internationaux ; une nouvelle direction qui joue un rôle moteur dans ces choix stratégiques ; des efforts considérables consentis pour la formation à l'anglais ; un relatif désintérêt pour les autres langues (si ce n'est peut-être l'espagnol et le portugais) justifié par un idéal de mobilité de tous les salariés, dont le corollaire est l'impossibilité de mettre à profit les connaissances d'un salarié dans une langue rare ; et même un « village gaulois », tel celui de Procom, pour parquer les salariés les plus irréductibles à la nouvelle langue internationale. Si l'on devait la positionner dans la chronologie de l'anglicisation proposée plus haut, l'API prendrait place entre Rézodo et Globum. L'anglais est désormais incontournable pour les salariés de l'agence, mais ils ne le maîtrisent pas tous encore – et il continue de se faire discret au siège parisien de l'agence. Les bureaux régionaux restent dirigés par des expatriés, comme chez Rézodo ; mais la politique de gestion des ressources humaines va dans le sens de donner de plus en plus de responsabilités aux salariés locaux. La politique de formation aux langues, jusque là très permissive et généreuse (on offre des cours en face-à-face à quiconque en fait la demande, comme chez Rézodo), est visiblement en train d'amorcer un tournant motivé par la maîtrise des coûts (on passe aux cours par téléphone, qui sont déjà la règle chez Globum).

Le fait que l'API soit une agence publique n'a apparemment pas freiné son anglicisation ces dix dernières années. Il se peut qu'il joue un rôle pour l'arrêter à ce stade. On voit mal une agence

publique abandonner le français comme langue de travail pour embrasser complètement l'anglais, comme cela a pu se faire chez Procom. La loi Toubon, plus contraignante pour une « *personne morale de droit public* » que pour une entreprise, n'en est pas la seule raison. Toute internationalisée qu'elle devienne, et même si (comme Procom semble vouloir le faire) elle se défait de son « village gaulois » en abandonnant ses activités outre-mer, l'API continuera de devoir rendre des comptes à son ministère de tutelle et informer le contribuable de ses activités. C'est finalement cet ancrage en France, impossible à remettre en cause, qui la différencie le plus nettement d'une multinationale.

5 Conclusion du chapitre

Les sept cas présentés dans ce chapitre montrent, au-delà de leur grande disparité, l'universalité du concept d'anglicisation. Dans chacune on peut sans trop de mal ramener l'anglicisation au schéma de la Figure 10-d : apparition d'une interface avec un ou des partenaires étrangers, doublée d'une frontière linguistique, puis propagation de cette frontière vers l'intérieur de l'organisation. L'usage de l'anglais en vient à concerner de plus en plus d'acteurs de l'organisation, y compris parmi ceux qui n'ont pas de rapport direct avec l'étranger. L'apparente inéluctabilité de cette anglicisation, qui s'impose y compris dans des organisations (Clartex, l'API) qui accordent une grande valeur aux langues des partenaires, suggère que des mécanismes puissants sont à l'œuvre, qui dépassent la seule volonté des dirigeants. Ces mécanismes sont à chercher dans le comportement des acteurs. C'est pourquoi dans les deux chapitres suivants nous changeons de niveau d'analyse pour nous intéresser à ces acteurs, à leur quotidien et à leurs interactions.

Chapitre 7 :
L'anglais au quotidien

Quelles conséquences a l'utilisation de l'anglais sur le travail quotidien des salariés ? C'est avec cette question en tête que je me suis lancé dans mes recherches. Je pensais connaître déjà les réponses à ma question ; je ne doutais pas que ces conséquences ne fussent négatives. C'est sous cet angle que j'ai accédé à mes terrains et approché mes répondants. Puis, très vite, le sujet de mes recherches s'est élargi : pas seulement les problèmes, mais les effets de l'anglicisation au sens large, et les solutions que peuvent y apporter les entreprises. Au final, les difficultés causées par l'anglais ne représentent qu'un petit pan de la thèse : un chapitre sur douze. Mais un chapitre important, long, central si l'on considère l'architecture de la thèse : le deuxième de la deuxième partie… Un chapitre enfin qui entreprend de montrer pourquoi l'anglicisation des entreprises méritait qu'on lui consacre une thèse de doctorat.

Mais comment aborder cette question sans gloser ce qui en a déjà été dit par les sociolinguistes et les chercheurs en management, et en évitant d'aligner les lieux communs ? « L'anglais est difficile… Les Français le parlent mal… Ils ne font pas d'efforts… » J'ai finalement résolu de contourner la difficulté en y apportant trois éclairages originaux et complémentaires. Premièrement un cas fictif, un faux cas écrit sur la base de faits réels qui présente de façon condensée les problèmes posés par l'anglais en entreprise. Deuxièmement l'analyse des réponses à un questionnaire en ligne sur l'usage de l'anglais au travail et les stratégies de gestion des langues, qui apporte quelques éléments de réponse quantitatifs. Troisièmement un vrai cas, observé et documenté chez Globum, que je considère comme emblématique et dont je me suis régulièrement servi pour illustrer mes propos : il s'agit d'une équipe constituée exclusivement de Français, que rejoint un beau jour un salarié non-francophone. Ce cas est l'occasion d'aller au-delà de considérations sur l'efficacité et le bien-être au travail en envisageant la question linguistique sous l'angle des jeux de pouvoir.

1 Le faux cas Globum

Ce cas, diffusé sous le titre « My Entreprise Speaks English : le cas Globum », est le premier que j'aie écrit à partir de mes recherches. Il est basé sur les premières observations et les premiers entretiens réalisés, fin 2011, dans l'entreprise que j'appelle Globum partout ailleurs dans cette thèse. Basé… librement, comme s'en rendra compte le lecteur. On y trouve entremêlés des situations réelles observées ou rapportées par mes interlocuteurs, des situations extrapolées à partir de situations réelles et quelques détails franchement fantaisistes. Le cœur de l'histoire – l'anglicisation d'un service, motivée par l'arrivée d'un salarié non-francophone – est une réinterprétation d'un cas réel, que je décrirai dans la suite de ce chapitre. Le narrateur est un personnage imaginaire : je n'avais en tête aucun de mes informateurs lorsque je le faisais parler. Il me ressemble sans doute plus qu'à quiconque.

Tout fantaisiste qu'il soit, le texte répondait à un cahier des charges. Il devait être accrocheur, c'est-à-dire raconter des situations auxquels de potentiels lecteurs puissent s'identifier. Il devait être drôle – le lecteur jugera par lui-même du respect de cette spécification. Enfin il devait être court : malgré mes efforts de condensation, le texte diffusé faisait neuf pages, ce qui représente tout de même un obstacle considérable pour intéresser un manager très occupé. L'idée, inspirée des géniales *Chroniques muxiennes* de Jacques Girin *et al.* (Midler, 2011), était de lancer ce texte dans la nature, de le laisser flotter au fil des réseaux, rediffusé par ceux qui y trouveraient un intérêt, et de voir ce qu'il en reviendrait. Dans un encart à la fin du texte, j'invitais le lecteur à me contacter pour « m'aider à écrire la suite du texte » et/ou à répondre à un questionnaire en ligne. Je présenterai dans la section suivante les résultats (quantitatifs) du questionnaire en ligne. Quant aux réactions qualitatitives, quoique peu nombreuses, elles m'ont permis d'enrichir le matériau sur lequel se base cette thèse.[1]

1.1 *Introducing Globum*

Globum est une société internationale. Lorsque l'on m'a annoncé que j'étais embauché, après un interminable processus d'évaluation et de sélection, je me sentais comme sur un petit nuage. Un début de carrière chez Globum est ce qui se fait de plus prestigieux pour un jeune diplômé de ma filière. Bien sûr, j'ai menti sur mon niveau en langues. Comme tout le monde, n'est-ce pas ? Il paraît que si vous n'avez pas « anglais courant » sur votre CV, ce n'est même pas la peine de postuler. Alors j'ai écrit « anglais courant », et après 12 années à l'étudier comme LV1 je me suis dit que c'était de bonne guerre. Au troisième entretien – ou était-ce le quatrième ? – le recruteur a tiqué en comparant cette mention avec mon score TOEBL [Test of English as a Business Language] : avec 225

[1] Au sujet de l'utilisation du faux cas, voir également chapitre méthodologique (page 56).

points sur 300, j'avais tout juste le minimum pour être embauché chez Globum. Ces 225 points, je les avais pourtant obtenus de haute lutte ! Deux mois de cours intensifs, 500€ de ma poche, 350 questions de grammaire apprises par cœur ! C'est la grammaire, d'ailleurs, qui m'a sauvé. *Past perfect* après « *it's the first time* »... *Question tags*... *I look forward to seeING you*... Je me souviens qu'à l'époque j'arrivais à coller un ami américain sur certaines questions grammaticales pointues. Il me lança un jour, très sérieux : « Tu parles déjà mieux l'anglais que moi ! »

Globum est une société vraiment internationale. Il y a cinq ans, quand le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger a atteint 50 % du chiffre d'affaires français, le président-directeur général M. Klemp, a décidé de rebaptiser l'entreprise, qui s'appelait alors Globôme, pour lui donner une consonance et une graphie plus *English-friendly*. À ceux qui, dans les médias et en interne, se gaussaient (ou se scandalisaient) de cet acte d'allégeance à « l'impérialisme économique anglo-saxon », M. Klemp opposa deux arguments imparables. À savoir, premièrement, que le son « ô » était imparfaitement maîtrisé par plus de la moitié de la population mondiale, représentant près de 75 % du PIB mondial (études de linguistes à l'appui) ; et que, deuxièmement, l'on ne pouvait accepter que tous les écrits venus de l'étranger malmènent notre raison sociale à coups de « Globöme », « Glob□me » et autres « Glob$3+7me ». Depuis ce jour, il y a dans l'entreprise deux types de personnes : d'une part les conformistes, les conciliants et ceux qui veulent monter, qui prononcent "Globhomme" avec un deuxième « o » aussi ouvert qu'il est humainement possible de le faire, à la limite du « Globame » ; d'autre part les rebelles, les anciens, et ceux qui n'ont plus peur de descendre, et qui prononcent « Globôme » comme en l'ancien temps, voire avec une nuance de « Globoum » qui, chez les plus extrémistes, signifie bien la volonté d'en couper et fait frémir les tenants du « Globhomme ».

Globum est une société formidablement internationale. Nous réalisons près de 70 % de notre chiffre d'affaires à l'étranger, et 80 % de notre approvisionnement est fait à l'étranger, notamment en Chine qui est un pays central pour l'avenir du groupe. M. Klemp a beaucoup agi pour l'ouverture internationale depuis son arrivée à la tête de l'entreprise. Le slogan est devenu : « *We lead the globe !* », en anglais dans le texte. Après avoir été rappelé à l'ordre par les autorités françaises au nom de la défense du français dans l'entreprise, Globum a dû condescendre à astérisquer ce slogan dans ses publicités. Bien sûr la traduction française est ringarde (« Nous sommes à la pointe ! ») et nos communicants n'ont même pas réussi à y placer le mot « globe », si bien qu'elle ne ressemble à rien, sauf peut-être au slogan d'un fabricant de stylo en mal d'inspiration. Cela prouve combien l'anglais est indispensable pour être crédible dans le monde d'aujourd'hui. C'est pour cette même raison que notre site internet et nos documents d'entreprise sont proposés, par défaut, en anglais – naturellement, la version française est disponible en un clic ou sur demande, conformément à la

législation en vigueur...

1.1.1 Défi n°1 : Ecrire en anglais !

J'ai été embauché chez Globum comme *junior manager* à la direction Programme. C'est écrit de chaque côté de ma carte de visite bilingue. Les premiers temps, j'avais du mal à ne pas sourire en annonçant ma fonction : j'avais l'impression d'être un gentil animateur dans un camp de vacances pour adolescents. Quant à mon chef, *senior manager*, je ne pouvais m'empêcher de l'imaginer infirmier dans une maison de retraites… Très patient au demeurant, il avait la cinquantaine et vingt ans de maison. Je fus vite *briefé* sur les modes de fonctionnement de l'équipe et l'on m'installa dans un *open space* immense où se côtoyait l'ensemble de la direction.

J'ai vite constaté, avec quel soulagement ! que je n'étais pas le seul à avoir enjolivé la réalité concernant mon niveau d'anglais. Je recevais chaque jour des quantités d'e-mails de collègues (et de supérieurs) dont l'anglais était au moins aussi hésitant que le mien. C'est donc décomplexé que j'ai commencé à écrire mes premiers mails *corporate*. Chez Globum, toute communication à l'échelle du groupe (*corporate*), susceptible d'aboutir à l'étranger, doit être rédigée en anglais. C'est inscrit dans les valeurs de l'entreprise. Pour les communications destinées à rester dans l'enceinte de la direction Programme, le français restait alors de rigueur. Je n'ai aucune difficulté à lire un mail en anglais ; pour l'écrire, cela me demande un peu plus de temps, de réflexion et le plus souvent un dictionnaire bilingue que je trouve sur internet, l'entreprise n'en mettant pas à notre disposition – enfin je me débrouille. Je trouve à l'anglais une efficacité à laquelle on s'habitue vite. Par exemple : je ne sais jamais comment m'adresser à mes interlocuteurs en français, « cher X » peut sembler trop familier, « X » trop abrupt, « bonjour » est un peu maladroit… En anglais, tout le monde écrit « *dear X* » et l'on n'y pense plus. Pour clore le message, « *best regards* » passe partout et n'a pas le côté guindé et faux-jeton d'un « [bien] cordialement », tout en évitant le je-m'en-fichisme d'un « cdt »… Entre l'ouverture et la clôture, je trouve le moyen d'exprimer à peu près fidèlement ma pensée, pourvu qu'elle ne soit pas trop raffinée ou technique. Il est rare d'avoir à déployer des finesses d'argumentation ou d'explicitation dans un mail professionnel.

Là où les choses peuvent devenir plus subtiles, c'est quand il faut défendre un point de vue devant des collègues. Evidemment, devant des francophones la présentation se fait en français… Mais pourvu que le sujet ait une dimension *corporate*, il est d'usage que le support de présentation (le Powerpoint) soit en anglais. Dans ce cas, Powerpoint lui-même est un allié précieux. D'abord parce que la première façon de faire un bon Powerpoint est, comme chacun sait, de *recycler* un bon powerpoint. Ensuite parce que la langue très formatée du powerpoint, à base de titres courts, de phrases sans verbes et des éternels *bullet points*, est naturelle au scientifique de formation que je

suis. Un powerpoint ne disserte pas sur un sujet, il le schématise en posant quelques mots-clés dessus. Je dois dire que mon chef a trouvé mes premiers powerpoints assez percutants ; au fil du temps je suis devenu le référent de l'équipe en la matière. Il y a quelques tournures qu'il est indispensable de connaître pour produire des slides crédibles. Des assemblages de mots magiques comme « *build leadership* », « *develop profitability* » ou « *sustain a double-digit growth* » jettent un peu de poudre aux yeux des spectateurs les plus naïfs et annoncent aux autres que vous êtes, vous aussi, initié à la novlangue managériale… Ajoutez à cela une poignée de formules hyper-concises comme « *in line with* », « *aims at* » ou « *requires* » qui permettent d'exprimer la majorité des relations logiques utiles. Enfin les tableaux vous facilitent incroyablement la tâche, en économisant au maximum les mots et les occasions de dérapage linguistique. Au bout de six mois chez Globum, si l'on m'autorisait à rédiger un powerpoint en français je m'en gardais bien, trouvant que les mots et les phrases chocs me venaient moins naturellement dans ma langue natale, et que les titres prenaient bien trop de place dans les *slides* faute de formulations concises.

1.1.2 Défi n°2 : téléphoner en anglais !

J'aurais même fini par me convaincre que mon anglais était véritablement courant, n'eût été le téléphone. Mon travail a relativement peu de liens avec l'étranger, mais il est arrivé un jour que je doive joindre un homologue anglais dans le cadre d'un projet international. Sans avoir jamais eu à téléphoner en langue étrangère, j'appréhendais terriblement ce moment. J'écrivis à l'Anglais mail sur mail sans réponse, et repoussai le contact aussi loin qu'il m'était possible de le faire, c'est-à-dire jusqu'au moment où mon chef me glissa, l'air de rien : « *Et alors vous avez réussi à fixer quelque chose avec Robinson ?* » Je pris mon courage à deux mains un matin que j'étais seul dans mon bureau. Il était hors de question que mes collègues m'entendent me ridiculiser au téléphone. La sonnerie me parut interminable, enfin quelqu'un décrocha :

- *Wawa ribson speaking?*
- *Hello, my name is Paul Machin, I would like to talk to Mr Robinson.*
- *Oh, hello. This is me. So showee havaditbaditkawt this project? I received your mail, ahvoon-didverstling I must say, although the jairlfremrexnot very clear to me… What exaklarospectinfram me?*
- *?!*
- *Hello? Can you hear me well?*

La conversation dura un bon quart d'heure. Je lui fis répéter la moitié de ses phrases et laissai passer l'autre moitié sans la comprendre, espérant ne manquer rien d'essentiel. Quant à ralentir son débit pour que je le comprenne, Mr Robinson n'y pensait pas : lorsque les marques de mon incompréhension devenaient plus fréquentes, il se contentait de hausser la voix, ce qui faisait saturer le haut-

parleur du téléphone et me rendait plus pénible encore l'effort d'interprétation. Ce fut un échange désolant, humiliant, épuisant. Ce fut l'absence d'un échange, l'effort désespéré d'un mal-comprenant (moi) pour me raccrocher aux branches de ce discours qui me tombait dessus. Je ne sais comment je réussis à lui donner le change pendant un quart d'heure. Sûrement me guida-t-il, plein de sollicitude, à travers les méandres et jusqu'à la porte de sortie de cette conversation labyrinthique. Toujours est-il que nous finîmes par nous dire *goodbye*. J'étais, en raccrochant, bien en peine de résumer ce que nous nous étions dit. Je crus avoir compris qu'il me tiendrait au courant. J'attendis donc un mail qui ne vint jamais. Ce projet n'était pas essentiel, et interrogé par mon chef une semaine plus tard, je lui dis la main sur le cœur que j'avais pris contact avec Robinson, qu'il était très intéressé par le projet et qu'il reviendrait vers moi. Cela parut convenir parfaitement à mon chef. J'eus l'impression d'une grande admiration dans son regard, d'une admiration étonnée, comme s'il ne m'avait jamais cru capable d'établir ce contact – comme si Robinson avait été un monstre à qui l'on jetait les bizuts dans mon genre. Jamais plus il ne fut question de lui.

1.2 L'arrivée d'un collaborateur non-francophone

C'est lorsque nous a rejoints le nouveau directeur de programme adjoint M. Wang Hu que j'ai vraiment pris la mesure de l'internationalité de Globum. C'est également à ce moment-là que les choses sont devenues plus compliquées, ou disons, plus colorées dans notre travail quotidien. L'arrivée éminemment symbolique d'un Chinois dans l'équipe Programme répondait pour Globum à un besoin de rapprochement avec le marché chinois. Marché prometteur s'il en est… M. Klemp ne jurait plus que par lui, la Chine abondait dans ses discours et probablement dans ses rêves, la nuit. Le directeur Wang Hu débarqua dans nos locaux un après-midi, à peine trois mois après moi. Il sortait tout juste de son avion. Quand le directeur de programme M. Delage, le même jour, lui fit faire le tour des bureaux pour le présenter – le nouveau venu avait l'air formidablement sûr de lui, et l'on n'aurait pu dire avec certitude qui était l'adjoint de qui – je demandai naïvement à Wang Hu s'il connaissait le français. Ma question le fit rire. « *Not yet* » dit M. Delage à sa place, en souriant. Cette réponse fit rire à nouveau le Chinois. Un an s'est écoulé depuis ces présentations et il est toujours d'usage de dire que M. Wang Hu ne parle « pas encore » le français, même s'il me semble douteux qu'il ait l'intention de jamais l'apprendre. Inversement et pour prendre brièvement le parti de cet abominable contempteur du français, je ne connais pas un cadre de Globum qui, envoyé en Chine, ait eu le désir ni le loisir d'apprendre le chinois sur place, sans parler de l'apprendre avant de s'expatrier. « *L'anglais nous permet de nous comprendre au-delà des différences de langue* » a déclaré récemment M. Klemp pour justifier sa décision de faire de l'anglais la langue de l'entreprise *dans ses relations avec les autres pays* (notez cette restriction pleine de tact). De façon terre-à-terre, il permet d'envoyer des cadres à l'étranger sans perdre des centaines d'heures et d'euros en

formations, et de disposer d'un *pool* de cadres plus ou moins équivalents que l'on peut envoyer dans un pays au choix sans s'embarrasser de gérer au cas par cas les compétences linguistiques des uns et des autres.

Je n'avais pas encore réalisé toutes les implications de cette arrivée quand, le lendemain, je reçus de Rose, la secrétaire de M. Delage, l'invitation à la réunion Programme de la semaine à venir. Rien de nouveau ni d'extraordinaire à cela. La réunion Programme est notre grand'messe hebdomadaire. La seule originalité de cette invitation tenait au fait qu'elle soit rédigée pour la première fois… en anglais. Après avoir aimablement déroulé l'horaire, le lieu et l'ordre du jour de la réunion dans une langue impeccable, Rose précisait avec une glaçante autorité que je ne lui connaissais pas :

« *All material and presentation need to be in* ***English.*** »

Ce dernier mot en gras et dans une taille de police supérieure, ce qui disait l'importance de l'à-propos. L'ironie, c'est que nos présentations avaient toujours été rédigées en anglais, par une convention tacite ; cette précision, venant consacrer comme un ordre ce qui n'était jusque alors qu'un usage indiscuté, me donna l'envie irrésistible, et puérile sans doute, de désobéir – comme si l'on avait blessé mon orgueil, ou plutôt, comme si l'on conspirait à m'empêcher la fuite en m'enchaînant à cette étrangère de langue, à laquelle je voulais bien faire allégeance pourvu de n'y être pas soumis. C'est ainsi du moins que je l'interprète aujourd'hui. Car j'étais au nombre des présentants pour cette prochaine réunion…

1.2.1 Défi n°3 : présenter en anglais !

Le jour dit, j'arrivai à la salle de réunion plutôt confiant car sûr de mon talent de *slide-maker*. M. Delage commença la réunion par un bref prologue en forme de plaisanterie, comme à son habitude, puis présenta à l'assemblée son adjoint M. Wang Hu, en français. Je me sentais envahir par un confortable sentiment de déjà-vu ; c'était comme si une catastrophe attendue ne s'était pas produite et, partant, ne pouvait plus se produire. Mais tout comme un infime déplacement de l'équilibre peut rompre le jeu ronronnant d'une machinerie, cette catastrophe innommée n'attendait qu'un mot pour déferler sur nous. Ce fut celui de mon collègue J. qui était le premier à présenter : « *En français ou en anglais ?* » demanda-t-il, déférent, avec un regard en coin pour Wang Hu qui trônait au bout de la table, du côté opposé à l'écran, cependant que M. Delage occupait le centre d'un côté de la table rectangulaire. « *Oui spique inegliche* » répondit le maître de cérémonie, avec un ton qui suggérait l'ironie sans qu'aucun sourire ne la trahisse. La stupeur s'abattit sur l'assemblée. C'était évident, M. Wang Hu présent (qui ne parlait pas « encore » le français), la langue de la réunion devait être l'anglais. Mais pouvait-on sérieusement nous *imposer* de suivre une réunion en anglais alors que nous étions vingt francophones contre un ? Imposer aux présentants,

dont j'étais, de *s'exprimer* en anglais devant tous leurs collègues, pour la première fois, sans avoir été prévenus, sans avoir pu répéter, sans filet ? Ces interrogations, que nul n'osait dire, prirent pendant quelques dizaines de secondes la forme d'un brouhaha inquiet. Et la présentation de J. commença. Ce n'est pas pour rien que le traître avait posé la question : il s'était préparé, lui, à présenter en anglais ! Il s'exprimait d'ailleurs dans cette langue avec une admirable aisance – je me rappelai qu'il avait étudié aux Etats-Unis. Son exposé fut sans accroc, et les sourires sur toutes les bouches traduisaient moins l'adhésion au propos ou la sympathie pour l'orateur que le profond soulagement de comprendre ce qui se disait. Il n'y eut pas vraiment de débat après sa présentation – il en parut un peu déçu – et nous passâmes à la mienne.

Je dois avouer que présenter en anglais était loin d'être aussi difficile que je ne me l'étais imaginé. Bien sûr, je devais reformuler la moitié des phrases lorsqu'une expression me venait en français que je ne savais pas traduire – comment dit-on « gagner à tous les coups » ? « marché en décroissance » ? « aller à la rencontre du client » ? Les sigles me causèrent aussi quelque ennui : entre ceux que je n'arrivais pas à épeler ou à prononcer correctement et ceux que j'avais par mégarde laissés en français dans la présentation, les « PRF » et autres « VAN », dont je ne me rappelais pas l'équivalent anglais. Mais la plupart des termes techniques étaient déjà dans le support de présentation, je les avais cherchés au besoin sur internet en le mettant au point, de sorte qu'ils me venaient plus facilement que si j'avais dû trouver en direct leur traduction française. Une fois lancé, du seul fait de m'exprimer sans trop de difficulté dans une langue étrangère, je me sentis allégé, et même incroyablement plus important, plus écouté, plus international qu'auparavant. Tous les yeux anxieusement rivés sur moi – on aurait juré que les gens lisaient sur mes lèvres –, parmi eux le regard rassuré et à nouveau presque admiratif de mon chef, contribuaient à ce sentiment.

1.2.2 Défi n°4 : débattre en anglais !

J'arrivai à la fin de ma performance et me préparai au débat que le sujet, un peu nouveau et donc suspect pour la majorité de mes collègues, ne pouvait manquer de provoquer. Il y eut un long silence. Personne n'osait se jeter à l'eau. M. Delage le premier fit un commentaire laconique, contrairement à son habitude. Un jeune cabot des Achats prit ensuite la parole et fut d'avis que la position que je venais d'exposer était « *complètement irréaliste* ». Il était très à l'aise dans la langue anglaise, jonglant voluptueusement avec les expressions idiomatiques et les *questions tags*. Je l'avais toujours pris pour un hurluberlu, rarement d'accord avec moi mais peu dangereux, or voilà qu'il s'apprêtait à m'enfoncer publiquement, non sans une certaine jouissance, avec ses substantifs judicieux et ses savoureux adjectifs. Il avait d'évidence raison : je veux dire que la certitude formelle exhibée dans son discours ne pouvait qu'emporter la conviction, faire autorité. Les gens commen-

çaient à hocher la tête dans la salle. Cependant je n'avais pas du tout compris le fond de son objection, et même je ne pouvais me défendre de l'impression qu'il enfilait des perles grammaticales sans avancer d'argument autre que son impeccable maîtrise de l'anglais.

Alors mon chef courut – ou pour mieux dire, il trottina à ma rescousse. Le regard timidement fixé tantôt sur M. Delage, son propre chef, qui hochait la tête avec un air compréhensif, et tantôt sur moi, il se lança dans un plaidoyer en ma faveur, mais à très basse voix, comme s'il avait honte de son accent et s'adressait à lui-même. Il ne s'attaqua pas au laïus de l'hurluberlu qu'il n'avait pas compris. Enfin il s'interrompit et me regarda, implorant, pour que je renchérisse et peut-être m'y attaque moi-même. Par un mimétisme étrange, par respect, ou alors simplement par pitié, je fus incapable de faire mieux que mon chef devant tout ce monde : j'alignai une demi-douzaine de mots d'acquiescement dans un anglais rompu, me tus, et attendis bêtement d'autres commentaires. Le jeune cabot des Achats avait gagné. Il avait acquis l'auditoire à son scepticisme et placé la barre linguistique tellement haut qu'il aurait fallu être bien audacieux pour surenchérir. Mon chef s'était pris la barre en pleine tête – qui oserait intervenir après cela ?

Une main se leva au fond de la salle. C'était M. Wang Hu, que tout le monde avait oublié, même si c'était pour lui que cette mascarade avait lieu en anglais. La parole lui fut donnée. Il posa sa question, paisible, souverain, comme déconnecté de tout ce qui s'était dit précédemment. Elle fut longue et je n'en compris pas un traître mot. À mes oreilles d'occidental, son anglais ressemblait à s'y méprendre à du chinois. Le regard fuyant des autres occidentaux trahissait une égale incompréhension. (J'ai réalisé depuis que le pauvre, qui parle un anglais plus qu'honorable, devait trouver notre charabia tout aussi opaque.) Je lui demandai aimablement de répéter. M. Delage fit taire un groupe qui papotait entre lui et l'écran et l'empêchait d'entendre le filet de voix du Chinois. La répétition de la question fut plus longue encore et je ne la compris pas davantage. Alors M. Delage reprit bravement le devant de la scène – comme s'il se sentait responsable de l'embarras où son adjoint venait de mettre l'assemblée – avec une réponse vague, éminemment diplomatique, qui aurait pu convenir à n'importe quelle question sans paraître l'éluder. M. Wang Hu parut très content et la réunion continua, sans moi.

1.3 Un an après : on s'habitue, c'est tout !

Si j'ai donné l'impression que cette première réunion Programme en anglais avait été un désastre, j'ai été injuste. C'est elle qui m'a lancé chez Globum. Il paraît même qu'après la réunion M. Delage a parlé de moi à mon chef comme de la meilleure recrue depuis longtemps… Un an a passé, quarante-huit réunions Programme, la plupart en anglais, Wang Hu oblige. Si l'on fait abstraction de l'hurluberlu des Achats, débauché entre temps par une société de conseil très en vue, je me situe un

peu au-dessus de la moyenne pour ce qui est de mon aisance en anglais. J'ai demandé une formation, qui m'a été facilement accordée. Entre « négocier en anglais », « l'anglais au téléphone », « l'anglais du management » (quoi que ce dernier puisse être), je ne savais où donner de la tête. J'ai choisi une bête « remise à niveau » qui pour l'instant tient bien ses promesses. Moi qui avais du mal avec les cours de langues en école, j'apprécie l'efficacité et le pragmatisme de cette formation. La formatrice va droit au but, nous met face à nos difficultés et nous fait vraiment travailler sur nos problématiques personnelles. Désormais, lorsque je dois présenter en anglais, je trouve plus facilement mes mots, je reformule plus naturellement ce que je ne sais pas dire. Cela dit, quand je fais mon introspection, je trouve que l'effet de la formation est plus probablement psychologique que linguistique : j'ose désormais me mettre en danger dans un discours en anglais car je sais que je trouverai une façon de m'en sortir… Si je voulais vraiment améliorer mon anglais, grammaire, vocabulaire, et surtout les expressions idiomatiques, il me faudrait dix fois le même volume de cours. Je ne suis pas sûr que la générosité de Globum aille jusque là, et je suis sûr de ne pas avoir le temps.

Les réunions Programme restent un petit moment d'absurde dans le quotidien de l'équipe. Je devrais dire un long moment, car le changement de langue les a rendues interminables. Avant, le timing (de 15h à 17h) était plutôt bien respecté. Aujourd'hui, pas une réunion Programme ne se termine avec moins d'une demi-heure de retard, et le record de durée se situe aux alentours de 3h30. On met beaucoup plus de temps à se dire la même chose dans une langue qui n'est pas la nôtre. Et l'on se fatigue aussi incroyablement vite : les bureaux sont déserts les soirs d'après-réunion. On sent que l'équipe n'a plus le même entrain à participer à la grand'messe. Dès que l'on franchit le seuil de la salle de réunion, la diplomatie impose l'anglais, et même si les discussions personnelles restent en français, on papote moins – rapport au fait que M. Delage fasse plus scrupuleusement respecter le silence car, répète-t-il, « *on ne s'entend plus* »… (Il me semble pourtant qu'on s'entendait très bien, avant.) Parfois un mot, une phrase, un bref échange en français traverse l'anglais de la discussion, furtif, apparemment inaperçu. Cela se produit souvent à des moments de tension, lorsque ce qui est à dire est sensible, ou difficile, ou vient du cœur ; comme si le trop plein de ce qui était à dire faisait craquer la camisole imposée par l'anglais ; certains alors en profitent, se faufilent dans la brèche, jusqu'à ce que l'ordre soit rétabli, presque toujours par un cri de M. Delage : « *Inegliche ! Inegliche !* »

1.4 Victimes et profiteurs de l'anglicisation

Les meilleures réunions sont – sauf son respect – celles rares auxquelles M. Wang Hu n'assiste pas. Alors chacun retrouve sa gouaille d'antan, les échanges sont plus spontanés, plus désordonnés

également, et l'on réentend des personnes que l'on n'avait plus entendues depuis des mois. Pauvre Wang Hu, indésirable dans sa propre équipe ! Et pourtant le voilà, toutes les semaines ou presque, impassible au bout de la table, consultant ses mails alors que la salle entière hypothèque son efficacité de communication pour lui ; mais pourquoi, si tout le monde lit ses mails en réunion, ne le pourrait-il pas aussi ? Pauvre Wang Hu qui, ne parlant « *pas encore* » le français, demeure incapable de se joindre à nos discussions ! Je me demande parfois ce que cela lui fait de travailler en pays étranger sans possibilité d'un réel échange avec ses collègues. Rit-il au moins une fois dans sa journée de travail ? Continue-t-il à penser aux tâches en cours quand il mange, assis seul à la cantine ? Et puis, même en anglais, comprend-il bien ce qu'on lui dit ? J'ai parfois de terribles doutes à ce sujet, mais inutile de lui demander, il répondra toujours par l'affirmative – admettre le contraire serait perdre la face. Je n'ai eu jusqu'ici connaissance d'aucun malentendu significatif. Cela tendrait à prouver, soit que mes doutes sont infondés, soit que nos processus sont suffisamment simples, encadrés, et supportés surtout par l'écrit, pour que la compréhension de la parole ne soit qu'un « plus » appréciable dans l'exécution des tâches.

Enfin, le plus affecté par les bouleversements récents, c'est certainement mon chef. Il a donné sa démission il y a quelques semaines. Officiellement parce qu'il a été approché par un chasseur de têtes et voulait « *voir du pays* ». Mais la rumeur dans le service propage une autre version des choses : mon chef n'aurait pas supporté la pression liée au changement de langues, lui qui est entré chez Globum quand la maîtrise de l'anglais n'était pas un critère. Il est vrai qu'en réunion Programme, j'ai souvent eu pitié – et parfois honte – de lui : quand il ne trouvait pas ses mots, gesticulait et plongeait la salle dans un malaise glacial, quand il répondait à côté d'une question après l'avoir fait répéter une ou plusieurs fois, faisait un commentaire hors-sujet sur une présentation qu'il n'avait pas comprise, ou défigurait sa pensée (et la mienne) en l'expliquant de travers dans son anglais rompu. Certaines fois j'ai pris le parti de contredire mon chef en sa présence, ce qui m'a valu de vertes remontrances. Mais comment s'en tenir à la hiérarchie dans ces conditions ? Un autre *senior manager* est parti pour les mêmes raisons : c'est du moins ce que prétend l'un de ses subordonnés, à qui il faisait régulièrement traduire ses mails entrants et sortants. Parmi les vieux de la vieille il ne restera bientôt plus que M. Delage – qui n'a pas le même handicap que ses contemporains vis-à-vis des langues, ayant passé dix ans de sa carrière en expatriation. Ainsi le hold-up de l'anglais sur la direction Programme aura-t-il œuvré pour le rajeunissement des troupes… D'ailleurs, ne le dites pas trop fort, mais il se pourrait bien que je sois promu.

1.5 Épilogue

Que vaut un cas fictif ? Pas grand-chose, si l'on s'en tient à la doxa de l'étude de cas telle qu'énoncée par exemple par Yin (2008, 2012). Il eût fallu, pour être rigoureux, que je trie le bon grain de l'ivraie,

c'est-à-dire que je fasse la part de ce que j'avais réellement observé et de ce qui m'avait été rapporté, et surtout que je me débarrasse de ce que j'avais inventé. Rechignant à cette triste et laborieuse entreprise de désenchantement du texte, je l'ai présenté tel quel et propose qu'on le voie comme un instrument développé dans le cadre d'une technique projective. « Vrai cas suit. » Et pourtant, il y a beaucoup de vrai dans le faux. Je veux dire qu'au fond très peu de choses sont purement inventées dans ce texte. Ce qui semble trop gros pour n'être pas inventé est souvent tout à fait vrai. Ce qui semble plausible est généralement une recomposition d'observations disparates, les miennes et celles de mes informateurs, chez Globum (la vraie) mais aussi ailleurs. J'aurais pu écrire la moitié du texte avant même d'être allé sur le terrain. Ce n'aurait sans doute pas été la moitié la plus frappante.

Parmi les réactions qui m'ont fait le plus plaisir, je compte celle de mes deux « commanditaires » chez Globum – ceux qui s'étaient intéressé en premier à mon travail et m'avaient ouvert les portes de l'entreprise – qui m'ont dit très bien reconnaître « *l'hurluberlu des Achats* » dont il est question dans le texte. Or je jure que je n'avais aucun modèle précis en tête pour ce personnage ! Le fait est premièrement que les employés des Achats sont parmi les plus exposés à l'usage de l'anglais ; deuxièmement je m'imaginais, peut-être à tort, qu'un employé des Achats, compte tenu de son métier et des qualités personnelles qu'il exige, avait plus de chances de « la ramener » en réunion que, disons, un ingénieur de la conception. Le reste est littérature. Une autre réaction qui m'a été transmise et que j'aurai l'immodestie de citer est celle d'un ancien cadre dirigeant de Globum, jadis conseiller du président directeur général, aujourd'hui consultant à son propre compte :

> « Ce texte est très drôle, écrit-il, et en même temps, en creux, plein d'enseignements constructifs dont les RH devraient se saisir avec gourmandise. Il est digne de figurer dans les rares bons ouvrages traitant du management qui ne pensent jamais à citer l'humour comme une des principales valeurs de la vie en communauté de travail. […] J'espère qu'il sera publié dans la newsletter interne de Globum. Je suis sûr que [petit surnom de l'ancien PDG] aurait pleuré de rire à le lire et nous aurait suggéré, voire recommandé de le faire paraître en interne, pour ses vertus pédagogiques et de dévoilement non humiliant de la vérité ; peut-être en s'assurant cependant que personne ne puisse directement se reconnaître. (Je dis bien directement, car indirectement il est sûr que 90 % des cadres de plus de la quarantaine se reconnaitront en pensant évidemment surtout aux autres.) Et en insinuant évidemment que cela provient [d'un de nos concurrents]… »

Mes observations chez Globum m'induisent à penser que même les cadres de moins de quarante ans pourraient se sentir concernés. Le texte n'a jamais été diffusé dans la newsletter interne de Globum, bien que je l'aie suggéré à mes commanditaires. Il est probablement passé de main en main – de boîte mail en boîte mail – je n'ai pas de certitudes à ce sujet. En tout cas le texte a fait son chemin, hors de ma vue, réapparaissant parfois au détour de mes recherches pour me servir, tantôt de carte de visite, tantôt de catalyseur pour faire parler mes interlocuteurs. Quant aux résultats tangibles de ce drôle de projet, les réponses au questionnaire en ligne, je les présente dans la section suivante.

2 Quelques résultats quantitatifs

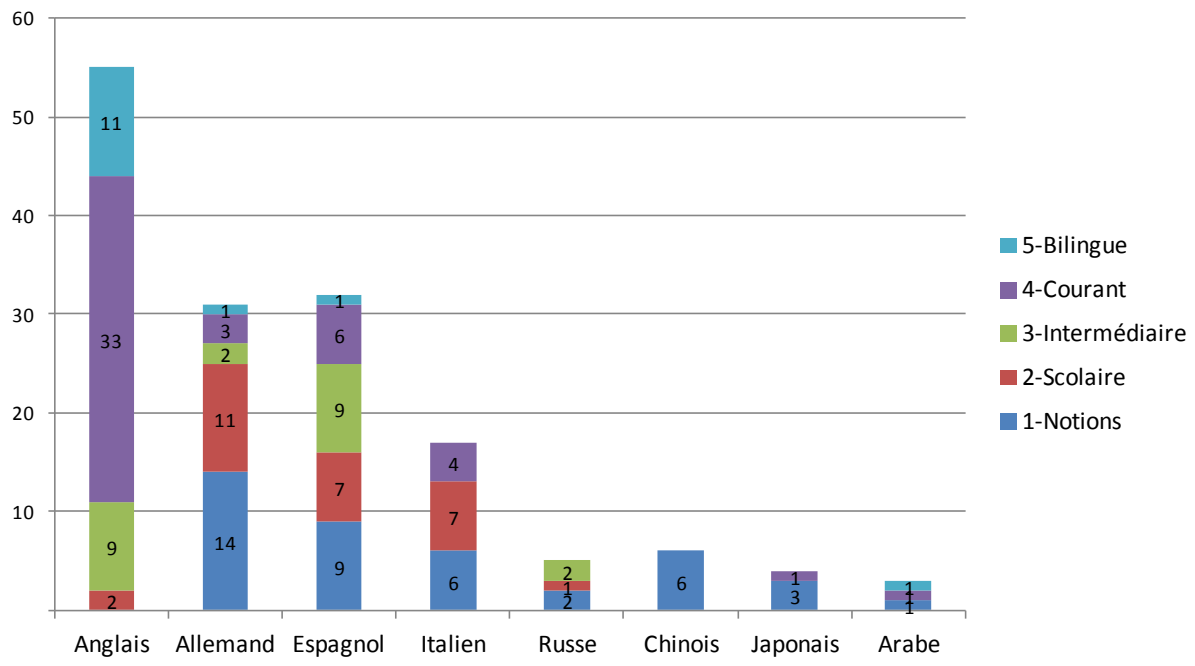
Le questionnaire, intitulé « Problèmes et stratégies de gestion de langues dans les entreprises françaises », prenait appui sur une étude exploratoire menée, justement, chez Globum. La première question portait sur la maîtrise des langues étrangères en général. Puis le questionnaire se concentrait sur la question de l'anglais : les détails de son utilisation au travail et les stratégies individuelles pour faire face aux éventuelles difficultés causées par l'utilisation de l'anglais. La dernière partie était consacrée à la gestion des langues au niveau des ressources humaines, et notamment à la question de la formation.

Cinquante-cinq personnes ont répondu au questionnaire, ce qui est loin de fournir les garanties d'une quelconque signifiance statistique. Par ailleurs, l'échantillon n'est sans doute pas représentatif de la population des cadres français. Les réseaux de diffusion utilisés – anciens élèves de l'École polytechnique et de l'École des mines, réseaux personnels de cadres dirigeants et de consultants en management – laissent à penser que le répondant moyen est un cadre plutôt plus haut-placé que la moyenne, également – l'implication n'est pas si évidente, mais les résultats le montrent – plus compétent en langue anglaise. Un biais au moins aussi important est celui lié au support publicitaire et au sujet même du questionnaire. Le faux cas Globum, qui véhiculait l'appel à répondre au questionnaire, était susceptible d'intéresser des gens concernés par l'usage abondant, voire abusif, de l'anglais au travail. Parmi eux, ceux qui sont allés jusqu'à m'accorder dix minutes supplémentaires en répondant au questionnaire sont vraisemblablement ceux qui étaient d'emblée convaincus de l'importance du sujet.

Concernant l'âge des répondants, l'échantillon, sans être représentatif, montre une diversité satisfaisante : 40 % de moins de 34 ans et 40 % de plus de 45 ans. Les 35-44 ans sont légèrement sous-représentés (20 %), soit que les exigences liées à leur poste leur laissent moins de temps à consacrer à des activités annexes, soit en simple conséquence des réseaux utilisés pour diffuser le questionnaire. Concernant les secteurs d'activité, l'échantillon est divers à défaut d'être représentatif : administration (1), aéronautique (3), automobile (4), assurances (4), banque/finance (5), conseil (7), énergie (6), enseignement/recherche (4), génie civil/BTP (2), industrie (sans plus de précision : 2), informatique (5), sidérurgie (2), tourisme (1)…

En bref, les résultats sont à prendre pour ce qu'ils sont : une modeste indication des difficultés représentées par l'anglais au travail en France, vues par une population de cadres plutôt haut-placés et plutôt à l'aise avec l'anglais.

2.1 Compétence auto-évaluée en langues étrangères



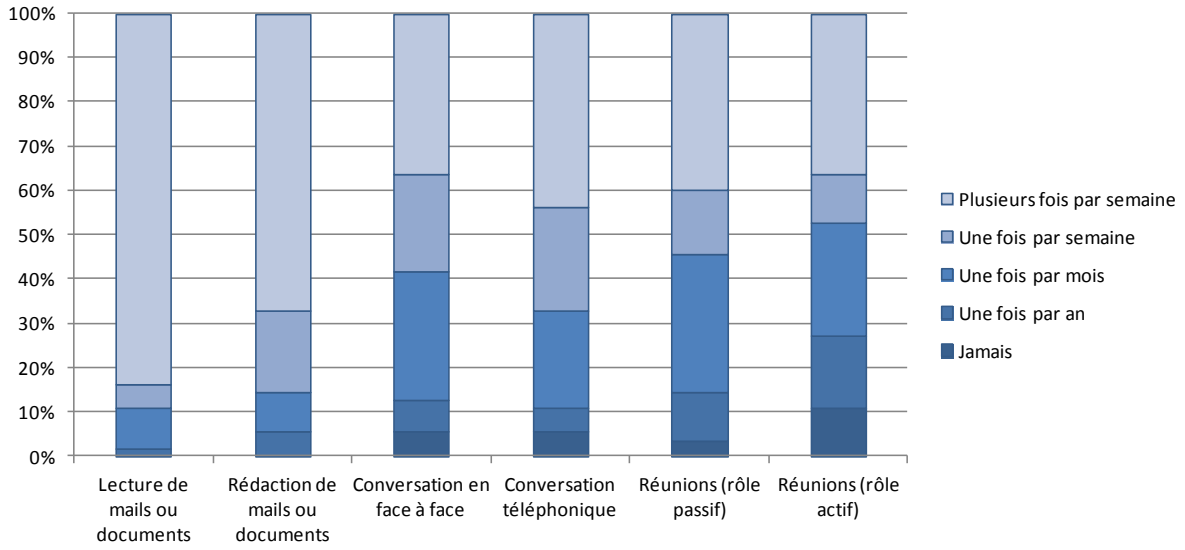
La première question portait sur les compétences en langues étrangères. Pour ce qui est de l'anglais qui nous intéresse tout particulièrement, on constate qu'une grande majorité de répondants (33 sur 55, soit 60 %) dit avoir un niveau courant. On peut arguer que la question était mal posée. « Anglais courant » est le prérequis indiqué dans les offres d'emploi pour tout poste nécessitant l'usage de l'anglais à plus ou moins grande échelle ; un cadre se tire une balle dans le pied s'il ne l'indique pas dans son curriculum vitae. La formulation est donc considérée comme largement dévoyée, traduisant moins un niveau de compétence qu'une aspiration à travailler en anglais (c'est un cas d'école d'application de la loi de Goodhart, selon laquelle une mesure cesse d'être fiable lorsqu'elle est définie comme objectif pour mener une politique économique et sociale – ou comme ici une politique de gestion des ressources humaines). À l'inverse, répondre « je n'ai pas un anglais courant » alors que l'on travaille en anglais, ce qu'ont fait 11 répondants sur 55 (20 %), est un aveu courageux même dans un questionnaire anonyme ; il peut témoigner d'un recul critique vis-à-vis de l'expression « anglais courant », ou alors d'une réelle difficulté rencontrée sur le poste. Étonnant est le nombre de répondants (11 sur 55, soit 20 %) se déclarant bilingues en anglais. Même si l'on considère que le terme « bilingue », également dévoyé par son usage inconsidéré dans les curriculum vitae, renvoie à une compétence nettement au-dessus de la moyenne et à une aisance dans tous les contextes professionnels d'utilisation de la langue étrangère (niveau C2 du CECRL), ce chiffre, en désaccord avec nos observations sur le terrain, est sans doute indicatif de la non-représentativité de

l'échantillon. Les salariés se déclarant bilingues sont par ailleurs nettement plus nombreux parmi les 25-34 ans (7 sur 17, soit 41 %) que dans les autres classes d'âge.

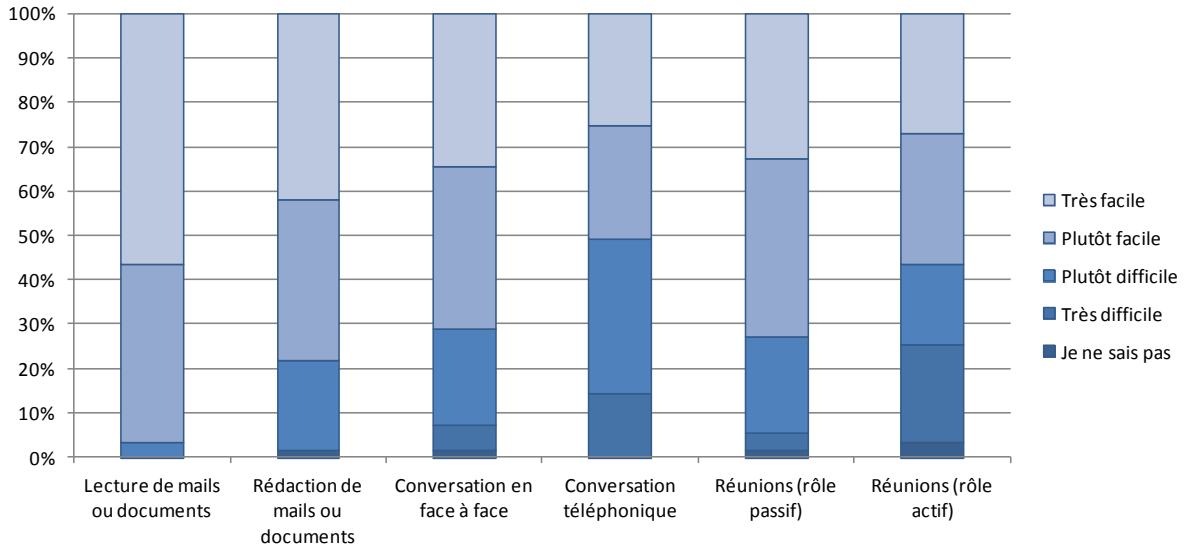
La question était-elle mal posée ? Sans doute, mais aucune des autres options ne semblait franchement meilleure. On aurait pu demander aux répondants de s'évaluer en fonction du CECRL (A1, A2, B1, B2, C1, C2). Cela aurait eu le mérite de départager, parmi les « anglais courants », les B2 et les C1, voire les B1 qui auraient dû en toute honnêteté évaluer leur niveau comme « intermédiaire » ou « scolaire » – au passage, la distinction entre « scolaire » et « intermédiaire » n'était pas forcément très intuitive. Le problème du CECRL est qu'il est connu de peu de personnes ; il aurait donc fallu demander aux répondants de se familiariser avec lui avant de répondre à la question, ou bien leur poser plusieurs questions pour aboutir à une évaluation fiable de leur compétence en anglais. Compte tenu du temps alloué pour l'ensemble du questionnaire (une dizaine de minutes) ce n'était pas une alternative viable. On aurait pu également demander aux répondants de s'évaluer sur une échelle numérique, de 1 à 5 ou de 1 à 10. Cependant chacun aurait eu sa propre perception de la signification de chaque degré de l'échelle, et il n'est pas certain que l'on aurait obtenu des résultats plus cohérents en procédant de cette façon.

En ce qui concerne les autres langues que l'anglais, on constate que l'espagnol et l'allemand arrivent ex aequo en termes de locuteurs (32 et 31 respectivement) tous niveaux confondus, mais que les locuteurs de l'espagnol sont en moyenne nettement plus avancés en compétence : la moitié d'entre eux (16 sur 32) ont un niveau exploitable professionnellement, c'est-à-dire meilleur que « scolaire », contre seulement 19 % des germanisants (6 sur 31). Sauf l'italien parlé par 17 répondants tous niveaux confondus, les autres langues proposées (russe, chinois, japonais, arabe) restent anecdotiques dans l'échantillon. Plus anecdotiquement encore, les autres langues citées sont : le portugais (2), le roumain, le suédois, le hindi, le roumain, le vietnamien, le néerlandais, le basque, l'albanais, le grec et le hongrois.

2.2 Usage de l'anglais au travail



La question suivante portait sur l'usage de l'anglais au travail selon 6 modalités, 2 écrites et 4 orales. Tous les répondants utilisent l'anglais au travail passivement et activement, ne serait-ce qu'à l'écrit (lecture et rédaction de mails ou documents en anglais). Plus de la moitié des répondants utilisent l'anglais à l'oral plus d'une fois par semaine. Conformément à l'intuition, il est plus fréquent de lire que d'écrire en anglais, et plus fréquent d'assister à des réunions en anglais en tant qu'observateur passif qu'en tant qu'intervenant. Il est également plus fréquent de parler anglais au téléphone qu'en conversation en face-à-face, ce qui s'explique simplement par le fait que les interlocuteurs non-francophones des répondants se trouvent majoritairement hors de France, de sorte qu'une rencontre en face-à-face suppose un déplacement professionnel. Bien que le questionnaire n'aborde pas explicitement le cas des audioconférences (*conference calls,* généralement appelées, même en France, *conf calls*), on suppose que les répondants les ont assimilées à des conversations téléphoniques.



La troisième question portait sur la difficulté estimée des différentes modalités d'usage de l'anglais au travail. Par ordre de difficulté estimée, on trouve : la lecture de mails ou documents en anglais d'abord, la plus facile ; puis la rédaction de mails ou documents en anglais ; puis la conversation en face-à-face à égalité avec les réunions en rôle d'observateur ; nettement plus difficile est jugée l'intervention dans une réunion en anglais ; en dernier vient la conversation téléphonique, la plus difficile des modalités d'utilisation de l'anglais, jugée très difficile ou plutôt difficile par la moitié des répondants (60 % des non-bilingues). La difficulté associée aux différentes modalités est étroitement corrélée à leur fréquence. Par exemple, la modalité qui pose le moins de difficulté, la lecture de mails et documents en anglais, est aussi la modalité d'utilisation de l'anglais la plus fréquente. Il ne faudrait pas en tirer de conclusions trop rapidement : il est possible que la difficulté ressentie dans une activité diminue, par appréhension, la propension d'une personne à s'y adonner ; mais il est aussi possible qu'inversement la pratique fréquente d'une activité améliore l'aisance d'une personne et diminue ainsi la difficulté ressentie à cette activité.

Nombre de répondants	**Lecture**	**Rédaction**	**Face à face**	**Téléphone**	**Réunions (passif)**	**Réunions (actif)**
Une fois par semaine, plutôt difficile	0	4	3	5	2	1
Une fois par semaine, très difficile	0	0	0	3	0	1
Plusieurs fois par semaine, plutôt difficile	1	5	2	6	4	5
Plusieurs fois par semaine, très difficile	0	0	0	2	0	0
TOTAL	**1**	**9**	**5**	**16**	**6**	**7**

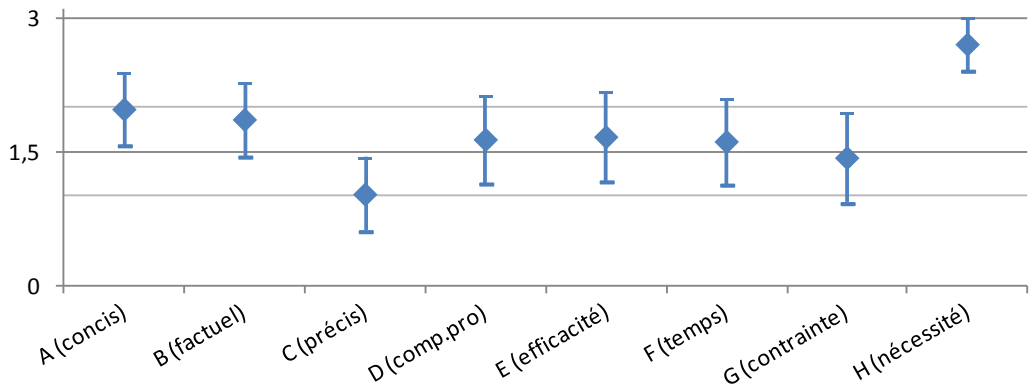
On peut croiser les deux séries de données précédentes pour obtenir une mesure de la difficulté réelle représentée par une activité sur le poste de travail d'une personne. Si l'on considère qu'une activité présente une difficulté réelle si elle est jugée difficile (plutôt ou très) et qu'elle est effectuée au moins une fois par semaine, on constate, comme montré dans le tableau ci-dessous, que les conversations téléphoniques en anglais sont de très loin la plus grande difficulté rencontrée par les répondants dans leur travail : elles posent un vrai problème à 16 personnes soit près d'un tiers de l'échantillon. Ces résultats concordent avec les résultats d'entretiens, si l'on englobe les conférences téléphoniques (*conf calls*) et visioconférences dans les conversations téléphoniques. Viennent ensuite, parmi les activités les plus problématiques, la rédaction en anglais (9 personnes) et les réunions en anglais (7 personnes).

2.3 Avantages et inconvénients de l'anglais au travail

Il était ensuite demandé aux répondants de prendre position par rapport à 8 affirmations, choisies parce qu'elles revenaient souvent (telles quelles ou dans une forme approchante) dans nos entretiens chez Globum :

A. L'anglais m'oblige à être plus concis ;
B. L'anglais m'oblige à être plus factuel ;
C. L'anglais me permet d'être plus précis ;
D. L'anglais me fait perdre en compétence professionnelle ;
E. L'anglais me fait perdre en efficacité dans mon travail ;
F. L'anglais me fait perdre du temps dans mon travail ;
G. L'anglais est une contrainte pour moi ;
H. L'anglais est une nécessité pour l'entreprise.

Les hypothèses de travail sous-jacentes consistent à dire que toutes ces affirmations sont plutôt vraies, sauf C qui est plutôt fausse. J'ai choisi de ne rendre compte des résultats que pour les 44 répondants ne s'étant pas déclarés bilingues. En effet, ces questions n'ont pas vraiment de sens pour un vrai bilingue, censé pouvoir travailler indifféremment en anglais ou en français. Dans les faits, comme on l'a dit plus haut, on peut supposer qu'une partie des déclarés bilingues ne sont que des locuteurs très compétents de l'anglais comme langue seconde. Le fait de ne pas considérer leurs réponses ne modifie d'ailleurs qu'à la marge l'allure des résultats : son principal effet est de rendre les résultats légèrement plus conformes aux hypothèses, pour la plus grande satisfaction du chercheur. Pour parvenir à une représentation graphique parlante (ci-dessous), on donne une valeur numérique équivalente à chaque réponse (pas d'accord du tout = 0, plutôt pas d'accord = 1, plutôt d'accord = 2, tout à fait d'accord = 3) et l'on calcule la moyenne et l'écart type des réponses pour chaque affirmation.



Il ressort clairement de ce graphique que l'anglais favorise la concision et la précision mais ne favorise pas la précision de l'expression. Il est également très clair que pour presque tous les

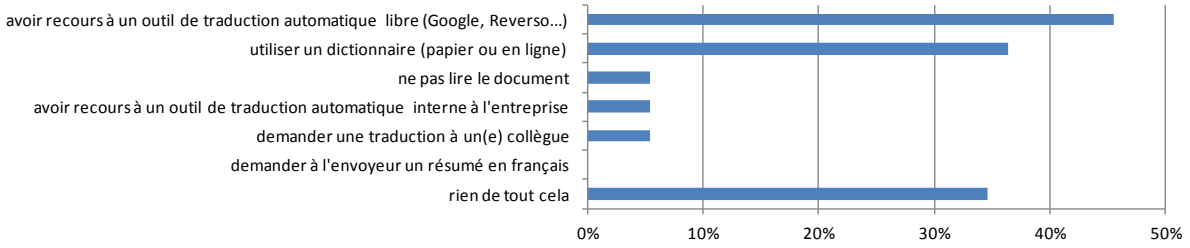
répondants (51 sur 55, soit 93 %) l'anglais est une nécessité pour l'entreprise. Les hypothèses D, E et F semblent confirmées mais sans que les résultats soient aussi tranchés que pour les précédentes : la moyenne est proche du point neutre (1,5), l'écart type est important. Enfin l'hypothèse G semble devoir être rejetée : l'utilisation de l'anglais n'est plutôt pas perçue comme une contrainte par les répondants. Rappelons qu'une étude statistique digne de ce nom devrait démontrer la signifiance de ces résultats, ce que nous ne somme pas en mesure de faire vu la petite taille de l'échantillon.

On peut cependant proposer l'interprétation suivante: travailler en anglais a des effets négatifs sur la qualité du travail, qui ont déjà été soulignés par plusieurs auteurs (Piekkari et al., 2005; Truchot & Huck, 2009). Ceci est notamment dû au fait que l'usage d'une langue étrangère compromet la précision de l'expression ; l'effet de la langue étrangère sur les rapports informels, autre effet négatif considéré comme important par certains auteurs (Henderson, 2005; Lauring & Tange, 2010), n'a pas été testé dans notre questionnaire. Cependant des effets positifs existent également, qui n'ont pas été souvent commentés dans la littérature : notamment, parler dans une langue étrangère oblige à être plus concis et plus factuel, ce qui peut être considéré comme un facteur d'efficacité, notamment dans une culture nationale française où l'on peut avoir vite tendance à digresser et monter en abstraction. La combinaison de ces effets négatifs et positifs fait que, dans la population sondée, l'anglais n'est pas ressenti comme un frein majeur à l'efficacité, ce qui s'accorde avec le fait que les répondants n'ont globalement pas l'impression de passer beaucoup plus de temps sur une tâche en anglais que sur une tâche en français. Le désaccord relatif entre le ressenti des répondants et les résultats de l'étude de terrain, qui seront présentés dans la troisième et dernière section de ce chapitre, peut être ramené, premièrement à la non-représentativité de l'échantillon, et peut-être secondairement au prisme de la subjectivité des répondants.

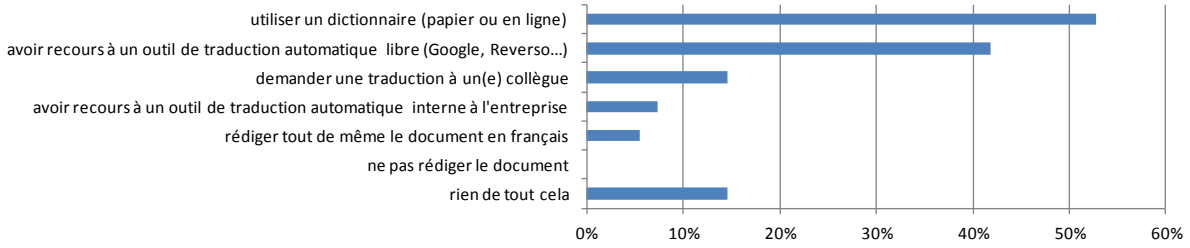
2.4 Stratégies individuelles pour faciliter l'usage de l'anglais

La partie suivante interrogeait les répondants sur leurs éventuelles stratégies pour faciliter l'usage de l'anglais dans 5 des 6 situations précédemment étudiées (la conversation en face-à-face a été écartée car les stratégies relevées étaient rares et s'appliquaient aussi bien à la conversation téléphonique). À nouveau, les stratégies proposées aux répondants étaient issues de l'analyse de nos entretiens menés chez Globum. On pourrait commenter très longuement ces résultats, qui parlent déjà assez bien d'eux-mêmes.

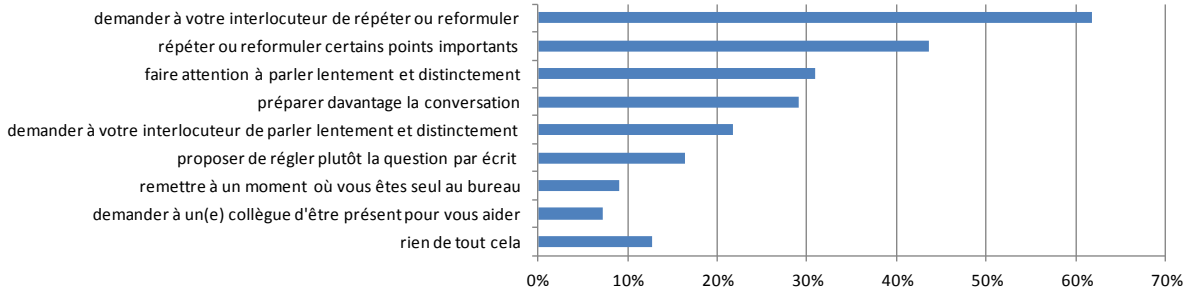
S'il vous faut lire un mail ou un document en anglais, il vous arrive de...



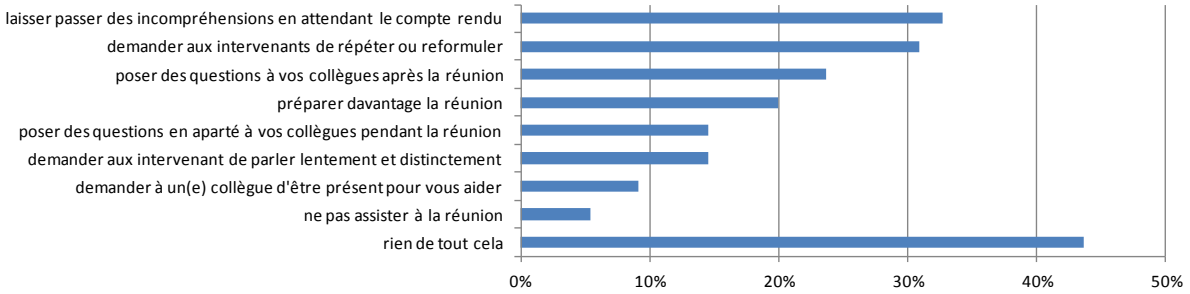
S'il vous faut rédiger un mail ou un document en anglais, il vous arrive de...



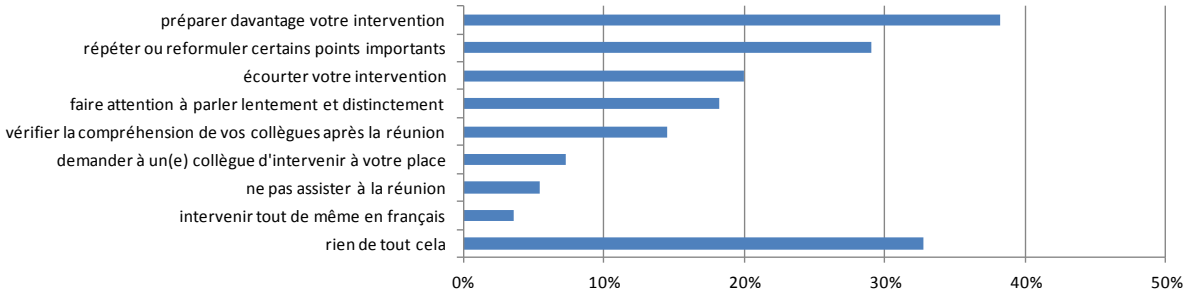
S'il vous faut avoir une conversation au téléphone en anglais, il vous arrive de...



S'il vous faut assister à une réunion en anglais, il vous arrive de...



S'il vous faut intervenir dans une réunion en anglais, il vous arrive de...



Sur la traduction de l'écrit (2 premières questions), un point intéressant à relever est que les stratégies des répondants dépendent du sens de cette traduction. Qu'il s'agisse de comprendre un message écrit en anglais ou d'en rédiger un, pas loin de la moitié des répondants disent avoir recours à un logiciel de traduction automatique en ligne (45 % et 42 %, respectivement). Ceci confirme les propos d'un professionnel de la traduction automatique que nous avons interrogé, qui assure que les requêtes sont à peu près aussi nombreuses dans les deux sens, en dépit de ce qu'affirment les salariés en entretien (sans doute utiliser la traduction automatique pour produire un message est-il perçu comme un expédient peu élégant, traduisant une connaissance médiocre de la langue ; aussi très peu de personnes avouent-elles y avoir recours). L'usage d'un dictionnaire, papier ou en ligne – mais au vu de nos observations, presque toujours en ligne – est plus fréquent pour traduire un message du français à l'anglais (53 % des répondants) qu'inversement (36 %). En effet, la traduction automatique permet à peu près systématiquement une bonne compréhension d'un texte reçu mais elle ne permet pas de produire un texte suffisamment crédible de façon autonome ; le dictionnaire y supplée. On note que très rares sont les répondants ayant recours à un outil de traduction en ligne fourni par leur entreprise ; peut-être ne disposent-ils pas d'un tel outil dans leur entreprise, bien que d'après le même professionnel de la traduction la majorité des grandes entreprises françaises en soient dotées ; peut-être ne le connaissent-ils pas, comme nombre de salariés que nous avons interrogés chez Globum ; ou peut-être le connaissent-ils et ne l'utilisent-ils pas, jugeant ses performances inférieures à celle des outils en ligne (à nouveau un sentiment répandu chez Globum). Nous reviendrons au chapitre 11 sur cette anomalie qui fait grincer des dents les services informatiques et les responsables de la sécurité.

La conversation téléphonique, dont on a vu qu'elle était la situation jugée la plus difficile par les répondants, est aussi celle pour laquelle les répondants développent le plus de stratégies. Ils sont 87 % (95 % parmi les non-bilingues) à utiliser au moins l'une des stratégies proposées et la plupart en utilisent plusieurs. La stratégie la plus populaire est celle consistant à faire répéter ou reformuler l'interlocuteur : 60 % des répondants y ont recours au téléphone, contre 30 % en réunion. Le rapport du simple au double n'a rien de surprenant : on conçoit qu'il est plus facile de faire répéter une personne dans une conversation seul à seul, que lorsque cette personne s'adresse à une assemblée. Une grosse réunion pourrait d'ailleurs devenir ingérable – et interminable – si chaque membre de l'assistance demandait à l'intervenant de répéter ce qu'il n'a pas compris. Aussi 33 % des répondants avouent-ils laisser passer des incompréhensions en réunion en espérant que le compte-rendu les dissipera. Ils sont 26 % à compter sur leurs collègues pour combler les lacunes de leur compréhension pendant (15 %) ou après (24 %) la réunion. Les stratégies de pur évitement (ne pas lire un document, refuser de l'écrire en anglais, ne pas assister à une réunion, laisser un collègue intervenir à sa place) sont rarement employées par les répondants. Du côté de l'expression, de nombreux

répondants (57 % au téléphone, 34 % en réunion) disent avoir recours à des stratégies visant à faciliter la compréhension de leur auditoire : attention portée à l'élocution, reformulation des points importants. Il convient, particulièrement sur ces deux derniers points, d'interpréter prudemment ces résultats basés sur le déclaratif. On ne peut savoir s'ils correspondent à ce que font les répondants en situation ou à ce qu'ils considèrent qu'ils devraient faire.

Enfin, une conclusion qui se laisse tirer sans ambiguïté de ces résultats est qu'une interaction en anglais (conversation ou réunion) oblige les personnes à davantage de préparation. C'est, dans la continuité de ce que nous disions au § 2.3 ci-dessus sur la concision et l'orientation factuelle, un autre effet à mettre au crédit de l'anglais. On reproche parfois aux Français d'arriver aux réunions sans les avoir préparées, comme s'il s'agissait d'un forum de discussion où chacun, expert ou pas, livre ses opinions sur n'importe quel sujet. L'usage d'une langue étrangère, en décourageant ce type de comportements, peut contribuer dans une certaine mesure à rendre une réunion plus efficace. Pour ce qui est de la concision, on constate que 20 % des répondants ont tendance à écourter leur intervention s'ils doivent la faire en anglais. Le questionnaire ne nous dit pas s'ils écourtent en élaguant ce qui n'est pas essentiel, ou en amputant leur propos de ce qu'ils n'arrivent pas à formuler correctement… Comme ils essaient par ailleurs de reformuler les points importants (29 %) et de ralentir leur élocution (18 %), il est possible que le gain en concision soit compensé par la perte en débit de parole, conduisant à un bilan plutôt négatif pour ce qui est du temps finalement passé en réunion.

3 Le vrai cas Globum (cas Globum 1)

Le cas ici présenté[2] prend appui sur une recherche exploratoire menée au siège parisien de Globum, grande entreprise de l'industrie mécanique présentée au chapitre précédent. Comme on l'a vu, une étape importante de l'internationalisation de Globum est la conclusion en 2002 d'un partenariat avec une entreprise coréenne opérant dans le même secteur. Sur le plan linguistique, le partenariat a eu des conséquences importantes pour l'entreprise : en 2003, une note officielle annonçait que l'anglais devait être utilisé dans le cadre de la collaboration entre les partenaires – tandis que le français restait la langue officielle de l'entreprise. On peut s'étonner du choix de circonscrire l'utilisation de l'anglais comme langue officielle au travail réalisé dans le cadre du partenariat. Quand commence-t-on à, quand cesse-t-on de travailler pour le partenariat ? Et que se passe-t-il si la frontière entre les partenaires s'estompe, par exemple suite à l'échange institutionnalisé de personnel ? Il faut bien

[2] Je reprends ici, pour l'essentiel, la description et l'analyse que j'avais faites du cas dans : Jérôme Saulière, « When English Does Not Take: A Work Team's Response to Imposed Anglicization » (présenté au 8ème atelier d'*Organization Studies*, Mykonos, 2013).

qu'alors l'anglais pénètre dans l'organisation ; que, de langue d'interface, langue d'échange, il devienne langue de travail. C'est de quoi il est question dans ce cas.

Tout commence quand dans une équipe de projet multifonctionnelle composée jusque là d'une trentaine de salariés, tous Français ou francophones, arrive M. Lee, coréen et ne parlant pas un mot de français. Sa nomination, à un poste stratégiquement important et assez haut en hiérarchie, ne pose aucune question sur le plan de la légitimité. D'une part, M. Lee a occupé des positions de responsabilité dans son entreprise d'origine en Corée. D'autre part, le fait de mettre un Coréen à son poste tombe parfaitement sous le sens dans la mesure où l'on souhaite à moyen terme confier au partenaire coréen la conception et la production d'un certain nombre de pièces dont M. Lee a aujourd'hui la responsabilité. L'échange de personnel entre Globum et son allié fait partie d'un dispositif quasiment diplomatique visant à favoriser les relations et le transfert de connaissances et d'expérience entre partenaires. En attendant de rapporter avec lui les connaissances et l'expérience acquises en France lorsque dans deux ou trois ans il rentrera en Corée, M. Lee offre également à ses collègues coréens une « fenêtre » sur ce qui se passe en France. Il est pour eux, selon la terminologie consacrée chez Globum, une « *window person* ». Toutes ces excellentes raisons qui justifient sa venue dans l'équipe sont très bien comprises et acceptées par les membres de l'équipe, qui à aucun moment lors des entretiens ne semblent les remettre en question.

3.1 En surface : « un obstacle, mais un obstacle nécessaire »

Là où cette nomination pose en revanche problème, c'est sur le plan linguistique. Du jour au lendemain, l'équipe doit tenir ses réunions en anglais et une part du travail réalisé en amont des réunions par les membres de l'équipe doit l'être en anglais. C'est pour tous les membres de l'équipe une profonde perturbation de leur travail quotidien, qui n'avait pas été anticipée par les ressources humaines. Certes, la question de la langue n'est jamais complètement absente d'un dispositif d'expatriation : on a encouragé M. Lee à prendre des cours de français dès son arrivée. Mais le gros du problème – comment une trentaine de Français parviendront-ils à gérer la perturbation générée par l'imposition de l'anglais comme langue de travail ? – avait visiblement été ignorée. Les membres de l'équipe eux-mêmes ne semblent pas avoir pris la mesure des difficultés que générerait le changement de langue.

Non que l'anglais n'ait jamais été utilisé auparavant. Il arrivait bien sûr qu'un ou plusieurs membres de l'équipe aient affaire avec l'étranger, notamment avec la Corée. Déjà avant l'arrivée de M. Lee les supports de présentations (*powerpoints*) des réunions de l'équipe étaient systématiquement rédigés en anglais, pour pouvoir être facilement montés en hiérarchie et transférés aux autres pays. On présentait donc toujours en français sur un support en anglais. Sauf quelques anglicismes à l'oral et

beaucoup de gallicismes, de sigles non-traduits (par exemple « VAN » au lieu de « NPV ») et de contresens sur les *slides*, cela ne posait problème à personne. L'anglais n'était finalement qu'un mince vernis appliqué à un travail réalisé intégralement en français.

> On reste dans notre langue française, d'ailleurs vous remarquerez que très souvent les documents de présentation sont en anglais, mais dès que vous creusez un peu le sujet c'est en français. C'est-à-dire que tous les travaux qui sont faits [au siège] sont faits en français, mais par contre quand vous revenez au comité [de projet] avec un PowerPoint, là c'est en anglais.

La plupart des informateurs déclarent n'avoir pas de difficulté particulière avec la pratique de l'anglais à l'écrit, en tout cas avec cette version bien particulière de l'anglais utilisée dans les PowerPoint, gorgée de termes standardisés et vidés de leur sens, où la syntaxe importe peu puisque c'est aux puces (*bullet points*) que revient le rôle de faire saisir la logique de la pensée. En revanche, plusieurs estiment que leur compétence orale en anglais n'est pas tout à fait suffisante pour le poste qu'ils occupent, et ce, bien qu'ils aient tous passé le test TOEIC et obtenu un score minimal de 750 pour être embauchés chez Globum (voir cas Globum 0 au chapitre 6). Le test étant axé sur les compétences linguistiques passives (compréhension de l'écrit et de l'oral) et grammaticales, il n'est qu'un imparfait indicateur de la compétence linguistique, comme l'observe une salariée qui y a obtenu un excellent score en dépit d'une forte inhibition à s'exprimer en anglais :

> Je dois avoir 900… 920 ou un truc comme ça ? […] Oui, c'est extraordinaire, je pense que j'ai potassé. Je l'ai… J'ai… J'ai appris quoi. Je me souviens plus exactement, je l'ai passé il y a 3-4 ans, donc… [Voix émue, hésitations.] Oui, j'ai appris par cœur en fait. J'ai appris par cœur. Donc je peux le faire, je l'ai fait. Vous voyez mon score, donc je l'ai fait. Mais ça n'a pas de corrélation avec l'aisance à parler, en fait. […] Ca ne reflète pas votre aisance potentielle dans la langue.

Ceux dans l'équipe qui sont les moins à l'aise avec l'anglais considèrent le fait de présenter et de débattre en anglais comme un défi de taille. Ils font tous état d'un temps de préparation supérieur à ce qu'il était en français. Ceci, soit dit en passant, est vu par beaucoup comme un effet *positif* de l'anglicisation : travailler dans une langue étrangère les oblige à clarifier leurs idées d'abord pour eux-mêmes avant de les traduire en anglais et de les communiquer à leurs collègues. C'est un effet assez paradoxal de l'utilisation d'une langue étrangère, comme l'admet cette répondante :

> L'anglais au niveau professionnel, je trouve que ça permet de factualiser davantage les choses. Je pense que pour moi le français est lié, en fait, à quelque chose d'émotionnel. Je ne sais pas comment l'expliquer. Ca atteint, pas à l'affectif, faut pas exagérer, mais à l'émotionnel. Et donc, de travailler en anglais me permet de factualiser les choses. Oui, je me trouve beaucoup plus professionnelle en anglais qu'en français. Bizarre…

Cet effet positif a rarement été relevé dans la littérature, où l'on insiste généralement plus sur l'action déshumanisante de la lingua franca sur le travail (Henderson, 2005; Lauring & Tange, 2010), sans voir que ce nuage-là a aussi son liseré argenté. Empêcher la composante émotionnelle de jouer

dans les relations de travail n'a pas que des effets négatifs, surtout quand, comme dans ce cas, la création de confiance entre membres d'équipe peut s'effectuer en dehors des réunions, en français. Cela dit, des effets négatifs sont également rapportés par les mêmes informateurs : l'usage d'une langue étrangère restreint le spectre de leur capacité à communiquer, leur fait perdre en fluidité (plusieurs cherchent sans succès un équivalent français au mot anglais *fluency* qui leur vient spontanément à la bouche) et en exactitude. En réponse à cela, ils cherchent leurs mots, utilisent des périphrases, renoncent parfois à exprimer une idée en raison d'un manque de vocabulaire, voire utilisent des mots en français lorsqu'ils ne leurs viennent pas en anglais.

Le fait que tous les membres de l'équipe soient des locuteurs non-natifs de l'anglais est un élément de contexte important. Le motif dominant n'est pas celui d'une opposition binaire entre natifs et non-natifs, mais un continuum de compétence. Au sommet de ce continuum on trouve entre autres M. Dupont, le chef d'équipe, et M. Lee, qui parle un très bon anglais – plusieurs collègues très *fluent* en témoignent, et l'entretien avec M. Lee le confirme. On s'attend à pas mal de tolérance dans un tel contexte : ceux qui maîtrisent bien l'anglais aujourd'hui comme langue seconde ont dû l'apprendre à un moment ou à un autre, ils comprennent les difficultés que peuvent connaître leurs collègues moins avancés. Cela n'empêche pas certains membres de l'équipe d'avoir le désagréable sentiment d'être jugés lorsqu'ils prennent la parole en anglais :

> Parce que si tout le monde avait mon niveau, bon an mal an, on le ferait en anglais, et on aurait pas cette sorte de « Je parle pas parce que je parle moins bien anglais que toi ». Mais non, il y a des gens qui ont un bon niveau, et ceux-là inhibent d'autant plus ceux qui ont un moindre niveau. Enfin ça c'est mon interprétation.

Les entretiens sont plein de références à l'accent (mauvais) et à la grammaire (mauvaise), soit que l'informateur juge les siens propres, soit qu'il juge ceux de ses collègues. Quand on les interroge, les informateurs reconnaissent pourtant spontanément que l'accent et la grammaire importent peu, pourvu qu'ils ne s'opposent pas à la communication. C'est comme s'ils étaient incapables de s'affranchir des critères sur lesquels ils étaient jugés, étant étudiants. Plusieurs reprochent au système d'enseignement français des langues de mettre trop l'accent sur la correction formelle aux dépens de la communication pratique. Les quelques étrangers que nous avons pu interroger et qui travaillent dans des entreprises françaises, chez Globum ou ailleurs, jugent leurs collègues français extraordinairement inhibés par rapport aux langues étrangères.

On peut préparer une présentation à l'avance. Mais il est plus difficile de préparer l'échange d'idées qui suit la présentation, étant donné qu'il n'est pas toujours possible de prévoir la direction que prendra cet échange. C'est là que travailler dans une langue étrangère s'avère le plus frustrant pour les répondants. Les débats sont un élément crucial dans les réunions à la française. Ils donnent aux

participants l'occasion de confronter leurs points de vues et d'atteindre un consensus rationnel ou perçu comme tel (Iribarne, 1993). Ce n'est pas le cas des réunions à l'allemande ou à la japonaise, que l'on décrit parfois comme de simples instances de validation des décisions prises en amont (Hall & Hall, 1990). Suite à l'arrivée de M. Lee, les débats en réunion ont beaucoup perdu en contenu. Ils sont aussi (un mal pour un bien ?) devenus moins digressifs : les membres de l'équipe hésitent à empiéter sur le territoire de leurs collègues et à parler de ce dans quoi ils ne se sentent pas experts, de peur de manquer de vocabulaire, d'aisance et plus généralement des talents rhétoriques pour faire valoir leur point de vue.

> On s'en tient tous à notre domaine d'expertise, pas comme en français ou chacun donne son avis sur ce qui lui plaît… Un type des achats peut très bien me *challenger* [celui qui parle est ingénieur qualité] sur mon domaine alors que… Maintenant en anglais il y pense à deux fois ! [rire]

> C'est très vite l'anarchie, quand on est en français. Très vite l'anarchie. Alors que l'anglais vous oblige à écouter l'autre. […] On est plus… *task-oriented* en anglais, je dirais.

On peut ainsi avancer que l'usage de l'anglais donne un aspect plus anglo-saxon aux réunions d'équipe, non (ou non seulement) en raison de l'idéologie attachée à la langue (Tietze, 2004) mais (aussi) du simple fait qu'une maîtrise limitée de la langue étrangère – qu'elle soit l'anglais ou l'espagnol ou le chinois – empêche le recours à ce qu'on peut appeler l'étiquette de la réunion à la française. Cet effet s'applique aussi aux comptes rendus de réunion qui vont davantage à l'essentiel et s'en trouvent visiblement raccourcis, ce que constate avec humour M. Dupont, le chef d'équipe :

> Je pense que l'anglais évite surtout de faire des comptes-rendus interminables, où on commence par raconter sa vie, raconter les débats, Tartempion pense que, Trucmuche n'est pas d'accord… Et finalement on pense qu'on va peut-être faire ça finalement. Donc ça coupe court aux… Ce qui est important c'est de savoir ce qu'on a décidé, le débat en lui-même n'est pas intéressant, on savait qu'il allait être contradictoire. Donc je crois quand même que l'anglais y aide, parce que c'est quand même chiant de rédiger en anglais, sauf si on est anglo-saxon.

Au bout du compte, M. Dupont considère tout de même l'anglais comme « *un obstacle, mais un obstacle nécessaire* ». Il est nécessaire dans la mesure où M. Lee ne parle pas français et ne pourrait prendre part au travail de l'équipe si la langue de travail n'était pas l'anglais. L'anglais, dans cette perspective, est un terrain neutre pour la communication entre locuteurs non-natifs. Mais l'anglais est aussi un obstacle, une contrainte pour les membres de l'équipe – y compris pour M. Lee – qui préfèreraient certainement travailler dans leur langue maternelle. L'anglais est un « *frein à l'expression* » [M. Dupont] et son usage aboutit à la perte de potentiels contributeurs. Dans plusieurs entretiens on trouve cette thématique de « perdre » et « se perdre », toujours très chargée de sens, parfois d'émotion :

> On <u>perd</u> des gens. On <u>perd</u> des gens. J'ai moi-même été <u>perdue</u> dans certaines réunions, je me rends

> compte. […] Et aujourd'hui je pense qu'on… Je pense qu'on… Fait quand même un peu fausse route parfois quand dans une réunion de trente personnes y a qu'une personne qui est anglophone et que pour cette personne on passe toute la réunion en anglais et que de ce fait, on est une bonne… Allez, une bonne moitié des participants… C'est comme s'ils étaient plus là. [[Le ton mal assuré, légèrement haletant de sa voix laisse déceler une forte émotion. Le soulignement dénote une insistance.]

En réponse à cette contrainte, les membres de l'équipe développent des stratégies pour « *se débrouiller* » avec l'anglais. On peut classer ces stratégies, par exemple, en fonction de leur degré d'évitement :

1. La communication est totalement évitée : la personne renonce à exprimer son point de vue (c'est ce qu'on peut appeler une perte sèche pour l'équipe).
2. La communication est reportée à un autre canal : la personne remet à plus tard et tente d'influencer la décision en aval de la réunion (au risque d'arriver après la bataille) ; ou bien un manager envoie son subordonné pour défendre son point de vue à sa place (stratégie dont on imagine comme elle peut être frustrante pour un manager haut-placé) ; ou bien, pour quelque chose d'important, une informatrice revendiquait la possibilité de « *se payer la honte, entre guillemets* » et de le dire en français (on verra l'importance de cette stratégie dans la suite) :

   > Je suis passé par une période où je m'exprimais en français pendant les réunions. C'est un gros effort aussi, parce qu'il faut vraiment être sûr que ce qu'on a à dire c'est important, en fait [rire], pour… Se payer la honte, entre guillemets, de le dire en français quand tout le monde autour parle anglais. Donc je suis passé, et je le fais encore régulièrement. À chaque fois que le sujet est un peu émotionnel, c'est-à-dire que je suis un peu passionné par le sujet, bah en fait ça sort en français ça sort pas en anglais.

3. La communication est assurée vaille que vaille : la personne tente de faire passer son message plus ou moins efficacement, dans un anglais plus ou moins correct. C'est finalement la stratégie la plus couramment employée.

M. Dupont a un rôle difficile en tant que chef d'équipe, qui consiste à s'assurer que cet enchevêtrement de stratégies ne contrarie pas l'efficacité du travail d'équipe. Il est bien conscient de ce rôle et le prend très au sérieux. Il s'efforce, dit-il, de s'apercevoir quand un collaborateur est perdu, surtout si ce dernier est vu comme un contributeur important dans la discussion ; il essaie alors de lui donner préférentiellement la parole, et si cela ne marche pas, il attend la fin de la réunion pour parler avec lui ou avec elle. Son impression est que tout compte fait l'anglais fait perdre de l'efficacité à l'équipe. La preuve, c'est que les réunions excèdent systématiquement leur durée prévue de deux heures, avoisinant souvent les trois heures. Non que cela ne soit jamais arrivé lorsque les réunions étaient en français – mais c'était moins fréquent. Voici l'analyse très juste qu'en fait un informateur parmi les plus compétents en anglais :

> Quand je parlais de perte de temps, c'est pas du tout lié à des gens qui auraient un débit de parole lent, parce que là tu perds 10 % du temps, c'est pas grave. C'est dû au fait qu'il y a des gens qui ne comprennent rien et tu es obligé de répéter chaque chose trois fois, tu parles pendant 10 minutes d'un truc et tu te rends compte au bout de 10 minutes que la personne à qui tu parles n'est pas du tout sur le même registre, c'est ça la perte de temps.

Il semble donc que dans cette équipe l'utilisation de l'anglais à la place du français a plus d'effets négatifs que positifs sur l'efficacité du travail d'équipe. Une meilleure préparation et une meilleure focalisation sur la tâche à accomplir (*task-orientedness*) ne suffisent vraisemblablement pas à compenser les pertes en précision et en compréhension, et au final les pertes de temps causées par l'usage d'une langue étrangère. C'est du moins l'impression qu'en ont les membres de l'équipe. Il faudrait, pour confirmer cette impression, disposer de données plus nombreuses, et surtout s'accorder sur une définition plus précise de l'efficacité – autre que « ce que les acteurs eux-mêmes jugent efficace ».

3.2 Sous la surface : perdre et se perdre

Le caractère « nécessaire » de la langue anglaise traduit le fait qu'il est impossible pour l'équipe de contester sa légitimité. Parler anglais est une question de respect pour l'étranger. Les membres de l'équipe qui ont eu l'expérience d'un poste à l'étranger peuvent facilement se mettre à la place de M. Lee et compatissent. L'un d'eux, qui a travaillé en Corée, témoigne que parler anglais en sa présence ne semblait jamais poser problème à ses collègues coréens – contrairement à ce qu'il observe en France. Pour lui, parler anglais c'est aussi rendre la pareille aux Coréens ; il en va de l'image de Globum en Corée :

> Voir que les Coréens maîtrisent l'anglais, écrit et oral, c'est une motivation supplémentaire, ça oblige les gens… Moi je l'ai vu, j'ai travaillé tous les jours pendant deux ans avec les Coréens, ça pousse les gens à faire des efforts. On n'a pas envie… Que l'image [du siège français], ce soit l'image de gens qui ne sont pas au bon niveau quoi. J'ai vu des gens faire des efforts qui ne faisaient pas autrement. Il faut qu'on soit au bon niveau.

Bien que l'anglais soit le seul choix rationnel, en plus d'être un gage de respect et de réciprocité, de nombreux informateurs font état d'un sentiment d'absurdité. Que trente personnes doivent abandonner une partie de leur capacité à communiquer pour qu'une personne puisse prendre part aux échanges semble absurde à beaucoup, d'autant plus si le sujet discuté ne concerne ce dernier qu'à la marge. Dans l'extrait suivant, un informateur développe une argumentation qui semble envisager la relation franco-coréenne dans une perspective singulièrement asymétrique :

> Quand on va en Corée, ou quand on a une réunion avec [notre partenaire coréen], c'est normal qu'on parle anglais parce que quand on est moitié-moitié, enfin, quand on est un nombre important de gens qui ne partagent pas la même langue natale, c'est évident qu'il faut switcher en anglais. De toute façon, on ne peut pas s'en passer. Ce qui me paraît totalement anormal c'est quand on a une seule

> personne qui parle anglais et les trente autres parlent français, c'est cet équilibre-là qui n'est pas bon en fait.

Faut-il conclure de ce raisonnement que cette personne, si elle était invitée seule à une réunion en Corée, s'astreindrait à parler le coréen pour assurer le bon équilibre de la relation ? Sans doute pas. L'équipe vit une tension entre la règle implicite selon laquelle il faut parler l'anglais en présence d'un étranger, et une certaine résistance – ou la résistance de certaines personnes – à l'imposition de l'anglais comme langue de travail. Cette tension se traduit de façon inattendue et très frappante, par des basculements (ce que cette personne, pourtant plutôt hostile à l'anglicisation du travail, qualifie de *switches*) de l'anglais au français et vice-versa au cours des réunions. Ces basculements sont fréquents, pour ne pas dire systématiques. Voici comment ils se produisent :

1. Sur un sujet donné, suite à une présentation, le ton monte, la discussion s'échauffe.
2. Un participant se laisse emporter, c'est-à-dire que, frustré de ne pouvoir exprimer le fond de sa pensée en anglais, il passe au français quitte à « *se taper la honte* ».
3. Alors d'autres participants s'engouffrent dans la brèche et réagissent eux aussi en français, ce qui leur coûte sans doute moins d'efforts et leur permet d'argumenter de façon plus précise et plus incisive. Il est frappant de constater combien ces basculements changent aussi la tonalité de la réunion, qui devient plus désordonnée, plus rapide, plus digressive (cf. ce que nous disions précédemment sur l'étiquette de la réunion à la française).
4. Après un moment quelqu'un intervient pour que la réunion se poursuive en anglais. Ce rappel à l'ordre peut être le fait du chef d'équipe, ou d'un membre de l'équipe plus à l'aise que la moyenne avec l'anglais. Parmi les personnes que nous avons interrogées, les deux qui disent prendre parfois l'initiative de revenir à l'anglais sont également les deux meilleurs locuteurs de l'anglais de l'échantillon (niveau C2). Il est intéressant d'observer que M. Lee ne prend jamais lui-même l'initiative :

> Dans ces cas-là, c'est presque gênant, par ce que tu le [M. Lee] vois qui commence à bosser sur ses e-mails, et c'est quelqu'un d'autre… [qui nous rappelle à l'ordre.] X par exemple le fait beaucoup. Parce qu'il compatit, ils se connaissent bien, il va dire : « In English please ! ». Antoine [Dupont] le signalera pas, mais effectivement de son propre chef parfois c'est lui qui va ré-enchaîner en anglais.

Les basculements au français durent généralement une à quelques minutes. Nous avons observé une fois qu'après avoir duré deux heures (le temps initialement prévu) une réunion a continué en français jusqu'au bout, c'est-à-dire pendant trois quarts d'heure. M. Lee a quitté la pièce, discrètement, par la porte de derrière, après un quart d'heure. Les membres de l'équipe à qui nous avons demandé d'analyser l'incident ne l'avaient, curieusement, soit pas remarqué soit oublié. Quand on

leur relate les faits observés, ils arguent : (1) que le sujet discuté ne concernait pas directement M. Lee, ce qui est vrai et confirmé par l'intéressé ; (2) que la réunion était très en retard et qu'on n'en aurait jamais terminé si l'on avait continué en anglais. Le fait que M. Lee soit resté dans la pièce un quart d'heure montre pourtant qu'il s'attendait à ce que, ou du moins n'excluait pas que ses collègues repassent à l'anglais. Au lieu de cela le groupe semble avoir adopté une nouvelle règle de comportement *ad hoc* : on n'a pas à parler anglais quand M. Lee n'est pas directement concerné par le sujet, d'autant moins si la réunion prend du retard ! Le fait que M. Dupont n'ait pas rappelé l'équipe à l'ordre indique qu'il a accepté cette nouvelle règle. Le fait que M. Lee quitte la réunion montre qu'il l'a comprise.

Il arrive qu'un basculement au français soit initié par M. Dupont lui-même, en particulier : quand une présentation n'a pas été très claire ou n'a pas donné entière satisfaction, pour demander à l'équipe d'y retravailler ; quand un point fait débat et qu'une position claire doit être prise par lui-même à la fin de la discussion ; ou quand l'un de ses collaborateurs semble avoir du mal à comprendre ou à intervenir dans la discussion.

Contrairement à d'autres « switcheurs », M. Dupont mélange souvent le français et l'anglais dans la même phrase, soit qu'il traduise en anglais ce qu'il vient de dire en français (sans doute par égards pour M. Lee), soit qu'il veuille cantonner le français à de courtes parenthèses qu'il ferme lui-même en continuant en anglais : « *C'est un peu le bordel, il faut que vous proposiez quelque chose… You need to propose something*… » Le rôle qu'il joue dans les basculements est plus complexe et plus stratégique qu'il n'y paraît. L'une de ses proches collaboratrices analyse :

> Dès que ça devient… Dès qu'on passe dans l'émo… Oui le français c'est presque de l'émotionnel… C'est-à-dire que les gens, peut-être, se sentent empêchés, et fffou ! C'est Antoine Dupont qui vient recentrer les choses. C'est-à-dire qu'il laisse ce moment, j'ai remarqué en fait, qu'il laissait ce moment-là aux gens. C'est un peu une soupape, il lâche, tout le monde s'exprime, et puis après, hop ! on repasse à l'anglais.

M. Dupont lui-même reste modeste sur ce rôle stratégique qu'il joue ; il dit agir avant tout par pragmatisme :

> Je comprends tout à fait que ça puisse donner une impression de… confusion, parce qu'il y a passage [d'une langue] à l'autre. Ça veut pas dire que je maîtrise tout le temps. Ça veut dire que quand je perçois qu'il [l'anglais] est un obstacle à la compréhension, qu'il [le français] permet d'aboutir à une conclusion, j'accepte le faite de pouvoir basculer au français. Je ne sais pas si c'est bien. Mais honnêtement, je ne prétends pas avoir la science infuse. J'ai beaucoup travaillé à l'international.

Il considère comme son devoir de donner l'exemple et avoue volontiers n'être pas infaillible :

> Il faut une grande discipline. D'autant plus que vous êtes haut dans la hiérarchie dans une réunion. Plus vous êtes l'animateur de la réunion, plus vous devez donner l'exemple et plus vous devez être

> discipliné. Normalement si vous basculez au français vous devez être vigilants de re-basculer à l'anglais. Le problème, soyons honnêtes, c'est qu'on est des hommes, le soir à 19 heures on n'a pas forcément la discipline nécessaire pour rebasculer en anglais ou pour éviter les digressions.

Les attitudes vis-à-vis des basculements au français sont contrastées : certains les considèrent comme des brèches dans le mur de l'anglais, des brèches où s'engouffrer quand la pression des idées inexprimées se fait trop forte ; d'autres accusent les « switcheurs » de manquer tout simplement de respect à M. Lee. On ne s'étonne guère que cette seconde attitude soit uniquement représentée par des salariés parlant l'anglais très couramment. La tension introduite par l'anglais dans l'équipe peut en effet s'analyser comme un conflit de pouvoir entre ces deux populations, les « bons » en anglais qui ont intérêt à pousser son usage, et les « moins bons » qui ont intérêt à le contenir. L'arrivée de M. Lee dans l'équipe a fait de la compétence en anglais un nouvel outil de pouvoir. Les membres de l'équipe les plus à l'aise en anglais sont plus à même de s'exprimer, d'obtenir ce qu'ils veulent et de se faire bien voir par leurs supérieurs que leurs collègues moins à l'aise. L'émergence soudaine d'un nouvel outil de pouvoir a pour ainsi dire rebattu les cartes, perturbé l'équilibre des pouvoirs dans l'équipe. Les sources de pouvoir qui prédominaient jusque là – l'expertise, le pouvoir hiérarchique – ont perdu en importance aux dépens de la compétence linguistique. Il ne suffit plus d'être bon. Il faut être bon, en anglais.

Dans cette perspective, les stratégies que nous évoquions plus haut peuvent être vues comme des armes dans le conflit de pouvoir. Si elles sont pour la plupart bénéfiques à la fois à la performance de l'individu (donc à l'affirmation de son pouvoir sur les autres membres de l'équipe) et à la performance globale de l'équipe, on observe également des stratégies d'exclusion qui clairement s'opposent à l'efficacité comme à la cohésion de l'équipe. Une informatrice cherche ses mots et semble vivement émue alors qu'elle aborde le sujet :

> Il y a encore quelque chose que j'ai pas dit. Ce que je pense sincèrement [énonciation notablement ralentie] mais c'est peut-être le sens de votre question [curieusement, la question précédente portait sur tout autre chose], c'est qu'il y a des gens qui usent de leur maîtrise de l'anglais… Pour perdre un peu leurs collègues, en fait. Parce que là je suis en train de penser à une personne en particulier, qui… qui… Enfin je pense qu'à un moment donné, [pause] enfin je ne peux pas imaginer qu'il ne se rend pas compte que parfois il a parlé tellement vite et il a utilisé des mots tellement sophistiqués que forcément il y a des gens qui n'ont pas compris, quoi. Je ne peux pas imaginer qu'il ne se rende pas compte.

Utiliser un registre de langue élevé est une stratégie possible pour les membres de l'équipe très à l'aise en anglais, qui leur permet de se distinguer – tout en rabaissant les autres. La stratégie employée par les moins à l'aise en anglais, consistant à basculer au français, n'est rien que le miroir de cette stratégie. Dans les deux cas on peut parler d'alternance codique. Dans les deux cas la conséquence est l'exclusion d'un ou plusieurs membres de l'équipe. Mais tandis que dans le

deuxième cas le basculement facilite la communication des autres membres de l'équipe, dans le premier cas il semble ne faciliter rien du tout et avoir pour seul but de faire briller son initiateur. Si l'acceptabilité des basculements au français se discute, il est clair que les meilleurs en anglais devraient être dissuadés de développer, consciemment ou inconsciemment, des stratégies de différenciation aboutissant à l'exclusion de certains de leurs collègues. Mais comment faire, puisque parler vite et bien est valorisé socialement alors que basculer au français c'est « *se taper la honte* » ?

3.3 La faute à « l'anglophone »

On a peu parlé jusque là, dans la description de ce cas, des réactions et des opinions de M. Lee. Ceci reflète le fait que M. Lee, bien qu'étant la cause du bouleversement des pratiques linguistiques de l'équipe, est peu présent dans les débats. On dirait en anglais qu'il est l'éléphant dans la pièce : sa présence est rappelée à tous par le fait qu'ils utilisent l'anglais au lieu de leur langue maternelle. Si l'on s'aperçoit qu'il « *fait ses mails* » au lieu de suivre la réunion, cela sera interprété comme de la mauvaise volonté. Bien qu'on ne puisse le dire ou l'établir comme une règle générale, on s'attend à ce que M. Lee ne vienne pas en réunion, ou qu'il quitte la pièce, si le sujet ne le concerne pas. S'il ne le fait pas de son propre gré, il se peut qu'un basculement au français lui force la main. M. Lee se montre très compréhensif vis-à-vis de ces basculements :

> *Once the debate starts heating up, I let them do it, and when… if the topics are my business, and things get complicated, they start speaking French and there is some debate… But in the end I ask for the conclusions and the minutes. Then we share the outcome. But before making the outcome, if French makes things more efficient, so just speak then, no issue.* / Si le débat commence à s'échauffer, je les laisse faire, et quand… si le sujet est de mon ressort, and les choses se compliquent, ils commencent à parler français et puis il y a un débat… mais à la fin je demande les conclusions et le compte-rendu. Puis nous partageons les résultats. Mais avant cela, si le français rend les choses plus efficaces, alors qu'ils le parlent, aucun problème.
>
> *When the topic is not at all related to Korea, so there is no point doing all the meeting in English, so I say "not my business!". In this case, they do it in English [he means: in French]. But they prepare the material in English.* / Si le sujet ne concerne pas du tout la Corée, alors ça ne sert à rien de faire toute la réunion en anglais, alors je dis « pas mes affaires ! ». Dans ce cas, ils la font en anglais [il veut dire : en français]. Mais ils préparent les supports en anglais.

Le lapsus (« *English* » au lieu de « *French* ») est peut-être insignifiant. Pourtant, aucun informateur français ne mentionne que M. Lee les ait jamais invités à poursuivre sans lui en français. Même sur des sujets qui ne le concernent pas, les Français se sentent obligés de parler anglais. Ce que M. Lee décrit comme un accord réciproque est peut-être davantage un tacite statu quo. Une réelle négociation de la langue à utiliser aiderait à dissiper de tels malentendus, mais elle priverait aussi les Français de leur marge de manœuvre, la possibilité de briser la règle en repassant au français. D'où ce statu quo qui peut paraître inconfortable – et qui l'est certainement pour M. Lee, quoi qu'il

admette !

Peu de personnes interrogées reconnaissent que parler anglais est un effort pour M. Lee aussi, bien que son accent, que certains ont du mal à comprendre, le leur rappelle régulièrement. On est frappé de constater comme souvent au cours des entretiens le Coréen est décrit comme « *anglophone* » voire comme « *Anglais* ». Par exemple dans l'extrait cité plus haut : « *Quand dans une réunion de trente personnes y a qu'une personne qui est anglophone et que pour cette personne on passe toute la réunion en anglais…* ». C'est souvent, dans la bouche des informateurs, un lapsus ou un raccourci. Mais il est trop fréquent pour ne pas valoir être analysé. M. Lee est défini par son appartenance à un *out-group* : non pas tant les Anglais ou les anglophones, que ceux qui parlent anglais et ne parlent pas français. « Anglophone » est peut-être un raccourci, mais « non-francophone » conviendrait aussi bien. En faisant du Coréen un anglophone ou même un Anglais, on refuse à l'anglais le statut de terrain neutre entre locuteur non natifs, on ignore la symétrie et la réciprocité de la situation. Peu importe que M. Lee puisse ressentir le même inconfort et les mêmes frustrations lorsqu'il s'exprime en anglais que ressentent ses collègues français : c'est lui, l'élément étranger qui impose l'anglais au groupe. On le juge tout aussi sévèrement, probablement, que l'on jugerait un Anglais ou un Américain dans la même situation.

Une cause de mécontentement pour beaucoup de gens est le fait que M. Lee ne parle pas français après plus d'un an passé en France. Il prend des leçons, nous dit-on, mais n'a guère progressé jusqu'à maintenant :

> Et en fait je ne comprends pas pourquoi il s'est pas mis à parler en français en un an, quoi. En fait, je ne sais pas. Je ne sais pas quel est son niveau de français. Et comme… En même temps, je me rends compte que c'est… c'est pas tout à fait politiquement correct que je dis là. Parce que la langue aujourd'hui, la langue internationale c'est l'anglais. Donc du coup, j'ai jamais dit ça à [M. Dupont]. Je pourrais lui dire. Jamais… J'ai jamais eu l'audace de lui dire.

M. Lee reconnaît qu'il manque une leçon sur deux en raison d'urgences professionnelles. Cela n'aide pas, sans doute, à sa progression, et montre que l'apprentissage du français n'est pas une priorité pour lui. Pourtant le reproche qu'on lui fait ne semble guère pertinent : au rythme d'une à deux heures par semaine, il est hautement improbable que M. Lee progresse suffisamment en un an pour utiliser le français en réunion. Il est légèrement moins improbable qu'il puisse améliorer sa compréhension au point de pouvoir suivre des discussions en français avec, disons, un taux de compréhension de 60 % (contre 30 % actuellement, selon lui). Le reproche de ne pas parler français ne lui est pas fait que par des personnes mal à l'aise en anglais ; un salarié très compétent en anglais assène ainsi :

> Je ne trouve pas acceptable qu'après six mois ici, et je lui ai dit, qu'il soit incapable de parler français. Je lui ai dit à lui, je lui ai dit qu'à lui. Il faut absolument qu'il ait un minimum de français dans son ba-

> gage, ne serait-ce que, à mon sens, quand on est dans une réunion à plus de 10 personnes et que [M. Lee] est seul à ne pas parler français, là ça devient embêtant. […] Le fait qu'il n'arrive pas à suivre la conversation c'est un vrai handicap. À la limite, s'il s'exprimait en anglais mais qu'il accepte d'écouter en français, qui comprenne ce qui se passe, ce serait suffisant, il n'a pas besoin de s'exprimer en français, tout le monde comprend l'anglais. Mais il faut garder cette espèce de fluidité des échanges dans certaines réunions de travail.

Mais la principale motivation pour M. Lee devrait probablement être d'ordre symbolique : améliorer son français montrerait qu'il fait un effort, et ses collègues l'apprécieraient. Plusieurs disent essayer régulièrement de l'entraîner au-delà de « *Bonjour, comment ça va ?* » – sans grand succès pour l'instant. M. Lee n'a pas voulu dire un mot en français pendant notre entretien.

Et si ne pas apprendre le français était aussi une stratégie ? Un compatriote de M. Lee, qui travaille dans une autre équipe, a appris le français à son arrivée en France. Dès que ses collègues ont perçu qu'il comprenait ce qu'ils disaient en français, ils n'ont été que trop heureux de repasser à leur langue maternelle ; les réunions d'équipe sont devenues un cauchemar pour le Coréen. C'était il y a deux ans ; depuis sa compétence en français s'est accrue et sa situation est devenue moins pénible. Il demeure pourtant plus à l'aise en anglais qu'en français, et regrette d'avoir laissé penser à ses collègues qu'ils pouvaient ne parler qu'en français avec lui. Il conseille à ses compatriotes expatriés en France de ne pas devenir trop compétents dans la langue locale, ou de n'en rien laisser paraître…

Malgré cela M. Lee s'estime assez heureux. Ses collègues sont plutôt de bonne volonté pour parler l'anglais. Tous les Coréens employés chez Globum en France n'ont pas cette chance :

> *Some of them are similar to my situation. Some of them are not at all. So I heard some people complaining all the meetings are held in French [in their department, although they do not speak French themselves]. All the presentations are done in French. […] I'm thankful to my colleagues, because they don't have to speak English, but they respect me being here. So they try to speak more English than the other departments. But the other, these Koreans they have high level of stress and difficulties. Their French level is same as mine and everything is done in French… they're… in… problems.* /
> Certains sont dans une situation similaire à la mienne. Certains pas du tout. Ainsi j'ai entendu des gens se plaindre que les réunions se tiennent en français [dans leur département, bien qu'ils ne le parlent pas eux-mêmes]. Toutes les présentations se font en français. […] Je suis reconnaissant à mes collègues, parce qu'ils ne sont pas obligés de parler anglais, mais ils respectent le fait que je sois là. Donc ils essaient de parler anglais davantage que les autres départements. Mais les autres, ces Coréens, ils ont un degré élevé de stress et de difficultés. Leur niveau de français est le même que le mien et tout se fait en français. Ils ont… des… problèmes.

3.4 Analyse du cas : anglicisation et jeux de pouvoir

Nos observations chez Globum livrent un apport intéressant à la littérature sur la langue dans l'entreprise et la gestion des langues. L'étude d'un groupe homogène nationalement, culturellement et linguistiquement, et de sa réponse à la perturbation induite par l'imposition de l'anglais comme

langue de travail, offre un éclairage original sur l'usage de l'anglais dans les entreprises. Il nous invite à mettre en question certaines théories existantes.

La littérature sur la langue de l'entreprise (*corporate language*) s'intéresse principalement aux relations à travers les interfaces internationales telles que définies dans le chapitre précédent, et tout particulièrement aux relations entre la maison mère et ses filiales à l'étranger (Barner-Rasmussen & Aarnio, 2011; Harzing & Feely, 2008; Harzing et al., 2011; Luo & Shenkar, 2006). Les filiales sont souvent considérées comme l'élément le plus problématique pour une organisation en ce qui concerne la langue : on y trouve une tension entre le respect d'une politique linguistique définie au niveau du groupe d'une part, et d'autre part le constat de compétences linguistiques inégales (d'une filiale à l'autre comme au sein d'une même filiale) et une volonté d'adaptation pragmatique à l'environnement linguistique local (Barner-Rasmussen & Aarnio, 2011).

C'est à un tout autre type de relation que s'intéresse le cas présent : dans le contexte d'un partenariat stratégique entre une entreprise française et une entreprise coréenne, il s'agit ici d'étudier ce qui se passe *loin des interfaces*, lorsque l'anglais pénètre au cœur de l'organisation, et y pénètre *de l'intérieur.* L'embauche de M. Lee dans une équipe qui travaillait jusque là en français est en effet un événement singulier du point de vue linguistique. Il crée un « foyer d'anglais » dans une zone (majoritairement) francophone de l'organisation, à partir duquel l'usage de l'anglais se propage par nécessité. C'est en cela que l'on peut parler d'anglicisation de l'intérieur, et nous y reviendrons au chapitre suivant. Nous montrons ainsi que la langue peut devenir un problème même au cœur de la maison mère d'une entreprise internationale. Loin d'être un processus concerté imposé par le *top management* (comme dans Neeley, 2012a), l'anglicisation est-ici la conséquence de ce que l'on appelle chez Globum une « impatriation », c'est-à-dire l'assignation d'un étranger à une équipe de travail locale. Elle ne s'inscrit pas dans le cadre d'une stratégie linguistique – qui n'existe pas chez Globum – et n'a pas directement pour but de permettre la communication avec un partenaire étranger, même si l'un des effets de l'impatriation est bien de fluidifier à moyen terme les échanges entre France et Corée. On comprend donc le sentiment d'absurdité dont font part plusieurs des membres de l'équipe : on pourrait très bien faire sans l'anglais !

On a rarement insisté, dans la littérature, sur le caractère parfois absurde de l'anglicisation, peut-être parce la plupart des auteurs prennent pour point de départ le fait que l'adoption d'une langue commune répond à un besoin stratégique de l'entreprise. Il n'a pas été envisagé que l'adoption d'une langue commune puisse se faire de façon chaotique, désordonnée et ambiguë, comme c'est le cas chez Globum. Dans le cas qui nous occupe, l'anglicisation est la conséquence imprévue et

indésirable[3] d'une décision RH ponctuelle, à savoir l'assignation d'un collaborateur non-francophone à une équipe de travail qui n'y était pas préparée. Le fait que l'anglais ait été déclaré langue co-officielle de Globum il y a dix ans, au côté du français, n'aide pas à comprendre les données présentées. Ceci corrobore les résultats de Fredrikkson, Barner-Rasmussen et Piekkari (2006) sur Siemens. Leur conclusion, qui portait sur les vertus de l'ambiguïté, pourrait être appliquée à notre cas. Mais l'ambiguïté est une lame à double tranchant : si elle permet, d'une part, diverses interprétations de la règle et évite de cette manière le conflit ouvert, elle laisse d'un autre côté la porte ouverte aux incompréhensions et aux luttes de pouvoir – le résultat final, trop souvent, s'appelle la loi du plus fort.

Une autre originalité de ce cas, liée à celle qui vient d'être énoncée, est d'envisager les difficultés de communication induites par l'anglais *entre compatriotes*. Il est bien connu que la communication entre locuteurs natifs et non-natifs peut conduire chez ces derniers à un sentiment de dépréciation et une forme de frustration, en particulier quand l'échange a lieu dans un contexte de compétition ou de négociation (Neeley, Hinds, & Cramton, 2009). Nous allons un cran plus loin en tentant de décrire les effets de l'imposition de l'anglais comme langue de travail dans un groupe homogène nationalement, culturellement et linguistiquement. Nos résultats parlent moins de la façon dont des salariés francophones parviennent à communiquer avec l'étranger, que de la façon dont la présence de ce dernier influence la communication entre des salariés qui partagent pourtant la même langue maternelle. Le sens donné à l'anglicisation joue à nouveau un rôle important : si le fait de parler anglais semble absurde aux membres de l'équipe, il est inévitable que des formes de résistance émergent tôt ou tard.

On peut supposer que la résistance à l'anglicisation est particulièrement forte en France : le patriotisme linguistique des Français et des francophones, la rivalité historique avec le Royaume-Uni et la survivance d'une ambition du français à être une langue « supercentrale » (De Swaan, 2001) peuvent en rendre compte. Cette résistance a pourtant été observée dans le contexte très différent d'une compagnie danoise, où les salariés non-danophones étaient exclus des réseaux informels et par conséquent limités dans leur performance, tandis que certains employés danois, bien que maîtrisant presque parfaitement la langue anglaise, montraient quelque réticence à l'égard du mouvement d'anglicisation de leur entreprise (Lauring & Tange, 2010). Le concept de communication contenue vs diluée, proposé par Lauring et Tange pour interpréter leurs données, trouve une

[3] Indésirable ? Sans doute du point de vue de la plupart des membres de l'équipe. Pourtant, du point de vue des ressources humaines, le fait de pratiquer l'anglais est un bon moyen de maintenir ou développer les compétences des membres de l'équipe en anglais. Et c'est nettement moins cher – budgétairement du moins – que des cours d'anglais ! Et si la dissémination de Coréens et autres étrangers non-francophones dans les équipes de la maison-mère était une stratégie pour faire monter en compétence les équipes, à bon compte ? Si machiavéliquement séduisante soit-elle, rien ne nous permet d'accréditer cette hypothèse.

application intéressante dans notre cas. Ce sont les deux positions entre lesquelles oscille l'équipe. Lorsqu'ils parlent en anglais, ils se limitent en terme de vocabulaire, de précision, d'éloquence, mais aussi sur le plan de la communication informelle et de l'interaction sociale (on a moins d'aparté, on plaisante moins en réunion) : voilà de la communication diluée. En passant au français, ils excluent un membre de l'équipe qui n'a pas la chance de le parler : voilà de la communication contenue. Chez Globum, à l'inverse de ce qui se passe dans la compagnie danoise, la communication contenue ne se restreint pas à des contextes informels (apartés, pauses cafés, réseautage…) mais empiète sur le travail d'équipe et en particulier sur les réunions. La communication contenue prend le relais quand la communication diluée ne suffit plus. Cela nous amène à souligner que le travail en langue étrangère compromet l'efficacité non seulement indirectement, en contrariant des processus informels comme la construction de confiance au sein de l'équipe (Henderson, 2005) mais aussi tout à fait directement en rendant les discussions plus hésitantes et moins démocratiques – puisque la propension des participants à y participer dépend de leur compétence linguistique – et en définitive plus longues.

Un déterminant des pratiques linguistiques au moins aussi important que la recherche de l'efficacité est celle du pouvoir. La langue, comme on l'a souligné au chapitre premier, peut être analysée comme une source de pouvoir informel dans les organisations, qui vient s'ajouter à des sources de pouvoir plus formel, telles la hiérarchie et l'expertise (Marschan-Piekkari et al., 1999b; Vaara et al., 2005). Notre cas illustre particulièrement bien cet aspect de la langue et le fait que les acteurs puissent tenter d'influencer les pratiques à leur avantage. Passer au français en cours de réunion permet à un membre d'équipe mal à l'aise avec l'anglais de regagner du pouvoir de conviction, tandis que passer à un registre de langue plus élevé permet à un membre de l'équipe très compétent en anglais d'affirmer son pouvoir sur ses collègues moins compétents. À long terme, l'un aura intérêt à ce que l'anglais ne gagne pas, voire perde du terrain dans le travail d'équipe ; l'autre aura intérêt à ce qu'il gagne du terrain, voire élimine tout à fait le français. Nous prendrons donc nos distances avec Neeley (2012b) qui voit dans ces basculement des « *actions agressives* » qui « *excluent ou ostracisent* » ceux qui ne parlent pas la langue locale. En vérité ces actions, qu'elles participent d'une stratégie consciente ou d'un simple expédient, ne sont pas plus condamnables que celles qu'on peut leur opposer, consistant à utiliser une compétence supérieure dans la langue de travail pour perdre ses collègues ou avoir le dessus sur eux. Ce qu'on doit condamner en revanche, c'est la décision d'imposer l'anglais comme langue de travail à des salariés sans prendre en compte leurs compétences, leurs appréhensions et leurs sentiments vis-à-vis de l'usage de l'anglais. Ce qu'on regrettera dans ce cas, c'est que les conséquences linguistiques de l'assignation d'un Coréen dans l'équipe n'aient pas été anticipées, comme s'il semblait naturel que les membres de l'équipes s'adapteraient. Certes ils s'adaptent ! Mais pas forcément comme on l'attendrait. Une multiplicité de stratégies

individuelles émergent en réponse à la perturbation, visant à établir un nouvel équilibre. Les stratégies individuelles, comme nous l'apprend la théorie de l'acteur stratégique (Crozier & Friedberg, 1992) ne sont pas les grains dans les rouages d'une machinerie bien huilée que serait l'organisation : ils sont l'huile elle-même. Les basculements linguistiques arrondissent les angles d'une politique linguistique brutale et irréaliste, fût-elle implicite.

Enfin, ce cas nous amène à questionner la notion de négociation des pratiques linguistiques qui est au cœur de la théorie des « *linguascapes* » (Steyaert et al., 2011). On peine à déterminer laquelle des sept pratiques discursives identifiées par Steyaert *et al.* est utilisée par l'équipe. En théorie, tout comme aux yeux du Coréen il s'agit de trouver un compromis à travers un langage tiers (pratique n°5), en l'occurrence l'anglais. Quand on observe la réalité des échanges, on a plus l'impression de se trouver face à un exemple d'improvisation (pratique n°6) : les passages de l'anglais au français qui ponctuent les réunions sont imprévisibles et ne semblent suivre aucune règle a priori. Enfin, à la façon dont certains informateurs agissent et surtout commentent les réunions en entretien, on peut penser qu'ils considèrent avoir recours à la pratique n°2 : l'adaptation à la langue de l'autre – bien que de toute évidence l'anglais ne soit pas la langue de M. Lee. S'il n'y a pas de consensus sur les pratiques linguistiques, c'est qu'il n'y a pas non plus de vraie négociation. On utilise l'anglais parce que c'est l'évidence, prescrite par une règle implicite selon laquelle on parle anglais en présence d'un collègue non-francophone. Aucun membre de l'équipe n'a voix au chapitre sur ce sujet, pas même le chef d'équipe qui semble résigné. Au final, le concept de négociation des pratiques linguistiques paraît mal adapté à la situation décrite. S'il y a eu négociation, elle est implicite ; mais une négociation implicite, si l'on n'y pense, ne se distingue guère de la simple application de la loi du plus fort. Dans le cas qui nous occupe, les pratiques linguistiques de l'équipe découlent : d'une décision prise par les RH et le *top management* sans considération pour ses conséquences linguistiques ; d'une règle implicite qui s'impose au groupe sans discussion possible ; et de stratégies individuelles qui entrent en conflit dans un contexte d'ambiguïté consciente (Fredriksson *et al.*, 2006). Gagnerait-on à ce que les pratiques linguistiques soient explicitement négociées ? Pas certain. On améliorerait peut-être d'une part la communication dans l'équipe en contrecarrant des stratégies individuelles contre-productives ; mais on défendrait aussi aux membres de l'équipe de contourner la règle lorsqu'ils en ressentent le besoin. Par ailleurs, à supposer que le résultat d'une négociation explicite soit une règle énonçant que l'on utilisera le français pour traiter de tous les sujets qui ne concernent pas le Coréen – que dire de l'acceptabilité politique et symbolique, et tout simplement de l'applicabilité d'une telle règle ? On en revient à ce que nous disions plus haut : l'ambiguïté a parfois du bon dans les organisations.

4 Conclusion du chapitre

L'anglais change le quotidien des salariés de l'entreprise. On se convainc facilement qu'il peut influencer négativement l'efficacité du travail, qu'il soit individuel ou collectif, s'il est insuffisamment maîtrisé. Les chercheurs, dans toutes les disciplines mais particulièrement dans les sciences humaines et en gestion, savent que des carences en anglais peuvent nuire à une carrière en compromettant les chances de publication d'un auteur dans des revues à diffusion internationale. Et pour celui qui maîtriserait bien l'exercice de la rédaction, il resterait encore à maîtriser la rhétorique dans la langue étrangère, art éminemment subtil, sans quoi le locuteur natif lui damera toujours le pion au moment de défendre ses idées.

Et l'efficacité n'est pas tout. L'anglais influe aussi sur l'agrément du travail. Des réunions menées dans une langue qui n'est pas la langue maternelle des participants s'avèrent plus formelles, plus factuelles. Les échanges informels sont défavorisés et tout paraît plus sérieux, « *trop propre* » (Tange & Lauring, 2006), pour ne pas dire ennuyeux. Pour ceux qui ne se sentent pas au niveau, le fait de ne pas pouvoir ou de ne pas oser exprimer leurs idées génère une grande frustration. L'anticipation de situations difficiles à gérer est source d'un stress permanent. C'est ce mal-être, conséquence du tout-anglais, que dénoncent à juste titre les syndicats.

Ayant pris acte de ces effets négatifs, dont la cause est schématiquement un décalage entre les exigences liées à l'usage de l'anglais et les compétences existantes, on peut être tenté par deux pistes : moins d'usage ou plus de compétences. Moins d'usage de l'anglais, c'est naturellement ce que prônent les opposants au tout-anglais dont on a décliné les arguments au chapitre 4. Mais si l'on ose comparer la compétence en anglais à une autre compétence transversale, disons par exemple : la compétence dans l'utilisation des outils informatiques, cette solution paraît franchement illusoire. Doit-on renoncer à introduire des outils informatiques dans une entreprise où les salariés ne les maîtrisent pas ? Ne doit-on pas plutôt former les salariés, tout en introduisant progressivement les outils informatiques, de sorte à ne pas les brusquer ? De ces deux leviers, nous préférons donc celui de la compétence – avec cette réserve que l'anglicisation doit être contrôlée, c'est-à-dire que sont à bannir des exigences infondées portant sur l'utilisation de l'anglais. Le cas Globum 1 est à cet égard un cas limite : la légitimité du passage à l'anglais peut être contestée, comme elle peut être défendue. Les arguments qui pourraient permettre de trancher sont extérieurs au cas : il faudrait savoir si l'arrivée de M. Lee dans l'équipe apporte véritablement quelque chose à long terme à l'équipe, à l'entreprise, au partenaire coréen, au partenariat en lui-même… Il faut par ailleurs s'interroger sur la façon dont on crée et gère la compétence, ce qui fera l'objet du chapitre 10.

Quid du côté obscur de la langue ? Même performante, une politique de formation aux langues n'empêchera sans doute pas l'anglais d'être utilisé, consciemment ou inconsciemment, comme un

outil de pouvoir par les salariés. Une moindre dispersion des compétences dans l'équipe rendrait certes les stratégies individuelles moins extrêmes, moins perceptibles et par là-même moins dommageables. On peut supposer que les basculements au français finiraient par disparaître si tous les membres de l'équipe étaient correctement formés à la prise de parole en anglais. Mais la stratégie opposée (différenciation par le registre de langue) deviendrait peut-être au contraire plus courante si les « bons » en anglais commençaient à se sentir dessaisis de leur monopole – elle serait aussi moins nocive car moins discriminante.

Au final, il faut sans doute accepter que l'introduction de l'anglais bouscule à terme l'équilibre des pouvoirs dans les équipes, mais veiller à amortir ce bousculement par la formation à l'anglais et notamment celle de salariés dont la légitimité menace visiblement d'être compromise par le passage à l'anglais : managers et experts. On peut tenter de contrecarrer les stratégies individuelles les plus nocives, par exemple en distribuant équitablement la parole en réunion (faire parler ceux qu'on n'a pas entendu) et, tout en n'interdisant pas les basculements s'ils semblent fluidifier les échanges, en veillant à faire très vite reconverger l'équipe vers la langue commune – un anglais simple et parlé lentement et distinctement. C'est le rôle éminemment subtil du chef d'équipe, à supposer que comme M. Dupont il soit peu ou prou sensible aux subtilités de l'usage de la langue[4]. Il est aussi possible de décourager le recours à des stratégies d'exclusion en sensibilisant les « bons » en anglais à la prise de parole en contexte international. Cette solution originale a été proposée, de façon convaincante, par quelques auteurs. C'est notamment la position de Nerrière (2004) qui conclut habilement son livre sur le Globish en fanfaronnant que les vraies victimes de l'anglicisation du monde sont les anglophones natifs – puisque avec la plus grande réticence ils doivent désormais apprendre le Globish ! Mais cela ne peut fonctionner que dans la mesure où les « bons » coopèrent ; face à une stratégie consciente de différenciation par la langue, toutes les sensibilisations du monde ne seront d'aucune utilité. Et l'on ne peut pas dire, à en croire nos interlocuteurs, que les anglophones natifs soient toujours très coopératifs sur le terrain de la langue.

[4] Et s'il ne l'est pas ? Et s'il n'a pas le temps ou pas l'envie de se préoccuper des questions linguistiques ? Cela pose plus généralement la question de l'agence de la gestion linguistique : qui « gère les langues » dans l'entreprise ? Le chef d'entreprise ? Le service de la formation ? Les managers ? Les salariés eux-mêmes ? Nous y reviendrons à la fin du chapitre 9.

Chapitre 8 :
Dynamiques de l'anglicisation

Ce chapitre ambitionne de faire le lien entre le très macro, l'anglicisation de l'organisation, abordé dans le chapitre 6, et le très micro, le vécu individuel de l'anglicisation, abordé dans le chapitre 7. Il s'agit d'analyser en détails le rôle joué par les individus dans le processus d'anglicisation. Dans un premier temps, on revient au cadre théorique défini au chapitre 6 autour du concept de frontières linguistiques pour en déduire une typologie des dynamiques qui sous-tendent l'anglicisation des organisations. Chacune de ces dynamiques est illustrée par un ou plusieurs cas. L'évitement des coûts de traduction s'avère un mécanisme explicatif essentiel, qui n'avait pas été mis en évidence comme tel dans la littérature. Sont également discutés le rôle de la hiérarchie et de l'orientation des flux d'information.

Cette vision de l'anglicisation comme résultat de la dynamique de frontières linguistiques est l'un des principaux apports théoriques de la thèse. Elle réaffirme le rôle de l'acteur rationnel dans l'établissement du paysage linguistique (*linguascape*) de l'entreprise (Steyaert *et al.*, 2011). Elle montre également comme l'anglicisation, souvent envisagée dans la littérature comme la conséquence de l'adoption de l'anglais comme langue commune d'entreprise (*common corporate language*), est le plus souvent la conséquence non-anticipée de décisions qui dépassent largement la sphère de la langue.

1 Une histoire de frontières (suite)

Quel est le moteur de l'anglicisation des entreprises ? Qu'est-ce qui fait pénétrer l'anglais dans l'organisation, progressivement, inexorablement, de sorte que les Rézodo deviennent des Globum et les Globum deviennent des Procom ? Plus d'une fois sur deux, à cette question, on s'entendra répondre que c'est bien entendu la mondialisation qui cause l'anglicisation des entreprises. Certes. S'il n'y avait pas de mondialisation, il n'y aurait pas d'anglicisation. On peut de même, à la question : « Quelle est la cause du chômage ? », répondre que c'est la crise économique. Mais encore ? Ne peut-on pas trouver une causalité plus rapprochée pour comprendre le phénomène ?

Ceux qui n'invoquent pas la mondialisation accusent généralement les chefs d'entreprise : ce sont eux qui ouvrent les portes de l'organisation à l'anglais, contraignant les salariés à travailler dans une langue qui n'est pas la leur. D'un côté une causalité lointaine, indéniable, et une responsabilité diluée (c'est le système). De l'autre une causalité immédiate et un responsable désigné (c'est la décision d'un individu). De fait, on a vu dans le chapitre 6 et l'on trouve dans la littérature (Neeley, 2012a) des

exemples où la décision d'un patron a précipité l'anglicisation d'une entreprise. Mais cette vision de l'anglicisation comme un fait du Prince ne peut s'appliquer à tous les cas de figure, loin de là. Si l'on repousse donc cette explication simpliste et si l'on refuse de se contenter de l'autre, quasiment tautologique et qui n'explique rien, on est amené à se poser la question du rôle joué par les individus dans l'anglicisation de l'organisation. Et pour bien poser le problème, on reviendra aux frontières linguistiques évoquées au chapitre 6.

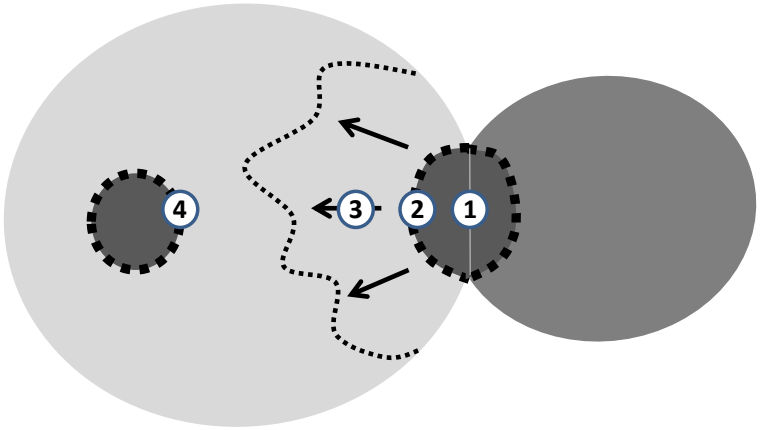


Figure 14 : Quatre possibilités pour angliciser une organisation : apparition d'une interface (1), apparition d'une frontière linguistique au niveau d'une interface (2), mouvement d'une frontière linguistique (3) et apparition d'une frontière linguistique interne (4).

Soit donc une organisation (Figure 14). La question que l'on se pose est la suivante : par quel mécanisme un salarié donné à un poste donné peut-il être amené à travailler en anglais, alors qu'il travaillait jusqu'alors en français ? La première possibilité, celle qui vient spontanément à l'esprit, est l'apparition d'une interface avec un partenaire non-francophone ; cette apparition est généralement accompagnée de celle d'une frontière linguistique, aboutissant à l'anglicisation de la zone de l'organisation comprise entre l'interface et la frontière linguistique. La deuxième possibilité, plus anecdotique, est l'apparition d'une frontière linguistique au niveau d'une interface existante ; cela suppose que le régime linguistique des échanges au niveau de cette interface change, par exemple lorsque les échanges avec un partenaire cessent de se faire en français pour se faire en anglais[1]. La troisième possibilité, qui nous intéressera plus longuement, est le mouvement d'une frontière linguistique au sein de l'organisation : les salariés qui se trouvent à proximité de la frontière, du côté francophone, passent alors du côté anglophone ; on se demandera par quel mécanisme ce mouvement peut être expliqué. Une quatrième possibilité, enfin, est l'apparition d'une frontière linguistique à l'intérieur de l'organisation, indépendamment de toute interface ; on verra que cette dernière option n'est pas si aberrante et anecdotique qu'elle paraît.

[1] Cette possibilité est suffisamment anecdotique pour que nous ne la traitions pas dans la suite du chapitre. On peut simplement rappeler le cas des filiales turque et brésilienne de Globum (voir encadré en page 149) qui, ayant longtemps échangé avec le siège en français, se mettent aujourd'hui à le faire en anglais. On passe alors, dans la typologie présentée en page 135, de l'option b) à l'option d), ce qui implique l'apparition d'une frontière linguistique du côté français.

2 L'apparition d'une interface

Dans plusieurs des « macro-cas » considérés dans le chapitre 6, un facteur déterminant de l'anglicisation a été un rapprochement, partenariat ou fusion, avec une entreprise non-francophone. Ainsi de Globum avec son partenaire coréen, de Procom avec Nexxt ou de Rézodo-Systèmes avec NetCo. La naissance d'un nouveau partenariat s'accompagne de l'apparition d'une interface et, le cas échéant, d'une frontière linguistique. Les salariés travaillant à proximité de l'interface (le *front-office*) sont amenés à utiliser l'anglais dans leur travail. Lorsque le partenariat mûrit, l'interface s'élargit et les salariés assurant la communication avec le partenaire sont de plus en plus nombreux.

Un cas intéressant est celui de la délocalisation d'un service dans un pays non-francophone. Formellement, on est bien dans le même cas de figure que lors de l'émergence d'un partenariat : un service de l'entreprise est remplacé par un partenaire étranger, ce qui crée une nouvelle interface. Ce qui rend intéressant le cas de la délocalisation, c'est son caractère brusque et soudain. On ne peut avoir, comme dans le cas typique d'un partenariat, une interface qui, d'abord réduite à un point (un seul salarié ou une petite équipe de salariés très compétents en anglais joue les *gatekeepers* et gère les relations avec le partenaire), s'élargit progressivement jusqu'à impliquer de nombreux salariés de l'organisation. Dans le cas d'une délocalisation, ce sont tous ceux qui travaillaient en lien avec le service délocalisé qui se trouvent, du jour au lendemain, au contact d'une nouvelle interface, en situation de devoir travailler en anglais. Certains de ces salariés peuvent n'avoir eu jusque là aucun contact avec l'étranger. La délocalisation expose brusquement au monde extérieur, et à l'anglais, ceux qui, blottis au cœur francophone de l'organisation, s'en croyaient protégés. Les deux cas suivants, étonnamment similaires, montrent combien le changement peut être violent pour ces salariés.

2.1 Cas Assurys

Assurys-Info est une filiale du groupe Assurys qui gère les infrastructures informatiques pour les autres entités du groupe, dans tous les pays. Depuis la réorganisation du groupe en régions en 2006, dont l'objectif affiché était de mutualiser et rationaliser les coûts, les salariés des différents pays sont censés échanger entre eux en anglais. Ce choix fait bondir un délégué syndical, M. Delaforêt, qui trouve absurde que des salariés de langue latine échangent entre eux dans une langue qui ne l'est pas (la France, où j'ai mené mes entretiens, est incluse à la région Europe du sud qui contient également l'Espagne, l'Italie et le Portugal). M. Delaforêt, contrairement à ce que l'on pourrait penser et à l'image d'autres syndicalistes attachés aux questions linguistiques dans leurs entreprises respectives, a un rapport enthousiaste avec les langues étrangères. Marié à une Australienne, il maîtrise parfaitement l'anglais. C'est justement pour cela qu'il est si conscient des difficultés

engendrées par l'adoption de l'anglais comme langue de travail. Il avait commencé à tirer la sonnette d'alarme deux ans plus tôt, alors que la mutualisation n'était qu'un projet en discussion:

> On avait des communications de plus en plus anglicisées, des termes de management, des anglicismes… J'ai commencé à dire attention. […] Il y avait beaucoup de gens qui sortaient de réunions d'information au personnel et qui avaient rien compris. […] Je commençais à voir que ce type de mutualisation, délocalisation, ça se mettait en branle. Je pressentais que l'anglais allait être imposé comme langue commune.

Le fait de mutualiser les ressources, notamment informatiques, entre les différents pays d'implantation du groupe, semble pourtant assez naturel pour ne pas rencontrer de résistance auprès des salariés. Mais la politique de réduction des coûts ne s'arrête pas là. Moins d'un an plus tard, la surveillance des applications est délocalisée en Inde. La logique de la délocalisation est essentiellement financière (un informaticien indien coûte moins cher qu'un informaticien français) mais tient aussi au décalage horaire qui permet de travailler de façon asynchrone. C'est un choix assez courant dans les entreprises informatiques. D'ailleurs, pour être tout à fait exact il ne s'agit pas d'une délocalisation :

> La direction a dit : « On ne délocalise pas, on réinternalise – mais en Inde ! » Cette activité avant était chez nous mais elle était assurée par un prestataire… mais qui était en interne [dans les locaux d'Assurys-Info en France]. […] On nous a dit : « Cette évolution de la langue est liée à l'évolution de l'organisation de l'entreprise. » Moi je trouve quand même qu'on attend beaucoup de l'informatique en termes de réduction des coûts. Le problème c'est qu'on cherche à appliquer des solutions standardisées.

La surveillance (ou pilotage) des applications traite toutes les informations sur la navigation ayant eu lieu dans la journée sur le réseau du groupe. « *Ils ont une salle énorme avec des écrans énormes, et toutes les applis Assurys qui tournent, et dès qu'il y a un problème un voyant s'allume…* » C'est une activité qui touche tout le monde dans l'entreprise (Assurys-Info). « *Si y a un souci l'inde est chargée de détecter, d'alerter, mais ils ont pas la capacité de réparer, d'intervenir, le site fonctionne pas… C'est pas leur boulot. Donc ils sont en rapport avec la plupart des services ici.* » La surveillance des applications, en Inde, est donc en contact permanent avec la maintenance informatique, en France. La langue anglaise est naturellement choisie pour les relations France-Inde. M. Delaforêt monte alors au créneau :

> Je suis intervenu direct. J'ai dit : attention si vous choisissez l'anglais ça va poser des problèmes. Ne pensez pas que tout le personnel français, ni même indien, parle anglais parfaitement. La direction disait : « Bah non, ils parlent anglais, on a beaucoup d'ingénieurs, bac+2, 3, 4, 5, ils maitrisent l'anglais… »

C'est là une idée fort répandue, que nous avons rencontrée dans plusieurs entreprises. On suppose que les diplômés de l'enseignement supérieur maîtrisent bien l'anglais – et l'on se dit que les

informaticiens doivent le maîtriser d'autant mieux que l'anglais est omniprésent en informatique. Nos ordinateurs ne nous parlent-ils pas anglais dès qu'un problème survient ? Or ce n'est pas le cas en général : les informaticiens, issus de cursus où les cours d'anglais ne sont pas mieux, et peut-être moins bien représentés que dans d'autres cursus d'ingénieurs, sont aussi démunis que leurs collègues d'autres spécialités s'ils doivent s'aventurer au-delà de l'anglais technique, très standardisé, de l'informatique :

> Je fais bien la différence entre le métier d'informaticien où il y a des trucs en anglais, mais les mecs là ont tellement l'habitude… par contre là où c'est plus difficile c'est quand ils sont amenés à communiquer entre les différents pays. C'est pas du tout la même chose.

De fait, l'utilisation de l'anglais pose assez vite des problèmes de compréhension. Certains salariés se plaignent de ne rien comprendre à ce que disent les Indiens, à cause de leur accent[2]. L'équipe perd du temps en communications approximatives avec les Indiens, certains signaux d'alertes ne sont pas traités en France car ils n'ont pas été compris. La productivité de l'équipe baisse, et le management s'en aperçoit. La langue n'est pas la seule raison possible des dysfonctionnements. Le caractère asynchrone et à distance des relations peut en expliquer une partie, tout comme le simple fait d'avoir changé d'interlocuteur et dans une certaine mesure de méthodes de travail. C'est cependant la langue qui est identifiée par M. Laforêt comme la pierre d'achoppement de la réorganisation, et tout particulièrement l'usage de l'anglais au téléphone qui crée une grande anxiété parmi les membres de l'équipe :

> Et au bout de quelque temps ils se sont rendu compte qu'il y avait de réelles difficultés par rapport à la langue. Mon patron [chef de service au niveau régional] a cherché à comprendre pourquoi ça ne marchait pas très bien. Une remontée des salariés c'était : « On comprend rien, quand on appelle l'Inde ils parlent en anglais on comprend rien, et nous on parle pas forcément anglais. » Ca pose de réelles difficultés pour l'activité.
>
> Si un indien téléphonait en anglais, il fallait qu'il tombe sur l'anglophone de l'équipe. Dans les équipes quand ils voyaient que c'était l'Inde qui téléphonait ils répondaient plus. « C'est l'Inde, je décroche pas ! »

Cela incite M. Delaforêt à s'engager dans un combat contre l'anglicisation de l'activité d'Assurys-Info. Il publie un tract syndical intitulé « *Génèse d'une résistance linguistique* », où il dénonce l'avancée de l'anglais dans l'entreprise, non seulement lié à « *l'expatriation du pilotage en Inde* », mais aussi à la régionalisation des activités :

> Sous prétexte de « ne pas avoir le choix », l'anglais devient la langue obligatoire d'échanges et de tra-

[2] L'accent indien est très souvent cité par ceux qui ont travaillé à l'international, comme l'un des plus difficiles à appréhender, notamment parce que les Indiens utilisent l'anglais comme une langue, sinon maternelle, du moins d'usage courant. Ils ne se rendent donc pas forcément compte que l'utilisation qu'ils en font diverge fortement de l'anglais standard aux yeux de locuteurs non natifs.

> vail entre les différents salariés d'Europe du Sud et cela, nous ne pouvons l'accepter. Pour [notre syndicat], c'est justement d'un choix qu'il s'agit. Dans un groupe qui se targue de pratiquer la discrimination positive, la non-application de la même logique à l'égard des langues et l'assiduité à conforter ainsi l'hégémonie de l'anglais paraissent bien surprenantes.

S'ensuivent des revendications diverses portant sur le respect des obligations faites par la loi Toubon, sur la terminologie et sur la formation linguistique. À cela, surprise ! Un collègue d'un autre syndicat répond par un tract peu amical :

> Chacun d'entre nous peut tout défendre au travers d'associations, même la langue française. Mais de là à ce que cela devienne une revendication il y a un pas.
>
> Je ne m'associerais jamais à une demande d'ouverture de négociations sur ce sujet, d'autant que le rôle d'un syndicaliste est ailleurs. […] Et puis négocier quoi ? (bannir la langue anglais de l'entreprise qui est, qu'on le veuille ou non internationale). Laissons les Don quichotte se battre contre les moulins à vent. Il y en a dans toutes les organisations, pour notre part, nous préférons consacrer nos forces à négocier les salaires, à favoriser la reconnaissance du travail et de l'investissement de chacun dans l'entreprise.
>
> Effectivement, si demain notre contrat de travail ou si les entretiens d'appréciations, ou si notre fiche de paye, ou si les notes de services étaient en anglais il y aurait à redire. Nous serions alors les premiers à monter aux créneaux, mais ce n'est pas le cas.
>
> La loi Toubon n°94-665 du 4 août 1994 n'a pas encore été violée au sein de [notre entreprise].
>
> Je tiens aussi à rassurer nos collègues, qui comme moi ne parle pas cette langue, que notre carrière n'est pas en danger, l'entreprise n'ayant jamais renvoyé quelqu'un qui ne maîtrisait pas l'anglais. […]
>
> Il ne faut pas être grand devin pour voir que le monde et les entreprises ont changé et que nous devons sans cesse nous adapter. Notre meilleur atout pour réussir est bien la formation qui nous est offerte. […]

Ce désaveu, dont les raisons sont sans doute politiques, liées aux batailles que se livrent entre eux les syndicats davantage qu'au sujet de la langue, montre en tout cas que la cause de l'anglais ne fait pas l'unanimité parmi les syndicalistes. L'auteur du deuxième tract considère, en somme, que la lutte contre l'anglicisation de l'entreprise n'est pas un sujet de revendication pour les délégués du personnel. Il appuie cette considération d'un raisonnement étrangement conformiste et bureaucratique : réduisant le problème des langues à celui de quelques outils de gestion (contrat de travail, entretien d'évaluation, fiche de paye), constatant que les outils de gestion ne sont pas investis par l'anglais, et concluant que l'anglais ne pose pas (encore) problème. Notons que l'auteur du tract semble lui-même n'avoir pas été touché par le problème, puisqu'il dit ne pas parler l'anglais. Étrange problème que celui de l'anglicisation, qui ne laisse indifférent que ceux qui ne parlent pas du tout la langue (pour eux la situation est claire, ils continueront d'utiliser le français quoi qu'il arrive) et ceux qui la parlent trop bien !

Isolé dans son entreprise par rapport aux représentants d'autres syndicats, M. Delaforêt l'est aussi

dans son syndicat où il peine à intéresser ses collègues d'autres entreprises à la question de l'anglais. En dépit de ce double isolement, il finit par avoir gain de cause auprès de sa hiérarchie :

> S'étant rendu compte qu'il y avait des difficultés par rapport aux langues, ils ont commencé à embaucher du personnel francophone en Inde. Ils ont embauché des pilotes indiens, mais qui parlaient français. Ça fonctionnait, les gens étaient contents !

Il y a désormais environ un tiers de francophones dans l'équipe indienne. Les communications téléphoniques (qui servent souvent à gérer des situations d'urgence) peuvent avoir lieu en français. Cependant, tout le volet écrit des échanges France-Inde reste en anglais, « *parce que la majorité des pilotes en Inde sont quand même anglophones.* » Cela signifie que, côté français, certains salariés préfèrent se mettre en marge des échanges écrits lorsque c'est possible.

> Ça a un peu foutu la merde, il fallait bien trouver quelqu'un dans les services qui parle bien anglais – enfin qui lise et écrive, pour que le pilote en Inde puisse suivre ses instructions. La personne qui avait la compétence a trouvé ça comme un moyen de se mettre en avant, beaucoup de gens n'étaient pas défavorables car ils y ont vu un moyen de se différencier.

Le fait que beaucoup de salariés ne soient pas défavorables à l'anglicisation aide à comprendre l'opposition entre les deux syndicalistes. Le deuxième tract représente la position des « *personnes qui ont la compétence* ». Pour eux, l'anglicisation du travail d'équipe est une aubaine qui leur permet de valoriser une compétence jusque là sous-exploitée. Mis face à cette contradiction, M. Delaforêt rétorque que si c'est une nouvelle compétence requise, alors il faut que l'entreprise la rémunère.

> – Pourquoi parlez-vous de discrimination, la compétence linguistique n'est elle pas une compétence comme les autres ?
> – Peut-être, mais là où ça ne va pas c'est quand elle devient un moyen de sélection par rapport à quelque chose qui n'est pas forcément indispensable. […] Vous dites, « maintenant cette compétence elle est nécessaire », dans ces cas là il faut la reconnaître et la rémunérer. Aujourd'hui les gens ont gardé exactement leur classification. Avant la compétence pouvait se monnayer, maintenant elle vaut plus rien. Avant tu allais sur un poste où il y avait besoin de l'anglais, donc forcément tu étais mieux rémunéré. Aujourd'hui, si tu l'imposes à tout le monde, tu ne la rémunères pas, [ça leur semble] normal.

Et qu'en dit la direction ? Le directeur des ressources humaines, que j'ai eu toutes les peines du monde à rencontrer, reste de bout en bout sur la défensive. Il me ramène toujours à la vacuité de mon sujet de recherche, qu'il juge purement idéologique. Il use du désaccord entre les syndicalistes pour me démontrer que M. Delaforêt mène un combat d'un autre âge, qu'il est « *très en marge de la discussion* », « *très isolé* », « *un cas à part chez Assurys-Info* »… Pour le fond de l'affaire, le DRH refusera de faire quelque commentaire que ce soit, sauf le suivant : « *il ne faut pas que vous parliez de délocalisation, ce n'est plus du tout notre politique.* » D'ailleurs ce n'était pas une délocalisation.

2.2 Cas Globum 2

Globum a depuis le début des années 2000 un partenariat important avec une entreprise coréenne. Ce partenariat s'est concrétisé, en 2010, par le fait que la production d'une pièce d'un produit donné a été confiée au partenaire coréen (les produits fabriqués par Globum sont suffisamment complexes pour qu'il ne soit pas absurde de produire une pièce à l'autre bout du monde et de la faire venir en Europe pour l'assemblage). Avec la production, c'est aussi la conception qui a été délocalisée en Corée. Les ingénieurs coréens ont travaillé main dans la main avec les ingénieurs français pour mener à bien la délocalisation. Ce n'est pas ce processus là qui nous intéresse mais ce qui en découle pour le service Après-vente. Car une fois que la Corée conçoit et produit la pièce en question, toute l'information relative à la pièce se trouve en Corée. C'est donc naturellement en Corée que sont rédigées les notices d'entretien concernant la pièce, tandis que le reste des notices d'entretien du produit sont rédigées en France.

En quelle langue ? Il n'était pas question de demander que les Coréens rédigent leur part des notices en français, faute de compétences linguistiques adéquates. (Le travail de rédaction des notices est un travail de technicien, entendez de non-cadre, et déjà que très peu de cadres parlent français dans ces pays, trouver un technicien parlant français est catégoriquement impossible.) L'anglais est en revanche déjà largement répandu, non seulement comme langue d'échange mais aussi comme langue de travail chez le partenaire coréen. Les techniciens coréens rédigeront donc leur part des notices en anglais. Ce qui n'empêche sans doute pas les techniciens français de continuer à rédiger la leur en français ? Oui mais : le système-auteur (*authoring system*), le logiciel à l'aide duquel sont rédigées les notices, ne sait pas gérer des flux dans deux langues différentes. Il a donc été décidé que les notices seraient rédigées intégralement en anglais, même en France.

Les rédacteurs vivent mal ce changement. Et pour cause ! Diplômés de bac professionnel, pour la plupart entre 40 et 55 ans, les rédacteurs n'ont aucune compétence en anglais si ce n'est le très mince héritage de leurs années de lycée professionnel. Du jour au lendemain, ils vont devoir rédiger les notices dans une langue qu'ils maîtrisent à peine. Un programme de formation à l'anglais est mis en place. Ils y participent tous, certains à reculons, notamment les plus âgés qui s'approchent de l'âge de la retraite. Leur manager, ancien technicien devenu cadre par concours interne, comprend leurs doléances mais s'estime incapable d'y remédier. Lui-même, ironiquement, a appris l'anglais sur le tas, alors que l'entreprise l'avait envoyé en Angleterre pour une mission d'échange d'expérience avec un partenaire anglais. Il est également touché par le passage à l'anglais puisque c'est lui qui valide les notices après rédaction – même si, ironiquement, il est moins touché qu'eux par l'anglicisation puisque la validation des documents ne représente selon lui qu'un cinquième de

sa charge de travail.

La formation ne fait pas tout, il faut faciliter le travail aux rédacteurs. Un outil de pré-traduction est donc mis à la disposition des rédacteurs. C'est un expédient pas tout à fait satisfaisant, mis en place dans l'urgence – le manager de l'équipe le décrit comme « *une verrue sur le système-auteur* ». Le processus est désormais le suivant :

1. Le rédacteur, à son clavier, commence à rédiger en français.
2. Le pré-traducteur automatique trouve des correspondances dans un mémoire de traduction constitué à partir de l'historique de documentation du service ; il associe à chaque correspondance un niveau de confiance.
3. Les correspondances ayant un niveau de confiance suffisant sont acceptées sans réserve par le rédacteur ; les trois quarts du texte sont ainsi traités.
4. Reste à traduire le reste du texte comme on peut, en s'aidant de glossaires, de dictionnaires en ligne, en demandant conseil à droite à gauche…

Cette dernière phase continue de poser des difficultés majeures aux rédacteurs. D'une part parce que le temps de rédaction est bien supérieur à ce qu'il était en français. D'autre part parce que le résultat ne les satisfait pas, ils ont « *l'impression de travailler deux fois plus pour des résultats pourris.* » Le plus frustrant pour eux, outre que leur difficulté avec l'anglais n'a aucunement été prise en compte avant d'opérer le changement de langues, est que les notices sont, après validation, traduites en français – et dans une vingtaine d'autres langues – par un prestataire de traduction ! Ils peuvent ainsi voir le fruit rétro-traduit de leurs efforts et constater les écarts, parfois importants, entre ce que dit la notice finale en français et ce qu'ils voulaient lui faire dire au départ. Ces écarts, certes rarement graves et dûs peut-être autant au travail du prestataire de traduction qu'à leurs propres efforts pour traduire leur pensée en anglais, ne leur en donnent pas moins une impression de non-qualité, source de démotivation.

Nous écrivions plus haut qu'il « a été décidé ». La voix passive s'avère ici commode, mais trompeuse. Le changement de langue est le résultat d'un enchaînement logique parfaitement cohérent :

1. Le pays où est fabriquée la pièce doit aussi rédiger la partie de la notice s'y rapportant
   ⇨ la Corée doit contribuer à la rédaction de la notice.
2. Mais personne n'y parle français
   ⇨ elle contribuera en anglais.
3. Mais le système-auteur ne peut pas gérer 2 langues
   ⇨ les Français rédigeront aussi en anglais.

Ainsi, l'anglicisation procède de la délocalisation par une implacable logique. Il n'est pas bien clair que *quelqu'un* au sein de l'organisation l'ait décidée – à moins de remonter à celui, probablement en dernier recours le président directeur général, qui a décidé de délocaliser une partie de la production en Corée sans se préoccuper des conséquences que cela pourrait avoir sur le service Après-vente. Les mesures d'ajustement prises suite au changement semblent dérisoires, la situation finale relativement absurde pour ceux qui la vivent.

2.3 Analyse des cas : délocalisation et anglicisation

La délocalisation d'une activité pose nécessairement la question de la langue. En quelle langue échangera-t-on avec l'unité délocalisée ? Qui aura la charge de la traduction ? En d'autres termes : où placer les frontières linguistiques ?

Dans le cas d'unités de production, un choix souvent fait par les entreprises (c'est par exemple ainsi que procède Globum) est celui d'un management expatrié, utilisant la langue du siège dans ses rapports avec le siège et utilisant l'anglais par ailleurs, à moins de maîtriser la langue locale. Si le management expatrié ne maîtrise pas la langue locale, on obtient trois couches linguistiques qui se superposent aux couches hiérarchiques : le haut management, expatrié, parle la langue du siège ; il échange en anglais avec le management intermédiaire, local et anglicisant, qui échange à son tour dans la langue locale avec le reste du personnel local : agents de maîtrise, ouvriers… C'est la situation décrite par Truchot (2008) dans une usine Toyota installée dans le nord de la France. Ce système a l'inconvénient d'empêcher une communication directe entre le top management et les exécutants, et d'occasionner des coûts de traduction importants. Les informations qui circulent du sommet à la base de l'organisation doivent passer par deux stades de traduction. Si les expatriés parlent la langue locale (pour Globum, c'est le cas seulement dans des pays de langue latine : Espagne, Brésil), on fait l'épargne d'une couche sur trois et, en tout cas théoriquement, de la moitié des traductions. Le fait que les instructions de montage reposent de plus en plus sur un codage visuel indépendant de la langue (photographies, pictogrammes, schémas animés…) permet par ailleurs de contourner habilement la barrière linguistique et de s'affranchir largement du coût de la traduction, ainsi que du risque généré par une traduction erronée ou peu claire[3].

Mais il n'est pas toujours possible, ou souhaitable, de faire diriger une unité délocalisée par des expatriés : soit que l'expatriation coûte cher, soit qu'elle ne s'accorde pas avec la politique et/ou les valeurs de l'entreprise (« *l'empowerment* » tant prisé des managers), soit que l'entreprise peine à

[3] Chose que le suédois Ikea et le danois Lego ont compris depuis longtemps : leurs instructions de montage, parfaitement universelles, ne contiennent pas un mot !

trouver les bons profils en interne… Dans ce cas, il est rare que l'entreprise parvienne à recruter des locaux à la fois suffisamment compétents pour manager l'unité délocalisée, et parlant la langue du siège. On se contentera alors qu'ils parlent l'anglais et les communications entre le siège et l'unité délocalisée se feront dans cette langue. La frontière linguistique « remonte » alors à la maison mère et l'entreprise doit gérer d'une façon ou d'une autre les problèmes – toujours étonnamment inattendus – qui en découlent. Les salariés du pays d'origine, pris au dépourvu, déjà échaudés par la délocalisation qu'ils considèrent peut-être, à tort ou à raison, comme une mauvaise décision et une menace pour leur emploi, sont alors susceptibles de résister davantage à l'anglicisation que ne l'escomptait la direction.

Dans le cas Assurys, même si l'on avait eu un management francophone à la tête de l'unité de pilotage, le problème serait demeuré : en effet, contrairement au cas de la délocalisation d'une unité de production où les communications internationales impliquent essentiellement de hauts niveaux de management, les communications ont ici lieu d'opérationnel à opérationnel. Pour maintenir les salariés français dans leur environnement francophone, il aurait fallu ne recruter en Inde que des informaticiens francophones, ce qui n'était pas envisageable, la compétence en français étant rare en Inde, donc chère. Le management d'Assurys-Info a donc choisi une position médiane, assez originale : du point de vue des communications orales, la frontière linguistique est du côté indien, tandis que du point de vue des communications écrites elle est du côté français. Cette solution a l'avantage de concilier les deux exigences tacites suivantes :

- En cas d'urgence, celui qui doit agir (et qui se trouve le plus souvent être d'astreinte, donc fatigué, donc encore moins réceptif à une langue étrangère qu'il ne le serait durant ses heures de travail normales) doit recevoir l'information dans sa langue pour être en mesure d'agir immédiatement.
- Les informations écrites doivent pouvoir circuler et être comprises par tous (fût-ce au prix d'un effort de traduction plus ou moins intense et plus ou moins long). Au pire, quelqu'un qui ne les comprend pas peut demander de l'aide à un collègue.

C'est une bonne solution du point de vue politique (la direction a fait un geste pour faciliter le travail aux salariés français) mais aussi peut-être au point de vue financier : embaucher un ou deux Indiens parlant le français coûte moins cher que de former toute la population des salariés français à l'anglais. Quant aux écrits qui restent en anglais, on suppose que les salariés les plus récalcitrants se débrouilleront toujours en demandant de l'aide à leur entourage.

Dans le cas Globum 2, la solution trouvée semble beaucoup moins bonne. Les salariés que l'on a mis de force à l'anglais sont mécontents, moins productifs puisqu'ils travaillent plus lentement, pour un

résultat de moindre qualité. La légitimité du passage à l'anglais demeure éminemment contestable. On peut reprendre point par point l'enchaînement logique évoqué plus haut :

1. Les parties de la notice concernant les pièces fabriquées en Corée auraient pu être rédigées par des techniciens français ; mais cela aurait impliqué à un moment ou l'autre un processus de traduction, le savoir n'étant disponible que dans la langue anglaise (ou dans la langue locale, impliquant un double processus de traduction).
2. Les rédacteurs coréens auraient pu être formés au français – c'est certainement la position que tiendraient les défenseurs de la francophonie. Position peu réaliste et difficilement tenable dans l'entreprise, car former un Coréen au français est difficile, long, coûteux… et il n'est pas sûr qu'à l'issue il soit capable de rédiger une notice technique en français mieux que les techniciens français ne savent le faire en anglais. On aurait aussi pu embaucher des francophones du côté coréen, comme dans le cas Assurys – mais il est sans doute difficile de trouver en Corée un technicien qui cumule les compétences techniques nécessaire au travail de rédacteur, avec une bonne compétence en langue française.
3. La solution la plus facile au dilemme en présence serait de changer de système-auteur ! Mais, nous dit un informateur, c'est une évolution qui se fait sur trois ou quatre ans, un processus complexe et à nouveau très coûteux, en argent comme en temps et en énergie. Un arbitrage a donc bien été fait : conserver l'existant, quitte à devoir former les rédacteurs.

L'expédient trouvé par la direction – la « verrue » sur le système-auteur – semble moins un compromis qu'un « minimum syndical » pour faire écrire en anglais des salariés qui n'ont jamais eu à démontrer leur compétence dans cette langue. Il est surprenant, dans ce contexte, que les rédacteurs se soient laissé faire. Le fait qu'il n'y ait aucun adversaire identifié à combattre joue sans doute. Faut-il prendre position contre la délocalisation ? Peut-être, mais on perdra très vite de vue le cas des rédacteurs, et l'on n'infléchira pas de toute façon la politique de l'entreprise. Faut-il s'en prendre au manager de l'équipe ? Il se considère lui aussi comme une victime de l'anglicisation. Qui d'autre prendre pour cible ? Les Coréens qui ne se mettent pas au français ? Les ressources humaines qui n'ont pas proposé de formations linguistiques en prévision du changement ? Le ou les responsable(s) du système informatique qui ont décrété impossible de modifier le système-auteur pour lui faire admettre deux langues, sans que peut-être soient envisagées toutes les solutions possibles ? Au final, le sentiment d'être victime d'un système plus que d'une décision individuelle, allié peut-être à l'idée que l'utilisation de l'anglais va dans le « sens de l'histoire », explique la résignation des rédacteurs.

3 Le mouvement d'une frontière linguistique

3.1 Cas Globum 3

Mme Gomez est chef de produit chez Globum[4]. Elle assure le lien entre la fonction commerciale – qui distribue les produits auprès des clients – et l'ingénierie – qui conçoit les produits et la documentation les concernant. Elle se plaint : « *La plupart de la documentation commerciale est en français. Je suis obligée de me battre pour obtenir la documentation en anglais.* » En effet, confrontée à des interlocuteurs ne parlant pas le français (dans ce cas, les réseaux de distribution dans les 47 pays où est présente l'entreprise) mais ne recevant de l'ingénierie que de la documentation en français, Mme Gomez est contrainte le plus souvent de traduire elle-même la documentation commerciale. Or la traduction est une activité chronophage, et pour laquelle, de plus, elle ne se sent pas compétente. Pour les mêmes raisons, ses collègues de l'ingénierie refusent de traduire en anglais la documentation qu'ils mettent à la disposition du marketing. Que faire ? Une solution pourrait consister à faire appel à un traducteur professionnel. Mais alors se poserait la question de la prise en charge du coût (désormais bien concret) de la traduction, et du budget auquel elle serait assignée. Ni le directeur marketing, ni le directeur de l'ingénierie ne souhaitent probablement que la charge pèse sur leur direction. L'externalisation de la traduction ne fait donc que repousser le problème. Au final, la traduction représente toujours un coût – direct ou indirect – que nul ne veut assumer.

Dans l'impasse, une instance hiérarchiquement supérieure pourrait être invoquée pour trancher et assigner la traduction à l'un ou à l'autre des plaignants. Encore faudrait-il pour cela que la hiérarchie soit consciente de l'enjeu que représente la traduction. Or nul ne semble avoir vraiment identifié ce problème, sinon ceux qu'il concerne directement et qui passent chaque semaine des heures à traduire de la documentation, des supports de présentation, le contenu de messages électroniques… sans que leur hiérarchie n'en tienne compte dans l'estimation de leur charge de travail. Un cadre dirigeant qui travaille dans la direction de l'organisation qualifie la traduction de « processus orphelin » : un processus dont personne n'est responsable et que par conséquent chacun gère à sa façon, sans coordination. La partie émergée de l'iceberg, les contrats de traduction, représente 5 millions d'euros par an pour Globum. Il faudrait y ajouter toutes les traductions « maison » qui n'apparaissent pas au bilan mais coûtent cher en temps de cadre supérieur. Sans se risquer à une évaluation, le simple ordre de grandeur, plusieurs dizaines de millions d'euros par an, devrait suffire

[4] Pour ce cas et pour le suivant je reprends, en les complétant, les éléments proposés dans l'article « L'anglicisation, un défi pour les organisations: regards croisés sur l'entreprise et l'enseignement supérieur » publié dans *Gérer & Comprendre* (Saulière, 2014b).

à inciter les dirigeants d'entreprises internationales à prendre sérieusement le contrôle des processus de traduction.

Il est tentant d'esquiver le problème de la traduction en suggérant que la documentation soit directement rédigée en anglais par l'ingénierie. Seulement les ingénieurs écartent cette option. « *Toutes nos méthodes sont en français, toute l'expérience que Globum a accumulée depuis des décennies est en français… Et puis moi, mon expertise, elle est en français !* » « *Je perds la moitié de ma compétence si on me demande aujourd'hui de travailler en anglais !* » De fait, on déplacerait alors seulement le problème un cran plus haut dans la chaîne de production de l'information : la rédaction de documentation en anglais requiert elle aussi un processus de traduction, fût-il implicite, puisque le rédacteur doit coucher sur le papier, en anglais, des connaissances (les siennes et celles de l'entreprise) qui lui sont disponibles en français. La charge de la traduction continue, dans cette configuration, de peser sur l'ingénierie. On s'en affranchirait tout à fait en remontant à la source première de l'information, c'est-à-dire en rendant accessibles directement en anglais les connaissances nécessaires à la production. Il faudrait, pour aller jusqu'au bout de cette logique, concevoir les produits en anglais. Cela suppose une véritable révolution linguistique dans l'entreprise, avec un coût initial considérable, difficilement chiffrable dans la mesure où personne ne sait délimiter le périmètre des « connaissances nécessaires à la production[5] ». La rentabilité économique d'une telle révolution ne saute pas aux yeux, sans parler de son acceptabilité pour les salariés. Chez Globum, les coûts de la traduction (au sens large) pourraient donc continuer long-temps à opposer un frein au processus d'anglicisation.

3.1.1 Analyse du cas

On pourra trouver paradoxal que j'illustre une dynamique avec un cas tout ce qu'il y a de statique. J'ai choisi ce cas parce qu'il me semble à la fois très simple (on pourrait en résumer les éléments essentiels en cinq lignes) et parfaitement archétypal. Si rien ne bouge, on voit bien comment les choses auraient pu évoluer si le rapport de force avait été légèrement différent entre Mme Gomez et ses correspondants de l'ingénierie.

Archétypal, ai-je dit. Oublions la fonction des uns et des autres pour ne garder que ce qui est essentiel à la démonstration. Mme Gomez est au *front-office*, en contact direct avec des partenaires étrangers (les réseaux commerciaux) qui requièrent une information en anglais. Les ingénieurs sont au *back-office*. En lien avec le front-office, ils fournissent à ce dernier, en français, l'information qu'il

[5] Si l'on considère qu'elles incluent les connaissances issues de la formation initiale des employés, alors le problème déborde sur celui de l'enseignement supérieur. L'anglais ne serait plus un obstacle (en tout cas plus du strict point de vue des coûts de traduction) dans une société où la formation et le travail se feraient complètement en langue anglaise…

répercutera, traduite, aux partenaires étrangers. La situation est schématisée en Figure 15. La frontière linguistique qui nous intéresse sépare le front-office anglophone du back-office francophone. Ou plus exactement, le front-office se trouve à cheval sur cette frontière puisqu'il assure la relation avec le back-office en français et la relation avec le partenaire en anglais. Conformément à la définition que nous en avons proposée au chapitre 6, la frontière est le lieu où s'opère la traduction – et c'est bien le front-office qui en a la charge.

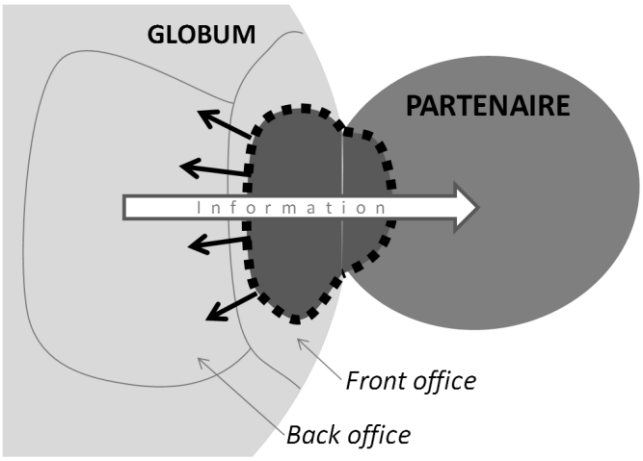


Figure 15 : Schéma de la situation du cas Globum 3. Le trait pointillé représente la frontière linguistique, les flèches représentent le mouvement que cherchent à lui imprimer les employés du front-office.

Or cette charge lui pèse. La traduction, comme on le rappellera au chapitre 11, a toujours un coût, que ce soit celui du temps et des efforts qu'un salarié lui consacre, ou celui facturé par un cabinet de traduction. C'est de plus, pour un salarié, un investissement peu rentable : il y passe beaucoup de temps et n'est pas certain de la qualité du produit final, ce qui est ennuyeux si ce produit doit être distribué à l'extérieur de l'entreprise. De plus, son manager ne se rend pas compte de l'effort et du temps que cela représente et ne diminuera pas sa charge de travail sous prétexte qu'il ait à accomplir cette traduction. Il est donc fort compréhensible que notre salarié cherche à se débarrasser de la charge de la traduction. Et se débarrasser de la charge de traduction revient précisément à déplacer la frontière linguistique… loin de soi. En l'occurrence, si l'on considère le flux d'information qui va du back-office au partenaire en passant par le front-office, deux possibilités s'offrent à notre salarié du front-office : soit pousser la frontière vers l'aval, soit la pousser vers l'amont.

Pousser la frontière vers l'aval revient à ne pas traduire la documentation qui arrive en français, en comptant, soit sur un service de traduction professionnelle pour le faire, soit sur le partenaire pour exploiter la documentation en français. C'est un choix difficile à faire : notre salarié n'a probablement pas les moyens de décider de faire appel à un service de traduction professionnelle, et rien ne dit qu'il parviendra à convaincre son manager de le faire ; quant à se défaire de la charge de la traduction pour la repasser au partenaire, c'est un pari plus que risqué diplomatiquement. Un autre facteur à considérer est que, travaillant au front-office, on attend de notre salarié qu'il n'ait aucun problème

à utiliser l'anglais – sa compétence dans cette langue a sans doute été un critère pour son recrutement à ce poste. Aussi n'a-t-il peut-être pas envie de donner à son manager l'impression qu'il se défile devant l'usage de l'anglais.

Pousser la frontière vers l'amont revient à demander à ceux qui la produisent de mettre à disposition la documentation en anglais. C'est l'option la plus satisfaisante pour notre employé, et c'est celle que tente de mettre en œuvre Mme Gomez – sans succès, dans le cas considéré. Car les employés du back-office n'ont pas intérêt à ce déplacement de la frontière : pas plus que ceux du front-office, ils n'ont envie d'avoir la charge de la traduction de la documentation commerciale. On voit bien, dans ce cas, comme la traduction est une « patate chaude » que les acteurs cherchent à se refiler le long du flux d'information. Si Mme Gomez parvenait à s'en décharger aux dépens de son collègue de l'ingénierie, il y a fort à parier que celui-ci essaierait à son tour de s'en décharger, par exemple en demandant aux ingénieurs-concepteurs qui lui transmettent l'information de la transmettre en anglais. Ainsi l'anglais progresse-t-il de plus en plus profondément dans l'organisation.

On pourrait croire que la dynamique de propagation de l'usage de l'anglais est liée à la volonté ou au refus des salariés de parler l'anglais ; c'est un mécanisme tout à fait différent que nous mettons ici en lumière, où ce qui compte n'est pas le fait d'utiliser l'anglais ou le français mais de ne pas avoir à passer de l'un à l'autre, ce qui est coûteux en temps, en énergie et en efficacité. Ce que nous proposons de résumer dans la règle suivante :

> *R0 : Un frontalier peut déplacer la frontière pour s'épargner les coûts de traduction qu'elle implique. L'évitement des coûts de traduction est véritablement le moteur de la dynamique des langues dans l'organisation.*

À quelles conditions Mme Gomez aurait-elle pu arriver à ses fins – c'est-à-dire repousser la frontière linguistique et, ce qui est équivalent, l'obligation de traduction, en dehors de son territoire opérationnel ? On devine que le rapport de pouvoir joue ici un rôle essentiel, tout comme il en jouait un dans le cas Globum 1, décrit au chapitre précédent et sur lequel nous reviendrons dans la suite de ce chapitre. Si la personne située en amont dans la chaîne d'information avait été sous ses ordres, il ne fait aucun doute que Mme Gomez serait arrivée à ses fins. Inversement, si cette personne avait été son supérieur hiérarchique, Mme Gomez aurait eu fort peu de chance de se débarrasser de la charge de la traduction à ses dépens. Ce raisonnement sur le mode hypothétique peut sembler très irréel, pourtant les situations que nous décrivons sont de celles que l'on peut parfaitement s'attendre à trouver dans une entreprise. Le deuxième cas de figure évoqué peut par exemple être observé à la direction des Achats : alors que les acheteurs sont très exposés à l'anglais du fait de leur contact avec les fournisseurs étrangers, un manager juge être relativement épargné, son quotidien de travail

restant majoritairement en français. On peut l'interpréter ainsi : les acheteurs, parce qu'ils traduisent les informations qui transitent entre leur manager et les fournisseurs, font barrage à la pénétration de l'anglais. Le cas de figure inverse est par exemple celui d'un PDG qui demanderait des notes pour préparer une rencontre avec le directeur d'un partenaire – peut-on imaginer une seconde que la personne chargée de la rédaction de ces notes les écrive en français, laissant au PDG le soin de les traduire en direct pendant la rencontre ? En termes de dynamique des frontières, on peut en induire la règle suivante :

> *R1 : Le mouvement d'une frontière linguistique se fait plus facilement du haut vers le bas de la hiérarchie qu'inversement.*

Un facteur au moins aussi important que la hiérarchie est le sens de circulation de l'information. On a souligné, au moment de définir les frontières linguistiques, que cette définition ne pouvait se faire qu'en référence à un flux donné d'information. Si l'on considère non plus l'information sortante (qui émane de l'ingénierie et aboutit aux réseaux commerciaux) mais l'information entrante (qui émane du partenaire pour aboutir quelque part dans l'organisation), la capacité de Mme Gomez à faire bouger les frontières linguistiques est tout à fait différente. En effet, rien ne l'oblige à traduire l'information qui lui vient du partenaire. La contrainte diplomatique, qui l'obligeait à traduire en anglais par respect pour les partenaires non-francophones, ne joue plus. Après tout, tout le monde chez Globum est censé pouvoir lire de la documentation en anglais. On observait la même asymétrie dans le cas Optek : Antoine, l'émissaire de l'entreprise aux Etats-Unis, envoie volontiers de la documentation en anglais au siège français de l'entreprise, en revanche tout ce qui lui vient de l'entreprise est en français et doit être traduit avant d'être transmis aux partenaires américains. On peut en induire une nouvelle règle pour la dynamique des frontières :

> *R2 : Le mouvement d'une frontière linguistique se fait plus facilement dans le sens de circulation de l'information que dans le sens opposé.*

Les services producteurs d'information sont donc plus en mesure de résister à la propagation de l'anglais que les services récepteurs d'information. Un exemple chez Globum est le service de la conception, *fons et origo* de toute l'information concernant les produits commercialisés par Globum. Du point de vue de l'anglicisation, on peut se figurer ce service comme une éminence, une imprenable citadelle – imprenable, à moins d'une infiltration ! Le nombre croissant de projets impliquant la coopération avec un partenaire étranger dès le stade de conception des produits tend à inviter directement l'anglais dans la citadelle. On est alors dans le cas de figure évoqué à la section précédente, la création d'une nouvelle interface au cœur de l'organisation. Étant donnée la règle R2 ci-dessus, on s'attend à ce que la frontière linguistique créée au niveau de l'éminence se propage

ensuite facilement dans toute l'organisation, au gré des flux d'information. C'est pourquoi lancer des projets de co-conception avec des partenaires étrangers semble une très bonne stratégie pour un patron qui souhaiterait mettre l'organisation à l'anglais.

3.2 Cas ECF 1

La direction de l'ECF a toutes les peines du monde à faire accepter aux professeurs francophones de faire cours en anglais[6]. La directrice des études a l'impression de « *se trouver entre le marteau et l'enclume* » : le marteau, ce sont les élèves, vite mécontents si l'offre de cours en anglais n'est pas à la hauteur de ce qui leur a été « vendu » ; l'enclume, ce sont les professeurs, sur lesquels la direction doit user de persuasion à défaut de moyens d'influence hiérarchique classique.

3.2.1 Des professeurs réticents à passer à l'anglais

La directrice des études relate, amusée, qu'une des premières questions que pose un professeur à qui l'on suggère de faire cours en anglais est systématiquement : « Qui traduira mes *slides* ? » Son amusement est justifié par la considération, partagée par ceux des professeurs qui sont passés par là, que la traduction des supports visuels ne constitue qu'une petite partie de la difficulté du changement de langue. Une fois les *slides* traduites – l'école a mis en place un service de traduction *ad hoc* – le véritable défi reste d'assurer le cours dans une langue étrangère sans en réduire le degré d'interactivité et, partant, la qualité pédagogique. Le changement de langue est particulièrement difficile pour des disciplines comme les ressources humaines ou la stratégie, « *qui manient des concepts à contour flous* » (un professeur de RH). Elle est relativement aisée dans des disciplines comme l'économie et la finance. En tout état de cause, faire cours en anglais est beaucoup plus fatigant pour un professeur qui n'y est pas habitué.

La crainte d'une perturbation du rapport professeur/élève est un autre obstacle à considérer : le fait de maîtriser imparfaitement la langue d'enseignement, parfois moins bien que l'auditoire, menace l'autorité et la crédibilité du professeur. Ceci est particulièrement vrai face à un public d'étudiants français, réputés plus critiques et moins tolérants. Tous les professeurs francophones que nous avons interrogés refusent de faire cours en anglais à un public majoritairement francophone. La crainte d'être jugé sur la compétence linguistique, et notamment sur l'accent, semble être pour beaucoup dans ce refus. Dans un cas qui nous a été cité, un cours a dû être arrêté car les élèves se plaignaient de la médiocre compétence en anglais du professeur. Le défi pour la direction consiste alors à gérer l'incident sans faire perdre la face au professeur : le groupe a été scindé en deux, une

[6] Je reprends, avec de substantielles modifications, la description que j'avais faite du cas dans l'article « L'anglicisation, un défi pour les organisations: regards croisés sur l'entreprise et l'enseignement supérieur » publié dans *Gérer & Comprendre* (Saulière, 2014b).

partie a fini de suivre le cours en français avec le même professeur, l'autre en anglais avec un vacataire recruté à pied levé. Ce genre d'événements, dont tout le corps enseignant a plus ou moins vaguement entendu parler, n'est pas pour inciter les professeurs français à faire cours en anglais.

Un autre facteur qui joue est la notation des professeurs par les élèves : un professeur qui donne cours dans une autre langue que sa langue maternelle s'expose à être moins bien noté par les élèves. L'un d'eux déplore perdre systématiquement un demi-point (sur 4) lorsqu'il passe du français à l'anglais. Interrogée sur le sujet, la direction relativise l'importance de ces notations dans l'évaluation des professeurs. Il n'empêche que ces derniers accordent aux notations beaucoup d'importance et qu'elles sont un facteur dissuasif supplémentaire pour enseigner dans une langue étrangère.

3.2.2 Les fractures du corps enseignant

M. Chevalier a accepté cette année, pour la première fois, de donner en anglais l'un des cours qu'il donne depuis près de dix ans. Il faut dire que la direction le menaçait de le supprimer[7]… Son cas est représentatif d'une certaine population de professeurs, encore nombreuse à l'ECF. Ils ont fait carrière une ou plusieurs dizaines d'années dans une école presque complètement francophone, ont fait leur preuve comme pédagogues, voire sont reconnus comme des sommités en France ; ils vivent l'anglicisation comme une menace, voire une erreur stratégique de la direction de l'école. Ces vieux soldats cohabitent avec de plus ou moins jeunes enseignants-chercheurs qui, bien intégrés au milieu de la recherche internationale, publient leurs résultats de recherche dans des revues en langue anglaise. Pour ces derniers, l'anglais est une évidence, au point qu'un cours en français peut leur coûter plus d'efforts qu'en anglais. L'un deux, qui enseigne en marketing, constate ainsi : « *Les mots me viennent en anglais ! […] Il y a des termes que je ne sais pas traduire, qui n'ont pas d'équivalent.* »

La frontière entre ces deux populations – certes pas étanche, mais difficile à franchir – traverse les équipes. On me cite l'exemple d'un département qui, constitué jusque là d'enseignants-chercheurs francophones, avec une moyenne d'âge plutôt élevée, a été récemment rejoint par une brillante recrue indienne. Les réunions périodiques, rapporte un membre de l'équipe, se sont « *considérablement appauvries, sont devenues essentiellement factuelles* » du fait qu'elles devaient se tenir en anglais. Au final, « *on discute des sujets importants hors des réunions.* » Ce changement improvisé d'organisation place l'Indien en situation d'exclusion. Cependant, les membres de l'équipe les moins à l'aise en anglais se sentent eux-mêmes en position difficile : l'arrivée d'un collègue non-

[7] C'est un des leviers employés par la direction pour angliciser l'offre de cours : les professeurs savent qu'un nouveau cours n'a aucune chance d'être accepté s'il n'est pas en anglais.

francophone signale l'avènement d'une politique de recrutement de l'école qui risque de les marginaliser à moyen terme. Entre ceux-ci et celui-là, une poignée de professeurs, plutôt jeunes, français et compétents en anglais, assure l'interface et évite la scission du département en deux populations sans affinités ni compréhension mutuelle.

La direction de l'école, consciente du problème, juge qu'il se règlera avec le départ à la retraite de nombreux professeurs dans les années à venir. La transition linguistique est étroitement liée, dans l'école comme dans l'entreprise, à la transition démographique ; le conflit autour des langues est en même temps conflit générationnel, conflit sur le modèle et la vocation de l'école ; la langue agit, à la limite, comme un révélateur du malaise causé par l'internationalisation.

3.2.3 Analyse du cas

On a renoncé, au chapitre 6, à analyser le cas de l'ECF à travers le prisme des frontières linguistiques, arguant que l'école n'était qu'une longue interface entre le corps enseignant et les étudiants/clients. Ce cas illustre néanmoins, comme le précédent, le rôle essentiel joué par la traduction pour la dynamique des langues dans l'organisation. Si les professeurs sont réticents à passer à l'anglais c'est que cela suppose une forme de traduction : au-delà de la traduction des *slides*, il s'agit de rendre disponibles en anglais des connaissances acquises, produites (par la recherche) et diffusées jusqu'alors en français. C'est devant cet effort-là que les professeurs renâclent. Contrairement aux salariés de Globum, ils n'ont pas la possibilité de s'en délester sur quelqu'un d'autre, sauf pour ce qui est de la traduction des *slides.* Le choix de faire cours en anglais est un choix complètement personnel, sur lequel la direction a peu de moyens d'influer. Ne disposant pas du levier hiérarchique, elle cherche à le faire notamment à travers la programmation des cours, qui avantage très clairement les professeurs faisant cours en anglais. Elle réfléchit aussi depuis quelques temps à mettre en place des incitations financières. Le risque est que ces incitations contribuent à écarter la fracture du corps enseignant, tout en créant une rente pour les professeurs qui enseignent déjà en anglais.

Ce cas illustre également de façon intéressante la capacité d'une frontière linguistique à séparer les acteurs de l'organisation. Dans le cas Globum 3, les acteurs étaient obligés de coopérer puisqu'ils se trouvaient en relation fonctionnelle. La question était alors : à quel niveau s'effectue la traduction ? La propagation de la frontière linguistique se faisait le long d'un flux d'information qui ne pouvait être interrompu. Ici, on constate des liens faibles entre les professeurs – ils peuvent travailler chacun en totale indépendance, seules les affaires du département nécessitent qu'ils échangent. Une solution possible au problème linguistique est alors l'interruption pure et simple des échanges à travers la frontière, et c'est bien ce que l'on observe dans l'équipe où arrive l'Indien. La frontière devient fracture. Plus généralement, il paraît inévitable que l'établissement d'une frontière linguis-

tique entre un point A et un point B de l'organisation amoindrisse le flux d'information entre ces points : la traduction étant coûteuse, on cherchera à minimiser la quantité de données à traduire. C'est ainsi qu'un Coréen travaillant chez Globum se plaint de ce que des mails en français de trente lignes lui arrivent avec un résumé en anglais de deux lignes ; celui qui a assuré la traduction de l'information n'a fait passer que ce qu'il jugeait strictement nécessaire. Le même constat ressort des Powerpoint en anglais que nous avons observés, qui sont plus courts et plus concis que leurs originaux en français. On peut postuler, sur ces bases, qu'une propriété générale des frontières linguistiques est de filtrer plus ou moins drastiquement l'information qui les traverse. Et en induire une troisième règle les concernant :

> *R3 : En plus de pouvoir déplacer une frontière, un frontalier peut moduler le flux d'information la traversant pour s'éviter des coûts de traduction trop importants. Le recours à cette stratégie suppose que le flux d'information ne soit pas critique pour l'organisation.*

4 L'apparition d'une frontière linguistique interne

4.1 Retour sur le cas Globum 1

Un troisième cas de figure est l'apparition d'une frontière linguistique interne, indépendamment de toute interface. L'existence même de ce troisième cas de figure semble contredire le postulat dont nous sommes partis au chapitre 6, à savoir que l'anglicisation procède de la création d'une frontière linguistique au niveau de l'interface avec un partenaire non-francophone. Ce postulat se lit également, en creux, dans toute la littérature en management sur la langue et l'entreprise (voir chapitre 1). Mieux qu'un postulat, cela semble une évidence. Pourquoi une frontière linguistique surgirait-elle tout à coup, en plein cœur (monolingue) de l'organisation ? Pourquoi s'embarrasserait-on de cet objet coûteux, qui de surcroît s'oppose à la fluide circulation de l'information, si le besoin de communiquer avec un partenaire ne le justifie pas ?

Ce cas de figure apparemment aberrant se rencontre pourtant assez fréquemment dans les entreprises internationales. Le cas Globum 1, présenté en détails au chapitre précédent, en offre une excellente illustration. Dans ce cas, l'arrivée d'un non-francophone, M. Lee, dans une équipe de Français contraignait toute l'équipe à passer à l'anglais, dans le cadre des réunions d'équipe mais aussi dans le travail en amont et en aval de ces réunions. M. Lee est salarié de Globum ; contrairement à certains de ses compatriotes, qui jouent le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et son partenaire coréen, il occupe un poste « 100 % Globum », poste détenu auparavant par un Français. On ne peut donc décrire son arrivée dans l'équipe comme l'ouverture d'une nouvelle interface entre l'organisation et son partenaire, ce qui nous ramènerait au premier cas de la typologie (l'apparition

d'une interface). Ce qui se passe ici peut mieux être décrit comme l'apparition d'une frontière linguistique circulaire, d'une « bulle » d'anglais, au cœur de l'organisation (représentée en Figure 14, étiquette 4). Toutes les personnes en contact avec M. Lee doivent, pour être comprises, traduire l'information qu'ils échangent avec lui ; ou bien, si elles préfèrent éluder la tâche de la traduction, travailler directement en anglais. M. Lee agit ainsi comme un petit foyer d'anglicisation, à partir duquel s'exercent les forces que nous avons décrites dans la section précédente – soit pour agrandir la bulle, soit pour la rétrécir. Dans la description du cas au chapitre précédent, on a vu comme les basculements de langue en réunion témoignaient d'une tension entre partisans et opposants de l'anglicisation, entre « bons » et « moins bons » en anglais. Ces basculements manifestent très concrètement le déplacement d'une frontière linguistique (la paroi de la bulle) à l'échelle temporelle et spatiale de la réunion. Si les basculements se faisaient plus rares dans le temps, on aboutirait à une situation où la présence de M. Lee aurait durablement anglicisé le travail de ses collègues ; si les basculements se faisaient au contraire plus fréquents, et si M. Lee ne parvenait pas à asseoir son autorité (ou M. Delage la sienne) à travers l'imposition de l'anglais comme langue de travail de l'équipe, on pourrait aboutir au contraire à l'implosion de la bulle.

C'est ce qui est arrivé au compatriote de M. Lee évoqué à la fin du cas Globum 1, qui, ayant appris le français, a vu ses collègues repasser au français du jour au lendemain. D'autres expatriés chez Globum ont connu le même sort – certains n'ayant pas même eu le temps d'apprendre le français. Le fait d'occuper une position intégrée dans la hiérarchie, et tout particulièrement une position haut-placée, détermine très directement la capacité d'un salarié impatrié à imposer l'anglais comme langue de travail[8] (M. Lee, placé sous la hiérarchie de M. Delage, encadre une vingtaine de personnes). On peut analyser ce constat à la lumière de la règle R2 énoncée ci-dessus : il est plus facile de pousser la frontière linguistique dans le sens des hiérarchies descendantes, plus facile donc pour un manager non-francophone d'imposer à ses collaborateurs de travailler en anglais, que pour un salarié ordinaire d'imposer à son chef de passer à l'anglais s'il ne l'utilise pas déjà. On peut aussi l'analyser à la lumière de là règle R3. On a vu comme les difficultés causées par l'apparition d'une frontière linguistique au cœur d'une équipe de l'ECF étaient résolues, ou plutôt éludées, par la quasi-cessation des échanges concernant la vie de l'équipe. Cette solution est envisageable quand le salarié non-francophone est relié faiblement à ses collègues, comme sont reliés entre eux les enseignants-chercheurs de l'ECF, et notamment quand il occupe une position hors hiérarchie, car alors les flux d'information qui le relient à ses collègues peuvent être coupés sans dommages immédiats pour le

[8] C'est ce qu'a révélé une enquête non officielle réalisée il y a plusieurs années par une responsable RH, elle-même impatriée, auprès des impatriés de l'entreprise Globum. L'enquête concluait que les salariés les plus exposés à des difficultés d'intégration étaient d'une part les non-cadres, d'autre part les « coordinateurs » chargés de travailler en marge d'une équipe (c'est-à-dire hors hiérarchie) pour faire l'interface avec le partenaire coréen.

travail d'équipe (le fait que le coordinateur ne puisse assurer la coordination peut être dommageable à la relation entre les partenaires, sans que cela ne nuise directement à l'équipe) ; il est bien plus difficile d'exclure l'impatrié et de l'enfermer dans sa « bulle » d'anglais lorsque, intégré à la hiérarchie, il est un maillon incontournable du travail d'équipe.

4.2 Aberration ou stratégie ?

Comment comprendre qu'un non-francophone soit placé à un poste où, nécessairement, il changera la langue de travail et bouleversera le quotidien de toute une équipe ? Peut-on parler d'une aberration ? Si c'en est une, ce doit être une aberration bien tentante pour qu'on l'observe si fréquemment : elle est monnaie courante chez Globum, au point que chaque salarié peut en citer un cas dans son entourage, et des cas nous ont été rapportés dans toutes les grandes entreprises étudiées, y compris Procom et Rézodo. On peut avancer trois explications :

- La première est celle d'un non-choix : le fait d'être francophone ou non n'a simplement pas joué dans l'attribution du poste. Dans une entreprise comme Globum, où tous les cadres sont censés maîtriser l'anglais à un niveau « opérationnel », il est entendu que chacun doit pouvoir passer à l'anglais dans son travail sans préavis. Si l'on suit ce principe, il n'y a rien d'aberrant à assigner un non-francophone à une équipe de Français, en tout cas si l'on considère que sur tous les autres plans ce non-francophone est le meilleur candidat possible au poste à pourvoir. Le problème, clairement, est qu'il y a encore loin du principe à sa réalisation. Malgré tous les efforts entrepris depuis quinze ans, Globum n'en est pas au stade où chacun pourrait passer instantanément du français à l'anglais sans perte et sans douleur. Faire mine de le penser revient à nier la difficulté des salariés, à la rendre honteuse. Aussi les salariés se réfugient-ils eux-mêmes derrière une protestation de principe (« M. Lee devrait apprendre le français, tout de même, après un an ! ») puisqu'il n'est pas acceptable de dire qu'ils auraient préféré continuer à travailler en français… ou, pour être plus direct et moins diplomatique, qu'ils auraient préféré que M. Lee n'intègre pas l'équipe.
- La deuxième est celle d'un choix diplomatique. L'échange de personnel contribue à affermir la relation entre l'entreprise et son partenaire coréen. « *Les alliances, ça passe par les hommes* » déclare un cadre dirigeant de Globum. Il est tout à fait possible que l'encadrement supérieur ou les ressources humaines, au moment de pourvoir le poste, aient décrété que celui-ci serait réservé à un Coréen. Peut-être un Français a-t-il été nommé en échange à un poste de niveau équivalent en Corée. Compte tenu de l'évolution future de la collaboration entre partenaires, il est de plus attendu que l'expérience acquise par M. Lee au cours de son impatriation chez Globum puisse être mise à profit à son retour en Corée. Plutôt que de rela-

tions diplomatiques, il s'agit ici de favoriser à moyen terme la convergence des partenaires en termes de processus et de méthodes de travail.

- La troisième et dernière explication, tout à fait machiavélique, est celle d'une « stratégie de frontières » orchestrée par la direction. Créer des foyers d'anglicisation en de multiples points de l'organisation est une très bonne stratégie pour accélérer le passage à l'anglais. À supposer que les greffes prennent – que les « bulles » n'implosent pas – les frontières linguistiques se propageront à partir de ces foyers dans tous les services et à tous les niveaux de l'organisation, pour toucher des personnes qui, éloignées de toute interface, n'utilisaient pas l'anglais jusque là. Ainsi la présence de M. Lee dans l'équipe oblige-t-il la trentaine de membres de l'équipe, mais aussi un certain nombre de leurs collaborateurs, à passer au moins partiellement à l'anglais. Cette stratégie est d'autant plus efficace que les salariés non-francophones sont placés à des nœuds de l'organisation, d'où partent et où arrivent de nombreux flux d'information, et à une position hiérarchique élevée, où ils sont en mesure d'imposer une langue de travail à leurs collaborateurs.

Nos observations ne nous ont permis d'exclure aucune de ces trois explications. Il est probable qu'elles aient toutes joué un rôle dans le cas présent. La première est la plus facile à défendre : dans une entreprise où le primat de la compétence technique est incontesté, on accepte facilement l'argument d'autorité consistant à dire que « techniquement, c'était le meilleur ». Beaucoup des salariés interrogés acceptent cette explication et ne cherchent pas à aller au-delà. La deuxième explication est mise en avant par M. Lee lui-même ; elle a certainement joué un rôle décisif dans sa décision de venir travailler en France ; en revanche, elle n'est pas citée souvent par les membres de l'équipe, ce qui suggère que la dimension diplomatique du travail de M. Lee reste relativement discrète (rappelons que son poste était auparavant occupé par un Français). La troisième explication semble sans doute un peu paranoïaque. Elle suppose de plus une fermeté de dessein et une clarté de vues que le dirigeant d'entreprise (ou son directeur des ressources humaines) n'a pas le temps d'avoir sur une matière aussi peu stratégique. Pourtant, on voit des patrons imposer l'anglais dans leurs entreprises, un cas fameux étant le Japonais Hiroshi Mikitani à la tête de Rakuten (Neeley, 2012a). Pourquoi ces patrons anglophiles n'adopteraient-ils pas une véritable stratégie d'anglicisation, mettant à profit les diverses dynamiques que nous venons d'élucider ? Si stratégie il y a chez Globum, c'est plus probablement une stratégie inconsciente : non pas un plan d'anglicisation contrôlée, mais le sentiment diffus qu'il « faut que les salariés se mettent enfin à l'anglais », qui fait que les ressources humaines considèrent l'assignation d'un non-francophone à une équipe de Français non comme une perturbation à subir mais comme une chance pour le développement des compétences des membres de l'équipe.

5 Conclusion du chapitre

Nous nous sommes cantonnés dans ce chapitre, pour les besoins de la démonstration, à une perspective très linéaire : des situations simples, peu d'acteurs concernés, des flux d'informations clairement orientés. Les choses se compliquent infiniment quand on quitte cette perspective et tente d'appliquer nos propositions aux innombrables flux d'informations qui circulent dans une entreprise, sans parler de schématiser des situations complexes avec des interfaces, des frontières et quelques flèches. L'information a le plus souvent plusieurs destinataires, soit qu'elle soit partagée en réunion, soit par mail avec destinataires multiples. Elle ne se diffuse généralement pas en sens unique mais fait l'objet d'un échange entre acteurs. Enfin chaque individu est au confluent d'une multitude de flux d'information, en contact avec une multitude d'acteurs de l'organisation, de sorte qu'il est illusoire de vouloir représenter une organisation par un patatoïde comme nous l'avons fait. Cela n'affaiblit pas, à notre avis, l'idée centrale de ce chapitre qui est que l'évitement des coûts de traduction est le moteur de la dynamique des langues dans l'entreprise.

L'exemple du mail à destinataires multiples offre une nouvelle illustration de cette idée. Il est courant qu'un salarié d'une entreprise internationale reçoive un mail en anglais, bien qu'il ne soit pas directement en contact avec des non-francophones. On arrive parfois à la situation, volontiers mise en avant et tournée en ridicule par les opposants au tout-anglais, où un Français écrit à un autre Français en anglais (situation particulièrement courante chez Procom). Mais qui est destinataire du message ? Qui est en copie ? À qui l'information pourrait-elle être transmise ? Voilà les questions qu'il convient de se poser. Presque toujours, quand un Français écrit en anglais à un autre Français, on peut trouver de bonnes raisons à cela : soit qu'un non-francophone soit destinataire de l'envoi, soit que l'information soit susceptible d'être retransmise par son ou ses destinataires à un non-francophone, soit que le salarié ait l'habitude d'écrire en anglais et se sente plus à l'aise pour communiquer dans cette langue. Dans une entreprise comme Procom où les interfaces internationales sont partout, y compris en plein cœur des équipes, il est presque inévitable qu'une information à caractère professionnel soit transmise tôt ou tard à un non-francophone. C'est ce qui justifie qu'à peu près tous les messages, sauf personnels, soient écrits en anglais, même entre Français. En diffusant directement l'information en anglais, l'envoyeur évite que cette information soit traduite plusieurs fois, par plusieurs personnes, au cours de son parcours. Il prend sur lui le coût de la traduction pour l'épargner à ses destinataires – mais aussi, peut-on supposer, pour éviter que l'information diffusée ne soit dénaturée ou réduite à quelques mots par un traducteur peu compétent ou paresseux. Bien sûr, il peut aussi faire un calcul différent et minimiser le coût de la traduction pour lui-même sans se soucier du coût assumé par les autres et du coût global pour l'organisation. Ainsi chez Globum, le service des ressources humaines diffuse (ou diffusait) régulièrement des mails en français à l'intention de tout le personnel, en comptant sur les managers pour répercuter

l'information et le cas échéant la traduire. Il eût suffi pourtant d'un message bilingue – moins d'une heure de travail pour un salarié des ressources humaines – pour éviter que plusieurs dizaine de managers perdent une dizaine de minutes à partiellement traduire l'information pour leurs collaborateurs non-francophones.

Au profit des divers mécanismes que nous décrivons, l'anglais pénètre dans l'entreprise sur une multitude de fronts. Si l'on me demandait de représenter en un schéma la situation chez Globum, je dessinerais le gruyère de la Figure 16. Dans ce gruyère, un salarié qui se croit à l'abri dans une zone francophone de l'organisation n'est jamais très loin d'une frontière linguistique ; un jour prochain, sans qu'il s'y attende, il pourrait être rattrapé par l'anglicisation et devoir travailler en anglais. Un nouveau partenariat, une délocalisation ou, plus subrepticement, l'embauche d'un non-francophone dans son entourage professionnel peut constituer l'élément déclencheur. Ou alors ce peut être simplement l'avancée d'une frontière qui le met tout à coup malgré lui dans la position du frontalier, à devoir traduire de l'information du français à l'anglais et inversement.

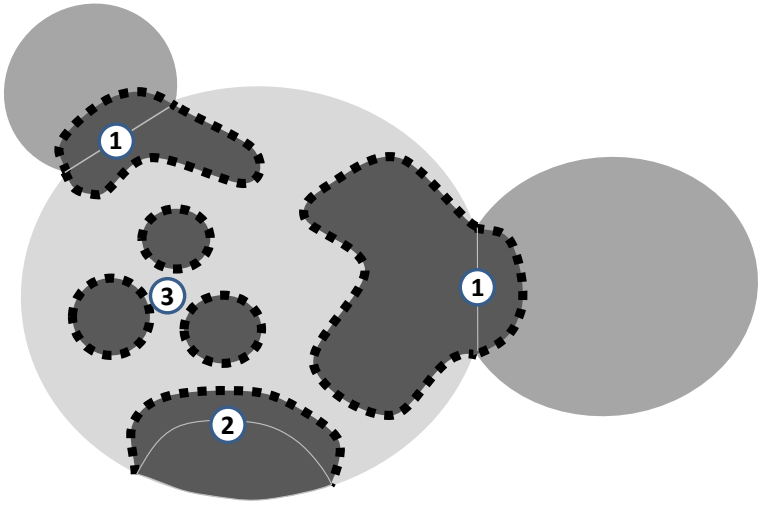


Figure 16 : « Vous êtes cerné ! » ou l'entreprise-gruyère. Les partenariats (1), les délocalisations (2) et l'anglicisation de l'intérieur (3) se conjuguent pour rogner la zone francophone de l'organisation.

L'anglicisation de l'organisation n'est pourtant pas une issue inéluctable pour l'organisation. D'abord parce que les acteurs résistent, comme le montrent les cas Globum 1 et Globum 3. Ils résistent d'autant plus que leur compétence linguistique est faible et que l'anglicisation leur semble illégitime. Du point de vue de la légitimité, l'anglicisation de l'intérieur est particulièrement difficile à faire accepter aux personnes concernées car elle semble une contrainte superflue, imposée arbitrairement aux salariés. Si les protestations ne s'expriment pas forcément au grand jour, elles peuvent prendre la forme de tensions dans les équipes et d'une certaine mauvaise volonté au moment d'utiliser l'anglais. En ce qui concerne le défaut de compétence linguistique, l'entreprise dispose du levier de la formation pour rendre l'anglicisation moins pénible aux salariés et vaincre ainsi leurs

résistances (voir chapitre 10). Mais la formation coûte cher et prend du temps. Chez Globum, le fait que la plupart des non-cadres ne parlent pas l'anglais impose *de facto* une limite à l'anglicisation. Sauf besoin extrême, urgent et ponctuel (le cas Globum 2 en offre un exemple), on ne cherchera pas à former à l'anglais ces salariés. Il faudra donc veiller à leur conserver un environnement de travail en français. Les zones de l'organisation où les bas niveaux de hiérarchie dominent, par exemple les unités de production, sont ainsi susceptibles de rester longtemps des bastions du français, sur le modèle du « village gaulois » de Procom. Jusqu'à ce que la production soit elle-même délocalisée…

Ceci nous amène à considérer, pour finir, l'ancrage local comme un déterminant clé de l'issue de l'anglicisation. Cet ancrage peut prendre de multiples formes. On a suggéré que c'était le fait d'être une agence publique, sous la tutelle de l'État français, qui ancrait l'API localement et l'empêchait de s'angliciser comme n'importe quelle entreprise internationale ; à l'ECF, ce sont les liens avec la Chambre de commerce et le fait que l'école reste une référence dans le paysage éducatif français, attirant de nombreux étudiants français qui l'obligent à garder un pan significatif de son enseignement en français ; chez Globum, c'est le fait de conserver des unités de production en France, le fait que le premier marché de l'entreprise reste la France, c'est aussi, peut-on conjecturer, toute l'histoire de l'entreprise qui fait dire aux salariés qu'elle reste « *française dans ses gènes* » ; dans d'autres entreprises, ce peut être la nationalité de l'actionnariat, du patron, du comité de direction, les liens avec des fournisseurs locaux, des établissements d'enseignement et de recherche, des pouvoirs publics… Procom est au contraire ce que l'on pourrait appeler une entreprise « hors sol » : quasiment plus de production en France, un personnel français constitué ultra-majoritairement de cadres, des équipes transnationales, une direction largement défrancisée depuis la fusion avec Nexxt… Dépouillée petit à petit de son ancrage local, l'entreprise n'a plus de raison d'utiliser le français plutôt que l'anglais ; voire, généraliser l'usage de l'anglais lui permet de simplifier la circulation de l'information en s'affranchissant complètement des coûts de la traduction en interne (en tout cas des coûts visibles, car l'effort devant être fourni par des non-anglophones pour travailler en anglais reste un coût à assumer bien qu'il soit difficile à quantifier). Le même calcul ne fonctionne pas pour une entreprise ancrée localement, qui doit dans tous les cas maintenir une zone francophone pour assurer l'interface avec ses divers partenaires français. Voilà pourquoi Globum n'est pas près, somme toute, de ressembler à Procom.

TROISIÈME PARTIE :

GÉRER LES LANGUES

Dans cette troisième partie, on aborde l'anglicisation comme un objet de gestion. Ayant élucidé les mécanismes explicatifs de l'anglicisation, on se demande à présent de quelles façons « l'entreprise » (être de raison dont on aura tout lieu de se méfier dans cette partie) peut agir sur elle et gérer les langues, dans tous les sens du terme.

Dans le chapitre 9, constatant que le concept de « gestion des langues » recouvre des notions disparates qui n'ont jamais fait l'objet d'une tentative d'organisation convaincante, nous repartons de la littérature sociologique pour construire un cadre théorique simple, typologie à quatre éléments issue du croisement de deux paradigmes de la langue (langue-outil et langue-ressource) et deux niveaux de gestion (gestion officielle et gestion informelle).

Les deux chapitres suivants sont consacrés aux deux aspects les plus visibles de la gestion des langues dans l'entreprise :

Le chapitre 10 est consacré à la formation. La formation aux langues jouit d'un statut particulier dans le paysage français de la formation. On évoque les différentes options qui s'offrent à l'entreprise pour gérer les compétences linguistiques sur les plans officiel et informel. Puis on met en regard trois cas d'entreprise qui, donnant en exemple trois modèles contrastés de gestion des compétences linguistiques, offrent le prétexte à une réflexion économique sur cette gestion.

Le chapitre 11 est consacré à la traduction. Parent pauvre de la formation, la traduction est tout à la fois omniprésente et transparente dans l'entreprise internationale. Ayant énuméré les différentes solutions, officielles et informelles, qui s'offrent à elle pour traduire l'information qui la traverse, on se demande, en partant là aussi de cas d'entreprises, à quoi pourrait ressembler une bonne politique de gestion de la traduction.

Chapitre 9 :
La gestion des langues en entreprise

On parle beaucoup, dans la littérature, de gestion de la langue, le plus souvent en anglais : *language management*. Qu'entend-on par « gestion des langues » ? Ceci est rarement éclairci. Au mieux, on trouve quelques exemples dont on « sent bien » qu'il s'agit de gestion des langues, sans qu'il soit tenté de les ordonner en un système cohérent. Qu'y a-t-il de commun entre la formation et la traduction, deux leviers souvent cités de la gestion des langues ? Comment s'articulent-elles entre elles ? Nous ambitionnons ici de combler ce manque en proposant un cadre théorique pour la gestion des langues.

Pour ce faire, nous partons de la littérature sociolinguistique et du concept de politique linguistique, qui renvoie traditionnellement à l'action d'un État souverain sur la langue. Le terme de politique linguistique a parfois été utilisé pour désigner la gestion des langues en entreprise, mais c'est toujours un abus de langage : l'entreprise, quoiqu'assez bien équipée pour agir sur la langue en son sein, le fait de façon moins ordonnée et surtout moins délibérée que ne peut le faire un État. Surtout l'action des individus, qui gèrent la langue à leur niveau, est relativement négligeable à l'échelle d'un État alors qu'elle est essentielle à l'échelle de l'entreprise. Cela fait le lien avec le chapitre précédent, où il était montré que les individus sont les premiers responsables du mouvement des frontières linguistiques dans l'organisation.

En distinguant d'une part deux échelles de gestion (gestion informelle et gestion officielle) et d'autre part ce que l'on peut appeler deux paradigmes de la langue (langue-outil et langue-ressource), nous aboutissons à une typologie à quatre éléments des modes d'action de l'entreprise sur la langue. Ceci nous amène à esquisser les contours de ce que pourrait être une bonne gestion des langues. Elle pourrait être envisagée, suggérons-nous, comme une dialectique entre ces deux niveaux de gestion et ces deux paradigmes linguistiques, qui aujourd'hui sont généralement traités de façon totalement indépendante par les entreprises. Cette réflexion systématique sur la gestion des langues débouche sur la question : qui gère officiellement les langues dans l'entreprise ? Question à laquelle nous apportons quelques réponses non-définitives.

1 L'entreprise, acteur de l'aménagement linguistique

1.1 De la politique à l'aménagement linguistique

Une politique linguistique peut être définie comme l'ensemble des actions entreprises par un État pour définir les circonstances d'usage d'une ou plusieurs langues et développer les compétences dans celle(s)-ci[1]. On a vu au chapitre 5 deux exemples intéressants et contrastés, à savoir la politique linguistique française, dont la Loi Toubon est le pan le plus visible, et la politique linguistique québécoise avec la légendaire loi 101. La seconde est nettement plus audacieuse (c'est-à-dire plus interventionniste) que la première, ce qui se justifie par des contextes sociolinguistiques très différents. D'un autre côté, on trouve facilement des exemples de pays dont les politiques linguistiques sont plus discrètes (moins interventionnistes) que la politique linguistique française. Ce qui ne signifie pas que ces pays n'aient pas de politique linguistique : l'enseignement de la langue nationale à l'école, l'usage obligatoire de cette langue dans certains domaines et notamment dans l'administration, les services de santé et la justice, ou encore la défense (ou l'oppression) des langues minoritaires sont des mesures de politique linguistique que l'on trouve inscrites dans la législation, la jurisprudence ou simplement la tradition de la plupart des pays d'Europe et du monde. On distingue généralement, en suivant Cooper (1989), trois modalités d'action d'un État sur la langue :

- L'action sur le statut de la langue (*status planning*) est peut-être celle qui vient le plus spontanément à l'esprit lorsque l'on parle de politique linguistique : il s'agit d'influer sur les domaines d'usage d'une langue, ses fonctions et son rapport aux autres langues. Toutes les mesures de la loi Toubon qui ont été discutées au chapitre 5 (et aussi celles qui n'ont pas été discutées) ressortissent à cette première modalité. On peut inclure dans cette catégorie les actions visant à influer sur le prestige de la langue, par exemple en modifiant son nom pour appuyer des prétentions nationalistes (par exemple le norvégien faisant sécession du danois au cours du XIXe siècle).
- L'action sur le corpus linguistique (*corpus planning*) vise à modifier la structure de la langue de façon prescriptive. Elle s'appuie toujours sur une théorisation plus ou moins idéologique de ce qu'est une langue correcte : une langue pure, vierge d'emprunts aux autres langues, une langue unifiée, une langue moderne… Les modifications orthographiques régulièrement proposées par l'Académie française (mais fraîchement accueillies, le plus souvent, par l'opinion publique) et l'interdiction des anglicismes portée initialement par la loi Toubon

[1] Je reprends dans ce chapitre des éléments de l'article intitulé « Corporate Language: the Blind Spot of Language Policy? Reflections on France's Loi Toubon » publié dans la revue de sociolinguistique *Current Issues on Language Planning* (Saulière, 2014a).

mais censurée par le Conseil constitutionnel, sont deux exemples d'actions sur le corpus en France.

- L'action sur l'acquisition de la compétence linguistique (*acquisition planning*) est peut-être la modalité la plus courante d'intervention d'un État sur la langue. On peut contester que l'État soit légitime à imposer une langue et énoncer les règles de bon usage ; on peut en revanche difficilement lui reprocher de développer les compétences linguistiques de la population. Aussi tous les États agissent-ils sur l'acquisition des langues (langue nationale, langues minoritaires, langues étrangères) à travers leur secteur éducatif.

Mais les États ne sont pas seuls à vouloir, et pouvoir, agir sur les langues. Une multitude d'acteurs – agences gouvernementales et non-gouvernementales, associations, entreprises, syndicats, jusqu'aux individus eux-mêmes – peuvent prendre position et peser sur les questions de langue aussi bien, voire mieux que les gouvernements (Baldauf, 2006). Cette constatation justifie que l'on parle d'aménagement linguistique (*language planning*) plutôt que de politique linguistique (*language policy*). Le premier désigne tout effort délibéré d'influer sur le statut, le corpus ou l'acquisition des langues ; la seconde désigne le cas particulier où cet aménagement est le fait d'un État[2]. Baldauf (2006) propose de désigner la seconde sous le terme de *macro-planning,* tout le reste étant du domaine du *micro-planning.* On peut, plus radicalement, renoncer à établir une distinction de qualité entre ces deux niveaux d'aménagement, en considérant que les agents de l'aménagement linguistique forment un continuum qui va du très macro (l'échelle gouvernementale, voire internationale) au très micro, l'individu. Tous ces agents n'agissent pas indépendamment les uns des autres. Notamment, les initiatives micro peuvent contribuer de façon décisive à l'implémentation de mesures macro dans des contextes locaux :

> Une institution à l'échelle macro peut établir des normes et des attentes quant aux modalités selon lesquelles les langues seront utilisées dans les communautés locales, mais la façon dont ceci est réalisé dépend de décisions prises à d'autres niveaux. (Liddicoat & Baldauf, 2008, p. 11)

Les entreprises sont un de ces acteurs qui, quoique insuffisamment étudié, jouent un rôle important dans le micro-aménagement linguistique. Leur pouvoir d'influence sur la langue, considérable, ne le cède probablement qu'aux États. En interne, l'entreprise a la capacité unique de décider quelle langue sera parlée en son sein. Chaque site de l'entreprise Procom est un ilot anglophone dans une mer de français – curiosité sociolinguistique ! Les employés de l'entreprise, s'ils ne perdent pas toute liberté quant à l'emploi d'une langue ou de l'autre, sont contraints la plupart du temps de se

[2] Cependant on trouve aussi le terme de « politique linguistique » appliqué à une entreprise (Currivand & Truchot, 2010). Il faut sans doute entendre par là une action organisée et *imposé du haut vers le bas* (de l'État au citoyen, de l'entreprise au salarié) par opposition à l'aménagement linguistique, davantage envisagé comme une dialectique entre différents niveaux d'agence.

conformer aux pratiques établies. Un État, même autoritaire, n'a pas le pouvoir d'imposer aussi directement une langue d'usage à sa population – même s'il dispose de voies plus subreptices et très efficaces, sinon pour parvenir à cette fin, du moins pour marginaliser ceux qui ne s'y conforment pas. Les entreprises forment par ailleurs leurs employés aux langues étrangères, prenant ainsi le relais du système éducatif, particulièrement quand celui-ci est défaillant ou ne répond pas à leurs attentes. En externe, les entreprises sont parfois accusées de favoriser la propagation de l'anglais dans nos sociétés (Truchot, 2002; Dor, 2004). Ce phénomène offre une cible possible pour les politiques linguistiques d'État. La loi Toubon en est un exemple manifeste.

À ce propos, si l'on considère l'aménagement linguistique idéal comme une dialectique entre différents niveaux d'agence, l'histoire de la loi Toubon est tout sauf exemplaire : si dans un premier temps le macro-planificateur, le législateur, agit en réaction à l'action (supposée néfaste) du micro-planificateur, l'entreprise, et si l'on observe bien une réaction de celle-ci aux mesures prises par celui-là, sous la forme de modifications plus ou moins importantes dans leurs pratiques linguistiques, la dialectique s'arrête là puisque le législateur est resté sourd jusque là aux récriminations des entreprises. À moins que l'on ne considère l'affrontement juridique (décrit au chapitre 5) comme la continuation de la dialectique par d'autres moyens…

1.2 De l'aménagement linguistique au *language management*

Le sociolinguiste, jugeant que les pratiques linguistiques sont un objet bien trop sensible pour être laissé à lui-même, et transposant, non sans raison, ce qu'il sait de l'État à cette petite principauté qu'est l'entreprise, aimerait que les entreprises aient une politique linguistique digne de ce nom. Cependant, force lui est d'observer que tout ce qui devrait idéalement caractériser une politique (y compris d'entreprise) est absent en matière linguistique : pas d'approche unifiée, pas de responsable, des décisions isolées et aucun suivi des résultats. Il arrive souvent, comme on l'a vu au chapitre précédent, que des décisions ayant un impact important sur les pratiques linguistiques soient prises sans aucune considération de cet impact. Aussi notre sociolinguiste doit-il revoir ses ambitions à la baisse et se contenter de parler de « traitement » ou de « gestion des langues » pour rendre compte du caractère *ad hoc* des actions de l'entreprise en matière de langues :

> Les entreprises sont amenées, quelles qu'en soient les raisons, à se positionner par rapport aux langues, à agir (volontairement ou non), selon des modalités éventuellement fort différentes, sur les situations où elles sont utilisées ou sur le choix des langues lui-même. Elles ont donc à « traiter » des langues, sans que l'on puisse a priori sous-tendre une « politique » linguistique (qui n'est pas exclue) ou une « stratégie » linguistique qui est possible, et éventuellement temporaire, sectorielle, etc., tout comme peut l'être la « politique ». « Traitement » réfère ainsi, de la manière la plus neutre possible, à ce que les entreprises sont amenées à « faire » dans le domaine des langues. Nous entendons par « faire » aussi bien l'action empirique et concrète (décisions et démarches, usages, qui impliquent des questions de langues) que l'action discursive qui aura ou non un effet performatif. (Truchot & Huck, 2009)

Le terme anglais correspondant, *language management*, est utilisé aussi bien par les sociolinguistes (p. ex. Neustupný & Nekvapil, 2003) que par les chercheurs en management (p. ex. Feely & Harzing, 2003). Outre une heureuse convergence des disciplines, on a là une étonnante convergence lexicale, « aménagement » et « management » étant étroitement apparentés étymologiquement et même phonétiquement. Ce sont pourtant, on l'a compris, deux concepts bien distincts, l'aménagement (en anglais *planning*) connotant une action concertée, organisée, en extrapolant à peine l'affirmation d'un confortable chez-soi linguistique, tandis que le management (gestion en français) suggère le traitement des problèmes comme ils viennent, précisément sans *planification*, dans un pragmatisme tout anglo-saxon.

Le renoncement au concept de politique linguistique d'entreprise tient également au constat que, dans les entreprises comme dans les sociétés, les décisions prises au sommet ne sont pas forcément mises en œuvre à la base : les acteurs gardent une grande latitude et improvisent les pratiques linguistiques, gèrent les langues au jour le jour. L'entreprise ne gère rien du tout : ce sont les acteurs qui gèrent. Ceux qui invoquent une « politique linguistique d'entreprise » ou simplement une gestion des langues par l'entreprise (voir la citation ci-dessus de Truchot et Huck) cèdent aux charmes dangereux des *êtres de raison*, concept forgé par Spinoza et repris par Durkheim qui, s'il offre au philosophe comme au gestionnaire un moyen de penser, appréhender ou expliquer plus facilement les choses connues, constituent pour le second un écueil si, en leur attribuant par facilité l'agence de divers mécanismes, il renonce à examiner à la loupe les « acteurs pensants et agissants » qui s'y dissimulent (Dumez, 2012).

S'opposant donc à une description de l'entreprise comme un seul acteur, et de même que l'on peut distinguer *macro-* et *micro-planning* à l'échelle de la société, les tenants de la *Language Management Theory* proposent de décomposer la gestion des langues à l'échelle de l'entreprise en macro- et micro-gestion (Jernudd & Neustupnỳ, 1987; Neustupný & Nekvapil, 2003). La macro-gestion est le volet officiel, organisé de la gestion des langues, mis en place par la direction de l'entreprise, éventuellement par un manager auprès de ceux qu'il a sous sa responsabilité ; la micro-gestion en est le volet informel, la gestion quotidienne de la langue par ceux qui la parlent (Nekvapil, 2006). Choisir une langue plutôt qu'une autre pour écrire un mail ou intervenir dans une réunion, apprendre une langue étrangère, sont des cas de micro-gestion. Idéalement, macro-gestion et micro-gestion devraient être en relation dialectique : les acteurs de l'entreprise gèrent la langue conformément aux règles édictées par la direction, et la direction veille à ce que les règles qu'elle édicte reflètent les pratiques existantes et n'imposent pas des contraintes irréalistes aux acteurs (Nekvapil & Nekula, 2006). Dans les faits, on observe couramment un hiatus entre le discours de l'entreprise sur les langues et les pratiques observées : les dirigeants nomment l'anglais comme langue officielle de

l'entreprise alors que le quotidien des salariés est multilingue, ou bien au contraire que la direction professe son amour du multilinguisme quand en réalité le travail ne se fait qu'en anglais (Bothorel-Witz & Choremi, 2009; Lüdi et al., 2009). Si le rôle des représentations individuelles et de l'idéologie n'est pas à nier, on peut penser que ce hiatus est dû avant tout à une méconnaissance des pratiques réelles par ceux que leur statut hiérarchique éloigne du quotidien des acteurs. C'est pourquoi sociolinguistes (Huhta, 2002) et chercheurs en management (Feely & Harzing, 2003) s'accordent sur l'utilité d'un « audit linguistique » comme préliminaire à toute action sur les langues en entreprise. L'idée de cet audit est de faire l'inventaire des compétences linguistiques disponibles dans l'entreprise et de les mettre en regard avec les exigences linguistiques, présentes et futures, des différents postes ; il peut s'accompagner de l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences – ou, s'il existe déjà, de l'ajout d'un volet linguistique à ce référentiel.

2 Les modes d'actions de « l'entreprise » sur la langue

2.1 Langue-outil et langue-ressource

« Qu'est-ce que la langue pour vous ? » Posez cette question à un dirigeant d'entreprise, ou à l'un de ses salariés. Vous obtiendrez très probablement l'une des trois réponses suivantes :

- La langue, c'est un outil de travail.
- La langue, c'est une ressource pour l'entreprise.
- La langue, c'est l'expression d'une identité, d'une culture.

Ces trois réponses, ou types de réponses, se réfèrent à ce que nous appellerons trois paradigmes distincts de la langue. (On entend par « paradigmes » des visions du monde, ni vraies ni fausses, mais incommensurables entre elles.) L'intérêt de cette distinction pour notre sujet n'est pas que philosophique mais aussi pratique. On ne définira pas la gestion des langues de la même façon selon que l'on envisage la langue dans l'un ou l'autre de ces paradigmes.

Le premier paradigme est celui d'une langue-outil. La langue est un intermédiaire d'action, un instrument de communication, un moyen dont disposent les acteurs pour accomplir leurs tâches. La question correspondante en termes de gestion est de savoir quelle langue utiliser pour quoi faire. Entre plusieurs outils disponibles, on choisira le plus approprié à une situation, à une tâche donnée. À ce titre, l'anglais est mis sur le même plan que la visioconférence. Les acteurs de l'entreprise peuvent y avoir recours s'ils le jugent utile. Un patron peut décider de généraliser l'usage d'un outil (d'une langue) unique à toute l'entreprise, mais le risque est que cet outil unique, si avantageux soit-il sur d'autres plans, soit moins adapté aux diverses tâches à accomplir que les différents outils en

usage jusque là. C'est souvent l'ouvrier lui-même qui sait le mieux quel outil utiliser pour quelle tâche…

Le deuxième paradigme est celui d'une langue-ressource. On se concentre là sur la compétence linguistique des acteurs de l'entreprise. Cette compétence est une ressource pour l'entreprise (ce point sera développé au chapitre suivant), une ressource qu'il s'agit de gérer intelligemment, comme n'importe quelle autre ressource. C'est généralement sous cette angle que le sujet des langues apparaît aux responsables de ressources humaines, qui dans les entreprises que nous avons étudiées utilisent très peu les langues étrangères.

Le troisième paradigme est celui d'une langue-identité. Ceux qui se réfèrent à ce paradigme font généralement le lien entre une langue et une culture nationale, arguant que gérer la première n'est pas suffisant pour résoudre le problème de la communication internationale. Leur point de vue peut se résumer ainsi : « Ce n'est pas tout d'apprendre la langue, il faut aussi comprendre la culture qui la sous-tend… » En termes de gestion, ce questionnement sur l'au-delà de la langue aboutit au management interculturel, domaine disciplinaire à part entière, sur lequel nous avons fait le choix de ne pas empiéter dans cette thèse. Nous mettrons donc de côté ce troisième paradigme, pour nous concentrer dans la suite sur le doublet langue-outil/langue-ressource.

Cette opposition des paradigmes rappelle un article souvent cité de Janssens, Lambert & Steyaert (2004) où sont proposés trois paradigmes de la traduction : la traduction comme une promenade parmi les dictionnaires (paradigme mécaniste), comme un voyage (paradigme culturel) ou comme une surveillance de frontières (*border patrolling*, paradigme politique). Le premier de leurs paradigmes est clairement à mettre en rapport avec notre langue-outil. C'est le « paradigme dominant » contre lequel se dressent les auteurs de l'article ; car c'est aussi celui où le traducteur a le rôle le plus ingrat, ouvrier à faible valeur ajoutée d'un monde post-taylorien, inexorablement menacé par l'apparition des machines traductrices qui bientôt le remplaceront. Même honni par les traducteurs, même simpliste, ce paradigme guide largement la façon de penser les langues et leur gestion dans les entreprises. Dans leur deuxième paradigme, le traducteur est au contraire valorisé comme un passeur de cultures. Ceci rappelle notre langue-identité. Leur troisième paradigme, où le traducteur, manipulateur et négociateur, mène la danse, n'a pas d'équivalent dans la typologie que nous proposons, sauf à le considérer comme un cas particulier de langue-outil : par exemple, dans le cas Globum 1 (chapitre 7) l'utilisation de la langue comme outil de pouvoir peut être interprétée à la lumière de ce paradigme politique. Inversement, Janssens *et al.* ne considèrent pas dans leur article la langue sous l'angle de la ressource, sans doute parce que ce paradigme n'a pas d'implications évidentes en termes de traduction.

L'opposition langue-outil/langue-ressource rappelle par ailleurs la typologie de Cooper (1989), rappelée plus haut, sur les modalités de l'aménagement linguistique : action sur le statut des langues, sur leur corpus ou sur l'acquisition de compétences linguistiques. L'action sur le statut des langues, envisagé à l'échelle de l'entreprise, se confond avec la gestion de la langue-outil : il s'agit d'attribuer un domaine d'usage aux différentes langues en présence. L'action sur l'acquisition des compétences linguistiques peut être égalée, à l'échelle de l'entreprise, avec la gestion de la langue-ressource. Enfin l'action sur le corpus pourrait être rattachée à un quatrième paradigme de la langue : la langue-système, paradigme régnant en linguistique structurale[3]. L'action sur le corpus ne peut être considérée comme un levier d'intervention à l'échelle de l'entreprise. L'entreprise n'est pas une Académie de la langue, elle prend la langue telle qu'elle est, les éventuelles variations par rapport à la langue standard – par exemple la « Globishisation » de l'anglais observée dans les entreprises (Nerrière, 2003) – étant généralement le fait d'individus ou de groupes d'individus (les jargons d'entreprise) mais pas le résultat d'une planification à quelque niveau que ce soit.

La langue comme…	**Outil**	**Ressource**	**Identité**	**Système**	**Outil de pouvoir**
Objet d'analyse privilégié	Pratiques linguistiques	Compétences linguistiques	Rapports langue/culture	Structure de la langue	Stratégies linguistiques
Paradigme de la traduction (Janssens *et al.*, 2004)	Mécaniste	–	Culturel	–	Politique
Modalité d'aménagement linguistique (Cooper, 1989)	Status planning	Acquisition planning	–	Corpus planning	–

Tableau 3 : Cinq paradigmes de la langue. Encadrés en gras : les deux paradigmes retenus pour notre analyse.

2.2 Typologie des modes d'action

On a identifié d'une part, dans le § 2.1 ci-dessus, deux paradigmes selon lesquels envisager la gestion de la langue : langue-outil et langue-ressource. La sociolinguistique distingue d'autre part, comme on l'a vu, deux niveaux d'agence pour la gestion des langues : le niveau macro (les dirigeants) et le niveau micro (les salariés). Si l'on croise ces deux paradigmes et ces deux niveaux de gestion des langues on obtient une typologie des modes d'actions de l'entreprise sur la langue, sous la forme d'un tableau à quatre cases[4] (Tableau 4 en page 283). Notons qu'aux concepts de micro- et macro-gestion nous avons préféré ici les termes plus transparents : gestion officielle et gestion informelle.

[3] La linguistique structurale, fondée sur les travaux novateurs de Ferdinand de Saussure (Saussure, 1996), envisage la langue comme un système doté d'une structure décomposable. Elle compte comme sous-disciplines la phonétique, la lexicologie, la morphologie ou encore la syntaxe.

[4] J'ai présenté cette typologie dans mon tout premier article intitulé « Gestion des langues et stratégies individuelles dans une entreprise (bien) française en voie d'anglicisation », présenté au colloque « *Management interculturel, gestion de la diversité et intégration au travail des personnes mobiles. Enjeux d'identité, de performance et de reconnaissance* » à Neuchâtel (Saulière, 2012b).

	Langue-outil	Langue-ressource
Gestion officielle	1	3
Gestion informelle	2	4

Tableau 4 : Typologie des modalités d'action d'une entreprise sur la langue.

On se propose à présent de remplir les cases du tableau. Pour ce faire, on commence par revisiter deux articles sur la gestion des langues dans l'entreprise auxquels il a déjà été plusieurs fois fait allusion: l'un est une référence dans la littérature en management, l'autre en sociolinguistique. Ceci nous permet de mettre en lumière les différences d'approche qui caractérisent ces deux disciplines, mais aussi et surtout de tester l'exhaustivité et la robustesse de notre cadre d'analyse dans une perspective interdisciplinaire.

Le premier article (Feely & Harzing, 2003) est intitulé très sobrement « Language management in multinational companies » et publié dans la revue *Cross Cultural Management: An International Journal*. Les auteurs y énumèrent, sans tenter de les organiser[5], un certain nombre de mesures de gestion des langues, ou plutôt ce qu'ils appellent vaguement des « options pour gérer les langues » :

1. L'adoption d'une lingua franca (l'anglais, bien entendu).
2. Le multilinguisme fonctionnel, concept proposé par Hagen (1999), que les auteurs définissent simplement comme de la débrouille (*muddling through*).
3. Les ressources linguistiques externes, c'est-à-dire les traducteurs et interprètes.
4. La formation aux langues étrangères.
5. L'adoption d'une langue d'entreprise (*corporate language*), logiquement la langue du pays d'origine de l'entreprise (ou d'une des entités fusionnées si celle-ci est le résultat d'une fusion). Dans le cas d'une entreprise originaire d'un pays anglo-saxon, cette option se confond fort opportunément avec la première option.
6. Les nœuds linguistiques (*language nodes*), c'est-à-dire des personnes qui, en l'absence de compétences suffisantes en langue étrangère, canalisent l'information d'une langue à l'autre.
7. Le recrutement sélectif de personnes compétentes en langues étrangères.
8. La gestion des expatriés. Cette option est un prolongement de la sixième option, car les expatriés jouent le rôle de référent linguistique dans le pays où ils officient, notamment dans le

[5] Une tentative d'organisation sera proposée huit ans plus tard (Harzing, Köster, & Magner, 2011) selon les trois catégories « *informal day-to-day solutions* », « *bridge individuals* » et « *structural solutions at organizational level* » (le schéma proposé dans l'article regroupe inexplicablement les deux dernières catégories dans un rond bleu, tandis que la première s'inscrit dans un rond jaune). Guère convaincus par cette tentative, nous avons choisi de reconstruire une typologie en partant de la littérature sociolinguistique.

cas où leur langue maternelle est aussi la langue officielle de l'entreprise, différente de l'anglais (option 5).

9. L'impatriation. On a vu dans le chapitre précédent combien c'était une option efficace, mais peut-être aussi dangereuse, pour angliciser la maison-mère et/ou, comme se contentent pudiquement de dire les auteurs, y « injecter de la diversité culturelle »[6].
10. La traduction automatique : une option prometteuse, mais qui met davantage de temps à aboutir que l'on s'y serait attendu il y a quarante ans.
11. Le contrôle de la langue. À ce sujet il faut revenir sur ce que nous disions en page 282 : « *L'action sur le corpus ne peut être considérée comme un levier d'intervention à l'échelle de l'entreprise* ». En fait, nous apprennent Feely & Harzing, des tentatives ont bien été faites par des entreprises, notamment Caterpillar et General Motors dans les années 70, pour simplifier officiellement la langue employée par les salariés. Cependant son coût et la complexité de sa mise en œuvre rendent cette option peu réaliste et peu intéressante pour les entreprises.

Cette énumération a d'un côté le mérite d'aspirer à l'exhaustivité : voilà tout ce à quoi l'on peut penser lorsque l'on parle de gérer les langues. Elle pèche, de l'autre, par son manque de systématisme, qui fait que l'on peut avoir l'impression de consulter un inventaire à la Prévert. Y sont regroupés des aspects très différents de la gestion des langues, sans tentative d'organisation ou de hiérarchisation. Des options que l'on aurait eu naturellement tendance à regrouper (ressources linguistiques externes et traduction automatique ; lingua franca et *corporate language*) sont présentées indépendamment l'une de l'autre. Enfin, on peut discuter de la pertinence de certaines « options » qui n'en sont pas forcément. Adopter une lingua franca est en théorie une modalité de gestion des langues ; pourtant, dans la plupart des cas, il est plus juste de décrire l'anglicisation de l'entreprise comme un phénomène et la gestion des langues comme une réponse à ce phénomène – c'est en tout cas, on l'aura compris, le parti pris de cette thèse. Cela étant dit, si l'on essaie de classifier les items de l'énumération dans notre typologie on constate que, sauf le « multilinguisme informel » c'est-à-dire la débrouille, toutes les options citées sont du domaine de la gestion officielle.

---

[6] Contrairement à nous, Feely & Harzing voient dans l'impatriation une option plus avantageuse que l'expatriation pour éviter les conflits internes. Ils s'appuient sur l'étrange métaphore chimique qui suit :

> *Think of the analogy of mixing water (the parent company) and sulfuric acid (the subsidiary). Inserting a drop of acid (the impatriate) into the water has almost no effect as they readily become subsumed into the corporate culture. However, placing a drop of water (the expatriate) into the more volatile subsidiary produces a mix that can be explosive!*

Mais on ne voit pas bien pourquoi la compagnie serait l'acide et la filiale l'eau – et pas l'inverse. En vérité, à en juger par nos entretiens, il semble que tant l'impatriation que l'expatriation soient des situations difficiles à gérer du point de vue linguistique, précisément parce qu'en termes de frontières linguistiques (voir chapitres 6 et 8) elles sont exactement symétriques.

Le second article qui nous intéresse est l'article de Truchot & Huck (2009) publié dans *Sociolinguistica*. Ironiquement, son titre « Le traitement des langues dans les entreprises » est quasiment identique à celui du premier article, bien que les auteurs, sociolinguistes, dédaignent de s'intéresser à tout ce qui s'est dit sur le sujet du côté de la recherche en gestion/management. Dans cet article, le traitement des langues est envisagé sous l'angle des pratiques linguistiques et de leur interaction d'une part avec les représentations sur la langue, d'autre part avec la politique linguistique. Nulle part l'idée d'une langue-ressource n'y est présente – ce qui montre seulement qu'à aucun moment les auteurs n'essaient de voir le problème à travers les yeux des dirigeants qu'ils interrogent. Si la formation est évoquée, c'est le plus souvent négativement : il ne faut pas réduire le traitement des langues à la formation aux langues ; il faut former à d'autres langues qu'à l'anglais… On est donc principalement dans la première ligne du tableau, le paradigme d'une langue-outil, mais également dans la perspective plus politique d'une langue-outil-de-pouvoir (la cinquième colonne du Tableau 3). En grossissant un peu le trait, la compétence des personnes (la ressource) est considérée comme une donnée et l'on veille à ce que les pratiques (l'outil) s'alignent sur cette donnée.

Remarquons au passage que la notion de gestion explicite convoquée par Truchot & Huck ne se confond pas avec celle de gestion officielle. L'impatriation par exemple est un levier officiel (ce sont les RH qui décident) mais, d'après nos observations, rarement explicite de gestion des langues (elles ne tiennent pas compte des conséquences linguistiques de la décision). Il en va de même pour l'utilisation de nœuds linguistiques (Marschan-Piekkari et al., 1999a). On peut donc éventuellement élargir notre typologie en distinguant d'une part la gestion officielle explicite (tout ce que l'on pourrait regrouper sous le terme de « politique linguistique ») et d'autre part la gestion officielle implicite (toutes les décisions venues d'en haut ayant un impact secondaire sur la langue).

La somme de nos réflexions est présentée dans le Tableau 5 ci-dessous. Des exemples issus de nos observations ont été ajoutés là où les exemples manquaient : par exemple l'alternance codique (basculement de l'anglais au français) et le refus de se former sont des exemples de gestion informelle des langues que l'on a rencontrés dans le cas Globum 1. L'importance des réseaux professionnels pour la gestion informelle des langues et le rôle essentiel joué par ceux qui assument la fonction de *gatekeepers* ont été particulièrement bien décrits dans une monographie sur l'entreprise finlandaise Koné (Marschan-Piekkari *et al.*, 1999b).

	Langue-outil	**Langue-ressource**
Gestion officielle - **Explicite**	• Adoption d'une langue officielle (lingua franca ou langue du pays d'origine) • Ressources linguistiques externes (traducteurs et interprètes), traduction automatique • *Commission de terminologie*	• Formation linguistique • Recrutement sélectif
- **Implicite**	• « Nœuds linguistiques », impatriation / expatriation	• Expatriation[7]
Gestion informelle	• « Multilinguisme informel » • *Utilisation d'une lingua franca sans statut de langue officielle* • *Traduction par les salariés* • *Alternance codique (i.e. basculements d'une langue à l'autre)*	• *Utilisation du réseau professionnel, mise à contribution des collaborateurs* • *Pratique quotidienne de la langue* • *Auto-formation / refus de se former*

Tableau 5 : Typologie élargie des modalités d'action d'une entreprise sur la langue, complétée avec les « options » de Feely & Harzing (2003) et quelques autres modalités issues de nos observations (en italique).

Une question qui émerge de ce tableau est celle de l'articulation des différentes lignes et colonnes entre elles. Puisqu'on s'accorde à les regrouper sous le terme global de « gestion des langues », on s'attend en effet à ce que ces différentes modalités de gestion ne soient pas gérées indépendamment les unes des autres.

Pour ce qui est de la langue-outil, l'articulation – c'est-à-dire surtout les dissonances – entre gestion officielle et gestion informelle (cases 1 et 2 du Tableau 4) ont été traitées plus d'une fois dans la littérature, y compris dans les chapitres précédents de la thèse. Il a notamment été démontré que l'adoption d'une langue officielle ne reflétait pas forcément les pratiques existantes ni ne gouvernait les pratiques futures (Fredriksson *et al.*, 2006; Lüdi *et al.*, 2009). Au sujet de la traduction, si l'on soupçonne que la traduction par les salariés, « en temps caché », représente une part considérable des volumes traduits (Vesa, 2009), la façon dont elle s'articule avec la traduction officielle est le plus souvent extrêmement floue – nous y reviendrons au chapitre 11. En ce qui concerne la langue-ressource, on manque de données sur l'articulation entre sa gestion officielle et sa gestion informelle (cases 3 et 4 du Tableau 4), notamment parce que cette dernière a été très peu étudiée, tant par la sociolinguistique, qui a tendance à se cantonner à la première colonne (cases 1 et 2), que par la recherche en gestion, qui montre une préférence pour les solutions officielles de gestion (cases 1 et 3). Nous reviendrons sur cette articulation au chapitre 10.

[7] L'expatriation peut être vue à court terme comme un moyen de créer un canal de communication avec une filiale, mais aussi à long terme comme un moyen de développer les compétences linguistiques des expatriés.

Enfin, l'articulation des deux colonnes demeure un idéal théorique. S'il est bien clair qu'au niveau informel compétences et pratiques sont indissociablement liées, le défaut de compétence se répercutant sur les pratiques et le défaut de pratique sur les compétences, au niveau officiel ces deux aspects de la langue sont gérés indépendamment. Aucune des entreprises auxquelles nous nous sommes intéressés ne les gère de façon intégrée, ou seulement cohérente. Si la gestion des langues leur évoque immédiatement la formation linguistique, les praticiens oublient facilement que les pratiques (la langue-outil) sont un autre levier qu'ils peuvent actionner. Quant à la traduction, elle est le plus souvent la cinquième roue du carrosse. En cela les praticiens ont tendance à faire exactement l'inverse des sociolinguistes, c'est-à-dire considérer les pratiques linguistiques (l'outil) comme une donnée et veiller à ce que la compétence des personnes (la ressource) s'aligne sur cette donnée. Voilà pourquoi l'entreprise et les sociolinguistes ont tant de mal se comprendre.

3 Qu'est-ce qu'une bonne gestion des langues ?

La typologie que nous venons de construire offre – pour la première fois, nous semble-t-il —un cadre théorique pour penser la gestion des langues dans les entreprises. Ceci nous permet de proposer quelques recommandations quant à ce que pourrait être une « bonne » gestion des langues.

3.1 Une dialectique entre gestion officielle et gestion informelle

La première recommandation concerne l'articulation des lignes du tableau, c'est-à-dire des niveaux d'agence. Il paraît avisé de considérer la politique linguistique d'une entreprise comme une dialectique entre ces deux niveaux. Le premier versant de la dialectique ne pose pas problème. Il est toujours le cas que la gestion informelle des langues dépend des mesures prises pour sa gestion officielle – à moins que la gestion officielle ne fasse totalement défaut dans l'entreprise considérée. La gestion informelle fait alors office de palliatif : elle permet de rectifier les dysfonctionnements créés par la gestion officielle. Par exemple, suite à l'adoption de l'anglais comme langue officielle dans une entreprise, les salariés recourront à l'alternance codique pour faciliter la communication dans les réunions d'équipe (cas Globum 1). Ou bien, étant donné l'absence de budget pour recourir à la traduction professionnelle, une salariée traduira elle-même des documents qu'elle aurait préféré faire traduire (cas Globum 3). Ou encore, se voyant refuser une formation pour cause de score TOEIC trop élevé, un salarié se paiera lui-même une formation (cas observé chez Globum) et/ou passera son temps libre à regarder des films et séries en version originale pour améliorer sa compréhension de l'anglais (cas extrêmement fréquent dans nos entretiens). Cette analyse rappelle la théorie de l'acteur stratégique (Crozier & Friedberg, 1992) : dans tout les cas, les stratégies individuelles des acteurs mettent de l'huile dans les rouages de l'organisation, y introduisent du jeu et évitent ainsi que la rigide machinerie ne s'enraye à la moindre perturbation.

L'erreur de la plupart des entreprises, dénoncée par les sociolinguistes, est de juger anecdotique la gestion informelle et de négliger ainsi l'autre versant de la dialectique – celui qui consisterait à observer les pratiques de gestion informelle et à en déduire les principes de la gestion officielle des langues. On n'adopte pas une langue officielle parce que les autres entreprises le font ou parce que l'on considère que « l'anglais c'est l'avenir » ; on l'adopte lorsque que l'on constate que, de fait, les acteurs ont tendance à y recourir dans leur travail quotidien, et que l'on anticipe qu'en faire la langue de communication par défaut simplifiera leur quotidien. Dans le cas Globum 1, un gestionnaire avisé, constatant que la règle « on parle anglais en présence d'un non-francophone » ne fonctionne pas, réfléchirait à modifier la règle pour coller au mieux à la pratique, tout en rendant le comportement des acteurs moins imprévisible. C'est d'ailleurs ce que fait implicitement M. Delage, en permettant de courts basculements au français en réunion. Il parviendrait peut-être à désamorcer les jeux de pouvoir qui sous-tendent ces basculements s'il explicitait la règle ainsi réaménagée. Du côté de la langue ressource, par la même logique, on gagnerait à considérer la pratique d'une langue étrangère au travail comme une composante indispensable du développement de la compétence linguistique, même si le corollaire est de refuser une formation linguistique à ceux qui n'en ont pas besoin sur leur poste de travail, et à accorder davantage d'importance à la motivation des individus, facteur essentiel pour le succès d'une formation. Dans le cas Globum 1, où la faible motivation de M. Lee à apprendre le français pose visiblement problème, on aurait pu, en amont, faire de l'apprentissage du français une condition à l'impatriation, ou bien, en aval, agir sur les déterminants de cette faible motivation, parmi lesquels, probablement, la crainte légitime de voir l'équipe repasser pour de bon au français.

3.2 Deux leviers pour gérer les langues

La seconde recommandation concerne l'articulation des colonnes du tableau, c'est-à-dire des paradigmes linguistiques. Langue-outil et langue-ressource sont deux leviers sur lesquels peut agir le gestionnaire, qu'il soit macro (« l'entreprise » c'est-à-dire, selon les cas, le chef d'entreprise, son directeur des ressources humaines ou le directeur de la formation) ou micro (le salarié). Le gestionnaire micro n'a guère de mal à les articuler : il se formera s'il perçoit une difficulté dans son travail quotidien, mais il adaptera également son travail en fonction de ses compétences, par exemple en refusant de participer à une conférence téléphonique s'il ne s'en sent pas capable ou en faisant passer ses messages à l'écrit s'il n'est pas à l'aise pour les présenter à l'oral. Du côté du gestionnaire macro en revanche, c'est une erreur très commune que de considérer les pratiques comme une donnée et de vouloir aligner les compétences sur les besoins générés par ces pratiques, en mettant en place une politique de formation adaptée. C'est une erreur, parce que dans un certain de nombre de cas une politique de formation véritablement adaptée coûterait beaucoup trop cher et prendrait trop de temps à mettre en œuvre ; on se retrouve alors avec une politique de formation sous-

dimensionnée, moins chère, moins ambitieuse et qui ne répond pas vraiment aux problèmes posés – ce qu'un syndicaliste que nous avons interrogé appelle une « *formation sparadrap* », qui panse les blessures des salariés plutôt que d'éviter qu'ils ne se blessent. Mais ce nous semble également une erreur que de prôner l'inverse, c'est-à-dire l'alignement des pratiques sur les compétences existantes – nous prenions au chapitre 4 l'exemple des compétences informatiques pour arguer ce point. La seule position raisonnable est, à nouveau, une dialectique entre pratiques et compétences. En d'autres mots, l'entreprise doit être prête à offrir des cours d'anglais à un salarié qui en ressentirait le besoin pour son travail ; mais à un salarié mis en difficulté par l'anglicisation de l'organisation et ne souhaitant pas, pour diverses bonnes raisons, se mettre à l'apprentissage d'une langue étrangère, elle doit pouvoir offrir un poste à l'abri de l'anglais, dans une parcelle francophone de l'organisation – et, pour garantir l'existence de cette parcelle, contrôler la propagation des frontières linguistiques à travers l'organisation. Ce qui suppose que l'on réglemente l'usage des langues, guidé non pas par les principes (« il faut parler anglais », « tout le monde doit pouvoir parler l'anglais ») mais par l'observation des pratiques existantes. C'est dans cet esprit que, dans le cas Assurys, la direction, non contente d'offrir des cours d'anglais aux salariés exposés au travail avec l'Inde, choisit d'embaucher un francophone dans l'équipe indienne.

Qui dit contrôler la propagation des frontières linguistique dit gérer les processus de traduction. Avec la formation, la traduction est en effet l'autre grand levier dont dispose l'entreprise – le gestionnaire macro – pour gérer les langues. Un levier méconnu et peu utilisé. On verra dans la suite que rares sont les entreprises ayant eu une réflexion globale sur la traduction ; même celles qui en ont eu une se débattent pour gérer la traduction de façon cohérente. La traduction joue pourtant un rôle essentiel dans le cadre théorique que nous avons ébauché dans la partie précédente autour des frontières linguistiques. Pour dire les choses très simplement, c'est elle qui fait barrage à la propagation de l'anglais dans l'entreprise. Maintenir une parcelle francophone dans une entreprise anglicisée suppose d'assumer les coûts de traduction liés à la circulation de l'information entre cette parcelle et le reste de l'organisation. Que traduit-on et surtout qui traduit ? Il est des cas (par exemple notre cas Globum 3) où cette question gagnerait à être tranchée par une instance hiérarchiquement supérieure, sans quoi les acteurs continueront à essayer de se débarrasser du fardeau de la traduction sur leurs collègues.

3.3 Mais qui est aux commandes ?

Les deux chapitres suivants seront logiquement consacrés aux deux principaux leviers – et principaux postes budgétaires – de la gestion officielle des langues qui sont la formation (chapitre 10) et la traduction (chapitre 11). Mais avant, il faut tenter de répondre à une question que l'on a éludée jusque là, à grand renfort de pronoms impersonnels (« on ») et d'êtres de raisons (« l'entreprise »).

Qui est-ce, au juste, qui gère les langues dans l'entreprise ? Une réponse facile, inspirée de la *Language Management Theory,* est que tout le monde gère les langues, à son niveau. Et de fait, la gestion des langues telle qu'on l'observe dans les entreprises est une gestion totalement éclatée, le fait d'acteurs différents qui ne se coordonnent pas. Nous avons proposé de mettre de la cohérence, horizontalement et verticalement, dans cette gestion, ce qui suppose que quelqu'un coordonne tous ces acteurs. Qui est le mieux à même de le faire ? Étudions différentes options :

- Le chef d'entreprise (ou le *top management*). C'est à lui que l'on pense en premier. C'est vers lui, en effet, que l'on se tourne lorsqu'un problème oppose différents services, comme dans le cas Globum 3 la traduction de documents commerciaux opposait le marketing et l'ingénierie. Il est assez courant d'identifier un problème de gestion dans une entreprise, souvent le fruit d'une opposition entre différents services ou différentes logiques, et de conclure que la direction devrait se soucier davantage de la question. Seulement le chef d'entreprise a beaucoup d'autres sujets de préoccupation. Prétendre faire de la langue l'une de ses premières priorités serait irréaliste.
- La direction des ressources humaines. C'est la plus sérieuse prétendante au titre de gestionnaire officielle des langues dans l'entreprise, puisqu'elle est déjà en charge de la formation linguistique, ainsi que du recrutement et de la mobilité des salariés. Pourtant, dans aucune des entreprises que nous avons étudiées la traduction n'est considérée comme étant du ressort des ressources humaines. Elles n'ont pas non plus leur mot à dire sur l'usage de telle ou telle langue dans les équipes, même si, dans les faits, elles peuvent intervenir indirectement (« implicitement », pour reprendre les termes du Tableau 5) en jouant, par exemple, sur l'impatriation/expatriation d'un salarié pour changer la langue d'usage dans une équipe. C'est donc tout un pan de la gestion des langues qui échappe aux ressources humaines, non sans raison puisque, comme leur nom le suggère, les « ressources humaines » ont traditionnellement pour objectif de gérer la ressource langue en partant des besoins existants, et non d'agir sur les pratiques qui génèrent ces besoins.
- Le management intermédiaire. On a vu dans le cas Globum 1 que le chef d'équipe, M. Delage, jouait un rôle crucial pour empêcher que le passage à l'anglais, en distordant excessivement les relations de pouvoir dans l'équipe, nuise à l'efficacité de son travail. On est là à la limite entre gestion officielle et gestion informelle : il s'agit d'organiser les réunions d'équipe, de distribuer la parole intelligemment, de réinterpréter les règles implicites d'usage des langues pour fluidifier la communication. Cela suppose une assez grande sensibilité aux questions de langue et une capacité d'écoute, d'observation, de compréhension, que tous les managers n'ont pas – ou n'ont pas le temps d'avoir. On peut donc supposer que tous les managers ne jouent pas ce rôle de façon aussi éclairée que M. Delage. Le management inter-

médiaire joue de la même façon un rôle essentiel dans la gestion de la langue-ressource : il se prononce sur l'opportunité d'une formation aux langues et peut éventuellement convaincre un salarié réticent de s'y prêter. Sans qu'on puisse dire qu'il coordonner la gestion des langues dans l'entreprise, ce pour quoi il manque de recul, le manager de proximité fait le lien, anime véritablement la dialectique entre gestion officielle et gestion informelle.

Constatant qu'aucun de ces acteurs n'a la capacité d'assurer à lui seul le rôle de coordinateur de la gestion des langues dans l'entreprise, plusieurs auteurs ont proposé de créer pour assurer ce rôle un poste transversal de *language officer* (Feely & Harzing, 2003; Marschan *et al.*, 1997), que l'on peut traduire en français par « responsable » ou « référent linguistique ». Le référent linguistique assurerait la coordination horizontale de la gestion des langues (langue-outil / langue-ressource) et suppléerait le management intermédiaire pour la coordination verticale (officielle / informelle). Il lui reviendrait entre autres choses d'élaborer et mettre en œuvre une politique de traduction pour l'entreprise. Ce pourrait être un travail à plein temps dans une grande entreprise. Dans les petites et moyennes entreprises, ce pourrait être une tâche supplémentaire confiée à un gestionnaire RH (typiquement le responsable de formation) ou à un salarié (plus probablement à un manager) intéressé par les langues.

Un chef d'entreprise s'agacera peut-être de la tendance qu'ont les théoriciens à proposer une création de poste à chaque nouveau problème identifié. La responsabilité sociale de l'entreprise pose question ? Embauchons un responsable RSE ! On s'interroge sur la diversité ? Qu'on me trouve un référent diversité ! Il me semble, pour ma part, que le sujet des langues est au moins aussi important que ces deux derniers sujets. Voire il leur est étroitement lié – ce point sera développé dans la conclusion de la thèse. Il ne serait donc pas absurde que le rôle de référent linguistique soit assuré par le responsable RSE ou par le référent diversité dans les entreprises où ils existent.

Chapitre 10 :
La gestion des compétences linguistiques

La compétence linguistique des salariés est un facteur de performance dans l'entreprise anglicisée. De quelles solutions dispose-t-on dans l'entreprise pour gérer cette ressource ? Au niveau officiel, on pense d'emblée aux tests de langue et aux cours de langues. Ils sont traditionnellement gérés par les services de ressources humaines, le principal défi étant de veiller à ce que l'explosion des besoins causée par une anglicisation rapide de l'organisation ne se traduise pas par une explosion proportionnelle des coûts de formation. Les yeux rivés sur ce défi, les gestionnaires négligent facilement les interférences de la gestion informelle. Celle-ci peut pourtant s'avérer aussi importante, sinon plus, que la bonne vieille formation professionnelle pour développer la compétence linguistique des salariés. La première moitié de ce chapitre propose une description raisonnée de cette jungle qu'est la formation aux langues du point de vue des acteurs de l'entreprise, c'est-à-dire du gestionnaire de ressources humaines et du salarié à former.

On se penche ensuite sur trois cas d'entreprises qui donnent à voir trois stratégies contrastées de gestion de la compétence linguistique. On verra que chez Globum, la standardisation de l'évaluation et l'obsession de la maîtrise de coûts aboutissent à une véritable machine de gestion construite autour d'un bien fruste indicateur, le score TOEIC®. Tout porte à croire que cette politique de gestion des compétences n'est pas optimale, à commencer par la piètre réputation dont jouit la formation linguistique auprès des salariés. Les cas de Procom et Rézodo sont là pour montrer au contraire quelques « bonnes » pratiques en matière de formation.

Mais au fait, qu'est-ce qu'une « bonne » politique de gestion des compétences linguistiques ? Qui former, quand former ? Et pourquoi forme-t-on ? La formation aux langues est-elle bien, comme on l'entend dire, un investissement rentable pour l'entreprise ? Si la compétence linguistique est une ressource, peut-on déterminer sa valeur pour l'entreprise et entreprendre d'optimiser sa gestion, comme on optimiserait celle de n'importe quelle ressource physique ? On essaie de répondre à ces questions dans la dernière section de ce chapitre en s'appuyant sur une modélisation économique simple de la gestion de la compétence linguistique. Les résultats de la modélisation, confrontés à la réalité des faits et notamment aux trois cas susdits, nous permettent d'avancer quelques pistes pour une meilleure politique de formation aux langues.

1 Gestion des compétences et formation professionnelle

On s'accorde généralement pour définir la compétence comme un savoir opérationnel, un savoir en acte. Une définition assez complète est celle de Lévy-Leboyer (1996) :

> Les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, et également dans des situations test. Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité et des connaissances acquises.

L'auteur défend l'idée que ces compétences peuvent et doivent être gérées par l'entreprise. Gérer les compétences signifie identifier les compétences-clés pour l'entreprise et faire en sorte d'acquérir celles qui lui manquent, par la voie externe (recrutement) ou interne (formation), mais aussi anticiper les compétences qui demain s'avèreront essentielles. C'est à cette époque, au milieu des années 90, qu'apparaît la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC, voir aussi Thierry & Sauret, 1993), qui est aujourd'hui un mot d'ordre universel des services de ressources humaines, souvent prônée, moins souvent mise en œuvre. C'est qu'il n'est pas toujours facile d'anticiper dans un monde de l'entreprise caractérisé par un mouvement continuel, où rien ne peut être su de façon certaine à horizon supérieur à un ou deux ans.

Un présupposé essentiel de la GPEC est que l'entreprise a un intérêt à gérer les compétences de ses salariés et notamment à les former. Quand bien même elle n'en aurait aucun, la loi française l'y oblige. C'est dès juillet 1971 que sont posées les bases du système français de formation professionnelle. Ce système, résultat d'un compromis social, se donnait de très hautes ambitions, notamment en ce qui concerne le rôle de la formation dans la promotion sociale – ambitions qui furent contrariées par la crise économique survenue dans le sillage du choc pétrolier de 1973 et par les évolutions ultérieures de l'organisation des entreprises (Berton, 1991). Assez vite, on a vu la formation se recentrer sur des objectifs étroitement utilitaires et professionnels. L'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 puis la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 ont tenté de réorienter et moderniser le système de la formation professionnelle, en créant entre autres le droit individuel à la formation (DIF), dont l'interprétation ne cesse de poser question. Aujourd'hui, les entreprises sont tenues par la loi de participer au financement de la formation professionnelle à hauteur d'un certain pourcentage de la masse salariale qui dépend de la branche professionnelle et de l'effectif, de consulter les représentants du personnel avant de mettre en œuvre leur plan de formation et d'assurer l'adaptation au poste de travail de leurs salariés en veillant à les maintenir en capacité d'occuper un emploi.

Cette contrainte légale devrait être profitable à l'entreprise si l'on considère que former ses salariés lui est de toute façon avantageux, qu'elle en soit consciente ou non. Pourtant l'obligation de

formation a des effets pervers. Les « formations de confort » (parfois appelées plaisamment « formations-sucre-d'orge ») en sont un, en tout cas du point de vue des services de ressources humaines : ce sont ces formations demandées par des salariés sans besoin apparent, simplement pour faire valoir leur droit à la formation. Si l'on considère cependant qu'un des objectifs de la formation professionnelle est de garantir la paix sociale et d'assurer l'employabilité future des salariés (principes actés par la loi de 1971), ces formations de confort, même sans justification économique, ont leur utilité. Le principal effet pervers de l'obligation légale est la lourdeur et l'inertie qu'elle instille dans le système de formation. Gérer la formation est devenu à la limite un travail purement administratif : c'est disposer d'un budget fixe à dépenser et mettre des noms de salariés en face des lignes de budget pour pouvoir obtenir un remboursement de l'organisme paritaire collecteur agréé – l'OPCA, cette terrible machine qui est le pivot du système de la formation professionnelle ! On perd de vue, dans ce système bureaucratisé, l'objectif réel de la formation[1]. Pour sortir de cette ornière, Meignant (2009) propose d'oublier le terme de gestion pour parler de management de la formation. Manager la formation, c'est s'intéresser à l'avant-formation et à l'après-formation, remettre en cause les modèles dominants, valoriser l'apprentissage par la pratique… C'est revenir, au fond, à une pratique intuitive et pragmatique de la gestion des compétences. La pirouette lexicale appelle un profond changement de logique.

Qu'en est-il de la formation aux langues ? Avec la formation aux outils informatiques, c'est la formation de confort par excellence. Une formation qui n'engage pas à grande chose, au coût horaire peu élevé, assez ludique pour le salarié et dont on peut toujours se dire qu'elle lui servira un jour ou l'autre. L'obligation de formation a probablement joué un rôle aussi déterminant que l'internationalisation des entreprises dans l'explosion du marché de la formation aux langues entre les années 70 et aujourd'hui. Le contrecoup de cette popularité est que les langues, prisonnières de l'ornière identifiée par Maignant (2009), n'ont jamais vraiment été intégrées dans les dispositifs de GPEC des entreprises. On peut donc légitimement se poser la question : à quand une véritable gestion de la compétence linguistique ?

2 La formation aux langues vue par les acteurs de l'entreprise

En se plaçant dans le cadre théorique défini au chapitre précédent, on traite à présent de la formation aux langues selon deux niveaux : gestion officielle et gestion informelle. La gestion officielle est traitée en premier, car c'est elle qui vient spontanément à l'esprit lorsque l'on parle aux acteurs de l'entreprise de « gérer des langues ». C'est l'occasion de décrire le monde de la formation

[1] Ceci est bien résumé par un commentaire anonyme relevé sur une page internet consacrée au sujet, qui pastiche une boutade fameuse de Woody Allen : « *La réponse est la formation. Quelle était la question ?* »

aux langues à travers les yeux de l'entreprise. Puis on traite de la gestion informelle, versant essentiel mais jusque là négligé de la gestion des compétences linguistiques.

2.1 Gestion officielle

Dans toutes les grandes entreprises que nous avons approchées, la formation aux langues représente le premier budget de formation. C'est dire si les entreprises prennent au sérieux leur rôle de gestionnaires officiels des compétences linguistiques. Cependant la formation aux langues pose question : trop facile à avoir et trop difficile à faire valoir pour un salarié, elle est souvent utilisée sans que l'entreprise n'y trouve un intérêt économique. Cet usage n'est pas pathologique en soi ; il devient inquiétant lorsque l'on sait quel budget y consacrent les Globum et autres Procom malgré une situation économique tendue. Un autre facteur d'inquiétude est l'absentéisme : de l'avis général des responsables formation, la formation aux langues est de loin celle qui souffre le plus de l'absentéisme des salariés. Chez Globum, la moitié des heures de formation payées et non réalisées sont des formations aux langues. Quelque chose ne tourne pas rond dans le monde de la formation aux langues…

2.1.1 Évaluer la compétence

La compétence en langue étrangère se distingue d'autres compétences par une particularité impossible à ignorer : on peut la mesurer facilement. Un test de deux heures environ y suffit, pour un coût qui peut descendre en-dessous de 100 €. Non seulement cela, mais on la mesure en effet régulièrement : à l'occasion d'une embauche, d'une promotion, d'une formation… Alors que pour la compétence dite « technique » le moyen de jugement privilégié est le diplôme et le CV du salarié, il semble que pour la compétence linguistique le responsable de ressources humaines se méfie de ce que pense et affirme le salarié de son propre niveau.

2.1.1.1 Qu'est-ce que la compétence linguistique ?

L'évaluation de la compétence en langue étrangère a rarement été prise pour objet d'étude en soi par la recherche en gestion ; ou alors, on l'a abordée comme une composante relativement évidente, transparente, pour ne pas dire anecdotique de la compétence interculturelle (Henriette, 2005; Johnson, Lenartowicz, & Apud, 2006). La raison en est peut-être à chercher dans le rapport des disciplines : l'évaluation de la compétence en langue étrangère est traditionnellement revendiquée comme objet d'étude par la didactique des langues. On n'ambitionne pas de faire ici une revue de la littérature existante en didactique des langues, revue qui ne pourrait être que très lacunaire. On adoptera un regard pragmatique sur cette compétence, celui du gestionnaire de ressources humaines, sur l'évaluation de la compétence en langues.

Dans cette optique pragmatique, on définira la compétence linguistique comme la capacité à utiliser une langue étrangère pour mener à bien différentes tâches professionnelles. Il ne s'agit clairement pas d'une compétence grammaticale ou de la mesure d'une connaissance de type métalinguistique (d'une compétence *en* linguistique), mais bien d'une compétence de communication en langue étrangère. On pourrait, pour être plus explicite, parler de « compétence communicationnelle » ou de « compétence sociolinguistique » (Henderson, 2005; Vuorela, 2008). L'évaluer est théoriquement impossible : il faudrait tenir compte de l'infinité des contextes d'interaction possibles. C'est pourtant un passage indispensable si l'on prétend en faire un objet de gestion – et les outils ne manquent pas pour le faire. Aussi se restreindra-t-on souvent, dans la suite, à une conception très simple, voire simpliste de la compétence linguistique, considérant qu'elle est ce que l'on peut mesurer par exemple à travers l'échelle du CECRL (voir § 2.1.1.2 ci-dessous). Entendue ainsi, la compétence linguistique est précisément ce que la formation aux langues étrangères a pour objet de développer.

Ceci nous permet de mettre l'accent sur une particularité de la compétence linguistique : contrairement à la plupart des compétences utiles aux entreprises, elle se mesure. Grossièrement, diront en chœur les formateurs et les didacticiens des langues. N'empêche. Cela crée une différence de poids entre les autres compétences, pour lesquelles on se contente d'une obligation de moyens (le candidat doit avoir tel ou tel diplôme, tant d'années d'expérience, avoir suivi telle formation), et la compétence linguistique, pour laquelle le candidat est soumis à une obligation de résultat (avoir tant de points au TOEIC, « l'anglais courant », un niveau C1 sur le CECRL…). On peut y voir un avantage : il est plus facile de gérer une ressource lorsqu'on sait la mesurer. La compétence linguistique serait donc la plus facilement gérable des compétences. Mais là est précisément le drame : trop facile à mesurer, la compétence linguistique se prête à des politiques de gestion simplistes. On en verra un exemple frappant dans le cas Globum 4.

2.1.1.2 Le cadre européen commun de référence pour les langues

Un consensus semble s'être fait parmi les linguistes et les professionnels de la formation linguistique autour des recommandations émises par le Conseil de l'Europe sur l'évaluation des langues (voir par exemple Little, 2006). Le cadre proposé, dit cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL, en anglais CEFRL pour *Common European Framework of Reference for Languages*), a été introduit dans un but de simplification et d'harmonisation des systèmes d'enseignement et d'évaluation des compétences linguistiques des pays de l'Union Européenne. Le CECRL comprend 6 niveaux de A1 (niveau minimum) à C2 (niveau maximum). Dans l'idéal, l'évaluation de la compétence linguistique d'une personne devrait se faire, selon cette échelle, sur chacune des 5 compétences identifiées par le cadre à savoir :

- Compétences actives ou de production : s'exprimer oralement, écrire

- Compétences passives ou de réception : écouter, lire
- Compétences d'interaction : prendre part à une conversation.

Utilisateur Expérimenté	C2	Peut comprendre sans effort pratiquement tout ce qu'il/elle lit ou entend. Peut restituer faits et arguments de diverses sources écrites et orales en les résumant de façon cohérente. Peut s'exprimer spontanément, très couramment et de façon précise et peut rendre distinctes de fines nuances de sens en rapport avec des sujets complexes.
	C1	Peut comprendre une grande gamme de textes longs et exigeants, ainsi que saisir des significations implicites. Peut s'exprimer spontanément et couramment sans trop apparemment devoir chercher ses mots. Peut utiliser la langue de façon efficace et souple dans sa vie sociale, professionnelle ou académique. Peut s'exprimer sur des sujets complexes de façon claire et bien structurée et manifester son contrôle des outils d'organisation, d'articulation et de cohésion du discours.
Utilisateur Indépendant	B2	Peut comprendre le contenu essentiel de sujets concrets ou abstraits dans un texte complexe, y compris une discussion technique dans sa spécialité. Peut communiquer avec un degré de spontanéité et d'aisance tel qu'une conversation avec un locuteur natif ne comportant de tension ni pour l'un ni pour l'autre. Peut s'exprimer de façon claire et détaillée sur une grande gamme de sujets, émettre un avis sur un sujet d'actualité et exposer les avantages et les inconvénients de différentes possibilités.
	B1	Peut comprendre les points essentiels quand un langage clair et standard est utilisé et s'il s'agit de choses familières dans le travail, à l'école, dans les loisirs, etc. Peut se débrouiller dans la plupart des situations rencontrées en voyage dans une région où la langue cible est parlée. Peut produire un discours simple et cohérent sur des sujets familiers et dans ses domaines d'intérêt. Peut raconter un événement, une expérience ou un rêve, décrire un espoir ou un but et exposer brièvement des raisons ou explications pour un projet ou une idée.
Utilisateur élémentaire	A2	Peut comprendre des phrases isolées et des expressions fréquemment utilisées en relation avec des domaines immédiats de priorité (par exemple, informations personnelles et familiales simples, achats, environnement proche, travail). Peut communiquer lors de tâches simples et habituelles ne demandant qu'un échange d'informations simple et direct sur des sujets familiers et habituels. Peut décrire avec des moyens simples sa formation, son environnement immédiat et évoquer des sujets qui correspondent à des besoins immédiats.
	A1	Peut comprendre et utiliser des expressions familières et quotidiennes ainsi que des énoncés très simples qui visent à satisfaire des besoins concrets. Peut se présenter ou présenter quelqu'un et poser à une personne des questions la concernant - par exemple, sur son lieu d'habitation, ses relations, ce qui lui appartient, etc. - et peut répondre au même type de questions. Peut communiquer de façon simple si l'interlocuteur parle lentement et distinctement et se montre coopératif.

Tableau 6 : Description générale des niveaux du CECRL. Il existe aussi des descriptions détaillées pour chacune des cinq compétences : compréhension écrite et orale, expression écrite et orale, interaction. (Source : Conseil de l'Europe, Division des politiques linguistiques, 2001)

Les capacités nécessaires pour se réclamer d'un niveau donné pour chacune de ces compétences sont soigneusement définies dans des documents librement disponibles et largement diffusés dans toute l'Europe. On trouvera la description générale des niveaux (toutes compétences confondues) dans le Tableau 6.

En dépit des critiques (par exemple Hulstijn, 2007), le CECRL offre un outillage appréciable pour l'évaluation et/ou l'auto-évaluation des compétences linguistiques, aussi bien en milieu académique que professionnel. La plupart des professionnels de la formation que nous avons rencontrés reconnaissent sa valeur et l'utilisent, soit pour leur usage propre, soit pour l'interaction avec leurs clients. Deux d'entre eux ont indépendamment choisi de raffiner le CECRL en subdivisant chacun de ses niveaux en 2 demi-niveaux (A1.1, A1.2…)[2]. Cela permet non seulement de situer plus précisément la compétence d'un individu donné et donc son progrès au cours d'une formation, mais aussi de ne pas le décourager : le passage d'un niveau du CECRL au suivant nécessite un minimum d'une centaine d'heures de formation, c'est-à-dire plusieurs années dans la grande majorité des cas. Au moins avec des demi-niveaux est on assuré de pouvoir annoncer au stagiaire un progrès statistiquement avéré au bout de deux ou trois ans…

2.1.1.1 Les tests commerciaux

On a vu que le CECRL offrait un outil apparemment opérationnel, et pratique, pour évaluer la compétence en langue étrangère dans les entreprises. Dans les faits, malgré ses qualités, peu de gens dans les entreprises françaises connaissent le CECRL : seules 3 entreprises sur les 24 interrogées dans le cadre de l'étude *Language Rich Europe* (British Council, 2012) l'utilisaient en interne pour l'évaluation de l'anglais. Il ne nous a jamais été cité spontanément dans nos interviews en entreprise. Ce qui émerge en revanche systématiquement, en rapport avec la compétence linguistique, est le score TOEIC.

Le TOEIC est un test commercial de la compétence en langue anglaise. Dans sa version historique, la plus commune et celle utilisée chez Globum, il comprend une épreuve de grammaire, une épreuve de compréhension orale et une épreuve de compréhension écrite. Il est moins informatif que d'autres tests du marché (par exemple le BULATS de l'Université de Cambridge) puisqu'il ne teste que les compétences passives[3]. Pour cette même raison, il est aussi moins cher à faire passer : les copies peuvent être intégralement corrigées par un automate. Au-delà de l'effet de mode, cela explique sans doute en partie sa popularité dans les entreprises. Une grande entreprise qui organise

[2] Malgré mon insistance et à ma surprise, aucune des deux n'a accepté de me communiquer la description des demi-niveaux. Je suppose que la concurrence importante sur le marché de l'évaluation et de la formation linguistique justifie cette politique radicale de protection de la propriété intellectuelle.

[3] Une nouvelle version du TOEIC, apparue récemment, teste également les compétences actives.

les sessions dans ses propres locaux peut obtenir des prix de gros : jusqu'à une trentaine d'euros par test passé. C'est trois fois moins que la meilleure offre que nous ayons constatée pour un test visant à évaluer à la fois les compétences actives et passives.

Par ailleurs, la popularité qu'a acquise le TOEIC au fil des ans en France fait que les universités, soucieuses de l'employabilité de leurs étudiants, se sont mises au pas et leur font souvent passer le TOEIC avant de les placer sur le marché de l'emploi. À leur tour, les entreprises qui souhaiteraient faire passer d'autres tests, plus informatifs et/ou moins chers, à leurs salariés, en sont parfois empêchées par ces mêmes salariés, qui tiennent à passer un test diplômant, largement connu et reconnu dans le monde du travail et valorisable pour leur future carrière. Ainsi s'enracine le TOEIC dans le monde du travail… Il est important de noter qu'ailleurs dans le monde, à l'exception du Japon et de la Corée du Sud, le TOEIC n'a pas ce statut incontournable qu'il a en France[4]. Certains professionnels de la formation y voient l'effet de son adoption inconditionnelle par quelques éminents *early adopters*, parmi lesquels ils citent Globum et Procom. On reviendra longuement dans la suite sur la passion ravageuse de Globum pour le TOEIC (cas Globum 4).

2.1.2 Former aux langues

Le marché de la formation linguistique, en France comme sans doute ailleurs en Europe et dans le monde, est pléthorique. Pour reprendre le mot d'une jeune responsable de ressources humaines dans une PME qui venait d'en faire elle-même l'expérience sur le tas : c'est une « jungle », où l'on trouve le meilleur comme le pire, toutes les qualités pour tous les prix. Le responsable de la formation d'une entreprise se trouve donc assez démuni lorsqu'il s'agit de concevoir un plan de formation et de choisir ses prestataires. Il peut choisir, s'il en a les moyens et l'envie, de faire appel à un « intégrateur de formation », comme la société Kangourou dont nous avons rencontré la créatrice et présidente Sylvie Canevet Abderrahim. Kangourou réalise pour ses clients des audits linguistiques et leur propose, sur cette base, une politique de formation aux langues adaptée à leurs besoins. Mme Canevet exprime volontiers son indignation contre les pratiques de certaines sociétés de formation, qui jouent la course aux bas prix (argument auquel sont irrésistiblement sensibles de nombreuses entreprises, en particulier quand le choix des prestataires est assuré par le service des Achats) en rognant de mille et une façons imaginatives sur la qualité de leurs prestations. Elles sont incitées à le faire, d'un côté par la pression d'entreprises comme Globum qui cherchent à diminuer leurs coûts sur tous les fronts, d'un autre côté par l'absence de suivi ou de contrôle qualité en matière de formations linguistique. Jusqu'à récemment, chez Globum, on ne s'enquérait même pas de la satisfaction des personnes ayant suivi une formation en langues !

[4] La France, le Japon et la Corée du sud ont en commun une approche très scolaire de l'apprentissage en général et notamment de l'apprentissage des langues.

2.1.2.1 Les modalités de formation

On trouve principalement quatre modalités de formation aux langues dans les entreprises. Ce sont, de la plus chère à la moins chère : les cours individuels en face-à-face ; les cours individuels par téléphone ; les cours collectifs ; l'e-learning. Nous ne discuterons pas de leurs mérites respectifs sur le plan pédagogique, mais simplement de leurs avantages et inconvénients tels qu'ils nous ont été présentés par des salariés et des responsables de la formation.

Les cours individuels en face-à-face.

Ils sont, dans certaines entreprises, un luxe réservé aux cadres dirigeants. Ils permettent au formateur de se concentrer sur les difficultés particulières que rencontre la personne sur son poste de travail, de travailler sur les contextes (prise de parole, rédaction…) qui lui posent problème et sur les mots de son quotidien. Certains formateurs voient ces séances comme une forme de coaching. C'est sans doute la modalité de formation la plus efficace pour des locuteurs déjà compétents de la langue visée, pourvu que l'entreprise ne cherche pas à faire des économies en embauchant des locuteurs natifs sans compétence pédagogique. Une difficulté peut également survenir lorsque le formé fait corriger séance après séance au formateur le Powerpoint qu'il doit produire en anglais pour une prochaine réunion…

Les cours individuels par téléphone.

Très populaires, parce qu'ils offrent les avantages de cours individuels à des prix moins élevés que les cours en face-à-face. Ils permettent en outre une plus grande liberté – géographique et temporelle – que ces derniers. Un salarié peut continuer à suivre ses cours lorsqu'il est en déplacement, il peut plus facilement en annuler ou en déplacer un le jour pour le lendemain, il peut encore profiter du décalage horaire pour programmer des cours à des heures où aucun formateur en France n'accepterait de le faire. Ceux qui les ont expérimentés citent la diversité des accents des formateurs comme un atout supplémentaire des cours par téléphone. Enfin, ils entraînent à cet exercice difficile entre tous qu'est la discussion téléphonique (ou le *conf call*) en anglais. Le problème de ces cours est souvent un manque de suivi : un salarié raconte comment à chaque séance pendant les cinq premières séances il a dû se présenter à un nouveau formateur qui lui a posé plus ou moins les mêmes questions que le précédent. Ce salarié a très vite abandonné sa formation et n'en a plus demandé à son manager. Un problème se pose aussi lorsqu'un tel cours est proposé à un salarié travaillant dans un open-space, sans possibilité de s'isoler.

Les cours collectifs.

S'ils ne permettent pas le même degré d'individualisation que les cours individuels, ils ont l'avantage d'être plus conviviaux et interactifs que ces derniers. Ils sont souvent préférés pour des débutants. Leur organisation suppose de coordonner les emplois du temps de plusieurs salariés, ce qui peut

s'avérer difficile – à moins que l'horaire ne leur soit imposé, auquel cas on ne peut éviter des pertes liées à l'absentéisme. De plus, si pour une grande structure les cours collectifs peuvent se faire sur place, pour une petite structure ils se feront plus probablement dans une école de langues, ce qui occasionnera des coûts liés au déplacement du salarié. Signalons enfin la possibilité de cours collectifs par téléphone, qui conjuguent en termes d'économies réalisées l'attrait des cours collectifs et celui des cours par téléphone… ainsi que leurs défauts respectifs.

L'e-learning.

C'est la dernière née des modalités de formation aux langues. Un salarié, casque sur la tête face à son ordinateur, navigue sur un site internet ou sur un logiciel, lit des textes, écoute des textes enregistrés, répond à des questions… Il lui est parfois même proposé d'effectuer des enregistrements qui seront corrigés, en différé, par un formateur. Les variations possibles sont infinies. Les écarts de qualité aussi : on trouve du très bon comme du très mauvais. L'avantage de l'e-learning, outre son faible coût, est de laisser l'étudiant totalement libre de son organisation. Cela devient un inconvénient quand l'étudiant n'ose pas se former sur ses heures de travail, commence par se former chez lui, et finit par abandonner la formation…

Le « panachage »

Les prestataires de formation proposent de plus en plus des formules « panachées » : souvent une des trois premières modalités de formation, associée à de l'e-learning. Elles offrent l'avantage de démultiplier les heures dites « de contact » avec la langue pour ceux qui le souhaitent. Les salariés sont libres de mesurer leur investissement en fonction de leur motivation et de leur disponibilité, et sans surcoût pour l'entreprise puisque l'e-learning est la seule modalité dont le coût ne dépend pas de l'intensité d'utilisation.

Pour ce qui est de l'adaptation des différentes modalités de formation aux situations particulières des salariés, on constate : que l'e-learning est une bonne solution pour qui souhaite maintenir son niveau par un contact régulier avec la langue, sans nécessité urgente de réactiver sa compétence ; que les cours collectifs sont bien adaptés à des débutants ou faux débutants que l'on souhaite familiariser avec les structures de la langue ; que les cours par téléphone sont ce qui convient le mieux à des salariés dont l'emploi du temps et la localisation varie beaucoup d'une semaine à l'autre ; qu'à partir d'un certain niveau de compétence seuls les cours particuliers peuvent vraiment faire progresser un salarié.

2.1.2.2 Le coût de la formation

Le coût est un facteur prépondérant dans le choix d'un prestataire. Les ordres de grandeur que j'ai relevés dépassent légèrement les 50 €/heure pour des cours en face à face. Pour des cours par téléphone, le tarif varie beaucoup, du plus cher, autour de 50 €/heure, au moins cher, 30 €/heure

environ. Pour 30€/heure, on ne doit pas attendre une qualité extraordinaire : les formateurs sont à l'autre bout du monde, et le plus souvent n'ont, au-delà d'une compétence native en anglais, aucune compétence d'enseignement. Le moins cher reste l'e-learning : il se paye généralement non à l'heure mais au nombre de licences accordées, c'est-à-dire de personnes formées. Une personne pendant un an revient à quelques centaines d'euros. Les organismes de formation pratiquent souvent des réductions en fonction du volume, qui profitent aux gros clients comme Globum.

Ces ordres de grandeur n'ont certes rien d'effrayant. Nos échanges avec des responsables de formation nous laissent penser qu'ils sont même très raisonnables comparés à d'autres types de formation. Une séance d'anglais en tête à tête avec un bon formateur peut être considérée comme une séance de coaching à très bon marché. Le problème du coût de la formation aux langues n'est donc pas celui du coût horaire mais du coût global : on forme beaucoup de gens, longtemps. D'où un budget qui tend à dépasser les autres budgets de formation de plusieurs têtes, faisant pâlir les responsables de formation. Livrons-nous à un petit calcul. Soit un employé de niveau B1 « supérieur » en anglais – c'est-à-dire le niveau généralement atteint, selon Mme Smith (voir cas Rézodo 1), au terme d'un parcours dans l'enseignement supérieur. Pour faire passer ce salarié à un niveau B2 – c'est-à-dire, ce que l'on appellerait « opérationnel » chez Globum – il faudra offrir au bas mot une cinquantaine d'heures de cours à ce salarié. Au tarif de 45-50 €/heure, on trouve que l'entreprise devra débourser entre 2 000 et 2 500 € pour « opérationnaliser » la compétence en anglais du salarié. Si le salarié doit atteindre le niveau C1, notamment s'il doit prendre un poste avec des exigences importantes sur l'anglais, des contacts réguliers avec l'étranger et d'éventuelles négociations à mener en anglais, il faudra débourser environ le double, soit 4 000 à 5 000 €.

La formation aux langues revient donc très cher si l'on se fixe un objectif véritable et ne se contente pas d'un « saupoudrage » de cours. Pour des raisons budgétaires, beaucoup d'entreprises accordent les formations aux langues par tranches de 20 heures (environ 1 000 €) par an. Les salariés formés traversent alors une longue période de friche, souvent plus de six mois, entre la fin d'une formation et le début de la prochaine. Sauf s'ils ont l'occasion d'activer les compétences acquises pendant cette période, beaucoup perdent ainsi une bonne partie des acquis de leurs 20 maigres heures de formation annuelles. C'est à peu près comme si l'on n'avait rien dépensé du tout. Un autre effet négatif de cette ventilation temporelle des efforts de formation est que les progrès sont lents à venir. Un salarié peut désespérer s'il constate qu'au bout de deux ou trois ans il n'a toujours pas évolué sur l'échelle des niveaux. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles la formation linguistique a si mauvaise presse chez Globum : plusieurs salariés nous ont raconté en entretien avoir abandonné la formation parce qu'elle ne changeait rien pour eux. On est tenté d'en tirer la maxime suivante : former moins de personnes, mais les former mieux (formation de qualité et suivi dans le temps).

Un facteur de coût que l'on a tendance à oublier, mais que n'oublient pas les responsables de formation, est le coût salarial de la formation – c'est-à-dire le coût des heures non travaillées par le salarié. Bien qu'elles ne soient pas imputées comptablement, elles représentent un coût parfois supérieur au coût budgétaire de la formation. Si l'on considère le coût total d'une heure de formation, soit une petite centaine d'euros, on peut trouver plus dérisoire encore de rogner sur la qualité pour économiser 10 à 15 €. Cette affirmation est à modérer, particulièrement si les personnes concernées sont des cadres ; les cadres, théoriquement, sont tenus à un résultat et ne comptent pas leurs heures. Une heure de formation n'implique pas une heure de travail en moins – les objectifs à atteindre ne sont généralement pas diminués en raison d'une formation à suivre. Plusieurs nous ont avoué qu'ils compensaient les heures passées en formation en travaillant davantage, en partant plus tard le soir voire en travaillant chez eux. C'est parfaitement contraire à l'esprit de la formation professionnelle (qui doit être effectuée sur le temps de travail) mais c'est parfois une condition mise par le manager, explicitement ou implicitement, à l'acceptation de la formation. Ce qui est vrai pour les formations en face-à-face et par téléphone l'est d'autant plus pour l'e-learning. Ceux qui l'ont expérimenté chez Globum nous ont tous dit s'être formés chez eux, après le travail. Ceci ne contribue pas à la popularité de la formation linguistique.

2.1.2.3 L'attribution budgétaire

Qui paie la formation ? Le service dont dépend le salarié, ou bien le service formation en puisant dans un budget centralisé de formation ? La question paraît accessoire car l'impact final sur les comptes de l'entreprise est le même, mais on ne s'étonnera pas d'apprendre que le comportement des acteurs diffère dans un cas et dans l'autre.

Si (comme chez Globum) c'est le service formation qui paie, il aura le souci de répartir justement l'effort de formation entre les services – sans avoir forcément une idée juste de quel service en a plus besoin qu'un autre. De plus, les managers, si la formation ne pèse pas sur leur budget, n'hésiteront pas à relayer les demandes de formation de salariés qui n'en ont pas réellement besoin, considérant que leur refuser cette formation risquerait de les démotiver. On aboutit ainsi, inéluctablement, à un éparpillement de l'effort de formation, comme on l'observe chez Globum où la plupart des salariés qui suivent une formation n'ont que vingt heures de cours par an.

Si (comme chez Procom) c'est chaque service qui paie pour la formation de ses collaborateurs, on a plus de chances d'obtenir une répartition économiquement optimale des ressources. Les services qui n'ont pas de grands besoins en formation à l'anglais préfèreront investir leur argent ailleurs, les managers n'offriront pas de formation à leurs collaborateurs qui n'en ont pas besoin. Le risque ici est en revanche celui d'une inflation du budget global de formation si tous les services estiment

nécessaire de former leurs salariés à l'anglais : c'est ce qui a poussé Procom à infléchir sa politique de formation en 2011 en posant davantage de conditions à l'attribution des formations (cas Procom 1).

2.1.2.4 La réglementation

On ne saurait parler de la formation en France sans aborder l'aspect réglementaire. Les entreprises ont en effet une obligation de formation de leurs salariés, qui prend des formes variées : plan annuel de formation, congé individuel de formation, congé de bilan de compétences, droit individuel à la formation (DIF), contrats de professionnalisation… Il n'est pas étonnant que le salarié moyen s'y perde. Même le gestionnaire s'y perd parfois : il nous a été extraordinairement difficile d'obtenir une réponse claire à la question du rapport entre formation aux langues et DIF. Certains responsables formation nous ont assuré que toute la formation aux langues se faisait en DIF ; d'autres qu'il n'était pas légal de la faire en DIF ; d'autres qu'elles ne mettaient pas en œuvre de DIF au sens légal… On restera donc très prudent sur ce point.

Le fait que l'entreprise soit obligée de former ses collaborateurs change sensiblement la donne du point de vue économique. Pour la plupart, l'argent qui sert à former est fléché vers la formation, ce n'est pas un argent qui aurait pu être investi autre part. Le but du législateur qui a mis en place cette obligation était de rendre l'entreprise moins frileuse pour former ses collaborateurs : idéalement, on voudrait que former quelqu'un ne représente aucun coût (autre que le coût salarial) afin que le seul intérêt du salarié soit pris en ligne de compte. Dans les faits, ce système a des effets pervers impossibles à ignorer. Comme le souligne Meignant (2009), le monde de la formation est le lieu d'un énorme gaspillage. Une multitude d'organismes de formation plus ou moins sérieux et honnêtes tentent de capter la manne souverainement créée par le législateur. On envoie se former des personnes qui ne retirent rien de leur formation. La formation devient un acte purement formel dans lequel « *des gens signent des feuilles de présence* » et ces signatures sont échangées contre remboursement par l'OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) des fonds abondés pour la formation professionnelle. L'entreprise étant dissuadée de raisonner sur un mode économique dans le domaine de la formation, elle ne cherche pas à mesurer le retour sur investissement des formations qu'elle offre à ses salariés. Ainsi est perdue de vue une dimension essentielle de la formation : c'est un investissement que l'entreprise consent à faire sur ses salariés, parce qu'elle y a intérêt pour le futur.

Ce constat, valable pour la formation en général, est particulièrement vrai pour la formation aux langues, formation facile à mettre en œuvre, *one size fits all*, que l'on peut offrir à tout le monde et n'importe qui sans trop réfléchir et en se disant que cela servira bien d'une façon ou d'une autre – contrairement à la formation métier qui, pour être pertinente, requiert forcément de la part des RH une réflexion minimale sur l'évolution de carrière du salarié. Ceci fait que la formation aux langues est souvent utilisée comme une formation par défaut pour les salariés à qui l'on ne saurait pas quoi

offrir. Le manque d'intérêt pour les résultats de la formation trouve son expression dans l'absence d'évaluation. Chez Globum, la formation aux langues ne faisait jusqu'en 2012 l'objet d'aucune évaluation a posteriori, ni à chaud (juste après la formation), ni à froid (un ou quelques mois plus tard). Ceci a longtemps empêché le service de formation de constater la piètre réputation dont jouissait la formation aux langues auprès des salariés.

La dissociation créée par l'obligation légale entre le but théorique de la formation et sa pratique effective incite Meignant (2009) à distinguer la gestion de la formation – entendue comme la cuisine des services de formation pour répondre à l'obligation légale – du management de la formation – entendu comme la conception intelligente d'un dispositif de formation dans une optique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il s'agit dans le second cas de revenir à un raisonnement économique : s'interroger sur le bon emploi de chaque euro dépensé au titre de la formation, comme si l'on avait pu le dépenser autrement… Nous ne reprendrons pas cette distinction quelque peu artificielle entre gestion et management (ce serait admettre le caractère irremplaçable du second, anglicisme dont on disqualifie trop facilement l'équivalent français) mais tenterons, dans la seconde moitié de ce chapitre, de répondre de façon originale à cet appel à la rationalisation pour la formation aux langues.

2.2 Gestion informelle

2.2.1 La pratique au travail

Au dire des formateurs comme des salariés, la pratique de la langue est extraordinairement importante pour la montée en compétence linguistique. Les formateurs estiment généralement que, pour passer d'un niveau du CECRL au suivant, 100 h de formation doivent être associées à au moins autant d'heures de pratique de la langue. C'est, on l'a vu, une des raisons de la popularité de l'e-learning, qui entretient le contact avec la langue plus qu'il ne forme. La pratique est donc un complément indispensable de la formation.

Peut-on aller jusqu'à considérer la pratique de la langue comme un substitut à la formation ? Lorsque l'on interroge des salariés qui se sont trouvés en situation de devoir monter très vite en compétence linguistique en raison d'une nouvelle affectation, on observe que leurs témoignages concordent sur un point : le fait d'être plongé dans un milieu non-francophone, avec un niveau d'anglais encore trop faible pour être efficace dans leur travail, a été cent fois plus formateur que toutes les formations qu'ils avaient suivies auparavant. Le fait d'être mis au pied du mur, s'il est un facteur de progrès fulgurant, ne va pas sans générer son lot de souffrances. Les salariés que nous avons interrogés ont tous réussi, après quelques mois de grande difficulté, à franchir le mur, à surmonter leur inhibition –

que beaucoup s'accordent à décrire comme un trait typiquement français, hérité du système éducatif. Bref, ils sont désormais très à l'aise en anglais.

On imagine que d'autres salariés[5] mis dans la même situation ont pu la vivre comme un échec. Celui-ci représente une épreuve difficile pour le salarié et un coût important pour l'entreprise. Cette stratégie est donc risquée et on ne peut la recommander comme une solution universelle au problème de la gestion des compétences linguistiques – on ne peut d'ailleurs pas expatrier *toutes* les personnes ayant besoin de monter en compétences en anglais. Il faut cependant reconnaître qu'elle présente des avantages, notamment la rapidité de la montée en compétence et le coût global très faible : coût de formation nul, y compris coût salarial (le salarié continue à travailler tout du long), coût d'inefficacité très élevé au début mais diminuant assez vite. C'est pourquoi certaines entreprises internationales (par exemple Procom) usent volontiers de l'expatriation, soit durable, soit temporaire, pour remédier à l'inhibition de certains de leurs salariés sur la pratique de l'anglais. Bien que l'expatriation présente un coût élevé et un risque d'échec non-négligeable, elles semblent bien y trouver leur compte.

2.2.2 L'auto-formation

Une autre dimension essentielle de la gestion informelle des compétences linguistiques est l'auto-formation. Nous y incluons la pratique de la langue étrangère à domicile, qui nous semble d'une autre nature que la pratique au travail traitée au § 2.2.1 ci-dessus : le salarié cherche ici à progresser dans la langue étrangère par un effort qu'il consent en dehors du travail, dans sa vie privée. C'est son propre temps qu'il y investit et non celui que lui achète l'entreprise.

Un nombre considérable d'informateurs nous ont confié regarder, ou avoir regardé à un certain moment de leur carrière, des films et séries en version originale anglaise pour améliorer leur compréhension de cette langue. Certains nous ont dit être partis volontairement en vacances dans un pays anglophone pour travailler leur anglais à une époque où celui-ci les mettait en difficulté dans leur travail. Deux salariés de Globum nous ont dit s'être formé eux-mêmes à l'anglais, l'un en s'achetant une méthode de type Assimil, l'autre en se payant des cours du soir. Le premier a fait ce choix parce qu'il avait eu de mauvais échos des formations dispensées par l'entreprise, en avait lui-même suivi quelques années auparavant et ne croyait pas pouvoir progresser grâce à elles ; le second l'a fait parce que l'entreprise lui refusait depuis plusieurs années une formation, sur le motif qu'il était déjà trop compétent et n'en retirerait rien.

[5] Nous n'avons pas eu l'occasion d'interroger ces salariés, probablement parce qu'ils travaillent désormais dans un périmètre franco-français, hors de notre champ d'exploration.

Peut-on recommander que l'entreprise intègre l'auto-formation dans sa gestion de la compétence linguistique des salariés ? Ce serait assurément un *casus belli* dans l'optique du dialogue social. Un salarié se formerait donc à l'anglais chez lui, hors de son temps de travail et à ses propres frais ? La perspective a de quoi déranger. Mais on a vu d'une part que les salariés donnent déjà de leur temps personnel pour la formation, que cela soit conforme ou non à l'esprit de la formation professionnelle – c'est ce qui nous a fait dire que le coût salarial de la formation n'était pas forcément aussi élevé que l'on croyait (voir page 304). On peut y voir le symptôme d'un estompement progressif de la limite entre vie professionnelle et vie privée (Thévenet, 2001).

D'autre part, nous avons défendu l'idée qu'une meilleure prise en compte de la gestion informelle par le gestionnaire officiel serait une bonne piste pour améliorer la gestion des langues dans les entreprises. Si l'on part du principe que l'entreprise doit pouvoir répondre négativement à certaines demandes de formation aux langues afin de concentrer ses moyens sur ceux qui en ont le plus besoin, il est de bonne pratique que l'on incite ceux qui se voient refuser une formation à se former autrement, en leur en donnant de préférence les moyens, par exemple en mettant à leur disposition une solution peu chère d'e-learning, mais sans que cela soit inclus dans le périmètre officiel de la formation. C'est sans doute le meilleur moyen de tester la motivation de ces salariés pour leur accorder ou non, à terme, la formation qu'ils demandent. C'est aussi particulièrement facile à mettre en œuvre dans le cas de la formation aux langues, contrairement aux formations « métier » ou au management qui ne peuvent guère s'envisager qu'enracinées dans un contexte d'entreprise. Le LEBY (*Learn English by yourself*) – terme que l'on peut proposer sur le modèle du BYOD (*Bring your own device*), mouvement incitant les salariés à utiliser leurs outils numériques personnels au travail – a sans doute de beaux jours devant lui. Cependant il ne sera jamais qu'un complément de la formation professionnelle, en tout cas en France où celle-ci est une obligation légale.

2.2.3 Demander une formation

Les responsables de formation parlent volontiers de leur lutte contre ce que l'un d'eux appelle les « formations de confort ». Ce sont des formations accordées à des salariés par leur manager sans qu'un besoin réel existe sur le poste. Mais pourquoi accorder alors une formation ? Pourquoi en demander une ? Ceci nous amène à aborder un point crucial de la formation : la motivation du salarié. Si d'un point de vue économique la formation répond d'une part au besoin de réduire l'écart entre les compétences d'un salarié et les exigences du poste qu'il occupe, d'autre part à une obligation légale dont l'acquittement est une condition de paix sociale dans l'entreprise, on s'interroge trop peu sur les logiques qui amènent un salarié à demander une formation.

Il y a le salarié qui souhaite évoluer vers un poste à dimension internationale mais dont la candidature ne sera jamais prise au sérieux tant qu'il ne parlera pas mieux l'anglais. S'il attend d'avoir besoin

de l'anglais sur son poste de travail pour s'y former, il pourra attendre très longtemps. Mais si les RH ne donnent pas crédit à ses ambitions de carrière, la formation lui sera refusée : une fois, deux fois… Les salariés persévérants, appuyés par un manager compréhensif, finissent généralement par obtenir la formation qu'ils demandent. On trouve dans la même catégorie des salariés qui se forment à l'anglais en prévision d'une recherche d'emploi, parce qu'ils comptent quitter l'entreprise tôt ou tard. À ces salariés que l'entreprise n'a pas d'intérêt économique à former à moins qu'elle ne souhaite se séparer d'eux, la législation française prévoit que la formation peut être accordée dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF). Mais il semble que le DIF ne soit pas toujours appliqué dans les entreprises, en tout cas pas toujours dans l'esprit de la loi.

Il y a aussi le salarié qui demande une formation à l'anglais parce que ses collègues en ont eu une l'an dernier, parce qu'il n'en a pas eu depuis longtemps, parce qu'enfin « il y a droit ». Cette dimension statutaire de la formation à l'anglais est dénoncée par plusieurs responsables RH que j'ai rencontrés. C'est selon eux la principale raison de l'éparpillement des efforts de formation dans leurs entreprises. Les managers y ont leur responsabilité qui, de leur côté, usent de la formation comme d'une récompense pour leurs collaborateurs, en lieu et place d'un bonus ou d'une augmentation. Bien que ces effets s'appliquent à toutes les formations, ils sont particulièrement forts dans le cas de la formation à l'anglais, en raison de sa banalisation et des enjeux de carrière qui lui sont associés : dans certaines entreprises, la formation à l'anglais (comme la formation au management) fait figure de formation à tout faire, que l'on peut offrir à un salarié avec la certitude d'améliorer son employabilité.

Et que dire d'un salarié qui admet se former à l'anglais « *juste pour le plaisir* » ? D'une jeune quinquagénaire qui compare sa dernière formation à une « *cure de jouvence* » ? Une session de formation permet d'ouvrir une parenthèse dans une journée de travail, éventuellement de quitter le lieu de travail, de rencontrer d'autres gens si c'est une formation collective, de rire de ses erreurs et de celles des autres… Cette dimension ludique est certainement une condition de succès de la formation. Et si c'était aussi une de ses raisons d'être ? Les responsables de la formation que nous avons interrogés ne peuvent y consentir. On peut, on doit se réjouir que les salariés trouvent plaisir à se former ; mais il y a sans doute d'autres moyens de les rendre heureux à moindre coût, surtout quand l'étroitesse du budget fait que l'on administre les formations aux langues au compte-gouttes à ceux qui en ont vraiment besoin.

2.2.4 Refuser une formation

Il arrive qu'une formation soit refusée à un salarié qui en avait fait la demande. Il arrive, à l'inverse, qu'une formation soit proposée, voire imposée, à un salarié qui n'en veut pas, soit sur l'initiative de son manager, soit sur celle du service de la formation. C'est là, nous semble-t-il, une éventualité

rarement envisagée par les théoriciens de la formation. Pourquoi un salarié refuserait-il une formation à l'anglais, pourquoi refuserait-il que l'entreprise consente un effort financier pour faire augmenter sa valeur sur le marché du travail ?

L'argument le plus souvent entendu invoque le manque de temps. Un cadre très occupé peut juger impossible de consacrer deux heures par semaine à des cours de langue… Argument disqualifié d'emblée par les responsables de formation : « *Ce n'est pas une question de temps, c'est une question de priorités !* » Les modifications d'agenda de dernière minute causent des annulations de cours qui sont néanmoins payés au prestataire. Un immense gâchis pour cette directrice de la formation, qui raconte que sur le périmètre dont elle était auparavant responsable l'absentéisme en cours de langues avait atteint la proportion effarante de 50%. 50% de cours payés et non réalisés ! C'est 600 k€ de perdus tous les ans. On lit dans ce chiffre l'évidence d'un dysfonctionnement dans la gestion de la formation linguistique. Et toutes les entreprises sont concernées à plus ou moins grande échelle. Pour lutter contre ce fléau, les services de formation font feu de tout bois : information au manager (qui est généralement complice de l'annulation, quand il n'est pas le seul coupable), remboursement des cours annulés sur le budget du service de rattachement, voire refus de toute formation ultérieure à l'anglais… Les services de formation gagneraient à s'interroger aussi, ce qu'ils font trop rarement, sur la qualité des formations dispensées. Certains salariés citent la médiocre qualité des formations dispensées comme la principale raison de leur défection. Ceux-là ne remettront plus jamais les pieds dans un cours de langue, même s'ils sont en difficulté : ils ont perdu foi dans la capacité de la formation à les faire progresser en anglais.

Dans certains cas, le refus de se former traduit une résistance à l'anglicisation de l'organisation. Un salarié qui n'a jamais parlé l'anglais et qui voit l'organisation s'angliciser petit à petit autour de lui ne voit pas l'utilité de s'y mettre aujourd'hui, d'autant qu'il lui reste moins de dix ans à travailler avant la retraite. Il est évidemment impossible de contraindre un salarié à suivre une formation. De plus, dans le cas de ce salarié sénior l'effort à fournir pour développer une compétence opérationnelle en anglais serait tellement important, pour lui et financièrement pour l'entreprise, qu'il y a vraiment lieu de s'interroger sur son opportunité, d'autant qu'il est généralement admis qu'apprendre une langue étrangère devient d'autant plus difficile que l'on avance en âge sans en avoir apprise aucune. Mais aussi ce salarié sénior se condamne-t-il, en refusant une formation, à finir tôt ou tard dans un placard… un petit placard bien francophone.

De l'autre côté de la frontière linguistique, on a vu dans le cas Globum 1 l'exemple d'un Coréen « impatrié » faisant preuve d'un coupable manque d'assiduité à ses cours de français. Cette attitude provoquait l'ire d'une partie des membres de son équipe, mais elle prévenait aussi les velléités qu'auraient pu avoir certains de repasser trop fréquemment au français en réunion d'équipe. Ne pas

se former semble alors une stratégie plus ou moins délibérée du Coréen pour ne pas finir comme certains de ses compatriotes, étouffé dans sa bulle d'anglais alors que le reste de l'équipe, s'y croyant ou faisant mine de s'y croire autorisée, recommencerait à travailler dans sa langue maternelle.

3 Gérer la formation : trois cas d'entreprises

3.1 Cas Globum 4 : une machine de gestion construite autour du TOEIC

Le cas suivant montre de façon presque caricaturale, et pourtant véridique, la métamorphose d'un test de niveau en indicateur universel de la compétence en anglais, autour duquel les gestionnaires de ressources humaines élaborent leur politique de gestion des compétences en anglais. C'est un bon exemple de ce que Girin (1983a) a appelé une « machine de gestion », qui est à l'outil de gestion ce que la machine de production est à l'outil de production, y compris dans sa dimension aliénante (elle impose son rythme et sa logique aux acteurs), sa propension à l'obsolescence et son caractère irremplaçable une fois mise en place.

3.1.1 La machine TOEIC

Voici un échange typique de mes entretiens chez Globum :

- Êtes-vous à l'aise en anglais, pour votre travail ?
- J'ai 780 au TOEIC. Je sais bien que ça ne veut pas dire grand-chose… Enfin, je me débrouille quoi, mais je ne suis pas très à l'aise avec des nationaux [il veut dire : des anglophones natifs].

Pour comprendre l'association systématique faite par les personnes interrogées entre la compétence en anglais et le score TOEIC, il faut savoir que Globum utilise le score TOEIC depuis près de 15 ans comme critère d'embauche de ses cadres, ce qui en fait une pionnière en la matière. Tous les prérequis concernant la maîtrise de l'anglais sont ainsi exprimés en termes de score TOEIC. En théorie, aucun cadre chez Globum ne peut avoir un score inférieur à 750 (sur un total de 990). Ce score minimal s'appliquait également, en interne, à ceux qui aspiraient à être promus au statut de cadre, jusqu'à ce que récemment les représentants du personnel demandent et obtiennent une dérogation. Pour être cadre dirigeant, il faut avoir au moins 850. Là, aucune dérogation.

L'introduction du score TOEIC dans les critères d'embauche et de promotion s'est faite à l'origine en réponse à l'internationalisation du groupe, sur l'impulsion du président-directeur général. Globum venait de conclure un partenariat stratégique important avec une entreprise coréenne. Il était anticipé qu'à moyen ou long terme, dans le sillage de ce partenariat, tous les cadres auraient à travailler en langue anglaise au cours de leur carrière. Introduire un critère sur l'anglais donnait un

signal clair à la population des cadres de l'entreprise : s'ils voulaient rester dans l'entreprise, ils devraient se mettre à l'anglais !

Il est significatif qu'après avoir répondu à la question « Êtes-vous à l'aise en anglais ? » par la déclinaison très factuelle de leur score TOEIC, tous les interrogés s'accordent à dire que ce score rend mal compte de la compétence linguistique d'un individu. D'abord parce que dans sa version traditionnelle, celle employée chez Globum, il n'évalue pas les compétences actives (parler et écrire) qui sont, de l'avis général, les plus difficiles à acquérir. Un diplômé de grande école – ils sont nombreux chez Globum – est passé généralement par les concours des classes préparatoires et sait donc préparer un examen. Or le TOEIC est précisément le genre d'examen qu'une bonne préparation, très scolaire, permet de réussir sans trop de risque. Une fois devant un collègue de langue étrangère, le fait de savoir distinguer dans l'usage le *present perfect* du *past simple* ne garantit pas une communication réussie. Autrement dit, le TOEIC est un indicateur très fruste de la compétence de communication en langue anglaise – comme le serait, du reste, tout indicateur ambitionnant de projeter cette compétence sur un axe numérique unique. On peut donc, à un extrême, discourir très facilement en anglais et avoir un score TOEIC inférieur à 600 – c'est le cas d'un technicien que nous avons rencontré, qui avait donné des formations dans des pays anglophones mais à qui les ressources humaines refusaient de reconnaître la compétence en anglais pour son avancement de carrière. On peut, à l'autre extrême, avoir un très bon score TOEIC mais être inhibé et mis en difficulté par l'anglais – comme en témoigne cette salariée :

> Je dois avoir 900… 920 ou un truc comme ça ? […] Oui, c'est extraordinaire, je pense que j'ai potassé. Je l'ai… J'ai… J'ai appris quoi. Je me souviens plus exactement, je l'ai passé il y a 3-4 ans, donc… [Voix émue, hésitations.] Oui, j'ai appris par cœur en fait. J'ai appris par cœur. Donc je peux le faire, je l'ai fait. Vous voyez mon score, donc je l'ai fait. Mais ça n'a pas de corrélation avec l'aisance à parler, en fait. […] Ca ne reflète pas votre aisance potentielle dans la langue.

Mais le TOEIC a ses mérites, qui expliquent que Globum l'ait choisi et conservé pendant près de 15 ans. D'abord, c'est un test peu cher à faire passer. L'entreprise étant un gros client et disposant de volumes importants – passé un certain stade du processus d'embauche, tous les candidats au recrutement sont passés au crible du TOEIC – elle bénéficie de tarifs préférentiels qui rendent le test d'autant plus avantageux. Selon nos estimations, il y a un rapport de 1 à 3 entre le prix payé par Globum pour faire passer le TOEIC en interne et celui qu'elle paierait pour faire passer un test plus complet, par exemple le test BULATS de l'université de Cambridge. Ensuite le fait même de disposer d'un seul indicateur numérique a participé à rendre populaire le test TOEIC. Dans une entreprise d'ingénieurs, habituée aux procédures nettes et précises, mettre un chiffre sur un fait semble l'objectiver et le rendre opérable. Les Français sont, de plus, habitués à être notés numériquement tout au long de leur scolarité et il ne leur semble donc peut-être pas anormal que leur compétence

en anglais soit résumée par un chiffre. Enfin il y a une indéniable *corrélation* entre le score TOEIC et la compétence linguistique – c'est-à-dire que, s'il ne la mesure pas stricto sensu, il donne néanmoins une indication du niveau de compétence probable d'un individu en langue anglaise.

> Pour cette population [les cadres dirigeants], 850 prouve qu'ils maîtrisent bien la grammaire, le vocabulaire et sont quand même pas des collaborateurs introvertis… [Une responsable RH.]

De fait, les interrogés qui ont déclaré un score TOEIC supérieur à 900 étaient pour la plupart très compétents en anglais. Ceux qui ont admis ne pas atteindre tout à fait les 750 – aveu courageux puisqu'il les met théoriquement en situation irrégulière – se jugeaient généralement en difficulté avec l'anglais. Il n'y a en revanche guère de corrélation entre le niveau TOEIC et l'introversion d'un salarié ; ce que voulait dire cette responsable RH, c'est qu'un niveau de TOEIC aussi haut témoigne très probablement de l'absence d'un blocage relatif à l'anglais.

D'un critère censé juger, de façon fruste mais relativement bon marché, de la compétence linguistique des employés, on a fait chez Globum (comme dans d'autres entreprises par la suite) une condition *sine qua non* pour l'attribution des postes. TOEIC < 750, je forme. TOEIC ≥ 750, je ne forme pas. On obtient ainsi, par construction, une population de cadres dont le niveau est supérieur ou égal à 750. Système rigide mais au moins cohérent. Le grand paradoxe dans cette histoire est que la systématisation du critère TOEIC a fait que la compétence en anglais ne joue plus du tout pour départager les candidats à un même poste. La compétence en langue anglaise n'est plus un critère parmi d'autres, que l'on pourrait soupeser au regard des autres compétences et notamment des différentes composantes de la « compétence technique », si prédominante et si centrale chez Globum – elle est un filtre binaire qui qualifie ou disqualifie un candidat indépendamment de ses compétences techniques. Les candidats à l'embauche ne sont pas testés sur leur compétence orale en anglais, ou alors ils le sont à l'occasion d'un entretien sur l'initiative unilatérale du manager. On manquerait d'ailleurs de compétences linguistiques au service des ressources humaines pour s'entretenir en anglais avec tout le beau monde qui frappe aux portes de l'entreprise !

Ce système cohérent et rigide ne doit sa pérennité qu'à la tolérance – jamais explicitée mais connue de tous – de nombreuses exceptions qui ne disent pas leur nom. On ne refusera pas systématiquement une formation à un salarié ayant plus de 750 au TOEIC pourvu qu'il sache argumenter sa demande de façon très convaincante (il devra l'être d'autant plus, bien sûr, que son score est élevé). On ne se privera pas non plus d'une compétence technique rare à l'embauche sous prétexte que la personne la détenant ne parle pas l'anglais : on l'embauchera plutôt « sous réserve » qu'elle prenne des cours et obtienne « à terme » un score de 750 au TOEIC… Et l'on fermera les yeux si, considérant qu'elle n'a pas besoin de l'anglais sur son poste, elle n'en fait rien. Dans les faits, une petite étude

statistique que nous avons menée, ciblée pourtant sur une population de cadres dits à haut potentiel, révèle que 12% de ces cadres ne satisfait pas à la règle des 750 ! Tout le monde le sait, personne ne le dit. La règle des 750/850 semble néanmoins souffrir peu d'exceptions pour les embauches depuis quelques années. Un manager de 35 ans confirme :

> J'avais 745 en rentrant, en toute théorie j'aurais pas dû rentrer. Après, plus tard, dans les années 2000, j'ai voulu embaucher quelqu'un qui a eu 745 au TOEIC et je n'ai pas pu l'embaucher. Les RH m'ont dit : 745 c'est 745. [Nous soulignons pour dénoter l'emphase.]

Un autre effet pervers de l'utilisation du TOEIC comme filtre binaire pour l'accès au statut de cadre (et a fortiori de cadre dirigeant) résulte de la crainte, fort compréhensible, qu'ont les cadres d'avoir perdu en niveau depuis leur entrée dans l'entreprise. Étant donné que beaucoup de cadres n'utilisent que peu l'anglais à leur poste (47% d'entre eux n'ont *jamais* de réunions en anglais) il est inévitable que le score TOEIC d'une grande partie des cadres régresse. Le cadre sera-t-il inquiété sur son score passe en-dessous du seuil fatidique ? Nous n'avons eu connaissance d'aucun cas de ce type. Il est certain que les RH réagiraient de façon pragmatique, en incitant le salarié à suivre une formation de remise à niveau (les déplorables formations TOEIC !) et à repasser le test à l'issue. On se doute que la perspective d'une formation de remise à niveau obligatoire n'incite pas les salariés à repasser le TOEIC une fois dans l'entreprise. De fait, bien qu'une séance TOEIC soit systématiquement programmée à l'issue de toute session de formation à l'anglais, le responsable de la formation admet – seulement quand on le pousse dans ses retranchements – que personne ou presque ne prend la peine de repasser le test. Dans notre échantillon, seuls 26 % des salariés ayant suivi une formation à l'anglais au cours de leur carrière ont repassé le TOEIC – le plus souvent dans la perspective d'une promotion, et parfois, tout de même, à l'issue d'une formation. Aussi la plupart des statistiques sur le TOEIC figurant sur les fiches personnelles datent-elles de l'introduction du test pour les salariés très anciens et pour les moins anciens de l'embauche. Comment utiliser un indicateur qui date, pour certains, de plus de 10 ans, et ne tient aucun compte des formations suivies entre temps ? Ceci contribue davantage à rendre inopérable le critère du score TOEIC, et à mettre en doute la pertinence d'un système de gestion des RH qui le prend pour base.

Le bilan est étonnant, et paradoxal : ayant voulu introduire un indicateur simple et opérable, on se retrouve avec un indicateur simpliste (binaire) et inutilisable. On peut en effet soutenir que la compétence en langue anglaise, si centrale, si obsessionnelle soit-elle dans la politique de recrutement et de promotion, ne joue que marginalement dans l'attribution des postes. Un score TOEIC supérieur à 900 pourra, au mieux, donner un léger avantage à un collaborateur pour un poste à forte dimension internationale. L'un de nos répondants, exceptionnellement compétent en anglais (niveau C2), juge que cette compétence n'a joué pour rien dans sa progression de carrière car

« *l'entreprise s'en fout* ». En voulant attirer l'attention sur l'anglais, on a fini par le rendre transparent. Le score TOEIC importe beaucoup plus à tout le monde que la compétence en anglais. Quand le chef d'entreprise montre la métamorphose à accomplir, le gestionnaire de ressources humaines regarde l'indicateur…

3.1.2 Les autres langues

Le long développement qui vient d'être fait sur le cas de l'anglais, en occultant totalement les autres langues des partenaires de Globum, reflète assez fidèlement la réalité de l'entreprise. La question des langues se résume très vite chez Globum, comme dans nos entretiens, à celle de l'anglais. Cela n'est en rien un hasard : comme dans beaucoup d'entreprises multinationales, l'anglais est chez Globum LA langue de travail à l'international. On parle anglais en principe avec tous les partenaires qui ne parlent pas le français. Un Français expatrié en Corée, s'il apprend le coréen, continuera à travailler essentiellement en anglais. De même un Coréen « impatrié » en France. Comme le dit une responsable RH *: « Si tout le monde parlait bien l'anglais quand on a à travailler ensemble…. C'est quand même déjà très ambitieux. »* Le statut singulier de l'anglais se traduit de façon frappante sur la fiche personnelle. Sous le nom et les coordonnées figurent énumérées les langues parlées – quel que soit le niveau du salarié dans ces langues – sans mention de l'anglais. Le score TOEIC est consigné immédiatement en dessous. Ostensiblement donc, l'anglais n'est pas une langue comme les autres. Seul, il est une évidence. Seul, il fait l'objet d'une évaluation chiffrée. L'importance de cette dernière est traduite par sa position tout en haut du profil du salarié.

Il faut chercher plus bas, en troisième page pour connaître le niveau du salarié dans chacune des langues étrangères qu'il déclare parler. Là, le niveau est évalué par le salarié lui-même pour chacune de ses langues sur une échelle à cinq barreaux : survie, opératoire, stratégique, expertise, maternel. On observe que « courant », formulation unanimement dévoyée parce que vide de sens, ne figure pas dans cette échelle. Même si l'on peut se demander ce qui distingue un niveau « opératoire » d'un niveau « stratégique », il est tentant d'établir une correspondance entre ces cinq barreaux et les niveaux du CECRL, par exemple : opératoire = B2, stratégique = C1, expertise = C2. On est donc plus près de l'échelle qualitative recommandée par les didacticiens des langues et le Conseil de l'Europe que de l'échelle quantitative continue utilisée pour l'anglais. Une autre différence doit être soulignée : l'anglais est la seule langue où le niveau soit contrôlé par un test ; le niveau dans les autres langues repose sur le déclaratif du salarié, donc sur son auto-évaluation.

Pourrait-on également se contenter de l'auto-évaluation pour l'anglais ? Une responsable RH se récrie : *« Mais vous n'y pensez pas ! Ils mentiraient ! »* Dans un système où l'anglais est une condition à l'employabilité, l'incitation à mentir sur son niveau est en effet d'autant plus grande que

l'enjeu est important : embauche, promotion… Il est donc naturel que l'on se méfie de l'auto-évaluation. On pense à la mention « anglais courant », tellement dévoyée qu'elle ne signifie plus rien, mais dont l'absence sur un CV semblerait hautement suspecte à un responsable du recrutement. Ainsi peut-on comprendre que les RH s'attachent à un indicateur mesuré, contrôlé, objectif, pour l'embauche de leurs salariés. L'utilisation du même indicateur en interne, pour l'attribution d'une formation, la promotion, ou l'assignation à un poste à l'international pose davantage question, comme l'ont reconnu plusieurs responsables RH. Il paraîtrait sensé de disposer d'une autre mesure, basée sur l'auto-évaluation, pour les usages strictement internes. Mais là encore, quel salarié ayant obtenu de haute lutte un 750 au TOEIC admettrait n'avoir qu'un niveau « opératoire » en anglais – compromettant ainsi ses chances de progression de carrière et s'exposant à repasser le test pourvu que le sien date un peu ? On en revient au même paradoxe : c'est l'importance stratégique de la langue anglaise qui la rend si difficile à utiliser comme critère dans la gestion des RH.

On peut dire en résumé que les langues étrangères jouent étonnamment peu dans la gestion des RH chez Globum et notamment dans la décision de faire travailler un salarié à l'international. L'utilisation du TOEIC permet d'obtenir, par construction, une population d'individus théoriquement aptes à travailler en anglais. Elle permet, fort commodément, d'éviter d'avoir à se poser des questions :

> Évidemment tous les managers parlent anglais, il faut qu'ils aient minimum 750 au TOEIC, évidemment tout le monde a minimum 750 au TOEIC et tout le monde sait parler anglais. Et quand je fais une réunion avec des gens des Achats, je ne me pose pas la question, je ne dis pas : « Excusez-moi, est-ce qu'il y en a un qui ne parle pas anglais ? » ! [un manager des Achats]

Les écarts entre cette construction mathématique idéale et la réalité, très différente comme on l'a vu, sont gérés par de fréquentes exceptions aux règles. (Il n'est pas sûr que dans notre cas Globum 1 tous les membres de l'équipe aient un TOEIC de 750.) Enfin le système tient, et c'est la solidité qu'on lui prête qui permet aux RH d'ignorer finalement toutes les autres langues : si tout le monde parle anglais, le fait de parler une autre langue n'est plus à considérer comme un critère. Aussi un manager raconte-t-il les difficultés qu'il a eues pour trouver une collaboratrice parlant italien – il a fini par faire appel à son réseau dans l'entreprise – et un salarié d'origine coréenne, parlant parfaitement le français et le coréen, regrette qu'après sept ans de maison on ne lui propose que maintenant un poste en lien avec la Corée. Le premier cas serait une anomalie selon un responsable RH ; dans le second cas, « *la personne […] n'avait probablement pas les compétences techniques* ». Argument incontestable s'il en est.

3.1.3 Analyse du cas : indicateur, mon bel indicateur !

Ce cas montre comment un test standardisé comme le TOEIC, très utilisé par les entreprises françaises, peut devenir, si l'on n'y prend pas garde, un indicateur à tout faire autour duquel se construit la politique de gestion des compétences linguistiques d'une entreprise. Lors de son introduction chez Globum, le TOEIC était d'abord un critère d'embauche, permettant à l'entreprise de filtrer les candidats en fonction de leur compétence en anglais à une époque où cette compétence n'était pas si répandue ; c'était aussi, et surtout, un signal envoyé aux salariés et au marché du travail pour qu'ils se forment à l'anglais. C'était un mouvement stratégique audacieux et astucieux ; il aurait fallu construire dessus une politique de formation adaptée pour accompagner l'entreprise dans le processus d'anglicisation. L'erreur a été de construire cette politique autour du TOEIC, sans essayer de s'en détacher.

L'histoire du TOEIC chez Globum illustre bien cette tendance générale qu'on les instruments de gestion à se muer en « *éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes* » (Berry, 1983). Il est devenu pour les salariés une définition du niveau d'anglais, et un but en soi : on se forme pour obtenir un bon score au TOEIC, pas pour améliorer ses capacités de communication en anglais. Les ressources humaines s'en servent pour déterminer la capacité d'un salarié à travailler en anglais, et pour lui attribuer ou lui refuser une formation. Les « formations TOEIC » sont l'absurde et sublime aboutissement de la toïcisation des esprits. On ne pousse heureusement pas le zèle jusqu'à licencier un employé dont le niveau descendrait au-dessous du seuil fatidique de 750 ; le risque est d'autant plus faible que l'évaluation du niveau est rarement actualisée. À cela près, on a là les principes d'un système très cohérent de gestion de la compétence linguistique. Système qui, de l'aveu même d'une responsable RH, s'écroulerait si l'on tentait de supprimer ou de remplacer le TOEIC.

Or le score TOEIC n'est pas un bon indicateur pour tout. À l'embauche, il remplit bien ses fonctions, étant peu coûteux tout en donnant une bonne indication, objective quoique approximative, de la compétence linguistique d'un candidat. En revanche, pour la gestion quotidienne des ressources humaines on aurait besoin d'un indicateur qui traduise plus finement la réalité de l'usage de l'anglais en contexte professionnel. D'un indicateur évolutif aussi, contrairement au TOEIC que l'entreprise n'a pas les moyens de refaire passer à ses salariés suffisamment souvent, d'autant que ces derniers appréhendent de le repasser. Enfin d'un indicateur neutre, contrairement au TOEIC qui est perçu comme un implacable couperet : « moins de 750, tu meurs ». Un indicateur basé sur l'auto-évaluation selon les niveaux du CECRL aurait toutes ces qualités. Il ne coûterait rien à mettre en place ; pourrait être mis à jour régulièrement, par exemple à l'occasion de l'entretien annuel ou à l'issue d'une formation (les instituts de formation s'alignent tous sur le CECRL) ; ne mettrait pas les

personnes en situation d'examen, situation où certains sont susceptibles de perdre leurs moyens et notamment ceux qui n'y ont pas été habitués par leur parcours éducatif (on peut penser aux agents de maîtrise concourant pour passer cadre). Enfin l'auto-évaluation force celui qui s'évalue à se projeter dans des situations de travail tandis que tout test « scolaire », même si l'on y introduit des éléments de vocabulaire de l'entreprise (c'est une spécificité du TOEIC et de ses équivalents orientés business), n'évalue la compétence linguistique qu'en isolement du contexte où cette compétence est destinée à être appliquée. L'auto-évaluation est d'ailleurs déjà utilisée chez Globum pour toutes les autres langues que l'anglais[6] !

Seulement, un indicateur basé sur le déclaratif suppose de faire confiance aux salariés, ce qui devient impossible quand l'enjeu est trop grand. On fait confiance au salarié pour les autres langues parce qu'elles ne sont en rien un enjeu de carrière. Inversement, puisque un bon niveau d'anglais est une condition indispensable pour faire carrière, on ne peut attendre des salariés qu'ils évaluent sincèrement leur propre niveau. C'est une belle application de la loi de Goodhart que l'on peut résumer de la façon suivante : toute mesure qui devient acceptée comme un objectif cesse d'être une mesure acceptable (Goodhart, 1984). Le TOEIC cesse d'être un bon indicateur de la compétence linguistique dès qu'il est utilisé comme mesure pour l'employabilité des salariés : un bachotage intense permet en effet d'augmenter son score TOEIC sans améliorer d'autant sa compétence linguistique, compromettant ainsi la corrélation supposée entre l'un et l'autre.

Enfin, a-t-on toujours besoin d'un indicateur ? Pour attribuer ou refuser une formation linguistique, il semble que les motivations du salarié et de son manager devraient être les premiers éléments à considérer. Ne sont-ils pas les mieux placés pour juger de la concordance entre les exigences du poste et les compétences du salarié ? Idem pour juger de la capacité d'un agent de maîtrise à devenir cadre, ou d'un cadre « de base » à devenir cadre dirigeant, faut-il vraiment faire de l'anglais un critère incontournable ? Pas sûr. D'un côté il n'est pas évident que les cadres dirigeants utilisent davantage l'anglais que les autres cadres ; de l'autre, les agents de maîtrise devenus cadres demeurent souvent dans un périmètre où l'usage de l'anglais est peu répandu. Surtout, ceux qui s'engagent dans ces démarches ont dû faire cent fois la preuve de leurs compétences sur tous les autres plans. La compétence en anglais n'est alors qu'un plafond de verre supplémentaire pour ceux qui aspirent à changer de statut.

[6] Les vertus et limites de l'auto-évaluation des compétences linguistiques dans un contexte académique ont fait l'objet d'une quantité d'études en didactique des langues (Blanche & Merino, 1989; Boud & Falchikov, 1989; Falchikov & Boud, 1989; Harris, 1997). À notre connaissance, peu de liens ont été faits avec la formation professionnelle et la gestion des ressources humaines.

3.2 Cas Procom 1: un exemple à suivre ?

Procom-Nexxt fait figure de précurseur en matière d'anglicisation parmi les entreprises françaises (cas Procom 0). Aussi la réflexion sur la formation linguistique y est-elle nettement plus avancée qu'ailleurs. Le principe qui gouverne la politique de formation aux langues est ainsi résumé par la directrice de la formation, Mme Jacques : « La compétence linguistique ne peut bloquer [c'est-à-dire empêcher une mobilité] si les autres compétences sont là. »

Si jusqu'à une époque récente la formation à l'anglais était accordée à quiconque en faisait la demande, depuis 2011, pour faire face à l'évolution incontrôlée des coûts, dénoncée (paradoxalement) par les syndicats, les besoins des salariés sont étudiés plus scrupuleusement par les ressources humaines pour évaluer l'opportunité de la formation. Quatre grands objectifs de formation sont identifiés :

- Évaluer : les salariés peuvent passer le test TOEIC s'ils le veulent, notamment parce que c'est un test diplômant dont ils pourront faire usage en dehors de l'entreprise (« Le TOEIC est utilisé chez nous depuis très longtemps », précise Mme Jacques). Mais Procom propose aussi à ses salariés un test en ligne, pour tester leur niveau de façon basique, notamment en amont d'une formation, et d'un test plus précis dit « audit langue », qui ressemble au TOEIC sans être diplômant – et sans coûter grand-chose à l'entreprise.
- Maintenir : les salariés qui n'ont pas besoin d'améliorer leur anglais pour leur travail actuel, mais souhaitent ne pas perdre leur compétence, se voient proposer de l'e-learning, ainsi que l'accès à un centre de ressources (livres, films, etc.)
- Monter en compétence : les salariés qui, en prévision d'un changement de poste ou d'une évolution de leur poste actuel, souhaitent améliorer leur niveau d'anglais – voire apprendre l'anglais – peuvent le faire en cours collectifs, particuliers, ou par téléphone. Le service formation garde son mot à dire sur la modalité de formation retenue, mais aussi le chef de service qui paie la formation sur son budget.
- Besoin ponctuel : dans des cas bien particuliers, s'il paraît nécessaire de former un salarié de façon accélérée, un séjour en immersion ou un cours intensif peuvent être proposés. Des cours à thèmes (négociation, présentation, etc.) peuvent aussi être envisagés.

Procom-Nexxt se distingue en outre par son approche innovante de la formation à l'anglais. Pendant longtemps, des étudiants anglais ont été engagés comme stagiaires pour offrir aux salariés des séances de conversation en anglais. Plusieurs salariés en gardent un souvenir nostalgique. Il arrive également qu'à la place de financer un séjour en immersion, toujours très cher et parfois inefficace en raison du décalage entre le contexte du séjour et le contexte professionnel, un salarié soit

envoyé travailler aux États-Unis ou au Canada, aux côtés de ses collègues sur place (beaucoup d'équipes étant internationales). Le coût pour l'entreprise est moindre : si les frais de déplacement restent élevés, le coût salarial est faible puisque le salarié continue de travailler depuis les États-Unis ou le Canada. Pour le salarié, ce genre d'immersion informelle a l'avantage de le faire progresser en anglais dans son contexte de travail. Ceux qui l'ont expérimenté sont ravis du résultat.

3.2.1 Analyse du cas : gérer au besoin

Ce cas, très court, s'illustre par le contraste qu'il présente avec le précédent. Procom est passé plus ou moins par les mêmes étapes d'anglicisation que Globum (voir chapitre 6). Le TOEIC y a également été très tôt introduit pour mobiliser les salariés sur l'apprentissage de l'anglais. Cependant chez Procom le TOEIC n'est pas parvenu au statut de machine de gestion qu'il est devenu chez Globum. Sans que l'entreprise s'en soit débarrassée (ce qui a été fait, à l'extrême et de façon très symbolique, chez Rézodo : voir cas suivant), elle en fait désormais un usage restreint, d'autres tests étant proposés en parallèle. Surtout le TOEIC est une modalité de gestion des compétences linguistiques et pas l'indicateur ultime, l'étalon unique de cette gestion. Le principal déterminant de l'attribution d'une formation est le besoin existant, exprimé et justifié par le salarié et son manager et évalué dans chaque cas particulier par le responsable RH.

3.3 Cas Rézodo 1 : une école de langues en interne

Rézodo est un cas rare parmi les grandes entreprises françaises dans la mesure où elle possède son propre service de formation aux langues, appelé Lang'Zo. C'est un service original, constitué de 20 formateurs (dont plus de la moitié pour la langue anglaise), quasiment tous à temps plein, travaillant avec un statut de consultants et non de salariés de Rézodo. La directrice et créatrice du service est elle-même en *freelance*. Malgré cet artifice juridique et comptable, on peut dire que la formation linguistique est internalisée chez Rézodo, dans la mesure où Lang'Zo ne forme que les employés de l'entreprise et occupe des locaux sur place que l'entreprise lui loue (deux sites aujourd'hui, l'un en banlieue où est né le projet, l'autre récemment ouvert dans le siège historique de l'entreprise à Paris).

3.3.1 Naissance de Lang'Zo

Lang'Zo est née en 2008, sous l'initiative du directeur des synergies et de l'intégration, M. Barnier, et grâce à l'énergie et aux idées de Mme Smith. Le service ne gérait au début la formation linguistique que pour Rézodo-Systèmes, la branche construction de Rézodo. Cette branche, qui avait commencé à s'internationaliser à la fin des années 90, mais sur un mode très ethnocentrique, en misant sur l'expatriation de cadres français, fait au début des années 2000 l'acquisition d'une

entreprise américaine présente dans le monde entier, où les filiales à l'étranger sont gérées par des managers locaux. Rézodo-Systèmes se voit ainsi propulsée à un niveau d'internationalisation qu'elle n'avait jamais connu, sans que les salariés n'y soient prêts, et sans notamment que les compétences linguistiques nécessaires ne soient disponibles. M. Barnier identifie, parmi de nombreux autres sujets (« *Pour faire court, c'était le bordel*. »), celui de la langue.

> On n'est pas dogmatiques, on part jamais d'un pur concept. On est assez dans l'expérimentation, la mise en œuvre, si ça marche on continue, on élargit le champ d'intervention… Lang'Zo ça s'est passé comme ça. Voici ce que j'ai noté : 1) la très faible maitrise de l'anglais que nous avions, 2) une méconnaissance du fonctionnement des entreprises internationales et des autres cultures. C'était très handicapant, les gens se comprenaient pas, les Français pensaient qu'ils se faisaient comprendre.

Le projet part donc d'un constat très pragmatique. L'idée de M. Barnier est de donner un coup d'accélérateur aux formations linguistiques, mais sans se ruiner dans des cours achetés à des prestataires sans vision claire des résultats. Pour cela, le choix est fait d'internaliser la gestion de la formation. Le premier pas vers « *l'organisation systématique de l'apprentissage des langues* » est la création d'un « *English centre* », un centre de formation à l'anglais.

> Au bout de 5-6 ans je trouvais que… ça vivotait, c'était bien gentil ce truc là mais pas très dynamique, nombre de gens qui prenaient des cours stagnait (50-60 personnes)…

Puis M. Barnier fait la connaissance de Mme Smith. Ensemble, ils créent Lang'Zo comme un projet pilote, une petite expérience d'entreprenariat menée avec la bénédiction de la direction générale :

> Dès 2006-2007 je dis au responsable de la formation : je veux redynamiser ça, trouver le moyen d'animer, faire vivre, faire parler du truc… Faire en sorte que ce soit vivant. Il faut (1) qu'on soit capables de s'adapter à des besoins variés, à des disponibilités variées. (2) Il faut se rappeler aux gens. (3) il faut motiver les gens car apprendre une langue c'est difficile. Et (4) il faut qu'on leur fasse passer le message : « Si vous apprenez une langue il faut le faire bien. »
>
> […] Mon idée était de faire vivre tout ça. Mon ambition était de le faire gentiment pour d'abord développer en quantité, mais développer aussi la qualité et la motivation.

3.3.2 Les clés du succès

L'une des clés du succès de Lang'Zo, analyse Mme Smith, est une approche de la formation « *purement basée sur la communication, contrairement à ce qui se fait majoritairement en France*[7]. » Elle me montre fièrement les outils pédagogiques qu'elle a développés. Je suis intrigué par une sorte puzzle conçu pour faire travailler les stagiaires sur une règle de grammaire. « *Le côté ludique est très important, commente Mme Smith. Il faut absolument que les stagiaires s'amusent*

[7] Il faudrait peut-être modérer ce jugement. Si l'enseignement des langues à l'école en France est sans doute beaucoup trop axé sur la correction formelle et l'apprentissage de la grammaire, la formation professionnelle aux langues nous semble avoir franchi le pas depuis assez longtemps, et pas un professionnel de la formation que nous avons rencontré ne se réclamait d'une autre approche que celle « *basée sur la communication*. »

en apprenant. C'est comme ça qu'on sait qu'ils reviendront. »

Une autre recette introduite par Mme Smith est un découpage subtil des niveaux de compétence, qui se base sur le CECRL en en dédoublant chaque niveau (B1 -> B1.1 et B1.2, etc.). Mme Smith a élaboré elle-même ce redécoupage et refusera de me le décrire en plus de détails, considérant le sujet comme confidentiel. (Selon elle la plupart des salariés se prétendent B2, ce qui est généralement reconnu comme le minimum pour être apte à travailler dans une langue étrangère, alors qu'ils sont en vérité B1.2 sur son échelle dédoublée.) Les salariés sont tous testés au début de la formation, puis sont testés à nouveau au bout de 3 ans. Pourquoi 3 ans ? Parce qu'il faut 60h de cours environ pour passer d'un demi-niveau à l'autre (par exemple de B1.2 à B2, le cas de figure le plus courant) ce qui fait 3 ans à raison de 20h/an[8]. Avant Lang'Zo, les RH de Rézodo utilisaient, comme chez Globum, le test TOEIC au recrutement. Ce fut une des premières batailles de Mme Smith de faire que les RH renoncent au TOEIC. Elle leur propose, en remplacement, un autre test « maison » qui teste quatre compétences au lieu de deux… « *et qui coûte beaucoup moins cher que le TOEIC !* »

Enfin, un des atouts d'un centre de formation en interne est de pouvoir expérimenter, prendre des initiatives originales. Mme Smith organise par exemple des talkshops : une fois par semaine, à la cantine, des salariés volontaires se réunissent autour d'elle pour parler l'anglais. Elle a aussi expérimenté une forme originale d'immersion : jugeant que les solutions des prestataires pour les séjours linguistiques en immersion étaient inutilement coûteuses, elle a proposé à des salariés ayant un besoin urgent de montée en compétence sur l'anglais de passer une semaine dans les locaux de Lang'Zo !

3.3.3 Lang'Zo aujourd'hui

Depuis sa création, le succès de Lang'Zo ne se dément pas. La satisfaction des employés ayant suivi une formation en langues, tout comme celle de leurs managers, aurait (c'est Mme Smith qui me l'assure) augmenté significativement suite à sa création. En 2012 lorsque j'ai mené mes entretiens, Lang'Zo formait 600 personnes par an, soit 10 fois plus que n'en gérait 4 ans auparavant le service formation de Rézodo-Systèmes ! L'explosion de la demande est en soi un indicateur incontestable du succès de l'entreprise : les salariés satisfaits de leur formation et de leurs progrès recommandent le service à leurs collègues et renouvellent volontiers l'expérience une année supplémentaire. La directrice de Lang'Zo insiste d'ailleurs sur l'aspect communication : bien que le bouche-à-oreille soit la meilleure des publicités, Lang'Zo s'efforce de se faire connaître, en organisant des séminaires de

[8] Ce qui, on l'a dit, est peu. Si Lang'Zo se distingue sans doute par la qualité et la disponibilité de ses formations, le forfait d'heures de formation alloué à chaque salarié ne semble pas supérieur à celui alloué dans d'autres grandes entreprises. Cependant, la souplesse de la structure fait que des efforts particuliers peuvent être consentis en cas de besoin ponctuel d'un salarié.

présentation, en assurant à son catalogue une distribution aussi large que possible, et en positionnant des affiches « *là où les gens passent : dans l'ascenseur, dans les chiottes !…* ».

> Le tout, c'est d'installer le concept. Et ne pas lésiner sur les moyens. Une fois le concept installé, on travaille sur les coûts. Comme il y a des coûts fixes on ouvre à d'autres clients. J'ai fait ma retape, contacté des patrons, des DRH, relancé, rappelé…

Lang'Zo est en train de voir sa compétence élargie de Rézodo-Systèmes à Rézodo dans son ensemble, et il est possible que dans le futur le centre forme tous les salariés du groupe dont fait partie Rézodo. Même si les aspects politiques de l'élargissement n'ont pas été faciles à surmonter, et même si la situation de Rézodo en termes d'internationalisation reste très en deçà de celle de Rézodo-Systèmes, Rézodo donne des signes de vouloir suivre sa filiale construction sur le chemin de l'anglicisation… et c'est une bonne nouvelle pour le développement de Lang'Zo. La dernière convention d'entreprise, tenue en anglais pour la première fois de l'histoire de l'entreprise, a été à cet égard un événement marquant :

> On a eu une convention Rézodo, en juin 2010, on a dit aux gens : « Cette convention se tiendra en anglais avec une traduction en français disponible, mais si vous souhaitez vous former c'est possible ! Contactez Mme Smith. » On a mis à leur disposition un CD : « socializing in English », et puis bien sûr il y a les cours. 80 personnes on demandé le fameux CD, une vingtaine a pris des cours [sur 300 participants]. […] Ainsi on a fait grossir Lang'Zo et on l'a légitimé.

Ainsi la petite start-up née au cœur de Rézodo-Systèmes est-elle en passe de devenir un objet original : le service de formation interne aux langues d'un grand groupe français. Avec son enthousiasme et ses statistiques impressionnantes, Mme Smith m'a vraiment convaincu de l'excellence du système Lang'Zo. J'y vois une limite cependant : le système me semble profondément dépendant de la personnalité de sa directrice. Aujourd'hui, Lang'Zo explose en volume du fait de l'élargissement incessant de son périmètre, un nouveau site vient d'être créé, d'autres suivront peut-être en France, et à l'étranger (déjà en Arabie Saoudite un centre de formation vient d'être créé sur le modèle de Lang'Zo)... Mme Smith est manifestement débordée. Que se passerait-il si elle partait ? Trouverait-on quelqu'un d'autre, à la fois formateur compétent, pédagogue créatif et entrepreneur dans l'âme, pour prendre la relève ? Le directeur de la formation est convaincu que le système continuera de tourner :

> Mon boulot des prochaines années, ce sera de pérenniser Lang'Zo. Avoir Lang'Zo c'est comme une marque. Aujourd'hui on est dans une phase de création donc il faut quelqu'un avec un esprit d'entrepreneur. Peut-être que dans quelques années on sera dans un esprit de consolidation… Je ne suis pas sûr qu'Alison [Smith] soit la bonne personne dans quelques années.

Mais cela ne semble pas si évident à tout le monde. Mme Smith répond à la question par un sourire. Peut-être cela ne lui déplaît-il pas d'être irremplaçable.

3.3.4 Analyse du cas : internaliser la formation aux langues

Peut-on généraliser l'expérience Lang'Zo à n'importe quelle autre entreprise ? Mme Smith est convaincue que oui. On a vu que la naissance de Lang'Zo chez Rézodo tenait largement de la contingence, de la rencontre de personnes aux intérêts convergents, de la personnalité du directeur de l'époque… Le fait que Lang'Zo soit sur le point de s'étendre à d'autres unités du groupe en est une preuve convaincante. Pourtant, on constate qu'un service de formation linguistique en interne est une chose rarissime dans les entreprises françaises. Il y a là quelque chose à expliquer. Pourquoi, si les résultats sont si positifs, n'a-t-on pas eu l'idée avant Rézodo ? Et pourquoi ne semble-t-on pas pressé de copier Rézodo dans les autres entreprises ?

Une idée répandue veut que les entreprises les plus performantes soient celles qui se sont centrées sur leur cœur de métier au lieu de poursuivre une stratégie de diversification[9]. C'est souvent le recentrage sur le cœur de métier qui est évoqué comme motivation d'une externalisation (Prahalad & Hamel, 1990). Plus empiriquement, c'est la réponse à la question « est-ce stratégique pour l'entreprise ? » qui motive la décision d'internaliser ou d'externaliser une activité. Tout ce qui dans le domaine de la formation est « automatisable et sans valeur ajoutée » devrait être externalisé d'après Meignant (2009). On constate que de nombreuses entreprises jugent les compétences « métier » de leurs salariés suffisamment stratégiques pour mettre en place des universités d'entreprise, c'est-à-dire des centres de formation en interne. Dans beaucoup de cas, la spécificité de l'activité suffit à justifier ce choix : personne ne peut former les salariés d'EDF aux techniques du nucléaire mieux qu'EDF elle-même. Les universités d'entreprise permettent de mettre à profit les compétences présentes en interne et de pérenniser la transmission des connaissances et des pratiques de génération en génération. Elles sont de plus un lieu d'échange informel entre collaborateurs, ce que ne sont pas forcément les formations externes. Il est possible enfin qu'une université d'entreprise permette des économies par rapport à une formation externe, mais là n'est probablement pas la raison première du choix d'assurer la formation en interne.

La formation aux langues étrangères est-elles stratégique ? Ou est-elle au contraire « automatisable et sans valeur ajoutée » pour l'entreprise ? La plupart des chefs d'entreprise optent pour la deuxième réponse. La langue ne commence à être envisagée comme stratégique que dans certains contextes où son importance et sa criticité deviennent manifestes : rapprochement avec une organisation étrangère, prospection de clients étrangers… Le reste du temps, une conception utilitaire de la langue domine (Janssens *et al.*, 2004) : la formation linguistique peut alors être égalée à la formation aux outils informatiques, elle est systématiquement externalisée. Mais si l'on égale la formation

[9] Voir par exemple : Synthèse Manageris n°96b (http://www.manageris.com/fr-synthese-se-recentrer-sur-son-c-ur-de-metier-192.html)

linguistique à la formation au management, la solution de l'externalisation paraît moins évidente. Les modes de management ne sont pas forcément transposables d'une entreprise à l'autre, surtout quand une entreprise cultive des singularités dans ce domaine : management paternaliste, participatif, par objectifs… Aussi les grandes entreprises assurent-elles parfois en interne les formations au management. On pourrait appliquer le même argument aux langues étrangères. L'usage que l'on fait de l'anglais dans une entreprise est propre à cette entreprise. La terminologie utilisée, les jargons professionnels, les expressions toutes faites ne sont pas moins caractéristiques de l'entreprise que ne l'est le style de son management (De Vecchi, 1999). Assurer la formation aux langues étrangères en interne permettrait de familiariser les salariés avec l'usage réel fait de l'anglais dans leur entourage professionnel. Inversement, on peut soutenir que l'expérience accumulée par les écoles de langues et la diversité de leur gamme de produits ne peuvent être reproduites en interne, ce qui fait d'elles des partenaires indispensables pour l'élaboration d'une politique de formation aux langues.

Il y a enfin l'argument de la flexibilité. Avoir recours à un prestataire permet de se retourner très vite en cas de changement de conjoncture, sans avoir à tailler dans la masse salariale. Dans le cas de Lang'Zo, la formation aux langues n'a pas été internalisée au point de faire des formateurs des salariés : ce sont des consultants free-lance, y compris ceux qui travaillent à cent pour cent pour Rézodo. Flexibilité oblige. Pour l'anglais (comme éventuellement pour l'espagnol), il ne serait pas absurde d'embaucher un ou plusieurs formateurs au statut de salariés : même en cas de coup dur, on imagine difficilement que l'entreprise réduise la voilure au point de renoncer tout à fait à former ses salariés à l'anglais. C'est là pourtant une ligne que l'entreprise semble réticente à franchir. Signe qu'au-delà de la belle histoire de la création de Lang'Zo, un peu de doute subsiste…

4 Comment gérer au mieux les compétences linguistiques ?

4.1 Trois stratégies concurrentes de gestion de la formation

Les trois cas qui viennent d'être présentés donnent à voir, au-delà des singularités qui en font l'intérêt et que nous avons longuement discutées, trois stratégies concurrentes de gestion de la formation.

4.1.1 La gestion uniforme

La gestion uniforme est mise en œuvre par Globum. Il s'agit d'appliquer la même exigence sur le niveau de compétences à toute une classe de salariés, en l'occurrence les cadres non-dirigeants d'une part, les cadres dirigeants de l'autre.

L'avantage de cette stratégie est d'être théoriquement très facile à mettre en œuvre et très carrée, au sens militaire du terme, ce qui est inestimable dans une entreprise comme Globum où la raison

des ingénieurs est toujours la meilleure. Il se base sur un indicateur supposé objectif, ce qui peut être considéré comme un avantage. TOEIC < 750, on forme ; TOEIC ≥ 750, on ne forme pas, à moins que le salarié et son manager n'en donnent une excellente raison. Un autre avantage est que n'importe quel salarié est théoriquement prêt à prendre n'importe quel poste dans l'entreprise : on élimine ainsi pratiquement le critère « maîtrise de l'anglais » de la gestion des ressources humaines.

L'inconvénient de cette stratégie est d'être inapplicable sans y ménager quantité d'exceptions, parce que mené à sa perfection formelle il génère des absurdités. Bien sûr, on ne pousse pas l'absurdité chez Globum jusqu'à refuser systématiquement une formation aux salariés ayant plus de 750 au TOEIC, même s'il est d'autant plus difficile pour ceux-là d'obtenir une formation que leur score est élevé. (Ceux qui ont commis l'erreur d'être trop performant à leur test d'entrée, obtenant plus de 900, ont par là renoncé à toute chance d'obtenir un jour une formation à l'anglais ; certains s'en mordent aujourd'hui les doigts.) C'est donc qu'à la marge on gère aussi au besoin chez Globum (cf. infra). Inversement, on ferme les yeux sur les cadres qui descendraient en-dessous de 750 s'ils n'ont pas besoin de l'anglais dans leur travail – on a vu au chapitre 6 (cas Globum 0) qu'ils étaient excessivement nombreux – et l'on permet que les agents de maîtrise devenus cadres dérogent à ce système, considérant que les forces s'opposant à leur ascension sont bien assez nombreuses pour ne pas y ajouter cet inutile plafond de verre – les syndicats ont tout de même dû se battre pour obtenir que la dérogation soit rendue officielle et systématique. Il faudrait, si l'on tenait à appliquer jusqu'au bout la stratégie de gestion uniforme des compétences linguistiques, dépenser des fortunes pour amener et maintenir tous ces salariés au niveau requis.

4.1.2 La gestion à la demande

La gestion à la demande est mise en œuvre par Rézodo. Elle l'était aussi par Procom jusqu'en 2011, quand son coût a justifié de changer de politique de formation. Dans cette stratégie, on accorde une formation à tous ceux qui en font ou dont le manager en fait la demande.

L'avantage de cette stratégie est la confiance faite au salarié et à son manager, seuls juges de l'opportunité d'une formation. On ne coupe aucune motivation dans son élan, on ne frustre personne. Le message est : formez-vous à l'anglais, profitez de l'occasion que vous offre l'entreprise, c'est votre avenir dans l'entreprise qui en dépend – car l'anglicisation est dans l'air… Cette stratégie sied particulièrement bien à une entreprise comme Rézodo où l'on peut déjà sentir souffler un vent d'anglicisation, sans que pour la plupart des salariés le besoin réel d'anglais ne soit vraiment encore là. Si l'on attendait qu'il soit là pour former, on se retrouverait sans personne de compétent le jour où le besoin commence à se faire sentir. En ouvrant sans limite le robinet de la formation aux langues, on permet au contraire aux plus motivés, même s'ils n'ont encore aucun besoin concret de

pratique de l'anglais, de prendre de l'avance sur l'anglicisation pour être prêt le jour où celle-ci les concernera.

L'inconvénient de cette stratégie est qu'elle peut s'avérer très coûteuse si beaucoup de gens sont concernés ou craignent d'être tôt concernés par l'usage de l'anglais au travail. Cette stratégie ne présente par ailleurs aucun frein à ce que l'on peut décrire comme des usages légitimes de la formation mais que les responsables de ressources humaines considèrent majoritairement comme des aberrations à combattre : les formations dites « de confort » dont nous parlions plus haut. C'est pour ces raisons que Procom a changé de politique de formation en 2011.

4.1.3 La gestion au besoin

Procom applique désormais une stratégie que l'on peut qualifier de gestion au besoin. Elle diffère de la précédente par l'intervention des ressources humaines, non plus seulement comme organisatrices de la formation (voire comme simple intermédiaire entre les services et les organismes de formation) mais comme décisionnaires. Les RH ont leur mot à dire sur les demandes des salariés et des managers, qui doivent justifier du besoin ressenti sur le poste et de sa correspondance avec le choix de la formation visée.

L'avantage de cette stratégie comme de la précédente est de partir de la demande du salarié et/ou de son manager. Bien qu'il nous faille insister sur le fait que ce n'est pas la politique de toutes les entreprises, il paraît intuitivement évident que l'on doive former en fonction du besoin de compétence. Former au besoin signifie répondre aux besoins des salariés, voire les anticiper, par exemple à l'occasion d'une prise de poste, mais savoir dire également non à une demande qui ne correspondrait pas à un besoin du poste. C'est pourquoi la gestion au besoin est nécessairement plus économique que la gestion à la demande.

L'inconvénient de cette stratégie, comme de la première, est la frustration qu'elle peut créer chez ceux à qui l'on refuse une formation. Les RH ne sont pas toujours à même de juger du besoin de compétence linguistique ressenti par une personne sur un poste, besoin qui dépend du poste mais aussi, bien entendu, de la personne : pour le même niveau de compétence mesuré et les mêmes modalités d'utilisation de la langue étrangère, une personne pourra vouloir être rassurée par le biais d'une formation tandis qu'une autre n'en exprimera pas le besoin. Aussi n'y a-t-il pas de besoin du poste dans l'absolu mais seulement un besoin ressenti. De plus, comme on l'a vu plus haut (page 308), le besoin n'est pas la seule motivation, ni même la seule motivation légitime pour demander une formation. Le fait de devoir systématiquement justifier sa demande peut déplaire au salarié et à son manager, qui ne se sentent pas responsabilisés – de fait ils le sont d'autant moins, comme observé en page 304, que le budget de formation est géré de façon centralisée par les RH et non par

chaque service comme partie de son budget propre. Une façon astucieuse d'éviter d'avoir à dire « non » est de disposer de formations-sucres-d'orge pour satisfaire à moindre frais les demandes non justifiées par un besoin existant. L'e-learning est pour cela la meilleure solution, dont on use abondamment chez Procom.

4.2 Les dilemmes d'une politique de formation aux langues

Il ressort de cette comparaison des stratégies que la gestion au besoin semble le meilleur système dans une entreprise anglicisée, tandis que la gestion à la demande peut être employée pour préparer le terrain dans une entreprise en voie d'anglicisation. La gestion uniforme n'a pas grand-chose pour elle, d'ailleurs on constate qu'elle est au fond inapplicable et que dans certains cas limites on est obligé de gérer au besoin pour éviter des absurdités. Ce sont là des intuitions obtenues par induction à partir de nos cas. Peut-on arriver à des résultats convergents par la déduction ? C'est ce qu'on tente de faire dans cette dernière section, pour tenter d'apporter une réponse étayée à la question : « Comment gérer au mieux les compétences linguistiques ? »

Pour ce faire, on s'emploie à modéliser l'évolution de la compétence linguistique d'un salarié sous l'effet de la formation et de la pratique. Les rouages de la modélisation sont décrits avec force détails dans l'annexe B, à laquelle nous renvoyons le lecteur curieux et/ou suspicieux. L'idée de base est : considérons la compétence linguistique comme une ressource quantifiable et tentons de gérer cette ressource de façon optimale, c'est-à-dire d'une façon qui optimise la rentabilité pour l'entreprise[10]. C'est limiter la formation à son aspect économique, ce qui constitue assurément un abus de réductionnisme. Abus cependant utile puisqu'il nous permet de tester un certain nombre d'affirmations que l'on entend souvent formuler aux acteurs et que l'on aimerait pouvoir évaluer autrement qu'en se fiant à la seule intuition : « *La formation rapporte de l'argent !* » « *La compétence linguistique a une valeur inestimable !* » « *Il faut faire de la gestion prévisionnelle des compétences !* » « *Il faut laisser les salariés se former par la pratique !* » Enfin cette approche nous permet d'aboutir à des résultats chiffrés, exprimés en kilo-euros, qui sont seuls susceptibles de faire bouger les dirigeants d'entreprise sur une question aussi accessoire (pensent-ils) que la formation aux langues.[11]

4.2.1 Qui former ?

La première question qui se pose est : qui forme-t-on ? La question se pose parce que les ressources financières de l'entreprise sont limitées. À vouloir former tout le monde un peu, à disséminer les

[10] Les point de score TOEIC d'un salarié ne sont pas très différents, dans cet optique, des boulons stockés dans une usine. La formation équivaut à la production de ces boulons. L'une comme l'autre est d'ailleurs presque toujours externalisée. La principale différence étant que, contrairement à la compétence linguistique, les boulons n'ont pas la propriété de se démultiplier lorsqu'on les emploie !

[11] « *Redites-moi ça en kilo-euros et on en reparlera !* » m'opposait-on chez Globum lorsque je cherchais à dénoncer l'inefficacité de la gestion uniforme des compétences linguistiques. La modélisation présentée en annexe B est le résultat de cette commande (voir aussi chapitre méthodologique, page 27).

efforts de formation dans une louable tentative de gestion démocratique de la formation et avec l'approbation des partenaires sociaux, on finit par ne former vraiment personne.

La modélisation économique suggère que pour un taux d'utilisation de l'anglais donné, on formera un salarié si et seulement s'il est en-dessous d'un niveau-seuil (trait plein gris foncé de la Figure 17). Au-delà de ce niveau seuil, la rentabilité de la formation s'érode et c'est la pratique quotidienne qui est le meilleur moteur de l'amélioration de la compétence linguistique. Ce niveau-seuil croît avec le taux d'utilisation de l'anglais sur le poste de travail – logique : plus un salarié utilise l'anglais, plus il est rentable de l'amener à un niveau élevé de compétence – mais finit par plafonner – il n'est jamais rentable de former un salarié au-delà d'un niveau égal à 0,74 (TOEIC ≈ 900).

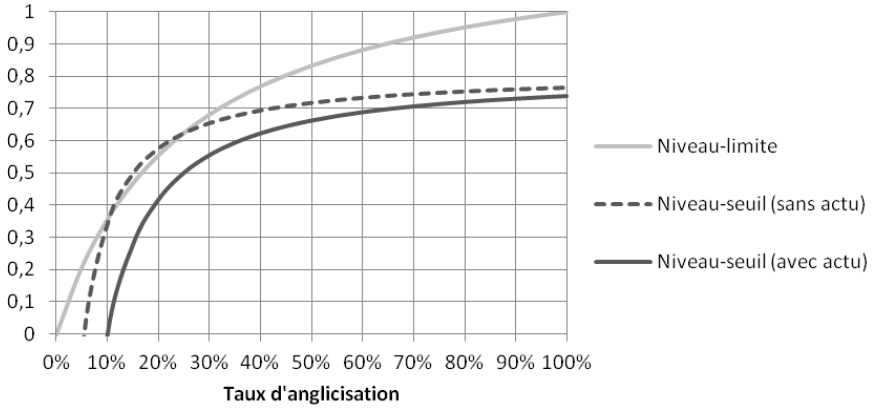


Figure 17 : Pour un taux d'utilisation de l'anglais donné, on modélise le niveau limite vers lequel tendra à évoluer le niveau du salarié sans formation (courbe gris clair) et le niveau-seuil au-delà duquel il n'est plus économiquement rentable de former le salarié, sans actualisation (courbe gris foncé, trait pointillé) puis avec (courbe gris foncé, trait plein). Le niveau de compétence est évalué selon une échelle allant de 0 à 1.

Une autre dépendance apparaît, également intuitive si l'on y pense : le niveau-seuil décroît avec le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation décrivant la préférence de l'entreprise pour un euro gagné aujourd'hui plutôt que demain et pour un euro dépensé demain plutôt qu'aujourd'hui, cette dépendance traduit le fait qu'une entreprise sera d'autant plus réticente à dépenser en formation, et d'autant plus encline à se reposer sur la pratique des langues, qu'elle est méfiante de l'avenir et applique à ses investissement un taux d'actualisation élevé. C'est une des choses qui différencient les petites et moyennes entreprises des grandes. La formation aux langues n'est pas différente en cela de n'importe quel investissement.

Ce résultat éclaire de façon intéressante le cas cité plus haut d'un salarié à qui l'on refusait une formation linguistique sur le prétexte qu'il était déjà assez compétent. En se plaçant du point de vue du salarié, on tendait à trouver cette décision absurde – puisqu'il jugeait en avoir besoin ! En se plaçant du point de vue de l'entreprise, elle l'est moins. Ce salarié se situait sans doute dans la zone de la Figure 17 située entre la courbe gris clair et la courbe gris foncé, où le salarié doit encore progresser pour arriver à un optimum compte tenu des exigences son poste, mais où la formation

n'est plus rentable pour l'entreprise – à ce niveau, il faudrait beaucoup d'heures de formation pour faire la différence – et la pratique quotidienne est donc le meilleur moyen de le faire progresser.

Dans la vie réelle, il faudrait considérer des facteurs individuels en plus du facteur « utilisation de l'anglais sur le poste de travail » qui est le seul pris en compte par la modélisation. On a observé plus haut que les besoins du poste n'existaient pas en tant que tels, qu'il valait mieux parler des besoins ressentis par le salarié sur son poste de travail. Peut-être suffirait-il de quelques heures pour débloquer ce salarié et lui redonner confiance ? Par ailleurs, le succès de la formation – et donc sa rentabilité, et donc l'opportunité de former – dépendent crucialement de facteurs individuels parmi lesquels : la motivation, la qualification et l'âge.

4.2.2 Quand former ?

La seconde question qui se pose est : quand forme-t-on ? Il s'agit de départager deux lignes d'argumentation apparemment aussi valables l'une que l'autre. L'une, mise en avant par les tenants de la gestion uniforme, affirme qu'il faut anticiper sur l'apparition du besoin ; une bonne façon de le faire est de maintenir toute la population des cadres à un niveau opérationnel (avec l'étalonnage retenu pour notre modélisation, on trouve qu'un niveau TOEIC égal à 750 correspond au niveau atteint naturellement, i.e. par la pratique, pour un salarié travaillant à 25 % en anglais, ou encore au niveau-seuil avec actualisation d'un salarié travaillant à 50 % en anglais). L'autre, mise en avant par les tenants de la gestion au besoin, affirme qu'il faut attendre l'apparition du besoin pour former.

On considère donc un salarié travaillant pour l'instant à 90 % en français mais appelé à utiliser davantage l'anglais au travail dans cinq ans. Quand commence-t-on à le former ? La modélisation économique suggère que l'idéal serait d'anticiper un peu, mais pas trop. On visualise sur le jeu de courbes de la Figure 18 l'économie réalisée en formant plus ou moins intensivement, plus ou moins longtemps avant la prise de poste. La durée d'anticipation optimale (l'économie maximale i.e. le sommet de la courbe) dépend de l'effort de formation annuel consenti. Si l'entreprise est prête à offrir au salarié une formation intensive (cas non représenté en Figure 18), elle peut s'y prendre quelques mois à un an avant la prise de poste. Ce serait, du point de vue économique, la solution optimale. Si l'effort qu'elle est prête à consentir annuellement est limité, par exemple à 3 000 €/an (ce qui est déjà plus que ce que consentent à dépenser annuellement la plupart des entreprises pour former un salarié aux langues), elle devrait idéalement s'y prendre 2 ou 3 ans à l'avance.

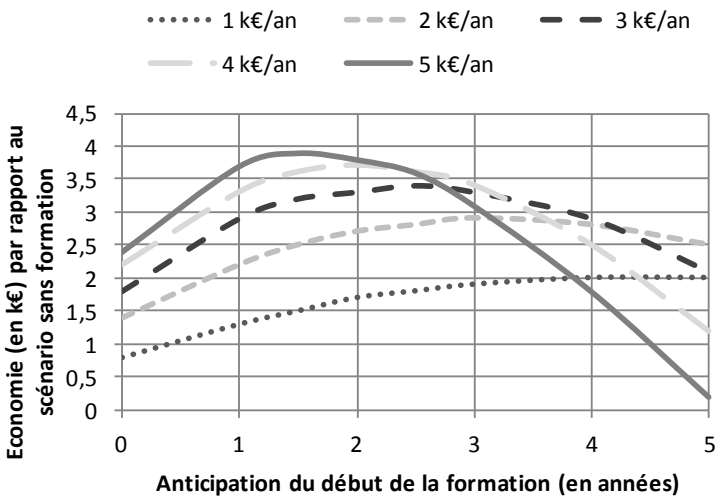


Figure 18 : Pour un salarié travaillant à 10% et appelé à travaillé à 50% en anglais, on modélise le coût global actualisé pour différentes valeurs de l'anticipation et de l'effort annuel de formation. La forme en cloche des courbes montre que pour chaque valeur de l'effort de formation il existe une durée d'anticipation optimale (l'inverse est également vrai : pour une durée d'anticipation donnée il existe un effort de formation optimal).

Ce résultat laisse penser que la stratégie consistant à maintenir tous les salariés à un bon niveau d'anglais pour qu'ils soient prêts à utiliser l'anglais le moment venu est sous-optimale du point de vue économique. Cela équivaut à anticiper d'une durée inconnue – peut-être cinq, peut-être dix ans – sur la prise de poste, alors que la modélisation montre que l'anticipation devrait être idéalement de quelques années. La raison est simplement que la compétence linguistique se perd lorsqu'elle n'est pas utilisée. Maintenir une compétence linguistique en dépit de l'absence de pratique a un coût important, que seule peut justifier l'expectative d'un besoin prochain. Ceci est un argument très fort en faveur de la stratégie de gestion au besoin.

Dans la vie réelle, il n'est pas toujours possible d'anticiper de quelques années, voire seulement d'un an sur la mobilité d'un salarié. Il n'est donc pas tout à fait saugrenu de vouloir s'affranchir du critère de la compétence linguistique en imposant le même standard à tout le personnel, ce que l'on fait dans la stratégie de gestion uniforme. Si l'on considère la courbe la plus basse de la Figure 18 qui correspond à un effort de formation de 1 k€/an (c'est le « package » par défaut chez Globum et ailleurs), on voit qu'anticiper est toujours avantageux ; on gagne toujours à anticiper sur la prise de poste, même si celle-ci intervient 10 ans après le début de la formation ! Il faut par ailleurs garder à l'esprit que la perspective certaine d'une prise de poste avec besoin d'anglais ne peut pas être le seul motif de formation, sans quoi l'on entre dans un cercle vicieux : on refusera un poste à un salarié parlant mal anglais, mais alors ce salarié, faute de besoin, ne sera jamais formé à l'anglais et devra faire une croix sur toute mobilité qui requiert sa maîtrise…

4.2.3 Pourquoi former ?

La troisième question qui se pose est : pourquoi forme-t-on ? Dans une perspective économique, la seule réponse valable à cela est : parce que c'est un investissement rentable pour l'entreprise. Rentable, il peut l'être de diverses façons, à plus ou moins long terme, et dans une acception plus ou moins large des retombées économiques de la formation. Est-il rentable de former les salariés de l'entreprise à l'anglais ?

La modélisation économique permet de répondre sans ambiguïté par l'affirmative. La dépense consentie à un instant donné est plus que compensée, dans tous les cas réalistes testés, par le gain réalisé ultérieurement en coût d'inefficacité, et ce même si l'on applique un taux d'actualisation élevé pour traduire la préférence de l'entreprise pour les gains présents. Ce n'est pas se nourrir de belles paroles que d'affirmer que la compétence linguistique a une valeur énorme pour l'entreprise : cette valeur est véritablement considérable. La Figure 19 le montre, où l'on représente la valeur de la compétence en fonction du niveau pour différents taux d'utilisation α de l'anglais. Toutes choses égales par ailleurs, choisir un candidat dont le niveau vaut 0,7 (TOEIC ≈ 850) plutôt qu'un autre dont le niveau vaut 0,6 (TOEIC ≈ 750) représente un gain d'au moins 7 k€ en valeur actualisée pour l'entreprise si le poste à pourvoir nécessite l'utilisation de l'anglais à plus de 50%.

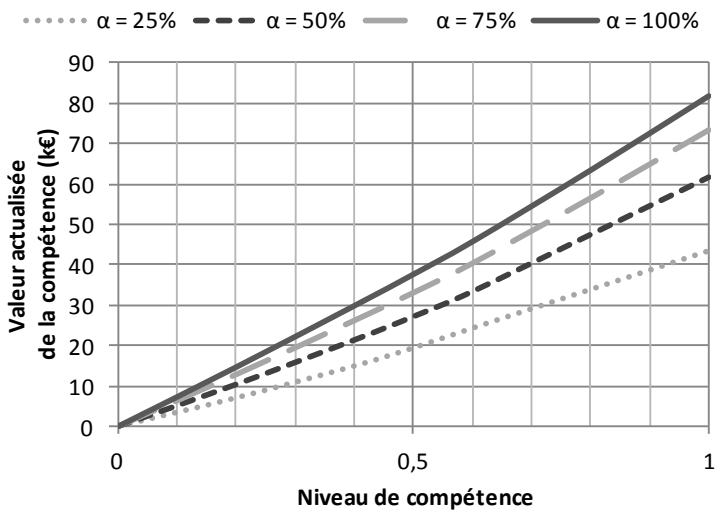


Figure 19 : Pour diverses intensités d'utilisation de l'anglais, on modélise le coût global actualisé d'un salarié en fonction de sa compétence initiale en anglais (compétence évaluée sur une échelle allant de 0 à 1). Ce qu'on représente ici est l'économie réalisée par rapport à un salarié ne possédant aucune compétence en anglais.

Même pour un poste faiblement anglicisé (α = 25 %) l'entreprise gagne beaucoup à choisir un candidat compétent ! Si les valeurs que nous donnons peuvent paraître exagérées, il faut se rappeler qu'elles incluent le coût d'inefficacité dû au fait qu'un salarié travaillant dans une langue étrangère ne sera pas aussi efficace que dans sa langue maternelle. On peut probablement discuter les valeurs des paramètres utilisés (ce qui est fait minutieusement dans l'annexe B, voir l'encadré « Test de

sensibilité » en page 411) mais l'ordre de grandeur, plusieurs dizaines de milliers d'euros, nous semble un résultat solide. Il est intéressant de constater en outre que la valeur de la compétence dépend du taux d'utilisation de l'anglais : la compétence d'un salarié mis sur un poste où il n'utilise pas cette compétence n'a aucune valeur. Résultat trivial mais qui mérite d'être énoncé.

Ce résultat aide à comprendre que des entreprises requièrent des candidats très compétents en anglais, y compris pour des postes ne nécessitant que peu d'usage de cette langue. Du point de vue du candidat choisi, ses compétences sont ainsi gaspillées – d'abord parce qu'il pourrait les mettre à profit sur un poste où leur utilité, donc leur valeur, serait supérieure, ensuite parce qu'à défaut d'une pratique régulière il risque de perdre ces compétences chèrement acquises. Mais du point de vue de l'entreprise, le fait d'embaucher un candidat surcompétent permet de réaliser un gain non négligeable, même pour un poste à faible utilisation de l'anglais – si tant est que le coût salarial des deux candidats soit le même, ce qui n'est tout de même pas acquis (Grin *et al.*, 2010). C'est pourquoi l'imposition d'un critère sur l'anglais à l'embauche nous paraît une bonne politique en termes économiques, tandis que l'utilisation du même critère comme principe directeur d'une politique de formation nous paraît très nettement sous-optimale. Cela rejoint ce que nous disions dans l'analyse du cas Globum 4.

Dans la vie réelle, on a vu que l'on forme pour bien d'autres raisons que la rentabilité de l'investissement : pour garantir la paix sociale, pour ne pas démotiver un salarié, pour respecter la législation… Il demeure que de pouvoir dire « La formation aux langues rapporte » et de l'étayer par une modélisation économique est un argument de poids à apporter à la discussion. Si les chefs d'entreprise avaient conscience de ce qu'ils ont à gagner à former leurs salariés aux langues (et particulièrement à l'anglais), il est probable qu'ils s'intéresseraient davantage aux politiques de formation et cesseraient de considérer la formation linguistique comme une formation-sucre-d'orge pour en faire une pièce stratégique de leur politique de gestion des compétences.

5 Quelques pistes pour conclure

Nous avons esquissé un large panorama de la formation linguistique et plus largement de la gestion de la compétence linguistique dans les entreprises françaises. Nos résultats ne nous permettent pas d'émettre des recommandations qui révolutionneraient le monde de la formation linguistique. Ils nous permettent en revanche d'insister sur quelques points qui pourront paraître des évidences, mais des évidences trop souvent oubliées par les acteurs.

1. La formation coûte cher. Plus cher que ce que pensent la plupart des gens. Cent heures de formation pour passer d'un niveau du CECRL au suivant, c'est-à-dire d'une compétence sco-

laire à une compétence opérationnelle, nécessitent environ 5 000 euros d'investissement pour l'entreprise.

2. La compétence nécessaire pour être efficace est élevée. Un niveau de 750 au TOEIC, qui convient parfaitement à un salarié utilisant peu l'anglais, est très insuffisant sur un poste requérant une utilisation abondante et/ou subtile de la langue : négociation, production écrite… De ce point et du précédent on déduit que les entreprises gagneraient à cibler davantage leurs efforts de formation, pour permettre à quelques salariés d'atteindre un niveau efficace plutôt qu'à tous les salariés d'accroître infinitésimalement leur niveau avant de rechuter aussi vite, faute de pratique. Il n'est pas sûr que cette recommandation soit compatible avec l'obligation légale de formation telle qu'elle est appliquée à ce jour en France.

3. La meilleure stratégie est dans la plupart des cas la gestion au besoin. On essaie d'évaluer le surcoût de la gestion uniforme par rapport à la gestion au besoin dans l'annexe B : il est très important, de l'ordre de 2,4 k€/salarié avec les hypothèses retenues. Le scénario de gestion uniforme coûte cher car on y forme des salariés n'en ayant pas besoin, notamment ceux qui n'utilisent pas du tout l'anglais (32 % des cadres chez Globum), afin de les maintenir au niveau requis de 750 au TOEIC ; pendant ce temps, on ne forme pas ceux qui sont au-dessus de ce niveau mais qu'il serait néanmoins rentable de former, c'est-à-dire tous ceux qui travaillent à 50 % ou plus en anglais (17 % des cadres).

4. La gestion à la demande peut être une bonne solution si l'on cherche à préparer les salariés à l'anglicisation prochaine de l'entreprise. Elle cesse d'en être une quand l'escalade des coûts de formation empêche d'accéder à toutes les demandes. Il est alors recommandable de passer à une gestion au besoin.

5. Il semble absurde de s'interdire d'utiliser la compétence linguistique comme un critère pour les mobilités internes, comme disent le faire aussi bien Globum que Procom. On essaie dans l'annexe B d'évaluer l'économie réalisée en faisant appel de préférence à des salariés hautement compétents pour des postes à haute intensité d'utilisation de l'anglais : on trouve une économie de 3,1 k€/salarié, soit plus encore que la différence entre gestion uniforme et gestion au besoin. Il faut cependant relativiser l'attrait de ce scénario qui aboutit à la création de deux filières dans l'entreprise : une filière francophone et une filière bilingue, sans aucune mobilité entre les deux sinon celle des salariés faisant l'effort de s'auto-former. Globum et Procom font le choix de garantir une mobilité maximale aux salariés quitte à renoncer à capitaliser sur leurs compétences linguistiques (chèrement) acquises.

6. Les modalités de gestion informelle jouent un rôle essentiel dans l'évolution de la compétence linguistique. Parmi ces modalités : la pratique au travail et l'auto-formation. Il est essentiel de les intégrer à une réflexion globale sur la gestion de la compétence, sans renier l'importance de la gestion officielle, la formation professionnelle restant une obligation légale, sinon morale pour l'entreprise.

Sur le recrutement il nous est difficile de proposer des recommandations, faute d'éléments suffisants. Imposer un critère sur la compétence linguistique au recrutement est une bonne façon de faire monter la compétence linguistique moyenne dans l'entreprise. Il n'est pas une offre de poste de cadre sur le marché du travail qui ne porte la mention « Anglais courant » ou une mention équivalente. L'entreprise semble y avoir un intérêt évident : si la compétence linguistique ne coûte rien en plus alors pourquoi ne pas l'exiger, puisqu'elle a tant de valeur (Figure 19) ? Il faudrait d'abord prouver qu'elle ne coûte rien en plus. Il a été montré qu'au Québec et en Suisse dans les années 90 la compétence linguistique valait à ceux qui la possédaient un supplément de salaire de l'ordre de 10 à 15 % (Grin *et al.*, 2010, p. 68; Vaillancourt, 1996). Supposons que cela ne soit pas le cas en France, étant donné la banalisation de la compétence en anglais. Il faudrait aussi tenir compte du fait qu'en imposant un critère sur l'anglais, on restreint la population de candidats éligibles voire on se prive d'excellents candidats, notamment expérimentés, simplement parce que l'on s'est dit que « ce serait chic d'avoir quelqu'un qui parle anglais »… Il est difficile d'évaluer l'amplitude de cette perte pour l'entreprise. On ne connaîtra jamais les candidats que l'on a fait fuir avec la mention « anglais courant » ou « TOEIC > 750 ». Ne le sachant pas, il est sans doute préférable de ne pas exiger de compétences linguistiques surdimensionnées pour un poste – d'autant plus que le candidat qui met en valeur sa compétence en anglais sera frustré si au final il n'en a pas l'usage. Ce qui n'empêche pas de l'utiliser comme un critère pour départager les candidats, un critère parmi d'autres, un critère comme les autres.

Chapitre 11 :
La gestion de la traduction

Qu'on le veuille ou non, la traduction est partout dans l'entreprise internationalisée. En effet, les flux d'information qui la traversent ne peuvent éviter de franchir des frontières linguistiques. C'est assez pour que nous consacrions un chapitre à la question de la traduction. Tout comme nous évitions au chapitre précédent d'empiéter sur le domaine de la didactique des langues, nous ne rentrerons pas dans des détails techniques sur la théorie de la traduction. La traduction sera envisagée, à nouveau, comme objet de gestion, dans le contexte bien particulier – et, une fois de plus, sous-étudié – de l'entreprise. Comment les acteurs de l'entreprise l'appréhendent-ils ? De quelles solutions disposent-ils ? Comment est-elle gérée ? Ou plutôt : pourquoi ne l'est-elle pas ?

La traduction est à la fois omniprésente et transparente dans l'entreprise. On aime que le traducteur travaille vite et produise un résultat de bonne qualité – même si la qualité vue par le traducteur n'est pas forcément la qualité vue par le commanditaire – mais on sous-estime le travail nécessaire et le coût à consentir pour obtenir cette qualité[1]. Un bon traducteur est un traducteur transparent. Le meilleur traducteur est finalement le salarié lui-même, dont on aimerait croire qu'il traduit aussi bien qu'un professionnel et surtout pour un coût nul. Mais le coût n'est nul que pour celui qui ne lève pas les yeux du bilan comptable : la traduction informelle a bel et bien un coût, sinon financier, du moins humain, pour les innombrables salariés qui l'effectuent en temps caché sans rien avoir à y gagner. Sans parler du coût de la non-qualité (ensemble des coûts directs et indirects générés par un défaut de qualité) qu'il est fort difficile d'évaluer.

Après avoir détaillé les différentes solutions dont dispose l'entreprise pour gérer la traduction sur les plans officiel et informel, nous nous penchons sur deux cas d'entreprises. Dans le premier cas, Globum tente de simplifier et rationaliser son recours à la traduction, constatant que chaque service la gère à sa façon sans que personne n'en soit globalement responsable, ce qui est tout à fait contraire aux principes de la maîtrise des coûts. Dans le second cas, une entreprise part au contraire d'une situation originale et que la plupart des traducteurs considéreraient comme vertueuse – un service de traduction en interne – pour aller vers une diversification des solutions de traduction. Il apparaît que ces deux cas sont moins dissemblables qu'on aurait pu le penser. Ici comme là, la traduction est une mal-aimée. Nous proposons donc en conclusion quelques pistes pour réconcilier l'entreprise avec la traduction et les traducteurs avec l'entreprise.

[1] On en trouvera la meilleure illustration possible dans le petit dialogue fictif proposé par Gambier (2006a), consultable librement à l'adresse : http://www.erudit.org/revue/meta/2006/v51/n4/014347ar.pdf

1 La traduction en entreprise vue par les théoriciens

Nous définissons la traduction comme le passage d'une information d'une langue à une autre. Cette information peut être un texte écrit, elle peut être un message oral, elle peut être l'interface d'un logiciel informatique… Conformément à notre parti pris épistémologique et de la même façon que nous avons choisi une définition très simple de la compétence linguistique, nous choisissons là une définition très simple de la traduction. Nous glisserons, ce faisant, sur la question de savoir comment se fait ce passage, à laquelle le traductologue lui-même peine à répondre. La définition la plus couramment citée de la traduction, à savoir le transfert d'un texte (au sens large) d'une langue à l'autre laissant inchangé le signifié, se heurte en effet à une difficulté de taille : c'est que le signifié est lui-même défini comme ce qui est laissé inchangé par la traduction (Pym, 2010). Le meilleur moyen de nous sortir de la référence circulaire est sans doute d'en appeler à l'intuition : dans la plupart des cas, nous savons sans ambiguïté ce qu'est traduire. Cette définition simple de la traduction est également excessivement large, ce qui ne va pas sans créer quelques zones de flou : l'effort fait par une personne pour parler dans une langue étrangère est-elle du domaine de la traduction ? Une pensée peut-elle être considérée comme une information ? Il ne nous semble pas utile de nous prononcer sur ces questions pour le sujet qui nous occupe ; il faudrait au préalable décider si la pensée s'exprime dans une langue définie, et si celle-ci est toujours la langue maternelle du penseur, question que toutes les controverses autour de l'hypothèse Sapir-Whorf (voir par exemple Kay & Kempton, 1984) ne permettent pas de trancher ; on peut en tout cas avancer que l'effort d'un salarié s'exprimant dans une langue qui n'est pas sa langue maternelle est de même nature que le travail de traduction, notamment qu'il a comme lui un coût (en effort, en temps) et que se pose dans un cas comme dans l'autre la question de la qualité du texte produit.

De l'autre côté de la frontière disciplinaire, les sciences de la traduction, constituées comme une discipline à part entière depuis l'article d'anthologie de Holmes (1975), semblent encore réticentes à s'intéresser aux applications de la traduction dans la communication internationale et notamment celle des entreprises multinationales. Cette réticence est d'autant plus étonnante que la traduction commandée par les entreprises et organisations internationales représente une part considérable du chiffre d'affaires de la traduction et des traducteurs dans le monde – au point qu'on peut faire l'hypothèse que c'est à elles, et à la mondialisation en général, que la traductologie doit son essor des dernières décennies. On peut y voir une nouvelle manifestation de l'interdisciplinarité impossible que nous constations au chapitre 3, également soulignée par Gambier (2006b) et Lambert (2012). Ou bien plus prosaïquement supposer que c'est parce que les entreprises considèrent la traduction comme un sujet périphérique que les traductologues se sont peu intéressés jusqu'ici à l'entreprise (Hermans & Lambert, 1998). Cela dit la traductologie, après avoir emprunté bien des tournants (linguistique, culturel, idéologique, psychologique, sociologique, technologique...) et s'être essayé à

bien des interdisciplines, semble amorcer désormais un virage économique qui l'amène notamment à s'interroger sur les politiques de traduction des organisations (Gambier, 2012).

Un article important dans cette ligne est celui de Janssens, Lambert & Steyaert (2004), déjà cité au chapitre 9 et intitulé « Developing language strategies for international companies: the contribution of translation studies ». Il reprend les idées développées sept ans plus tôt par Steyart & Janssens (1997) en les élaborant et en renforçant le lien avec les théories de la traduction. Les auteurs y distinguent trois perspectives sur la traduction.

- La traduction comme une promenade parmi les dictionnaires. Les auteurs considèrent cette perspective comme découlant du modèle sourciste (*source model*), modèle dominant en traductologie jusqu'à la fin des années 1970. Dans le modèle sourciste, on considère le texte-source comme un point de départ et l'on se préoccupe de la difficulté de le traduire correctement dans telle ou telle langue, dans un idéal de réversibilité du texte traduit. Cette perspective, qui débouche inéluctablement sur l'évidence de l'impossibilité de traduire – le fameux « *traduttore, traditore* » – est qualifiée de « mécaniste » et implicitement discréditée par les auteurs, qui la considèrent à l'origine de tous les maux des traducteurs[2]. C'est pourtant cette perspective qui domine dans la façon dont la traduction est considérée et utilisée dans les entreprises. On est tenté d'en conclure que les entreprises ont au moins quarante ans de retard sur les traductologues.

- La traduction comme un voyage. Les auteurs considèrent cette perspective comme découlant du modèle cibliste (*target model*), modèle apparu à la fin des années 70 pour concurrencer le modèle sourciste. Le modèle cibliste envisage la traduction comme un processus de production à part entière. Il met l'accent sur la création de nouveaux textes et de nouveaux sens qu'implique chaque traduction. Le traducteur, indissociable du contexte socio-culturel où il s'inscrit, y fait office de passeur de culture entre l'auteur et le lecteur, entre le locuteur et l'auditeur. Voilà indiscutablement un rôle plus valorisant que celui de « dictionnaire sur pattes » auquel on cantonne le traducteur dans la première perspective. C'est pourquoi les écoles de traduction françaises tendent à se repositionner sur la communication interculturelle, dans ce que l'on appellerait en marketing une logique de premiumisation de leurs produits.

[2] "*The interviewed translators often experience their commissioners as being impatient, expecting translations 'to be finished by yesterday', and asking their translators to be on permanent stand-by. They describe themselves as walking dictionaries, glorified secretaries, high-class baby-sitters or fax machines. This approach resembles a similar expectation of producing uniform texts across the company. The reason is that translators are assumed to focus on the original texts and produce 'correct' translations.*" (Janssens, Lambert, & Steyaert, 2004)

- La traduction comme une surveillance de frontières. On est là dans une perspective politique qui s'inscrit dans la ligne de Bourdieu et de sa vision de la langue comme un capital symbolique (Bourdieu, 1982). Le traducteur joue ici aussi un rôle très valorisant : c'est un négociateur, un *gatekeeper*[3] qui canalise et, par conséquent, contrôle les informations. Il s'impose comme un acteur incontournable des « circuits du pouvoir » de l'entreprise internationale (Vaara *et al.*, 2005). Cela suppose qu'il sache se rendre indispensable : le plus souvent, les traducteurs sont considérés par les entreprises qui les emploient comme des sous-traitants à peu près interchangeables. Ce n'est pas le cas des traducteurs internes, notamment de ceux (les « nœuds linguistiques » de Feely & Harzing, 2003) qui accomplissent des tâches de traductions en plus de leur activité normale et s'arrogent ainsi, officieusement, un droit de regard, voire de contrôle, sur l'information qu'ils traduisent.

Cette thèse se place principalement dans la première perspective, la perspective mécaniste, que l'on pourrait aussi appeler perspective instrumentale (Steyaert & Janssens, 1997) ou utilitaire, en référence au paradigme de la langue-outil (chapitre 9). La raison pour le faire est l'incontestable prédominance de cette perspective dans la façon dont la traduction est pensée, évoquée et donc gérée par les acteurs de l'entreprise. Cela ne remet pas en cause l'intérêt des autres approches, qui offrent chacune une alternative intéressante et utile pour penser la traduction en entreprise.

2 La traduction vue par les acteurs de l'entreprise

2.1 Gestion informelle

On est surpris de constater qu'interrogés sur l'usage et la gestion des langues au quotidien, très peu de salariés évoquent spontanément la traduction en entretien. Pourtant, lorsque l'on creuse, ils passent tous un peu de temps à traduire dans leur semaine de travail ; certains en passent même beaucoup, plusieurs heures par semaine. Chacun a ses outils privilégiés : dictionnaire papier ou en ligne, logiciel de traduction automatique, recours à un collègue sympathique… Le recours à la traduction professionnelle est rarement évoqué. Comment interpréter ce décalage entre la pratique et le discours ?

Il semble que la traduction soit une pratique étonnamment transparente dans l'entreprise. Transparente, d'une part, en tant que processus : l'équivalence entre le texte-source et le texte-cible est supposé parfaite, le salarié qui traduit ne fait que dire la même chose dans une autre langue, sans

[3] Ironiquement, ce terme se traduit mal en français. Son équivalent littéral « portier » n'a jamais le sens de « celui qui contrôle le passage de l'information ». Le meilleur équivalent figuré transpose la métaphore dans le domaine fluvial : c'est un « éclusier ». Il est cependant peu usité et moins évocateur que son équivalent anglais, que nous choisissons d'utiliser pour cette raison.

s'embarrasser de réflexions sur l'irréversibilité de la traduction et l'intraductibilité – après tout, ce n'est pas de littérature qu'il s'agit. Transparente, d'autre part, en tant qu'activité : on ne bloque pas une heure pour traduire un PowerPoint, un e-mail, un document interne… La traduction n'apparaît pas dans l'emploi du temps des salariés, elle est faite en temps caché, de sorte que le manager et même le salarié ne s'aperçoivent pas forcément du volume horaire qu'elle représente. C'est pourquoi nous avons choisi de commencer cette section à l'envers : en évoquant la partie immergée de l'iceberg (la traduction informelle) avant sa partie visible.

Une bonne introduction au sujet de la traduction en entreprise, vue du point de vue des salariés, est la thèse de master de Tiina Vesa, soutenue en 2009 à la Helsinki School of Economics et intitulée « Translation activities in MNEs – Case Nordea ». L'auteur y propose une description ethnologique des processus de traduction dans une banque nordique. Un résultat important, que nous avons retrouvé sur nos terrains, est le suivant. La traduction officielle, assurée en interne par le département traduction (28 personnes chez Nordea au moment de l'étude) ou par un prestataire, représente une petite partie du volume de texte traduit par l'entreprise. L'essentiel de ce volume est assuré par des salariés dont le métier n'est pas la traduction, et qui l'assurent en « temps caché », en plus de leurs fonctions habituelles. Ceci peut poser problème à certains, comme à Mme Gomez dans le cas Globum 3, non seulement à cause du temps et de l'effort impliqué, pas forcément connus du manager et rarement déduits de la charge de travail du salarié, mais aussi parce que traduire un texte implique une responsabilité que le salarié lambda, incertain de sa compétence de traducteur et de la qualité de son travail de traduction, n'est pas prêt à assumer :

> "It takes a lot of time to do official (like agreements or contracts) and difficult translations and on the other hand I do not want to take responsibility for whether I got something right or wrong." (Vesa, 2009)

Particulièrement problématique est la position des nœuds linguistiques, qui, si elle leur confère une part de pouvoir, entraîne cependant des obligations implicites qui peuvent finir par leur peser :

> "Sometimes I have to say that I'm busy right now and please look for some other ways to get the translation. However, it is not always such an easy task, because you want to be friends with the person asking for help." (Ibid.)

Une observation qui rappelle celle faite quatre ans plus tôt par Vaara *et al.*, au moment où la suédoise Nordbanken fusionnait avec la finlandaise Merita pour former l'ancêtre de Nordea :

> In this way, the power position and influence of many Swedish-speaking Finns grew far greater than their official position would have implied. However, although their language skills provided them with new opportunities, ironically some of them suffered professionally. In fact, a number of Swedish-speaking Finns had eventually to be 'protected' from being overloaded by work as 'translation machines'. (Vaara *et al.*, 2005)

À petite dose, la mise en place d'un « référent linguistique » ou « référent traduction » dans chaque service peut pourtant être considéré comme une bonne pratique. Plutôt que de tout traduire lui-même, ce dont il n'a pas le temps et probablement pas l'envie (il se trouve que dans beaucoup d'équipes le plus compétent en anglais est un cadre de haut niveau, déjà très occupé par son travail opérationnel), le référent peut être chargé en priorité de relire les documents produits en anglais par le service, notamment les documents considérés comme critiques car destiné à sortir de l'organisation ou monter en direction générale. Le référent peut aussi servir de conseil à ses collègues, qui, comme l'indique le nom de sa fonction, se réfèrent à lui lorsqu'ils hésitent dans une traduction. Mais le référent n'est pas non plus un dictionnaire, contrairement à ce que semble considérer cette manageuse qui confie : « *J'ai un dictionnaire en ligne, mais il me faut tellement de temps pour aller le chercher, parce que je ne sais plus où il est, que je sors et je demande à Benoît.* »

Ce qui est vrai de la traduction de l'écrit l'est encore plus de la traduction de l'oral. Le recours aux interprètes est rarissime dans les entreprises, réservé à des niveaux hiérarchiques très élevés et à des situations extrêmement délicates : négociations au plus haut niveau avec un partenaire étranger, réunions du conseil d'administration… Un manager mal à l'aise peut éventuellement enrôler un de ses collaborateurs très compétents en anglais pour l'épauler, interpréter ses propos ou même le suppléer dans une réunion. Cette solution, éminemment délicate puisqu'elle oblige le manager à assumer et afficher publiquement sa déficience en anglais, ne sera vraisemblablement choisie que par des managers très expérimentés et/ou très seniors, pour qui ce point faible ne peut plus avoir de répercussions en termes de carrière. Quant au salarié lambda, il n'a sur ce plan aucune alternative : il doit traduire lui-même, c'est-à-dire – dans la définition élargie de la traduction que nous proposions – donner voix à ses idées directement en anglais. Cela peut s'avérer particulièrement difficile en réunion ou, pire encore, en conférence téléphonique (voir chapitre 7).

2.2 Gestion officielle

Nous en arrivons à la partie visible de l'iceberg. Soit un salarié qui décide ou, plus probablement, parvient à convaincre son management de lui ôter tout ou partie de la charge d'une traduction. Il a plusieurs options devant lui. Nous énumérons et commentons chacune de ces options à la lumière de nos entretiens avec des acteurs de l'entreprise et des professionnels de la traduction.

2.2.1 Un service de traduction en interne

Il n'est pas très courant pour une entreprise française d'avoir son service de traduction en interne. Globum et Énergène, dont on découvrira les cas aux § 3.1 et 3.2, sont à cet égard des cas singuliers parmi les entreprises que nous avons étudiées. Il est peut-être un peu plus commun d'avoir un service de traduction interne pour des entreprises opérant dans un contexte national marqué par le multilinguisme. C'est par exemple le cas de l'entreprise belge Suez qui, fusionnée avec Gaz de France

en 2008, lui a apporté son service de traduction[4]. C'est aussi, comme on l'a vu, celui de l'entreprise Nordea, ex-Nordbanken-Merita qui opère dans les pays nordiques à la frontière entre le suédois, le finnois, le danois et le norvégien (Vaara *et al.*, 2005; Vesa, 2009). L'entreprise aéronautique Airbus est également connue pour son service de traduction qui emploie une vingtaine de personnes en France et une douzaine dans les autres pays (Allemagne et Royaume-Uni). Nous reviendrons tout à l'heure sur les avantages et inconvénients d'un service de traduction en interne.

Un cas original, intermédiaire entre un service de traduction en interne et la désignation de référents traduction dans les équipes, est celui d'AXA Assistance et de sa commission de terminologie[5]. Celle-ci, créée en 2005 sous l'impulsion d'un syndicaliste acharné contre le tout-anglais (Jean-Loup Cuisiniez) et avec l'adjuvance déterminante d'une directrice des ressources humaines sensible aux questions de langue (Catherine Hénaff), n'est pas à proprement parler un service de traduction. Elle témoigne en tout cas d'une volonté de s'approprier la problématique de la traduction. Son rôle est de reproduire, à l'échelle de l'entreprise, ce que font à l'échelle des ministères les commissions de terminologies instituées par la loi Toubon.

> Il y avait des termes dont on s'apercevait qu'ils n'étaient pas forcément bien traduits. Les informaticiens notamment n'avaient pas la maîtrise du vocabulaire technique approprié [en anglais]. Ça nous causait pas mal de problèmes. On a voulu y apporter une réponse pragmatique et opérationnelle. La commission est saisie quand des mots, des expressions sont soit non comprises ou ambigües, soit inappropriées en terme de traduction. (Entretien avec Catherine Hénaff, DRH d'AXA Assistance lors de la création de la commission de terminologie)

On vise donc là à résoudre deux problèmes : d'une part la qualité des traductions qui n'était pas très bonne ; d'autre part le malaise des salariés qui effectuaient cette traduction. C'est particulièrement les informaticiens qui sont cités comme la population à protéger :

> On a travaillé avec l'informatique, à chaque fois on s'est demandé avec eux : « qu'est-ce qu'ils ont voulu dire ? ». Les informaticiens devaient traduire l'interface [d'un logiciel], mais ce ne sont pas des traducteurs, cette responsabilité dépasse largement leurs compétences ! Ils nous ont demandé une aide, ils ont exprimé une souffrance à laquelle nous devions répondre. (Ibid.)

---

[4] Source : intervention de Jacques Spelkens au colloque « *Le tout-anglais dans l'entreprise : des mythes à la réalité et à la recherche de solutions alternatives* » organisé par la CFE-CGC le 7 mars 2012. Contrairement à ce que l'on observe en France, il est fort courant en Belgique qu'une entreprise ait son propre service de traduction. Ceci s'explique par l'extrême sensibilité de la question linguistique en Belgique, pays multilingue où les communautés linguistiques sont également des entités politiques, souvent antagonistes, et où, par exemple, un employeur est tenu par la loi d'envoyer à ses salariés de l'information dans leur langue maternelle, qu'elle soit le français, le flamand ou l'allemand. Il est judicieux dans ces conditions de se doter d'un service de traduction pour passer d'une langue nationale à l'autre, avant même que l'anglais n'entre en ligne de compte.

[5] J'ai choisi de ne pas anonymiser ce cas car l'essentiel du matériau est accessible publiquement. Les deux principaux protagonistes sont très loquaces au sujet de l'initiative originale qu'ils ont lancée et ne m'ont rien confié en entretien qu'ils ne fassent savoir dans leurs interventions publiques. On trouvera davantage d'éléments sur ce cas dans Henderson (2011).

S'il est permis d'être critique sur un cas aussi unanimement reconnu comme une bonne pratique linguistique (DGLFLF, 2013; Henderson, 2011; Truchot & Huck, 2009), on hasardera quelques doutes sur l'utilité pratique de la commission, au-delà de sa dimension symbolique, et sur sa viabilité, indépendamment de son enthousiaste et bruyant fondateur. S'il s'agit de se battre contre les anglicismes comme le font les commissions éponymes des différents ministères, on a argué au chapitre 4 que cela n'avait pas une grande pertinence pour le gestionnaire, ni même pour le salarié. S'il s'agit de prendre les informaticiens (et autres collaborateurs) par la main dans les tâches de traduction, il y a sans doute mieux à faire, par exemple les former ou, si c'est irréaliste, embaucher un vrai traducteur. Traduire un logiciel ne coûte d'ailleurs pas si cher, le volume de texte étant généralement assez minime. On peut donc se demander si la commission de terminologie d'AXA Assistance n'est pas simplement un caprice de syndicaliste, concédé par une DRH soucieuse de préserver à peu de frais la paix sociale dans l'entreprise.

2.2.2 Les traducteurs professionnels

À défaut de posséder un service de traduction en interne (et même lorsqu'elles en possèdent un : voir cas Énergène), les entreprises internationales recourent fréquemment aux services de traducteurs professionnels. Contrairement à la définition élargie de la traduction avec laquelle nous avons choisi de travailler, nous utilisons ici « traducteur » dans son sens restreint généralement admis de « traducteur de l'écrit » – par opposition à l'interprète qui est un traducteur de l'oral et dont il sera question au § 2.2.3 ci-dessous. L'organisation dominante dans le milieu de la traduction professionnelle est l'agence de traduction. Contrairement aux écoles de langues dont nous avons traité au chapitre précédent, le rapport d'une agence de traduction à « ses » traducteurs n'est pas celui d'un employeur à ses employés, ni statutairement, ni fonctionnellement. Un traducteur travaille le plus souvent pour plusieurs agences et une agence travaille avec un réseau constitué d'une multitude de traducteurs. Le marché (300 M€, 9 900 traducteurs, 600 agences pour la France) est donc extrêmement atomisé : 70 % est composé d'entreprises de 2 à 5 employés et seules 1 % des entreprises ont plus de 50 employés. La taille moyenne d'une entreprise de traduction en France en 2008 était de 6 salariés[6]. L'agence de traduction n'est donc guère qu'un nœud dans un réseau qui lui préexiste, nœud dont la principale valeur ajoutée est de faciliter l'accès de ses clients (les entreprises) au réseau. Cette organisation du secteur de la traduction se justifie par le rapport de l'offre à la demande : une agence doit être capable, pour garder ses clients, de répondre à leurs demandes y compris sur des langues rares – mais elle ne peut disposer de traducteurs à plein temps sur toutes les combinaisons de langues possibles. Le problème se complexifie encore lorsque l'on considère que chaque entreprise parle sa propre langue : on parle là non seulement de termes techniques qui

[6] Source : Observatoire de la traduction, CNET, 2008. Disponible sur internet : http://www.cnetfrance.org/_doc/ResultatsObservatoireCNET.pdf

peuvent faire l'objet d'un contresens de la part d'un professionnel de la traduction qui ne serait pas familier avec le secteur où opère l'entreprise qui achète ses services, mais aussi du jargon propre à cette entreprise, qui peut aussi donner lieu à des contresens (De Vecchi, 1999). Il y a, d'une certaine façon, autant d'idiomes qu'il y a d'entreprises. Les traducteurs pour une combinaison de langues très fréquente (français-anglais par exemple) ne sont donc pas interchangeables. Une agence de traduction aura intérêt, si elle souhaite travailler avec PSA, à disposer dans son « portefeuille » d'un traducteur spécialisé dans l'automobile, voire (si le volume de traductions qui lui sont confiées le permet) d'un traducteur attitré au client PSA.

Cette structure décentralisée aboutit à un résultat paradoxal. Un traducteur peut travailler exclusivement pour une entreprise sans être embauché par elle. L'entreprise y gagne en flexibilité : les volumes qu'elle traduit fluctuant de façon très irrégulière (avec de gros pics lorsqu'elle sort un nouveau produit, part à la conquête d'un nouveau marché, ouvre une filiale dans un nouveau pays), elle ne souhaite pas forcément s'attacher un traducteur qui sera tantôt désœuvré, tantôt débordé par le travail. En cas de pic de charge, on préfèrera employer plusieurs traducteurs, même s'ils n'ont pas d'expérience de traduction pour l'entreprise ; en période creuse, on préfèrera ne pas avoir à payer le salaire d'un traducteur à demeure. Cette structure décentralisée semble donc profiter à l'entreprise. Il est possible qu'elle représente également un optimum macroéconomique : elle permet en effet un lissage temporel de la charge de travail, non à l'échelle d'une entreprise, ce qui serait probablement impossible, mais à l'échelle d'un secteur. Un traducteur spécialisé dans l'automobile réussira à être toujours employé s'il travaille pour différents constructeurs dont les pics de charge sont désynchronisés. Du point de vue des traducteurs, cette structure est cependant source de précarité. Beaucoup travaillent en *freelance* et sont donc dépendants des commandes que leurs passent les agences de traduction. En comparaison, le travail en entreprise, s'il est sans doute moins rémunérateur, offre une sécurité appréciable. Le travail en *freelance* offre en revanche l'avantage de la variété : un traducteur peut travailler pour plusieurs entreprises, voire pour plusieurs secteurs, ce qui est également appréciable dans la mesure où le travail de traduction pour une entreprise ou organisation peut s'avérer répétitif, pour ne pas dire aliénant[7]. Cela dit,

[7] Sur ce sujet, on renverra le lecteur à une étonnante étude sur la traduction à la Commission Européenne (Isak, 2013). Le dilemme du traducteur y transparaît avec limpidité. Ceux de la Commission ont tout ce qu'ils pourraient souhaiter en matière de sécurité de l'emploi. Ils sont même, dit-on, parmi les mieux payés d'Europe. Cependant leur travail, désincarné, machinal, répétitif, aux antipodes des idéaux du traducteur littéraire, n'a rien pour faire envie. Voici un petit florilège de citations (ce sont les traducteurs qui parlent) :

> *"We are basically sitting in a back office and our main interlocutor is the computer. We communicate with the requesting services through the computer. […] We don't have any face-to-face contact with people who use our texts. Many colleagues say that nobody reads our translations. Maybe it's true, I don't know […] we never see the person who will use the translation later. Given the content of some documents, we actually doubt if anyone ever uses them."* (Isak, 2013)

l'hyperspécialisation des traducteurs tend à diminuer cet avantage pour ne leur conserver que les inconvénients du *freelance*. On peut dire que les entreprises, en conjuguant flexibilité et spécialisation des traducteurs, ont réussi à s'octroyer tout à la fois le beurre et l'argent du beurre, aux dépens des traducteurs.

Encore si les traducteurs étaient estimés, leur qualification respectée, la qualité de leur travail reconnue par les acteurs de l'entreprise. Mais ce n'est pas toujours le cas, comme en témoignent aussi bien les traducteurs que leurs commanditaires[8]. D'une part, on a vu que la traduction par un professionnel était un pis-aller : lorsque c'est possible, un manager préfèrera confier la traduction à un de ses collaborateurs pour éviter de grever son budget. C'est seulement si le texte à traduire est trop long, trop difficile ou trop critique[9] qu'une traduction professionnelle pourra être envisagée. Jamais dans nos entretiens la qualité du texte produit (certainement le premier argument qu'évoquerait un traducteur pour justifier sa valeur ajoutée) n'est évoquée comme un argument pour externaliser la traduction. C'est plutôt la technique qui est évoquée, ou alors l'impossibilité de trouver en interne des compétences dans la langue concernée :

> [Au sujet d'un projet avec un nouveau partenaire américain.] Pour un certain nombre de documents on utilisait des traducteurs professionnels. C'était pour garantir un peu la conformité de ce qu'on faisait. Et pour avoir les bons termes aussi. On a des termes techniques qui sont quand même un peu pointus. (Un cadre dirigeant chez Globum)
>
> Sinon on peut faire traduire, on peut faire appel à des sociétés extérieures quand c'est des enjeux un peu lourds. Ça, ça m'est arrivé avec le ministère de l'intérieur japonais, il a fallu faire traduire en urgence un contrat. 300 pages rédigées en français, il a fallu les faire traduire en japonais. J'ai trouvé une société de traduction à Paris qui m'a fait ça en 2 jours. Pour une somme assez rondelette mais… C'était un document qui devait être manipulé par des avocats japonais qui ne comprenaient pas français, alors là c'est compliqué. (Un cadre chez Globum)

Quelque définition que l'on retienne pour la criticité d'un document, on nous concèdera aisément qu'un contrat est un document critique. Dans le cas évoqué, il faut souligner que personne n'a été invité, en interne, à contrôler la traduction – effectuée par un prestataire probablement familier des

---

"One tries to eliminate boredom anyway you can, one tries to say it differently, more creatively, more explicitly. But it is forbidden and you have to get used to it, this is what it takes to work here." (Ibid.)

"The only texts you can fool around with are press releases and I always liked working on them. In these texts you can unofficially negotiate to which extent it has to be accorded to the original. It is even allowed to change the order of sentences which in any other type of text would be unheard of. There are few texts of this kind." (Ibid.)

Bien qu'une partie de la contrainte qu'ils décrivent tienne à la dimension politique inévitablement présente dans le travail à la Commission Européenne (il ne faudrait pas qu'une divergence de formulation entraîne une divergence d'interprétation de la part des pays membres), le fait de traduire exclusivement pour une seule organisation joue aussi un rôle dans le désenchantement des traducteurs. Comme le résume le titre de l'article, la « bureaucratie » se saisit de la traduction pour en faire un morne « monologue ».

[8] Pour le point de vue des traducteurs, on renvoie par exemple le lecteur à l'irrésistible article publié en ligne par Bérengère Viennot : « Les traducteurs sont des chatons » (http://www.slate.fr/story/84701/traducteur).

[9] On tentera de préciser dans la suite ce que l'on peut considérer comme « critique ».

formulations contournées de la langue juridique mais n'ayant guère d'expérience de l'entreprise ou du secteur où elle opère. Il est difficile d'imaginer qu'un document ayant été rédigé avec une précision lexicale millimétrique par des juristes dans la langue d'origine puisse être traduit dans l'urgence avec si peu de garde-fous. Car une traduction professionnelle n'est pas une garantie ultime de qualité – ou du moins cela dépend-il de ce que l'on entend par qualité, et donc de qui l'on interroge. Beaucoup de salariés que nous avons interrogés sont assez critiques sur la qualité du travail des traducteurs avec qui ils ont eu affaire. Il est souvent reproché à ces derniers de ne pas comprendre les aspects techniques des documents qu'ils traduisent et de multiplier les contresens. Certains salariés nous ont assuré préférer traduire eux-mêmes vers l'anglais plutôt que de laisser un traducteur déformer leurs propos. Le son de cloche est très différent si l'on interroge des traducteurs professionnels, particulièrement ceux qui ont le malheur de traduire vers une langue que leur commanditaire connaît (ou croit connaître). Ceux qui traduisent du français à l'anglais ont tous connu la situation où un commanditaire mécontent leur renvoie leur traduction en soulignant des erreurs de vocabulaire ou de grammaire, parfois avec une dizaine de personnes en copie et sur un ton mi-méprisant mi-furieux. Le traducteur incriminé doit alors faire preuve d'une patience infinie pour expliquer au commanditaire qu'évaluer une traduction n'est pas réinventer le vocabulaire et la grammaire de la langue, et qu'étant de langue maternelle anglaise le traducteur est sans doute mieux qualifié que le commanditaire pour juger de ce qui se dit et de ce qui ne se dit pas. Le plus souvent, il doit de toute façon ravaler son orgueil et intégrer à la traduction les expressions qui plaisent au commanditaire parce qu'elles « font plus anglais ».

Mais le principal obstacle à une utilisation plus large de la traduction professionnelle est qu'elle est perçue comme étant chère. Le prix au mot d'une traduction dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels la technicité du texte (un texte très technique devra être confié, pour éviter les contresens, à un traducteur expert dans son domaine qui se fera payer plus cher), la redondance, l'historique de traduction (le prix sera moindre si le commanditaire fournit des versions précédentes bilingues du texte à traduire) et l'automatisation (voir § 2.2.4 sur la traduction automatique). Il dépend surtout de la langue de départ et d'arrivée. En France, la traduction du français à l'anglais et vice versa est de loin la moins onéreuse, simplement parce que c'est le couple de langues où l'offre est la plus abondante. Pour exemple, les tarifs constatés pour la traduction dans une entreprise comme Globum vont de 8 à 13 centimes d'euro le mot pour une traduction du français à l'anglais. (Si l'on choisit un prix intermédiaire de 10 centimes, on obtient, pour le présent chapitre, un tarif de 1 800 €.) Les prix constatés par l'Observatoire de la traduction (CNET, 2008) sont plus élevés, avec « *un cœur du marché situé entre 0,12 et 0,17 € le mot* ». La différence entre ces deux fourchettes est probablement due au volume et à la standardisation importante des traductions commanditées par Globum, où l'on verra que la traduction automatique joue un rôle non négligeable.

2.2.3 Les interprètes professionnels

L'interprète, notamment l'interprète de conférence, est plus haut que le traducteur dans la hiérarchie implicite des professionnels de la traduction. D'après l'Observatoire de la traduction (CNET, 2008) le prix à la journée d'un interprète de liaison (travaillant en face-à-face) en 2008 était en moyenne entre 529 et 670 € selon le couple de langues interprétées, celui d'un interprète de conférence (travaillant dans une cabine, avec casque et micro) était légèrement plus élevé avec un cœur de marché situé entre 662 et 780€. C'est bien plus que ce que gagne en moyenne un traducteur de l'écrit. La rareté des bons interprètes et la pression sous laquelle ils sont forcés de travailler (il faut écouter, traduire et parler en même temps) expliquent en bonne partie leur excellent niveau de salaire. Comme les traducteurs, les interprètes travaillent pour la plupart en *freelance*.

Il est rare qu'une entreprise ait ses propres interprètes en interne. Cependant les circonstances peuvent justifier l'embauche d'une personne, soit dédiée à l'interprétation, soit assurant ce rôle à côté de tâches de traduction voire également d'autres fonctions – et sans avoir généralement la formation idoine, ce qui ferait bondir un traducteur-interprète qualifié. Par exemple, en s'installant en Chine, Globum, constatant que l'interprétation était inévitable dans les rapports avec ses partenaires chinois, et jugeant (non sans raison) qu'il était imprudent de se reposer sur l'interprète de la partie adverse, a embauché une chinoise qui assure le rôle de traducteur-interprète du chinois à l'anglais et vice-versa. Pourquoi diable n'a-t-on pas choisi une personne parlant également le français ? Était-ce introuvable à l'époque sur le marché du travail ? En fait, suggère un informateur, on a choisi une opérationnelle parlant très bien l'anglais et on l'a investie de ces fonctions de traductrice qui l'occupent désormais à plein temps. C'est ce que font les partenaires chinois de Globum, avec beaucoup de continuité et non sans succès :

> On utilise beaucoup cette personne-là, qui est à Pékin. Pour une fois qu'il y a quelqu'un de pérenne, vous pensez bien qu'on l'utilise ! Maintenant tout le monde lui envoie tout, on la fait même venir en France pour traduire un séminaire ! Pour nous, c'est important qu'elle soit pérenne. En face on a des gens, ça fait 10 ans qu'ils traduisent dans la même unité. […] C'est des gens qui ont du métier. Celui qui traduit pour [notre principal partenaire chinois], c'est quelqu'un qui était meilleur que les autres en anglais. Il traduit aujourd'hui à très haut niveau. Il est partout ! [Notre partenaire chinois] a plusieurs projets en Allemagne, et lui [l'interprète], il se promène avec ces gens-là pour traduire. Donc il fait vraiment partie de l'équipe stratégique. (Un cadre chez Globum)

Voilà un cas où la traduction ou plutôt l'interprétation est reconnue et valorisée, ce qui contraste avec ce que nous disions plus haut sur sa transparence. Cependant le fait que l'on confie le rôle de traducteur-interprète à une personne dont ce n'est pas le métier dit, paradoxalement, combien la tâche de traduction est considérée comme facile, évidente, transparente par les dirigeants de l'entreprise. Par ailleurs, il s'agissait dans ce cas d'interpréter des discussions très stratégiques sur l'installation de Globum en Chine ; il n'en faut pas moins pour que l'on consente à investir dans une

bonne interprétation. Enfin, on était face à des Chinois, qui ne parlent pas l'anglais ou en tout cas refusent de le parler en négociation, sûrs qu'une moindre maîtrise de la langue pourrait la faire tourner à leur désavantage ; il n'y avait donc pas moyen de faire sans l'interprétation ; il est à peu près sûr que face à tout autre partenaire, coréen, allemand, mais aussi américain, le représentant de Globum serait allé négocier armé de son Globish, bien heureux de pouvoir se passer d'un interprète.

Car l'interprétation, tout comme sa consœur la traduction, souffre d'une mauvaise image dans les entreprises. Les Français qui interviennent à des conférences (au nom de l'entreprise ou au nom d'une autre organisation, y compris publique) ou dans des réunions bilatérales disent souvent préférer parler en anglais, pour être sûrs du message transmis. Ils ont le sentiment qu'une partie du message est perdue dans le processus d'interprétation. Il y aurait certes de bonnes raisons à cela. L'interprète, pressé par le temps, par le débit de son interlocuteur, par l'ordre des mots dans les deux langues entre lesquelles il jongle, n'est pas à l'abri de laisser échapper un mot par ci, un membre de phrase par là ; croire aux vertus de l'interprétation (et aux compétences de l'interprète), c'est faire l'hypothèse que ce qui lui échappe n'est pas assez important pour compromettre le fond du message. Et puis, comme pour la traduction écrite, une faute de compréhension, un malentendu, un faux sens, peuvent faire basculer le message vers tout autre chose que ce que l'interprété souhaitait dire ; c'est même davantage le cas que pour la traduction écrite, étant donné la situation de flux tendu où se trouve l'interprète et l'ambiguïté du texte oral, bien plus grande que celle du texte écrit. Enfin, trouver une personne spécialisée dans un sujet, un secteur donné, et capable de comprendre et traduire les termes techniques utilisés, est plus difficile pour un interprète que pour un traducteur de l'écrit.

> [Là où je travaillais en Russie,] ils parlent tous russe, il n'y a personne qui parle anglais. Tu vas voir quelqu'un, tu es obligé d'avoir un traducteur avec toi. Alors là tu t'aperçois que tu perds la moitié de ce que tu entends. Parce que nous déjà on parle de technique, donc déjà les traducteurs ils ne comprennent rien à ce qu'on dit. Et deuxièmement la force des messages n'a rien à voir. Moi ça m'est arrivé d'avoir une réunion avec des traducteurs, si je sais que le gars il parle anglais, je lui parle anglais, je préfère parler anglais et exprimer ce que j'ai à dire, parce qu'en plus ça passe par le geste, le corporel, etc., qu'avoir un traducteur qui traduit mon truc, et il va traduire, ce sera pas du tout le message que j'ai voulu faire passer. (Un cadre chez Globum)

Ceux qui ont fait l'expérience d'entendre leurs propres propos traduits décrivent l'expérience comme assez traumatisante ; certains en ont tiré la résolution de ne plus parler en français à des réunions internationales. Il est difficile de juger, en se basant sur leurs propos, s'il s'agit d'une juste réaction à une interprétation médiocre, ou, comme évoqué plus haut dans le cas de la traduction, de la lubie de Français qui, sûrs d'eux-mêmes et parlant très bien l'anglais, souhaiteraient corriger à chaque mot l'interprète — fût-il un anglophone natif – qui ne traduit pas exactement comme ils l'auraient dit. En

définitive, il est difficile de dire lequel de deux maux est le pire : les fautes de l'interprète ou celles de l'interprété.

Mais au-delà des erreurs possibles (probables) et de l'efficacité de la transmission d'un message dans une vision télégraphique de la communication, il faut souligner que l'interprétation, en tout cas l'interprétation de liaison, prend place dans une dialectique que sous-tend un rapport de force. On est bien là dans le paradigme d'une langue outil de pouvoir, autrement dit dans la perspective politique de Janssens, Lambert et Steyaert (2004). Les Chinois recourent systématiquement à l'interprétation parce qu'utiliser les anglais les désavantagerait, même face à des Français qui ne le maîtrisent eux-mêmes pas très bien (disent-ils). L'interprétation séquentielle offre à l'interprété le temps de réfléchir, de dévoiler sa pensée par petites touches impressionnistes, « *ça permet de jouer sur le rythme* » dit un cadre de Globum habitué aux négociations avec les Chinois. La question des apartés est cruciale : sont-ils compris par la partie adverse ? L'interprète va-t-il les traduire discrètement, ou du moins en traduire la substance ? On en arrive à des situations dignes d'un roman d'espionnage :

> On a eu des discussions avec un partenaire potentiel, un très gros industriel chinois. C'était des réunions avec beaucoup de Chinois autour de la table. On s'est entouré de deux Chinoises. […] Elles étaient de plusieurs origines, et complémentaires, c'est-à-dire qu'elles avaient la capacité ensemble de comprendre 100 % de ce que les Chinois se disaient entre eux. Et les Chinois le savaient ! Alors les Chinois passaient d'une langue à l'autre, ils parlaient en dialecte… Et avec nos deux Chinoises en fait on comprenait… Et ils savaient qu'on comprenait, donc de temps en temps ils demandaient des temps morts pour sortir de la salle pour pouvoir parler – mais on arrivait quand même à les espionner assez bien. Ça nous a énormément aidés à faire avancer le dossier.

On touche donc avec l'interprétation à autre chose que la gestion de la langue-outil tel que nous l'avons définie. Le choix de recourir à l'interprétation est une décision politique, qu'un salarié lambda n'est généralement pas en situation de prendre. Il est par ailleurs de plus en plus rare qu'un salarié d'une entreprise française recoure à l'interprétation français-anglais, pour les raisons que l'on a vues, mais aussi et surtout parce qu'y recourir pourrait faire croire qu'il a des difficultés avec l'anglais. La question n'est plus celle d'une communication efficace, mais celle d'une image à donner. C'est pour la même raison que, dans une conférence dont les langues officielles sont le français et l'anglais et où l'interprétation vers le français est gracieusement fournie, on observera que la majorité des Français présents dans la salle dédaigne d'en profiter : porter le casque d'écoute d'interprétation serait en effet un aveu d'incompétence.

2.2.4 La traduction automatique

La traduction automatique (TA) est le grand espoir de tous ceux qui travaillent à l'interface entre les langues, et la bête noire des traducteurs… depuis quarante ans. Les promesses faites dans les années 70 n'ont pas été tenues, ou alors nous n'aurions plus besoin aujourd'hui d'interprètes ni de traduc-

teurs, nous nous entretiendrions facilement, sans décalage, par machine interposée, nous n'aurions qu'à glisser un document (pas de la littérature, tout de même) dans une fente pour qu'il sorte traduit par une autre… Ces rêves de science fiction sont loin de nous. Il n'empêche que la TA a fait d'immenses progrès ces dernières années, et qu'elle est plus présente que jamais dans le quotidien des acteurs de l'entreprise – et des traducteurs.

2.2.4.1 La technique

Commençons par évoquer ce que la traduction automatique (TA) ne sait pas faire. Sur la traduction de l'oral, beaucoup de travail de recherche est en cours mais les applications concrètes se font encore attendre ; une pierre d'achoppement, dont il n'est pas exclu que la science ait raison tôt ou tard, est la reconnaissance de la parole. Sur la traduction de l'écrit, le stade n'est pas atteint où l'on pourrait utiliser le produit de la TA sans révision par un humain. Ceux qui doutent des potentialités de la TA – ils sont particulièrement nombreux et virulents parmi les linguistes et les professionnels de la traduction – se livrent au petit jeu suivant sur le site Google Translate. Ils prennent une phrase assez simple, qu'ils traduisent du français à une langue A, de la langue A à la langue B, etc., enfin de la langue X au français. Le résultat est déplorable, donc la TA ne fonctionne pas, CQFD. Nous en livrons, pour le plaisir, un exemple de notre façon (Proust, 1988) :

[0-Français] Longtemps, je me suis couché de bonne heure. Parfois, à peine ma bougie éteinte, mes yeux se fermaient si vite que je n'avais pas le temps de me dire : « Je m'endors. »

→ [1-Allemand] Lange, ging ich früh zu Bett. Manchmal, löschte mein Licht, meine Augen schließen würde, so schnell, dass ich keine Zeit hatte, zu sagen "Ich bin eingeschlafen."

→ [2-Italien] Lunga, sono andato a letto presto. A volte, spento la mia luce, i miei occhi si chiudevano così in fretta che non ho avuto il tempo di dire "sto dormendo".

→ [3-Russe] Длинные, я лег спать рано. Время от времени, выключил свой свет, мои глаза закроет так быстро, что у меня не было времени, чтобы сказать "Я сплю".

→ [4-Espagnol] Long, me fui a la cama temprano. De vez en cuando, apagó la luz, mis ojos se cerraban tan rápido que no tuve tiempo de decir "me voy a dormir."

→ [5-Suédois] Lång, gick jag till sängs tidigt. Ibland, släckte ljuset, mina slutna ögon så fort jag hade inte tid att säga "jag somnar."

→ [6-Français] Longtemps, je suis allé au lit tôt. Parfois, éteint la lumière, les yeux fermés si vite que je n'avais pas le temps de dire "je vais dormir."

On a essayé d'alterner les sous-familles de langues (romanes, germaniques, slaves) pour compliquer la tâche à l'algorithme qui, de toute manière, passe par l'anglais pour traduire d'une langue à l'autre. Première remarque : le résultat n'est franchement pas mauvais ! Le sens est conservé, à défaut de l'élégance. Seules exceptions : « je vais dormir » au lieu de « je m'endors », et la disparition de la bougie. La correction grammaticale est également tout à fait acceptable avec seulement deux petits accrocs. On obtient naturellement un résultat plus étonnant, plus amusant et plus persuasif si au lieu

de se cantonner aux langues indo-européennes on s'aventure dans des familles de langues plus exotiques :

> [1-Mandarin] 不久，我早早地上床睡觉。有时候，把我的蜡烛，我的眼睛将关闭如此之快，我没有时间说：“我睡着了。 “

→ [2- Arabe] بحيث بسرعة يغلق عيني فإن شمعة، بلدي أحيانا. مبكر وقت في الفراش إلى ذهبت قريبا، لنقول الوقت لدي يكن لم: "نائما سقطت أنا."

→ [3 : Turc] Yakında, ben erkenden yattım. Bazen benim mum, gözlerin çok çabuk söylemek için zaman yoktu kapalı: ". Uyuyakalmışım"

→ [4-Japonais] すぐに、私は早く寝た。時には母は、彼女の目は言っても、時間がなかったので、すぐに閉じた。「寝坊」

→ [5-Français] Dès que je suis allé au lit tôt. La mère, les yeux pour dire, je n'ai pas eu le temps parfois, je fermé immédiatement. "Dormi"

Le texte d'arrivée ne nous renseigne que très vaguement sur les intentions de l'auteur. On y trouve quantité d'incongruités[10] de ponctuation, de syntaxe, des altérations majeures du sens et surtout l'apparition fantasmatique du personnage de la mère qui remplace la bougie – ce qui suggère qu'au moins l'algorithme a bien appréhendé la psychologie proustienne. Soit. Mais qu'a-t-on prouvé ? Que l'algorithme ne maîtrise pas parfaitement la rétro-traduction, notamment pour des langues non-européennes, sans quoi à chaque nouvelle traduction le texte serait reproduit inchangé dans la langue-passerelle qu'est l'anglais. Or la rétro-traduction est un exercice difficile, y compris pour le traducteur de chair et d'os, au point que certains récusent sa valeur comme pierre de touche d'une bonne traduction. L'élégance est rarement un critère pertinent pour un texte professionnel. On peut donc dire au final que l'algorithme fait plutôt très bien son travail. Si l'on se cantonne, comme c'est très souvent le cas dans l'entreprise, à traduire du français à l'anglais et vice-versa, la TA permet de produire un texte parfaitement compréhensible, grammaticalement correct, avec peu d'erreurs de sens.

La TA a connu une rupture technologique ces dernières années avec la généralisation des mémoires de traduction. Le principe en est aussi simple à comprendre qu'il est difficile à mettre en œuvre. L'algorithme de traduction dispose d'une base de données bilingue, avec des morceaux de texte de différentes échelles (mots, expressions, phrases) dans la langue cible et la langue source. C'est cette base de données que l'on appelle mémoire de traduction, la grande difficulté consistant à le produire

[10] Un test de contrôle montre que le passage final par le japonais a été le plus disruptif. En passant directement du turc au français, on obtient un résultat moins chahuté syntaxiquement et sémantiquement :

> *[4-Français] Bientôt, je suis allé au lit tôt. Parfois, ma mère, les yeux fermés si rapidement qu'il n'y avait pas le temps de dire:. "Dormi"*

Une Japonaise travaillant chez Globum nous a assuré que les outils de traduction automatique lui étaient très utiles pour passer d'une langue européenne à l'autre, notamment du français (qu'elle ne comprend pas) à l'anglais, mais qu'elle y renonçait pour le japonais, structurellement très éloigné des langues européennes.

à partir de documents bilingues. Une fois surmontée cette difficulté, le mémoire permet de proposer des traductions qui ont plus de chances d'être exactes et idiomatiques, en tout cas pour quantité d'expressions fréquentes qui ponctuent les textes. Concrètement, un algorithme comme celui de Google Translate mêle astucieusement l'approche syntaxique (fondée sur l'analyse des constituants de la phrase et de leurs rapports mutuels) et les mémoires de traduction pour optimiser la vraisemblance de ses traductions. Jusqu'à récemment, il n'utilisait qu'une approche syntaxique, solution bien plus satisfaisante pour un esprit cartésien que celle consistant à bricoler des traductions nouvelles à partir de morceaux de traductions passées. C'est parce que l'approche syntaxique n'a pas réalisé ses promesses ces dernières décennies que les mémoires de traduction ont commencé à être considéré comme le graal de la TA. Aujourd'hui, aucun algorithme ayant du succès sur le marché ne repose exclusivement sur l'approche syntaxique.

Google Translate utilise pour constituer ses mémoires de traduction l'immensité de l'internet dont il est de loin le premier baliseur. Tous les documents bilingues fiables disponibles sur internet sont passés au peigne fin pour enrichir ces mémoires. Deux sources importantes pour le couple français-anglais sont les documents publiés par l'Union Européenne (on a vu au chapitre 4 qu'elle était le premier acheteur de traduction en Europe) et la législation bilingue du Canada. Cela fait qu'un document écrit dans un langage juridique, ou du moins officiel, est souvent très bien traduit par l'algorithme, alors qu'un extrait de roman, fût-il écrit dans une langue simple et d'apparence plus facile à traduire, peut donner lieu à une traduction décevante, notamment à cause des mots à sens multiples qui pullulent dans le français familier. Ceci est plutôt à l'avantage des entreprises, où l'on préfère généralement aux rondeurs du beau style des formulations carrées, claires et sans ambiguïté.

Pour ne pas faire de publicité exclusive pour Google Translate, on citera ses deux principaux concurrents, les françaises Reverso et Systran, qui proposent l'une comme l'autre, et au contraire de Google, des services de traduction aux entreprises. La principale valeur ajoutée de leurs offres est la personnalisation des mémoires, qui résulte du traitement de l'énorme quantité de documentation bilingue accumulée par l'entreprise au fil des années. Ainsi l'outil de traduction acheté par une entreprise s'adapte très précisément à son jargon, à son vocabulaire technique, à ses phrases-types, qu'il traduit uniformément quel que soit le contexte et l'utilisateur.

2.2.4.2 Les usages

Les salariés des entreprises françaises utilisent beaucoup la traduction automatique (TA). Ils l'utilisent d'autant plus que, comme on l'a vu, ils traduisent bien plus de documents par eux-mêmes qu'ils n'en font traduire par des professionnels. D'après le directeur d'une entreprise de TA, au moins 90 % des entreprises du CAC40 seraient dotées d'un service de TA personnalisé. Chez Globum, où un tel service a été mis en place il y a une douzaine d'années, il voit passer chaque année près de

800 000 consultations, dont 500 000 environ (80 %) pour le couple français-anglais[11]. Les utilisateurs peuvent faire traduire un simple mot ou une expression, même si l'idéal dans ce cas est probablement de consulter le dictionnaire en ligne également mis à disposition de tous les salariés de l'entreprise. Ce cas de figure (1 à 3 mots) représente un gros tiers (37 %) des consultations. Un autre gros tiers des consultations porte sur des phrases ou expressions (37 % de consultations sur 4 à 20 mots). Seules 4 % des consultations portent sur plus de 100 mots. Ceci suggère que les salariés ne passent pas par l'outil de TA pour traduire des documents entiers, bien que celui-ci dispose d'une fonctionnalité pour le faire. Si l'on tente d'estimer l'apport économique de l'outil en se basant sur les statistiques d'utilisation (18 millions de mots traduits chaque année) et sur le chiffre précédemment évoqué de 10 centimes d'euro par mot traduit – chiffre simple mais assez conservateur dans la mesure où (1) il est inférieur aux prix du marché et (2) c'est généralement un cadre qui traduit, et qu'un cadre chez Globum est vraisemblablement moins productif et certainement mieux payé qu'un traducteur professionnel – on arrive à un résultat impressionnant : l'outil de TA mis à disposition des salariés permettrait d'économiser près de 2 millions d'euros par an ! Ceci, joint au fait qu'il allège le quotidien des salariés d'une tâche jugée ingrate par beaucoup, justifie d'y consacrer une ou deux centaines de milliers d'euros par ans.

Mais ces statistiques, si impressionnantes soient-elles, ne nous renseignent que sur une partie de la réalité. Lorsqu'on les interroge, plus de la moitié des salariés de Globum disent utiliser un traducteur en ligne (Google Translate ou Reverso) pour les aider dans leurs traductions. Quid de l'outil de TA interne ? Certains, peut-être la moitié, assurent ne pas connaître cet outil, ou en connaître l'existence sans savoir qu'il offre cette fonction (ils pensent que c'est un simple dictionnaire) ou sans savoir comment y accéder. D'autres préfèrent utiliser les traducteurs en ligne par paresse, parce qu'ayant toujours une fenêtre de navigation ouverte ils peuvent accéder au traducteur en ligne en moins de clics qu'il n'en faut pour retrouver l'outil de traduction interne sur l'intranet labyrinthique de l'entreprise (c'est une très mauvaise excuse : un informateur, très bon élève, me montre une icône sur son bureau qui lui permet d'accéder directement à l'outil). D'autres enfin critiquent la qualité de l'outil de TA interne et lui préfèrent les traducteurs en ligne. Voilà qui est ironique : les outils de traduction internes à l'entreprise sont censés être mieux adaptés aux usages des salariés que les outils généralistes disponibles en ligne, notamment parce que leurs glossaires sont accordés à ceux de l'entreprise. Peut-être le prestataire choisi par Globum n'est-il pas bon ? Mais un salarié nous dit justement préférer l'outil gratuit en ligne de ce prestataire à la version payante mise à disposition par l'entreprise ! Plusieurs hypothèses peuvent être proposées. Peut-être les salariés qui disent préférer les outils en ligne sont-ils victimes d'une forme de snobisme qui leur fait voir l'herbe

[11] Source : statistiques fournies par le prestataire pour la période du 7/26/2011 au 7/26/2012.

plus verte ailleurs sans en avoir de preuve objective. Peut-être craignent-ils que cet outil ne permette à l'entreprise de les surveiller. Peut-être l'outil est-il effectivement moins bon que les outils en ligne étant donné que le mémoire qu'il utilise, mal entretenu depuis des années, est plein de doublons et de données erronées. Peut-être enfin les traductions étiquetées Globum, le lexique Globum, l'anglais tel qu'il est parlé chez Globum ne plaisent-ils tout simplement pas aux salariés qui préfèreraient s'en affranchir dans leurs propres traductions.

Traducteur en ligne ou outil interne, comment les salariés utilisent-ils la TA ? La plupart de ceux qui l'utilisent disent le faire surtout vers le français, soit pour leur permettre la lecture de texte rédigés dans une langue inconnue d'eux, soit pour leur faciliter la lecture dans une langue connue, notamment l'anglais. Quelques informateurs disent utiliser également la TA pour pré-traduire des textes du français à l'anglais, qu'ils remanient ensuite plus ou moins profondément. Aucun salarié ne nous dit utiliser la TA pour produire une traduction définitive, bien que certains aient déjà vu passer des textes ou des supports de présentation qui, au vu des erreurs grossières qu'ils comportaient, semblaient tout juste sortis d'un algorithme de TA. Si l'on en croit nos informateurs, les traductions de l'anglais au français devraient donc être dominantes. Les statistiques d'utilisation disent pourtant le contraire : il y a chez Globum nettement plus de traduction du français à l'anglais (40 % du total toutes langues comprises) que de l'anglais au français (30 %). À moins que l'échantillon choisi ne soit pas représentatif, il faut donc croire que les informateurs considèrent comme fautif, ou dévalorisant, le fait d'utiliser la TA pour produire un texte en anglais.

Pourtant la TA permet de gagner du temps dans la traduction d'un texte. C'est d'une part un constat fait par l'auteur de cette thèse lors de la traduction d'articles scientifiques : un traducteur en ligne propose pour de tels textes une traduction étonnamment bonne, nécessitant guère plus d'une correction toutes les deux ou trois phrases. Cette prouesse est probablement attribuable au style très rigide, convenu voire redondant qui est celui de la prose scientifique (et à l'indulgence forcée de l'auteur : un anglophone natif aurait certainement été moins satisfait du résultat). D'autre part, il est de plus en plus fréquent que les traducteurs professionnels utilisent un outil d'aide à la traduction propre à l'entreprise pour laquelle ils travaillent. L'outil leur mâche pour ainsi dire le travail, en pré-traduisant les passages dont la traduction ne fait aucun doute et en émettant des propositions pour le reste du texte. Le traducteur doit alors valider ou refuser les traductions proposées et traduire le reste « à neuf ». Le reste, c'est parfois seulement 10 % voire moins de 5 % du texte lorsque l'on a affaire à une nouvelle version d'un texte existant. La pré-traduction automatique offre donc au traducteur un gain de temps énorme, qui se traduit par un gain d'argent significatif pour l'entreprise. C'est grâce à elle que Globum peut avoir un tarif moyen de traduction au mot aussi bas par rapport aux prix du marché. Mais la pré-traduction, on s'en doute, n'a pas les faveurs des traducteurs.

Exactement comme les ouvriers des usines voient arriver la machinisation qui d'abord les aliènera avant de les spolier de leur travail, les traducteurs travaillant derrière les outils de TA se sentent dépossédés de ce qui rendait leur travail intéressant et motivant ; la traduction n'est plus qu'une mécanique sans âme ; et bientôt – même si ce n'est pas demain – on n'aura plus besoin d'eux. Les traducteurs sont des prolétaires ignorés de l'entreprise internationale, extérieurs à l'organisation, interchangeables et transparents comme est transparente la traduction aux yeux des décisionnaires.

3 Gérer la traduction : deux cas d'entreprises

3.1 Cas Globum 5

Le premier cas que nous présentons décrit en détails les difficultés rencontrées par une entreprise pour rationaliser son recours à la traduction. Chez Globum, une multitude de solution de traduction coexistent, apparues à différents moments pour différentes utilisations, sous l'impulsion de commanditaires différents. Tout le petit monde de la traduction que nous passions en revue à la section précédente s'y trouve représenté ou presque ! Contrairement à la formation aux langues gérée souverainement par un service dédié, la traduction est un « processus orphelin » : personne n'est responsable de sa bonne organisation et coordination à l'échelle de l'entreprise. C'est, quand on y pense, d'une bizarrerie absolue. Tout chez Globum, des prestations de conseil à l'achat de fournitures de bureau, est géré centralement – et quelque peu tyranniquement, insinuent certains – par le service des Achats. Seule la traduction semble échapper à cette règle et continuer à être gérée au cas par cas par les services intéressés. Peut-être parce qu'au fond elle n'intéresse personne. Ce n'est pourtant pas comme si la traduction ne coûtait rien à l'entreprise…

En 2012, la direction de l'organisation, compétente transversalement et rattachée directement à la direction générale, se pose de sérieuses questions sur la façon dont la traduction est gérée chez Globum[12]. C'est, me dit Mme Diaz qui porte le sujet, un « *processus orphelin* » : elle n'intéresse personne, n'est gérée par personne, et personne n'en est responsable. Résultat : une inflation du coût global de la traduction sur les dernières années, due principalement au recours anarchique à des agences de traduction, et qui n'a pas été détectée faute d'une consolidation comptable de ce coût ! Le total qu'obtient Mme Diaz en recollant les bouts, en additionnant les contrats à cent mille euros et les contrats à cent euros cachés à droite à gauche dans les budgets des différents services, lui donne le vertige : pas moins de 5 millions et demi d'euros par an ! Dans une entreprise qui a fait

[12] Comme je le dis dans le chapitre méthodologique, le fait que j'aie rencontré deux mois plus tôt Mme Diaz pour lui faire part de mes premières conclusions sur le « cas Globum » a sans doute joué un rôle dans l'émergence du sujet traduction. J'ai participé plus ou moins activement au projet dans ses premiers mois.

de la réduction des coûts un mode de vie, ce chiffre fait désordre.

La direction de l'organisation lance donc un projet dans l'objectif de rationnaliser l'utilisation de la traduction et de « *maîtriser la relation fournisseur* » comme on dit chez Globum. (Cela signifie user de son poids pour obtenir de très bons prix des fournisseurs, ce qui est fait par exemple dans le domaine de la formation aux langues.) Avant tout, il s'agit de faire l'inventaire de l'existant : à part le recours aux agences de traduction, quelles solutions ont les services de Globum pour faire traduire leurs documents ?

3.1.1 Une agence de traduction interne… en Inde

Assez vite, Mme Diaz s'aperçoit qu'un audit a déjà été fait quatre ans auparavant sur la question de la traduction. Le périmètre de l'étude en question était l'ingénierie, grande consommatrice de traduction, mais ses constats et conclusions pouvaient aisément s'étendre à toute l'entreprise. Ayant esquissé un petit benchmark et constaté l'augmentation des coûts de traduction sur 4 ans consécutifs, l'audit posait les diagnostics suivants :

1. Absence de politique claire entrainant un questionnement croissant des directions : quels documents traduire, sur quel budget, dans quel format, selon quel processus, dans quelle(s) langue(s); possibilité de rédiger directement en anglais ?
2. Augmentation de la charge de travail liée à la traduction dans les secteurs : augmentation de la charge de travail au sein des directions pour la préparation de supports bilingues, les traductions internes, les validations de traductions
3. Insatisfaction des bureaux d'ingénierie dans les filiales en raison d'une documentation technique souvent disponible seulement en français.

En conséquence de quoi il avait été proposé de « *formaliser et optimiser le processus traduction* » selon les trois lignes suivantes :

1. Rendre plus lisible le processus de demande et d'achat de traduction : généraliser le processus et diffuser des règles en matière de choix et de paiement du fournisseur.
2. Intégrer la traduction dans le quotidien des services : anticiper les besoins de traduction sur l'année, intégrer la charge de travail induite par la relecture/validation et prévoir des budgets pour la traduction
3. Développer un dispositif interne de traduction.

La situation constatée en 2012 montre que les deux premiers points sont restés lettre morte. Le troisième point a été, lui, suivi d'effet. Il s'agissait de créer une agence de traduction en interne (ATI) dans la filiale indienne, avec l'objectif de générer une économie d'un million d'euros en traduction à horizon de trois ans. Le choix de l'Inde tient premièrement aux salaires bas, deuxièmement à la compétence en anglais que beaucoup d'Indiens maîtrisent comme une langue maternelle et troisièmement au décalage horaire qui permet que des documents soient traduits d'une journée de

travail à l'autre, alors qu'il fait nuit en Europe[13]. Il a fallu trouver des Indiens francophones, compétents en traduction (nos données ne nous permettent pas de dire s'ils ont suivi une formation de traducteurs) et acceptant de travailler à un endroit que l'on nous décrit comme peu attractif. L'ATI fonctionne depuis quatre ans et emploie une vingtaine de traducteurs, plus quelques *freelance* lorsque de besoin. L'ingénierie, le service informatique et (à une bien moindre échelle) la communication interne en sont les principaux clients. Elle n'est pas du tout connue dans d'autres zones de l'organisation.

Le problème, c'est que l'ATI n'est pas réputée pour la grande qualité de ses services. Le respect des délais est bon dans l'ensemble, on parvient à obtenir une traduction en 24h si l'on prépare un peu le terrain en amont. La qualité des traductions est diversement appréciée par les clients. Il ressort globalement que l'on attendrait mieux d'un service de traduction en interne, censé percevoir bien mieux qu'une agence de traduction les subtilités liées au métier, à l'histoire et à la culture de l'entreprise. Les traducteurs indiens sont pourtant assistés dans leur tâche, comme ils le seraient dans toute agence de traduction sérieuse, par des mémoires de traduction. La mise en place de ces mémoires par le prestataire constitue à elle seule un cas d'étude : on installe une version de démonstration sur trois postes de travail à la création de l'ATI, cinq licences individuelles sont achetées très cher quelques mois plus tard, mais on s'aperçoit qu'une seule licence peut être utilisée à la fois, donc qu'un seul traducteur peut travailler à la fois ! D'où changement de version du logiciel, mais les mémoires créés avec la première version s'avèrent incompatibles avec cette plus ancienne version, il faut donc repartir de zéro pour en recréer de nouveaux… Il aurait suffi de moins pour que les traducteurs fussent très méfiants vis-à-vis des mémoires de traduction ! De fait, on les soupçonne de les court-circuiter lorsqu'ils traduisent. Même s'ils les utilisent, le fait que les mémoires soient individuels (autre limitation absurde du logiciel qui aurait dû être rédhibitoire à l'achat) en limite l'intérêt en termes d'harmonisation des traductions et de gain de temps pour le traducteur. En outre, un mémoire de traduction se gère – il faut corriger d'éventuelles données erronées, résoudre les conflits en cas de doublon – et les Indiens n'y sont pas formés.

En termes de prix (interne), les services de l'ATI semblent très compétitifs à ceux qui les utilisent : plusieurs prix nous ont été cités, qui vont de 4 à 7 c€/mot. Comme pour une agence de traduction, le prix varie probablement en fonction du taux de pré-traduction réussie, lui-même fonction de la redondance du contenu. Mais si l'on se livre à un exercice de comptabilité analytique, le résultat est moins probant : il faut ajouter les coûts d'agence de l'ATI, moyennant quoi les traductions reviennent plutôt à 10-11 c€/mot, soit légèrement plus, nous assure un spécialiste, que ce que coûtent les

[13] La logique de l'installation en Inde est donc exactement la même que dans le cas Assurys au chapitre 8.

mêmes traductions effectuées « *par un bon traducteur en France* ». Il n'est donc pas sûr que la mise en place de l'ATI ait été une bonne affaire pour Globum. Elle aurait sans doute pu l'être (mais à peu d'euros près) si l'on était parvenu à ce que les traducteurs s'approprient les mémoires de traduction. On reste loin, en tout cas, du million d'euros d'économie escompté.

3.1.2 Deux *best practices* en interne

Poursuivant son enquête, Mme Diaz réalise que deux *best practices* existent en interne. Il s'agit du service de l'après-vente[14] (AV) et de l'académie d'entreprise (AE). Ces deux services ont en commun de traduire des volumes importants de textes, très redondants, dans une grosse vingtaine de langues. Par ailleurs leurs teneurs étant assez similaires, les traductions de l'un intéressent l'autre et vice-versa : l'AV conçoit la documentation pour l'entretien des produits tandis que l'AE conçoit les supports pour former ceux qui assureront cet entretien. L'AV et l'AE ont mis en place un processus bien rôdé pour traduire leurs documents. Ce processus implique un prestataire, XtraD, qui est bien plus qu'un cabinet de traduction et qui se décrit comme un « *fournisseur de solutions linguistiques* » XtraD gère les flux de traduction de A à Z, ainsi que les mémoires de traduction qu'il construit, alimente et entretient. Étant donné que les traductions de et vers l'anglais sont les moins chères en raison de l'abondance des traducteurs, pour optimiser le coût du processus tous les documents sont d'abord traduits vers l'anglais avant d'être traduits dans une vingtaine de langues cibles.

Les résultats au bout de seulement quatre ans sont impressionnants. Le coût de la traduction pour le périmètre AV-AE est passé de 7 M€ en 2008 à 3,4 M€ en 2010 et seulement 1,2 M€ en 2012[15]. La raison en est simplement l'enrichissement des mémoires de traduction au fil des ans et la redondance des contenus : désormais, moins de 10 % reste à traiter manuellement après qu'un texte est passé au crible du mémoire. Le gain est un peu meilleur pour la documentation de l'AV, technique et très standardisée, que pour celle de l'AE. À présent XtraD, dont la part dans le budget total de traduction a fortement baissé, tente d'accroître son activité chez Globum. Il n'y est pas arrivé jusque là, les achats ayant considéré qu'il n'était pas compétitif sur les autres flux de traduction et notamment ceux confiés à l'ATI. En effet, XtraD étant un peu plus cher au mot que d'autres, il ne peut s'imposer que sur des contenus très redondants où son excellente maîtrise des mémoires de traduction creuse l'écart avec la concurrence. Cela dit, Mme Diaz souhaiterait que l'on réfléchisse à étendre la bonne pratique à d'autres services, par exemple l'ingénierie, grande consommatrice de traductions.

[14] Celui-là même dont il était question dans le cas Globum 2 du chapitre 8.

[15] Aussi ne disons-nous qu'une part de la vérité en parlant « d'inflation des coûts de traduction » au début du cas. La vérité, c'est que les gains générés par l'organisation de la traduction sur le périmètre AV-AE ont été rognés pour moitié par l'inflation des autres coûts de traduction.

3.1.3 L'outil de traduction automatique

On s'est assez longuement étendu dans le § 3.1.2 ci-dessus sur l'usage et le non-usage de l'outil de traduction automatique (TA) interne chez Globum. Il permet de traduire des textes de toutes tailles dans un sens et dans l'autre pour cinq couples de langues : français-anglais, français-espagnol, anglais-espagnol, français-allemand et anglais-allemand. L'histoire de la mise en place de cet outil est surprenante. Le PDG de l'entreprise prestataire, M. Goldstein, essayait de rentrer dans l'entreprise depuis quelques temps, mais aucune occasion ne s'était présentée faute qu'un besoin ne se soit exprimé en interne pour un tel outil. À force de persévérance, M. Goldstein finit par intéresser un informaticien, « *assez âgé* » dit-il, qui fait acheter l'outil et le prend en main. Tout se passe bien jusqu'à ce que cette personne quitte l'organisation. L'outil se retrouve orphelin ; toutes les propositions de mise à niveau ou d'amélioration de l'outil faites par le prestataire se heurtent au désintérêt de ses nouveaux interlocuteurs au service informatique.

> À un moment, l'informatique a même employé un bonhomme pour faire une étude sur l'opportunité de faire ce que nous proposions. Ce bonhomme leur a certainement coûté aussi cher que la solution proposée ! J'en avais un peu marre, puis un jour par hasard je tombe sur [le PDG de Globum] : « Non mais c'est pas normal, je lui dis, quelqu'un d'aussi international, avec une boite qui s'internationalise à tout va… ». [Le PDG] me répond : « Va voir le patron de l'informatique ». C'était un camarade de promotion ! Avant j'avais parlé à son N-2. On a donc relancé, il y a eu quelque chose – ça fait 3 ans maintenant – et maintenant on est à nouveau dans un cycle creux. (M. Goldstein)

C'est-à-dire que l'outil de TA n'intéresse à nouveau plus personne. Ses mémoires de traductions s'empoussièrent, les salariés oublient son existence, personne ne le promeut en interne… Pourtant Globum continue de payer une ou deux centaines d'euros par an pour l'outil. Le cas de Globum n'est pas unique : M. Goldstein nous raconte que le travail principal de ses commerciaux, et le sien, consiste à essayer de rentrer par toutes les fenêtres dans les entreprises, à trouver un interlocuteur assez puissant pour pouvoir prendre la décision d'acheter l'outil, et, une fois trouvé, à ne jamais le lâcher sous peine que l'outil vendu tombe dans l'oubli. « *C'est drôle,* observe Mme Diaz à M. Goldstein, *quand j'étais aux Achats je ne vous ai jamais vus !* » Mais en y réfléchissant, il est douteux que M. Goldstein soit arrivé à quoi que ce soit en ayant les Achats – les redoutables Achats de Globum – pour seul contact dans l'entreprise. Sa stratégie, si opportuniste soit-elle, est loin d'être mauvaise si l'on considère que la traduction est un processus orphelin : M. Goldstein cherche tout simplement un adoptant de bonne volonté.

Aujourd'hui, la plus grande marge de progrès de l'outil, outre le dépoussiérage des mémoires de traduction, n'est pas du domaine de la technique mais plutôt de la communication : il s'agirait de le faire mieux connaître des salariés. Un enjeu majeur sur lequel insiste beaucoup M. Goldstein est la sécurité : un texte qui est confié pour traduction à un site en ligne devient propriété du site. C'est

assez ennuyeux pour une étude confidentielle, un document technique sur un nouveau produit… Cet argument devrait taper dans le mille chez Globum, vu la culture de la confidentialité qui y règne et prend parfois des proportions excessives (par exemple, un glossaire français-anglais classé top confidentiel et que nous avons dû supplier au plus haut niveau pour obtenir). M. Goldstein assure que chez AREVA, entreprise nucléaire, l'outil mis à disposition des salariés est trois fois plus utilisé « *parce qu'ils font très attention à la sécurité. Le DSI [directeur des systèmes informatiques] était très sensible à l'utilité de ça.* » Bien sûr, le nucléaire a des exigences en matière de sécurité très supérieures à celles que peut avoir toute autre entreprise industrielle. Les Google Translate, Reverso et autre sites de traduction en ligne sont d'ailleurs bloqués chez AREVA. N'empêche que le directeur de l'informatique, ou mieux le directeur de la sécurité devraient prêter oreille à l'argument ? Contacté par mail, celui-ci ne semble pas du tout préoccupé par les pratiques de ses salariés. « *Êtes-vous sûr que [l'outil de TA interne] soit plus efficace ?* » demande-t-il. D'après lui comme d'après de nombreux salariés, il ne l'est pas :

> Pour le fun, j'ai refait un vieux test sur [l'outil interne de TA] en essayant « montée en cadence » et « pré production » (sans tirets). [L'outil interne] donne exactement la même chose que [le traducteur proposé librement en ligne par le prestataire], et Google est moins mauvais en évitant de traduire « pré » par « meadow ».

Ce qui pose la question de la mise à niveau ou de l'abandon de l'outil, mais cette question n'est pas de son domaine de compétence. En tout cas il ne prévoit pas de bloquer l'accès aux sites de traduction en ligne chez Globum.

3.1.4 Les actions à entreprendre

Mme Diaz conclut de ce tour d'horizon que beaucoup reste à faire pour améliorer la gestion de la traduction chez Globum. Un groupe de projet est monté, chargé d'améliorer et d'harmoniser l'existant et d'envisager les modalités d'une plus vaste diffusion des bonnes pratiques[16]. Un dossier crucial est celui de l'harmonisation des glossaires et mémoires de traduction. Il y en a autant que de lignes dans le budget de traduction. On a vu que chaque traducteur de l'ATI en Inde avait le sien ; XtraD en a constitué un très riche au fil des années qu'il a passées à traduire pour l'AV/AE ; l'outil de TA a le sien ; chaque traducteur professionnel travaillant pour Globum régulièrement a probablement le sien. Enfin il existe quantité de glossaires éparpillés dans l'entreprise, utilisés par différents

[16] Il se saisit tellement bien du sujet que très vite j'abandonne le suivi du projet, ne comprenant rien au jargon « globumisé » dans lequel se font leurs échanges. C'est une tendance lourde chez Globum que de traiter n'importe quel sujet, si « mou » soit-il, comme un projet d'ingénierie. On y gagne en opérabilité ce que l'on perd en subtilité. On comprend donc, a posteriori, que les deux premiers points du diagnostic de 2008 n'aient pas été suivis d'effet. Il est plus facile de mettre en place un outil de TA en mode projet que de réfléchir à une politique de traduction cohérente ou « d'intégrer la traduction dans le quotidien des services ».

services, pas forcément cohérents entre eux, généralement pas entretenus depuis des années :

> J'ai essayé de faire l'inventaire des glossaires, j'en ai 10 comme ça [signe pour dire « très épais »]. Aujourd'hui il y en a partout, chaque service a le sien. Cet aspect personnalisation, il est important pour les services, mais si vous n'avez personne en interne pour vous en occuper vous commencez à avoir un problème ! (Mme Diaz)

On gagnerait énormément, tant en qualité de traduction qu'en coût d'entretien des mémoires, si l'on essayait d'harmoniser tous ces mémoires de traduction (un glossaire est un cas particulier de mémoire de traduction, qui ne contient que des occurrences d'un ou quelques mots), par exemple en se basant sur le plus riche d'entre eux, vraisemblablement celui constitué par XtraD. Il y a pour le faire une multitude d'obstacles techniques à surmonter. D'abord le problème de la propriété des mémoires utilisés par les prestataires de services de traduction : « *Dans les contrats, le mémoire de traduction nous appartient. Dans les faits, tout va bien jusqu'au moment où on leur demande !* » À supposer que l'on parvienne à récupérer le mémoire sous un format donné, un problème de compatibilité se poserait : bien sûr chaque prestataire utilise son propre format ! Puis un problème d'extraction : comment extraire les données pertinentes pour en faire un glossaire utilisable par les salariés ? Enfin il faudrait parvenir à faire que les traducteurs de l'ATI utilisent le mémoire de traduction, que les traducteurs professionnels employés via des agences connaissent leur existence et les utilisent, que les salariés utilisent l'outil interne de TA plutôt que des traducteurs en ligne. Beaucoup de défis en perspective ! Mais le jeu en vaut sans doute la chandelle. Comme aime à dire M. Goldstein, une fois que tout est mis en place, les mémoires de traduction harmonisés et unifiés, traduction automatique et traduction manuelle intelligemment interfacées, on se retrouve « *dans un cercle vertueux : plus la traduction automatique est bonne, plus ça peut aider les traducteurs ; et plus on a des mémoires remplis, plus on peut être performants pour la traduction automatique* ».

Au-delà de cette rationalisation des processus de traduction, une réflexion reste à engager sur les politiques de traduction et, avant cela, de rédaction des documents. Très peu de documents sont directement rédigés en anglais, en tout cas à l'ingénierie. « *On ne fait jamais directement en anglais ici, on ne pense jamais aux traductions qu'il faudra faire.* » Évidemment, un document rédigé d'emblée en anglais n'est plus à traduire. Étant donné que l'ingénierie a de plus en plus de bureaux dans les filiales et que ces bureaux sont demandeurs de documentation en anglais, la question se pose de rédiger davantage en anglais. Les ingénieurs sont, on le devine, très réticents (cf. cas Globum 3). La gestion de la documentation bilingue peut aussi être améliorée. La plupart des versions anglaises de documents français ont une vie indépendante de leur original. Ceci pose d'énormes problèmes lorsqu'il faut actualiser un document : quelle est la version la plus récente ? La version originale ? La version traduite ? Il peut aussi arriver, comble de l'inefficacité, qu'un même

document en français soit traduit deux fois en anglais par deux services différents, parce que le document ne porte pas l'information selon laquelle il a déjà été traduit. Et il arrive constamment que l'on traduise ex nihilo un document dont une version précédente, identique aux trois quarts, avait déjà été traduite. Pour éviter ce gâchis, il faudrait arriver à ce que chaque document contienne une étiquette qui renseigne l'utilisateur sur la langue originale, les traductions existantes et la version faisant foi. Les professionnels appellent cela : un système de gestion de la traduction, en anglais *translation management system* (TMS). Peu d'entreprises en sont pourvues aujourd'hui, mais c'est un service que proposent de plus en plus d'entreprises de la traduction. Elles y voient, sans doute avec raison, le futur de leur activité. Mais mettre en place un tel système sans détruire l'existant (ou en tout cas ce qui marche dans l'existant) est une gageure considérable pour une entreprise, surtout quand elle a la taille de Globum.

3.2 Cas Énergène

Le second cas que nous présentons est une originalité dans le paysage français : une entreprise qui possède son propre service de traduction. On a vu que Globum avait créé un tel service en Inde, ce qui lui permettait théoriquement d'économiser sur les traductions français/anglais. Celui d'Énergène se réclame d'une logique tout à fait différente : la qualité des traductions produites est le principal argument mis en avant pour justifier son existence. Tiendrait-on là enfin une entreprise vertueuse, consciente de l'importance de la traduction et qui ne la résume pas à un coût à réduire ? Pas si sûr. Ces dernières années, le service de traduction interne d'Énergène a été soumis à des pressions croissantes. Il n'a pas pu croître en proportion des volumes de traduction de l'entreprise et se trouve désormais exposé à la concurrence des prestataires extérieurs, contre lesquels on attend qu'il prouve sa valeur ajoutée. À moyen ou long terme, son existence ne semble en aucun cas acquise.

Énergène est une entreprise d'origine française opérant dans le secteur de l'énergie. Elle a beaucoup développé ses activités à l'étranger dans les années 2000, faisant l'acquisition de plusieurs entreprises issues d'autres pays européens, de sorte que les salariés français ont commencé à côtoyer des collègues étrangers y compris au siège parisien de l'entreprise. Ces étrangers occupent souvent des positions élevées dans la hiérarchie, ce qui s'explique facilement par le fait que l'expatriation étant un investissement, on investit généralement sur des salariés haut placés ou à haut potentiel (comme M. Lee dans le cas Globum 1). Pour cette même raison, la proportion des salariés étrangers croît avec la hiérarchie. C'est à la direction générale qu'ils sont proportionnellement les plus nombreux.

Au début des années 2000, une réflexion est menée sur la traduction. On constate que chaque service ou presque dispose d'une secrétaire dont une part significative du travail quotidien est passé à traduire les documents du service ; un service de traduction-interprétariat (STI) est alors créé pour mettre en commun les ressources dédiées à la traduction et assurer la cohérence des processus de traduction et de la terminologie. Par ailleurs, à la demande de certains départements où la dangerosité des activités rend une erreur impardonnable (« *un boulon n'est pas un rivet* », me fait observer avec gravité l'un de mes interlocuteurs) des linguistes sont missionnés, en association avec des opérationnels ayant de l'expérience chez Énergène, pour constituer des glossaires sur une multitude de thèmes différents, thèmes techniques propres aux secteurs où opère l'entreprise, mais aussi thèmes transversaux, liés aux différentes familles de métiers : RH, informatique… Il existerait aujourd'hui près d'une centaine de ces glossaires. Enfin les salariés d'Énergène disposent comme ceux de Globum d'un outil de traduction automatique sur l'intranet.

Le STI existe encore aujourd'hui et traduit dans 29 langues, conformément à la politique de l'entreprise qui est de communiquer avec ses salariés tant que possible dans leur langue maternelle. Ou plutôt, il gère des processus de traductions dans ces 29 langues. Car le STI, comparable à une agence de traduction, sous-traite une bonne partie des commandes qui lui sont faites (90 %) à des cabinets de traduction qu'il a au préalable référencés et sélectionnés avec l'aide (ou, lit-on entre les lignes, sous la bienveillante contrainte) de la direction des achats. Il ne compte que 6 employés permanents, traducteurs de métier, ce qui semble fort peu compte tenu de la taille de l'entreprise. Le STI est devenu, observe avec humour son directeur M. de Koninck, « *une boîte aux lettres* » : les gens envoient un texte par le réseau informatique et obtiennent une traduction en retour. Ils n'ont aucune idée de ce qui se passe entre les deux, certains ne se doutent même pas que leur texte a été traduit par un salarié d'Énergène. Rien n'interdit par ailleurs aux services de s'adresser directement à un prestataire externe pour leurs traductions. Il faut croire qu'ils ne s'en privent pas : malgré une internationalisation et des besoins en traduction qui ne vont certainement pas décroissant, l'activité du STI a diminué de 30 % depuis sa création au début des années 2000.

M. de Koninck ne peut que déplorer cette évolution. Elle procède, diagnostique-t-il, du fait que les opérationnels qui ont recours à des prestataires externes de traduction (et les managers qui les laissent faire) ne sont pas conscients des risques et inconvénients qu'ils encourent :

> Le management ne réalise pas toujours ce qu'est un cabinet de traduction. Un cabinet de traduction, c'est quelques salariés permanents avec un énorme réseau d'indépendants. Les cabinets [qui se font concurrence sur le marché] utilisent tous les mêmes traducteurs *freelance* ! [Les managers] ne se rendent pas compte des mauvaises conditions [dans lesquelles travaillent les traducteurs], des charges de travail excessives [qu'ils endurent]…

Toutes choses qui influent défavorablement sur la qualité du service rendu. La qualité de la traduction, en termes de qualité du texte produit et de fidélité à l'original, est bien sûr un critère important tant du point de vue du traducteur que du commanditaire. Sur ce point, le STI a un avantage incontestable : ses traducteurs, ne traduisant que pour Énergène, certains depuis de nombreuses années, possèdent une compétence extrêmement pointue dans la terminologie technique et les façons de parler de l'entreprise. La proximité joue un rôle important : contrairement au traducteur *freelance* qui agit à distance de l'entreprise, parfois depuis un autre pays (cf. l'ATI dans le cas précédent), celui qui connaît l'entreprise, voire est employé par elle, est mieux à même d'appréhender son univers de sens, son histoire, sa culture, la culture nationale où elle s'inscrit… La disponibilité est aussi un avantage du STI par rapport à un prestataire externe : pourvu d'y mettre le prix, un service peut demander une traduction en urgence et l'obtenir. Enfin, un critère que M. de Koninck met tout particulièrement en avant est la confidentialité :

> Supposons que je sois Renault et que je fasse appel à un cabinet de traduction pour traduire un document important, un projet d'usine ou je ne sais quoi. Le cabinet, s'il est un peu compétent, va aller chercher un traducteur spécialisé dans l'automobile. Mais le traducteur, lui, il travaille aussi pour Peugeot – par le biais d'un autre cabinet. Vous voyez un peu le problème ? Ça peut poser des problèmes de confidentialité, des problèmes de conflit d'intérêt… Des problèmes graves.

Ceci justifie qu'un document sensible – par exemple sur le plan social ou stratégique – soit toujours traduit en interne. Mais les documents dits sensibles ne sont pas les seuls concernés par ces problèmes de confidentialité. Comme chez Globum, il y a un décalage étonnant entre les positions très fermes adoptées par l'entreprise sur la confidentialité et le laxisme régnant en matière de traduction :

> Je parle l'autre jour [du problème de la confidentialité] au directeur de la logistique. Lui me dit : « il suffit de signer un accord de confidentialité avec les traducteurs ! ». Mais le même traducteur travaillera demain pour notre concurrent ! Comme dans beaucoup d'autres activités, on est en train d'*outsourcer* la traduction – quel est le mot déjà ? […] Dans cette entreprise, nous avons des cours sur la confidentialité…. Mais on balance tout pour traduire !

Le STI a donc de très solides arguments pour faire valoir la supériorité de ses services sur ceux que fournirait un prestataire externe. Ce n'est pas un hasard s'il est le prestataire privilégié du cabinet de la présidence et de la direction des ressources humaines. Le directeur reçoit régulièrement les compliments d'utilisateurs pour la qualité du service rendu. Quid du coût de ses services ? C'est manifestement le cœur du problème, et son évocation agace M. de Koninck. À son avis, on a tort de gérer la traduction, « *prestation intellectuelle* » comme on gèrerait n'importe quelle prestation de service : « *nettoyage, gardiennage, accueil* » … On traduit bien ou on ne traduit pas, il n'y a pas de compromis possible. Cette conviction est partagée par beaucoup de traducteurs.

> Je prends l'exemple de la fonction publique européenne : quand on admet la valeur ajoutée du traducteur, on admet également la complexité de la tâche, de la formation… Alors le traducteur est très bien payé, considéré comme un cadre supérieur.

Ce n'est vraisemblablement pas le cas chez Énergène. Mais quid du coût ? demandions-nous. Nous n'arriverons pas à obtenir de chiffre. « *Je n'oserais plus m'avancer sur le coût* », nous oppose M. de Koninck, prudent. On peut toutefois déduire de ses propos que les prix proposés en interne par le STI ne sont globalement pas très compétitifs par rapport à ceux de prestataires extérieurs. Ces prix lui sont imposés par la comptabilité interne de l'entreprise – et c'est bien ce qui le contrarie. Certes, les prix proposés sont censés refléter sincèrement ce que coûte réellement une traduction effectuée par le STI, mais ceux qui connaissent la comptabilité analytique savent que l'on peut faire dire aux chiffres à peu près tout ce que l'on veut entendre d'eux (Riveline, 2005) : en pratique, il est facile par exemple d'ajuster le prix de mise à disposition des locaux pour faire varier artificiellement les frais du service de traduction, et donc le prix des traductions internes. Sans pouvoir formuler aucun soupçon aussi clairement, M. de Koninck juge ce prix surévalué, ce qui, avec la récente décision de mettre en concurrence le STI avec « *l'extérieur* », traduirait une politique d'entreprise favorable à l'externalisation généralisée de la traduction.

Ce que nous disions en page 340 sur la transparence de la traduction concorde avec le constat de M. de Koninck : « *Les syndicats ne se rendent pas compte de notre présence, pas plus que les directeurs ! Ils ne s'étonnent plus que leurs textes soient traduits vite et bien. Pour eux, ça va de soi…* » Lorsque les directeurs se souviennent de son existence, ils traitent la traduction « *comme un mal nécessaire* ». C'est donc l'un des premiers postes de dépenses à souffrir lorsqu'est donné le mot d'ordre : réduction des coûts. Mais attention à ne pas se laisser mener par la seule logique économique, prévient M. de Koninck, et par ce qu'il appelle très expressivement le « *diktat des achats* » : « *Le marché peut tout faire à moindre coût, mais il faut qu'on sache qu'on y perdra. La valeur ajoutée de nos traducteurs, c'est leur expérience*. »

3.3 Analyse des cas : externaliser ou internaliser la traduction ?

On perçoit, dans ces deux cas, le dilemme de l'entreprise face à la gestion de la traduction. *Insourcing* ? *Outsourcing* ? Les arguments qui pourraient être utilisés pour internaliser ou, au contraire, externaliser un service transversal (gardiennage, accueil, comptabilité…) semblent un peu courts dans le cas de la traduction. Ils le semblent en tout cas à un homme comme M. de Koninck, traducteur de métier, qui refuse de réduire le problème aux enjeux économiques[17]. Derrière le prix se cache la qualité du service, qui varie infiniment d'une solution de prestation à l'autre. Il faut entendre par qualité du service non seulement la qualité formelle de la traduction (correction, précision terminologique, capacité à traduire dans la langue de l'entreprise comme si le document avait été rédigé par l'un de ses salariés) mais aussi le catalogue de langues proposé, le respect des délais et, point crucial et souvent oublié, la garantie de confidentialité.

Chez Globum, au contraire, les ingénieurs en charge du projet traduction résument volontiers le problème au coût de la traduction (ils ne se cachent pas de chercher la solution la moins chère pour le client interne) et à l'efficacité des processus. Mais même posé en ces termes, le dilemme ne se dissipe pas. Le coût d'une traduction effectuée en interne est toujours difficile à estimer. La réactivité de l'agence de traduction interne et le fait de pouvoir profiter du décalage horaire pour faire traduire des documents pendant la nuit sont des atouts que valorisent les clients. Ils ne pourront qu'être mécontents si du jour au lendemain on leur demande de se rabattre sur un prestataire externe moins réactif, qui ne connaît pas l'entreprise et n'a jamais travaillé avec elle, mais qui a la faveur des Achats parce qu'il est 10 % moins cher que la concurrence. La cherté d'un prestataire dépend d'ailleurs du type de texte à traduire. XtraD est pour Globum un prestataire compétitif pour des traductions très standardisées et redondantes, avec un très fort effet d'apprentissage lié à l'utilisation efficace des mémoires de traduction – des traductions « prêtes-à-porter ». Il ne l'est pas pour la traduction de textes que l'on pourrait qualifier de plus subtils, plus politiques, en tout cas moins techniques, comme ceux des ressources humaines et de la direction générale, qui apprécient, chez Énergène, de pouvoir bénéficier d'une traduction « sur-mesure » comme celle proposée par le service de traduction interne.

Le cas de la traduction internalisée par Globum, mais internalisée en Inde, est un intermédiaire extrêmement intéressant entre les deux positions, un moyen, pourrait-on dire, de concilier l'exigence de qualité brandie par le traducteur avec la réduction des coûts sans laquelle aucun changement ne saurait avoir lieu chez Globum – même si dans les faits la qualité n'est pas vraiment au rendez-vous, en tout cas loin des prestations offertes par le service de traduction d'Énergène. On a souligné déjà

[17] Un comptable dirait certainement qu'il faut regarder au-delà de la logique économique (et comptable !) lorsque l'on envisage d'externaliser la comptabilité. Un gardien dirait-il la même chose si c'est le gardiennage que l'on cherchait à externaliser ?

brièvement le parallèle avec le cas Assurys, où une tâche relativement subalterne de la gestion des applications informatiques, le pilotage, avait été délocalisée – ou plutôt, à en croire le discours officiel, réinternalisée – en Inde. Dans les deux cas, les principaux arguments mis en avant sont la possibilité de profiter du décalage horaire et les salaires nettement inférieurs des informaticiens/traducteurs en Inde. Dans les deux cas, la tâche que l'on délocalise est peu valorisée quoique essentielle au travail quotidien des équipes. Dans les deux cas, on déplore des difficultés de communication et une qualité qui n'est pas au niveau attendu, non plus que les économies réalisées. Était-ce un mauvais calcul ? La solution trouvée par Globum offre des avantages certains par rapport au recours à des prestataires externes, qui sont pour l'essentiel ceux que l'on a énumérés dans le cas Énergène : personnalisation des traductions, compréhension des termes et tournures techniques, capacité de mobilisation… Peut-être même aurait-on réalisé les économies attendues si l'on était parvenu à faire fonctionner d'emblée le système de pré-traduction automatique et à le faire utiliser par les traducteurs. Ce qui manquera toujours à l'ATI de Globum, c'est la proximité, culturelle et même géographique, que M. de Koninck jugeait si essentielle à la qualité d'une traduction. Mais la proximité est-elle vraiment un critère à retenir pour les documents que l'on donne à traduire à l'ATI, documents essentiellement techniques et qui devront de toute façon se détacher de leur ancrage franco-français pour essaimer dans les réseaux commerciaux et les filiales ? Le regard différent, antipodique, que pose le traducteur indien sur les textes à traduire est peut-être, au contraire, un bon moyen de questionner cet ancrage et de rendre les documents plus accessibles au lecteur non-francophone et/ou non-occidental.

4 Quelques pistes pour conclure

La principale conclusion que l'on peut tirer de ce qui précède est la suivante : il n'y a pas de solution idéale et universelle pour assurer la traduction dans l'entreprise. Toutes les solutions que l'on a évoquées ont leurs avantages et inconvénients, elles peuvent s'avérer optimales pour un type de document et inappropriées pour un autre. La gageure pour Globum, Énergène et les autres est de déterminer et officialiser les critères du recours à tel ou tel mode de traduction et d'organiser ainsi une politique de traduction transparente, cohérente et aussi optimale que possible. Voici les principaux critères que notre étude a permis d'identifier :

- La confidentialité. La traduction, lorsqu'elle est confiée à un prestataire externe ou à un traducteur automatique en ligne, ouvre une brèche considérable et souvent ignorée dans le mur de sécurité que les entreprises construisent autour d'elles-mêmes pour se protéger de l'espionnage industriel et des gêneurs de toutes sortes. Lorsqu'un document est jugé confi-

dentiel, il devrait être traduit exclusivement en interne[18]. L'accès aux traducteurs en ligne devrait être bloqué ou au moins faire l'objet d'avertissements très stricts aux salariés, cependant que l'usage de l'outil de traduction automatique devrait être encouragé, ses avantages vantés, son fonctionnement optimisé, ses mémoires de traduction entretenus pour maintenir la supériorité de l'outil interne par rapport aux traducteurs en ligne.

- La criticité. Si l'on définit la criticité d'un document comme l'ampleur des risques engendrés par une mauvaise compréhension de ce document, un document critique (par exemple une communication des ressources humaines à l'adresse des salariés ou un plan d'action stratégique) gagnera à être traduit dans les meilleures conditions possibles, quel qu'en soit le prix. Un service de traduction interne semble dans ce cas la meilleure solution, ou à défaut un bon cabinet de traduction avec lequel l'entreprise a l'habitude de travailler.

- La technicité. Un document technique gagnera à être traduit par quelqu'un qui connaît bien le secteur et si possible l'entreprise. Un service de traduction interne pourra s'y prêter, mais la traduction pourra également être faite, sans trop de pertes, par un salarié dont la traduction n'est pas le métier (et dont la langue cible n'est pas la langue maternelle). Ce n'est pas le cas pour un document requérant davantage de subtilité dans la traduction, par exemple pour la stratégie ou les ressources humaines, pour lequel on fera de préférence appel à un traducteur professionnel (ou au pire, si le budget ne le permet pas, à un salarié dont la langue cible est la langue maternelle, dans la suite LC=LM).

- La redondance. Comme on l'a vu, c'est un critère essentiel pour juger de la pertinence de mettre en place une solution de pré-traduction automatique (PTA). Beaucoup des textes générés par une entreprise sont très redondants, dans l'espace (formules employées, organisation de l'information) et dans le temps (version successives d'un même document). La PTA permet, comme chez Globum, de faire des économies considérables sur le prix de la traduction de textes redondants. L'utilisation de la PTA peut être envisagée quel que soit le mode de traduction, professionnelle ou occasionnelle, interne ou externe.

- Le destinataire. La solution de traduction choisie changera du tout au tout selon qu'un document est adressé à un destinataire interne ou externe, à un groupe de travail ou au comité exécutif. L'erreur n'est pas permise lorsqu'un texte sort de l'entreprise et est destiné à représenter l'entreprise aux yeux de ses partenaires et clients. Elle l'est à peine plus si le texte est

[18] Le problème, dans une entreprise comme Globum, est qu'un nombre impressionnant de documents est étiqueté « confidentiel », y compris les glossaires internes auxquels nous avons eu le plus grand mal à accéder. Ceci pose la question d'une redéfinition raisonnable de la politique de confidentialité, à laquelle les salariés puissent se conformer sans avoir l'impression d'enfreindre constamment les règles.

destiné à représenter un service aux yeux de la direction générale. On ferait mieux d'avoir recours dans ces cas à un traducteur professionnel ou, à défaut, à la relecture d'un salarié dont la langue cible est la langue maternelle.

- La longueur. Des documents courts peuvent être traduits ponctuellement par des salariés dont ce n'est pas le métier ; la traduction de documents longs ne peut guère être confiée qu'à des professionnels. Reste à définir ce qu'est un document long : par exemple un document nécessitant plus d'une heure et demie pour être traduit.

Au-delà de la définition de ces critères, la gestion des processus de traduction reste un défi pour la plupart des entreprises françaises. Gérer les processus de traduction signifie non seulement harmoniser la façon dont les différents services d'une entreprise choisissent et payent leur prestataire de traduction et optimiser le processus de traduction en collaboration avec le prestataire, mais aussi faire en sorte que chacun ait connaissance des versions traduites existantes des documents qu'il emploie, afin d'éviter de coûteux doublons. Ces doublons sont d'autant plus probables que l'entreprise ressemble, du point de vue des frontières linguistiques, au gruyère esquissé à la Figure 16 du chapitre 8. Dans cette configuration, un flux d'information, quel qu'il soit, a toutes les chances de traverser plusieurs frontières linguistiques le long de son parcours. Sans une gestion intelligente des processus de traduction, le coût de celle-ci sera inutilement démultiplié, chaque frontalier qui reçoit l'information se sentant obligé de la traduire derechef.

Comme nous l'évoquions à la fin du cas Globum 5, cette gestion intelligente passe par la mise en place d'un système de management de la traduction, une prestation que proposent de plus en plus de professionnels de la traduction et notamment de la traduction automatique (TA). Car la TA, en dépit de la mauvaise réputation dont elle peine à se défaire auprès des utilisateurs occasionnels et de la piètre estime où la tient la majorité des traducteurs professionnels, a inévitablement un rôle à jouer dans ce système. Dans des entreprises où les besoins de traduction vont croissant cependant que la chasse aux coûts superflus est une condition de compétitivité, la TA offre la possibilité d'économies significatives, quel que soit le mode de traduction choisi derrière (il faut bien garder à l'esprit qu'à l'heure actuelle la TA ne doit jamais être considérée comme un moyen de traduction définitive, mais plutôt comme un moyen de pré-traduction, qui mâche plus ou moins complètement le travail au traducteur humain). Un défi est de réussir à interfacer TA et traduction professionnelle, afin que le traducteur humain profite du travail de la première sans avoir l'impression d'y perdre son temps et sans se sentir menacé par elle. Un autre défi est de parvenir à n'utiliser qu'un outil de TA et un mémoire de traduction unique pour tous les processus de traduction de l'entreprise. C'est un défi de taille, bien identifié chez Globum mais que l'on mettra sans doute très longtemps à relever.

Enfin, puisque nous avions commencé sur la traduction informelle, concluons également par là. Le fait que des ingénieurs passent plusieurs heures par semaine à traduire des documents semble sous-optimal tant économiquement qu'en termes de qualité de la traduction. Cela dit le coût horaire d'un cadre, s'il est très probablement supérieur au coût horaire d'un traducteur *freelance*, n'est pas de même nature pour la comptabilité de l'entreprise : il n'apparaît pas au budget du service, au compte de résultat de l'entreprise. Voire, ce n'est pas un coût si l'on considère que le cadre fera des heures supplémentaires pour rattraper le travail que la tâche de traduction l'a empêché de faire – un cadre, en France, n'a pas d'horaires fixes, partant pas de coût horaire. Comble de la transparence ! On pourrait presque croire que la traduction se fait gratuitement. Mais elle n'est pas gratuite pour le cadre lui-même, qui doit supporter un supplément de charge de travail en plus de la responsabilité pour une traduction dont il ne peut garantir la qualité linguistique.

Faut-il alors que les entreprises cessent d'avoir recours à la traduction informelle ? Si la traduction informelle représente, comme nous le supposons, la partie immergée de l'iceberg, une telle recommandation est condamnée à rester inapplicable. La traduction informelle a d'ailleurs des avantages certains : confidentialité maximale (l'information ne quitte pas le service) ; compréhension fine des aspects techniques (le traducteur est un opérationnel) ; réactivité maximale (le cadre fera des heures supplémentaires pour délivrer le document à temps)… À quoi il faut ajouter un argument qui échappe à la plupart des acteurs de la traduction : traduire soi-même permet au salarié de progresser dans la maîtrise de la langue-cible ! D'où un cercle vertueux tout à fait semblable à celui que décrit M. Goldstein pour les mémoires de traduction (p. 362) : celui qui traduit améliore sa compétence linguistique, ce qui lui permet de produire de meilleures traductions. Il s'améliore d'autant plus que les outils qui lui sont offerts, glossaires, dictionnaires et outils de pré-traduction, sont performants.

On peut en revanche recommander que les entreprises mettent un peu d'ordre dans leur gestion de la traduction informelle et dans ses liens avec la traduction officielle :

1. En déterminant les critères selon lesquels le recours à un prestataire, interne ou externe, est admissible, recommandé ou même obligatoire, pour éviter que ce recours ne soit considéré comme une défaite ou un pis-aller ;
2. En s'assurant que les outils d'aide à la traduction mis à disposition des salariés soient utilisables et utilisés ;
3. En incitant les managers à inclure la traduction dans leur estimation de la charge de travail de leurs équipes, afin qu'elle cesse d'être effectuée en temps caché ;

4. En mettant en place des référents-traduction dans les services, lorsque c'est possible des personnes de langue maternelle anglaise – puisque, rappelons-le, c'est le plus souvent de traduction français-anglais qu'il est question.

Le référent-traduction, dont la tâche ne devrait jamais occuper qu'une part minime du temps pour ne pas tomber dans les excès rapportés par Vaara *et al.* (cf. page 341), aurait pour mission non de traduire à la place de ses collègues mais de les aider ponctuellement à venir à bout d'un terme ou d'une tournure difficile et de relire les traductions de documents critiques et/ou destinés à sortir de l'entreprise. Il pourrait également, dans l'hypothèse où serait constituée une commission de terminologie semblable à celle d'AXA Assistance (cf. page 343), faire remonter à cette commission les difficultés de traduction rencontrées par ses collègues et participer ainsi à l'enrichissement des glossaires de l'entreprise.

Dans le cas où serait mis en place un responsable linguistique pour l'entreprise comme suggéré en conclusion du chapitre 9, le référent-traduction serait son interlocuteur naturel sur le terrain. Il lui ferait remonter les problèmes observés, tant au niveau des pratiques qu'au niveau des compétences, étant entendu qu'au niveau de l'équipe ces deux aspects de la langue sont indissociablement liés, le défaut de compétence se répercutant sur les pratiques et le défaut de pratique sur les compétences. Un responsable-traduction surchargé pourrait inciter le responsable linguistique soit à mettre en place un dispositif externe de traduction, soit à proposer une formation à ses collègues demandeurs de traductions. Cette organisation à deux niveaux permettrait d'animer au mieux la dialectique entre gestion informelle et gestion officielle des langues, dialectique qui a tant de mal à se faire dans les entreprises que nous avons étudiées.

Conclusion :
Peut-on sauver le multilinguisme dans l'entreprise ?

On se propose, après avoir zoomé tour à tour sur des cas d'organisations, des jeux d'acteurs et des outils de gestion, de conclure en élargissent à nouveau le cadrage à la société dans son ensemble – c'est-à-dire en replongeant dans la controverse de la première partie armés du bagage théorique et factuel constitué au fil des deuxième et troisième parties. Nous avons décrit l'anglicisation comme un phénomène implacable, sinon inéluctable, dont les dynamiques s'ancrent profondément dans le comportement des acteurs et la logique économique des dirigeants. Ce n'est pas une bonne nouvelle pour les opposants au tout-anglais : on peut aisément moquer et déraciner une mode managériale ou la lubie d'un chef d'entreprise, il est autrement plus difficile de lutter contre un tel phénomène. Il semble notamment difficile, compte tenu de ce qui vient d'être dit dans le dernier chapitre, qu'un modèle alternatif basé sur l'utilisation de différentes langues interfacées par la traduction supplante le modèle aujourd'hui dominant qui repose sur la maîtrise universelle de la lingua franca.

Ceci augure mal de l'avenir du multilinguisme dans l'entreprise. La diversité linguistique, à l'instar des autres formes de diversité, ne fait souvent que causer des coûts supplémentaires tandis que ses bénéfices, que les âmes pieuses disent colossaux, peinent à se concrétiser sous forme de flux de trésorerie. Mais n'y a-t-il pas d'autres facteurs à considérer que l'optimisation économique ? On ne peut réduire l'entreprise à une machine à faire du profit, comme nous avons quelquefois (mais toujours momentanément) incliné à le faire au cours de cette thèse. L'entreprise est aussi un lieu où l'on découvre, où l'on apprend, où l'on échange, où l'on crée du sens… Aussi y a-t-il de bonnes raisons de chercher à promouvoir la diversité linguistique dans l'entreprise.

Dans la batterie d'arguments accumulée par les opposants au tout-anglais et analysée au chapitre 4, nous isolerons quelques unes de ces raisons. Puis nous proposerons une approche originale de la question en élaborant un parallèle avec la gestion de la diversité. On peut espérer sauver le multilinguisme dans l'entreprise si l'on considère que la préservation de la diversité linguistique est du domaine de ce que nous proposons d'appeler la responsabilité sociolinguistique de l'entreprise, elle-même l'un des multiples volets de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La RSE donne en effet à voir des actions entreprises au-delà, si ce n'est au défi de la logique économique. La loi y joue un rôle important et complexe, tantôt contrainte, tantôt incitation et tantôt menace ; nous discutons en conclusion de ce que pourrait être le rôle de la loi Toubon dans l'opération de sauvetage.

1 Le multilinguisme en horreur

De même que selon Aristote « la nature a horreur du vide », il semble que l'entreprise ait horreur du multilinguisme. L'entreprise, et pas ses acteurs. Ces derniers peuvent, à titre individuel, être des amoureux des langues – ils sont particulièrement nombreux parmi les dirigeants à qui nous avons parlé. Il n'empêche que des mécanismes largement indépendants de leur volonté, mécanismes dont la finalité est principalement économique, tendent à chasser le multilinguisme des organisations pour faire place au monolinguisme ou, plus souvent, à un bilinguisme où l'anglais lingua franca occupe une place privilégiée.

1.1 Multilinguisme vs tout-anglais

On a vu dans la première partie de cette thèse comment une multitude d'acteurs aux intérêts fort différents convergeaient dans la dénonciation d'un modèle appelé tout-anglais qui tendrait à s'imposer dans les entreprises françaises œuvrant à l'international. Bien qu'il faille rester critique à l'égard du terme « tout-anglais » et de son très méprisant avatar « tout-à-l'anglais », on observe bien un phénomène d'anglicisation dans les entreprises françaises que nous avons étudiées, petites et (surtout) grandes. On observe le même phénomène dans des organisations de droit public ouvertes sur l'international. La plupart des contempteurs du tout-anglais voient dans l'anglicisation une mode introduite dans l'entreprise par des dirigeants acquis à l'idéologie dominante. Sans nier l'existence de cette idéologie et l'aveuglement de certains patrons, nous voyons au contraire dans l'anglicisation le résultat de dynamiques où interviennent tous les acteurs de l'entreprise, y compris le salarié lambda qui gère la langue à son niveau, par exemple en tentant de se débarrasser de la charge de la traduction sur l'un de ses collègues (cas Globum 3). Si le dirigeant d'entreprise et le service de ressources humaines ont un poids nettement supérieur que ce salarié lambda dans la gestion des langues, les salariés ont incontestablement l'avantage du nombre et celui d'être au contact des problèmes posés par la communication internationale, qu'ils résolvent avec pragmatisme et non sans quelques grincements de dents (cas Globum 1).

Ceux qui luttent contre le tout-anglais lui opposent un modèle basé sur le multilinguisme et la traduction. On retrouve là l'opposition fondamentale, explorée au chapitre 8, entre traduction et anglicisation. C'est pour éviter d'avoir à traduire que les salariés repoussent le front de l'anglais plus avant dans l'organisation, ce qui aboutit à une anglicisation progressive de cette dernière ; inversement, si l'on pose comme principe qu'il est inacceptable que les salariés aient à travailler en anglais, il faut les protéger en érigeant autour d'eux une barrière de traduction. Dans l'entreprise multilingue, les salariés travailleraient le plus possible dans leur langue maternelle ; les filiales auraient pour langue officielle la langue locale, ainsi qu'éventuellement la langue du siège – mais surtout pas l'anglais lingua franca. Quelques exemples d'entreprises véritablement multilingues sont invariable-

ment brandis par les tenants du multilinguisme : l'entreprise européenne EADS y figure en bonne place, ou encore sa filiale ATR[1]. Mais le modèle du multilinguisme total ne semble pas plus applicable que ne l'est celui du tout-anglais comme politique linguistique d'entreprise. On parle *beaucoup* anglais chez EADS, l'anglais y est même la seule langue officielle, bien que les pratiques laissent une place appréciable aux langues des pays contributeurs, par ordre d'importance : français, allemand, anglais, espagnol (Lejot, 2013). Quant aux entreprises qui sont citées comme modèle alors que leur seule bonne pratique est de traduire une charte éthique[2] ou les principes du groupe[3] dans une vingtaine ou une trentaine de langues, il est facile de voir qu'au-delà de ces belles intentions elles font une très large place à l'anglais dans le travail quotidien de leurs salariés. Il est plus facile de parler de multilinguisme – que celui qui n'aime pas le multilinguisme lève le doigt ! – que de le mettre en œuvre. Et pour de bonnes raisons.

1.2 Cher multilinguisme

Car le multilinguisme coûte cher aux entreprises. C'est là une réalité que l'on a beaucoup de mal à faire admettre aux amoureux du multilinguisme, qui, s'appuyant sur les travaux des économistes de la langue, vous assurent qu'au contraire le multilinguisme rapporte à l'entreprise. Il est possible que le multilinguisme rapporte à l'entreprise autrement qu'en espèces sonnantes et trébuchantes – nous nous attarderons tout à l'heure sur cette possibilité – mais comme nous l'avons montré au chapitre 4 la référence aux travaux des économistes repose sur une confusion entre plurilinguisme et multilinguisme. Nous soutenons qu'en termes strictement financiers le multilinguisme coûte très cher aux entreprises et que, par conséquent, abandonnée à la seule logique économique une entreprise tend à évoluer dans le sens d'une diminution de la diversité linguistique.

1.2.1 La transition linguistique

Des trois grandes entreprises dont nous avons dressé le portrait au chapitre 6, celle qui souffre manifestement le plus des problèmes liés à la langue n'est pas celle où l'on utilise le plus l'anglais : c'est Globum. Chez Procom, où l'anglais est à peu de choses près la seule langue de travail, le rapport des salariés à l'anglais semble étrangement apaisé, mélange d'appropriation et de résignation, au point que le discours d'un syndicaliste que nous interrogeons ne discorde guère avec celui d'un

[1] Source : interventions de Mario Formica, Vice President Marketing & Airline Studies d'ATR aux Assises européennes du multilinguisme 2012 à Rome (« Les avantages de compétences multilingues sur les marchés de l'aviation commerciale ») puis au colloque GEM&L 2013 à Marseille. Notons que si l'on parle français et italien dans les réunions internationales chez ATR, les fonctions des salariés n'y sont visiblement exprimées qu'en anglais (cf. supra), ce qui suggère que cette langue y est bel et bien utilisée comme *lingua franca* !

[2] Source : intervention d'Emmanuel Lulin, directeur de l'éthique du groupe L'Oréal, aux Assises européennes du multilinguisme 2012 à Rome.

[3] Source : intervention de Véronique Barbaud, Responsable du réseau des communicants du groupe, direction Communication Interne et information du groupe Total, au colloque ISIT 2012 à Paris. Au sujet de la traduction des principes du groupe Total : « *On a quand même ajouté le khmer et le tamoul donc ça va quand même assez loin dans ce qui est de se faire comprendre par tous.* »

dirigeant. Plus troublant encore : au siège européen du partenaire coréen de Globum, dont la population n'est guère différente de celle du siège de Globum à cela près que les cadres y dominent encore plus nettement, l'anglais, langue officielle et seule langue de travail, ne semble poser aucun problème. La directrice de la formation de Globum observe avec envie que sa collègue côté coréen ne dépense quasiment rien en formation linguistique, quand côté français la formation linguistique est le puits sans fond que l'on sait ! Quant à Rézodo, l'anglais y est encore trop peu répandu pour poser véritablement problème. On a donc l'impression que Globum, à mi-chemin entre Rézodo et Procom, se situe dans un inconfortable entre-deux de l'anglicisation, inconfort dont quinze années d'efforts n'ont pas suffi à la tirer.

Cette impression est étayée par le modèle de gestion des compétences linguistiques évoqué au chapitre 10 et développé en annexe B. Rappelons que ce modèle, basé sur une approche strictement économique de la formation, tient compte du coût de la formation et du coût d'inefficacité causé par une compétence linguistique insuffisante pour tenter de définir une politique de formation économiquement optimale. Si l'on tente d'évaluer le coût global actualisé d'un salarié entré dans l'entreprise avec un TOEIC égal à 750 pour différentes valeurs de l'anglicisation (de 0 % à 100 %) on obtient le graphique en Figure 20. Ce graphique montre clairement ce que l'on vient de proposer comme une intuition : il n'y a rien de plus cher que de rester dans l'entre-deux. Le rien-anglais (taux d'anglicisation nul) et le tout-anglais (100 % d'anglicisation) sont au contraire deux optimums locaux du point de vue du coût global, c'est-à-dire deux situations stables si l'on considère que l'entreprise évolue forcément dans le sens d'un coût décroissant. La pire situation est celle d'un salarié travaillant à 50 % en français et 50 % en anglais : il coûte alors 60% plus cher à l'entreprise que s'il ne travaillait qu'en anglais[4]. Si l'on appelle transition linguistique le processus nécessaire pour passer d'un état stable à l'autre – ceci étant dit sans visée prescriptive : on ne prétend pas que l'anglicisation totale soit un aboutissement souhaitable pour toutes les entreprises en transition linguistique – cette transition est comparable à l'escalade d'une montagne : quitter l'état de départ, où l'anglais n'est pas utilisé du tout et ne coûte

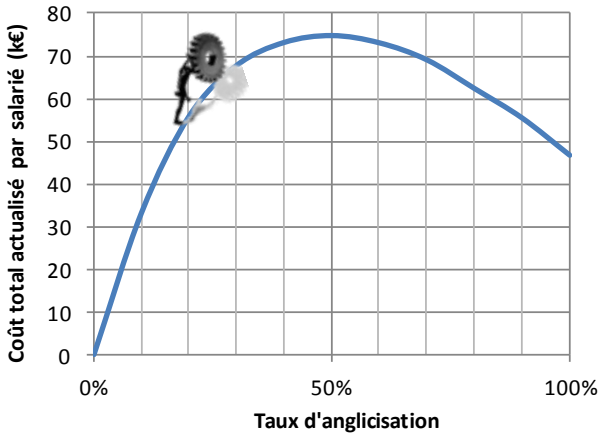


Figure 20 : Une montagne à gravir ! Coût global actualisé (coût de l'inefficacité + coût de la formation) en fonction du taux d'anglicisation pour un salarié entré dans l'entreprise avec un niveau d'anglais B2 (TOEIC ≈ 750). Les paramètres sont réglés à leur valeur par défaut (cf. chapitre 10).

[4] Les coûts présentés sur le graphique, dont les ordres de grandeurs peuvent sembler colossaux, tiennent compte du coût de l'inefficacité lié à l'usage d'une langue étrangère. La forme de la courbe, très pentue à gauche et descendant doucement à droite vers une valeur correspondant à peu près à la moitié du coût maximal, ne dépend aucunement des hypothèses faites sur ce coût d'inefficacité.

donc strictement rien, demande un effort considérable (la forte pente à gauche du graphique). La situation de Globum, bloquée immédiatement à gauche du sommet de la butte et poussant éternellement son rocher vers le haut de la pente, est particulièrement inconfortable. Forcer l'anglicisation pour parvenir à droite de la butte coûterait cher, notamment en formation, et l'entreprise y répugne – en outre, son ancrage en France et la résistance des salariés l'en empêcheraient probablement. Revenir en arrière n'est pas non plus une option, compte tenu de l'exposition internationale de Globum. Une seule solution donc : continuer de pousser.

Nous venons de montrer qu'une situation de multilinguisme, fût-il minimal (français/anglais), coûtait plus cher qu'une situation monolingue, que la langue de travail soit la langue maternelle des salariés ou une lingua franca comme l'anglais. Pour ceux qui, non sans raison, se méfient des résultats d'un modèle, on aurait pu le montrer sans y recourir. Le coût généré par l'anglais est bien sûr nul si celui-ci n'est pas utilisé dans l'entreprise – on suppose que personne n'est alors formé à l'anglais. Si l'entreprise n'utilise que l'anglais, chaque salarié pratique constamment cette langue et progresse donc en compétence linguistique beaucoup plus vite que par l'effet de la seule formation. C'est pourquoi on ne forme presque personne à l'anglais au siège européen du partenaire coréen de Globum ! L'entreprise anglicisée gagne *à la fois* en coût de formation *et* en coût d'inefficacité. Entre les deux, en revanche, l'entreprise dépense beaucoup pour former des salariés qui pratiquent peu l'anglais ; ce faisant, elle parvient à maintenir leur compétence linguistique à un niveau correct mais toujours inférieur (et donc plus coûteux en termes d'inefficacité) que celui atteint par les salariés de l'entreprise anglicisée. C'est l'entre-deux qui coûte terriblement cher à l'entreprise.

1.2.2 Le coût de la balkanisation

Une autre façon d'illustrer le coût du multilinguisme est de revenir une dernière fois à la théorie des frontières linguistiques esquissée dans la deuxième partie aux chapitres 6 et 8. Le multilinguisme a un coût, et une partie non négligeable de ce coût est celui de la traduction. En termes de frontières linguistiques, le modèle multilingue renvoie à une organisation balkanisée, traversée de frontières innombrables. Cette organisation représente un défi considérable pour la circulation des informations à l'intérieur de l'organisation. Dans l'organisation balkanisée – comme dans l'organisation-gruyère que nous proposions comme une abstraction philosophique à la fin du chapitre 8 – une information circulant d'un service à l'autre a toutes les chances de devoir traverser une ou plusieurs frontières linguistiques. Dans l'organisation-gruyère, il s'agissait à chaque fois de traduire l'information du français à l'anglais et vice-versa. Dans l'organisation balkanisée, le nombre des couples de langues à traduire croît plus rapidement que le nombre de langues impliquées : trois couples pour trois langues en présence, dix couples pour cinq langues. Comment trouver les compétences pour assurer ces traductions ? Il est peu probable qu'on les trouve toujours en interne.

L'organisation multilingue recourt donc massivement à la traduction externe[5], y compris pour des documents que l'on n'aurait jamais l'idée de faire traduire en externe dans la plupart des entreprises. Ceci explique sans doute qu'aucune entreprise internationale de notre connaissance n'adhère strictement au modèle multilingue.

Pour résumer, le problème de l'organisation multilingue se situe entier au niveau des frontières linguistiques, qui coûtent du fait de la traduction qui s'y opère mais aussi, on vient de le montrer, du fait qu'un salarié travaillant à cheval sur deux langues coûte davantage globalement qu'un salarié travaillant dans un environnement monolingue. Si l'on doit dessiner une configuration idéale pour le tracé des frontières linguistiques dans l'entreprise, et que l'on se défend de n'en tracer aucune – ce qui correspondrait au modèle monolingue, le moins cher de tous, certes, mais a priori incompatible avec une activité internationale si cette langue unique de travail n'est pas l'anglais – on dessinera donc une organisation avec une frontière et une seule, bien courte, bien droite, de sorte que l'information circulant d'un point à un autre de l'organisation ne soit jamais traduite qu'une fois. Cette frontière sépare deux zones monolingues de l'organisation, une zone francophone et une zone anglophone, à l'intérieur desquelles les salariés travaillent dans un environnement à peu près monolingue, ce qui, d'après ce qui précède, représente un optimum économique. La taille respective des deux zones peut être ajustée en fonction de l'exposition internationale de l'entreprise. Ce qu'il est important de comprendre au-delà de cette schématisation, c'est que le coût du multilinguisme est moins proportionné au nombre de salariés utilisant une langue étrangère – la taille des zones linguistiques – qu'au nombre de salarié occupant une position frontalière – la longueur de la frontière linguistique. Le modèle multilingue, en démultipliant les frontières linguistiques, démultiplie aussi les divers coûts liés à la communication internationale.

1.3 Espoirs déçus

Il pourra nous être reproché d'avoir choisi d'opposer deux modèles extrêmes, le multilinguisme et le tout-anglais, sans considérer d'autres solutions originales au problème de la communication multilingue. Nous dirons brièvement pourquoi nous ne croyons pas à ces solutions.

La première est l'espéranto, langue artificielle née à la fin du XIXème siècle, dont la grammaire extrêmement régulière et le vocabulaire inspiré de plusieurs langues européennes faisait une bonne candidate au statut de langue internationale de la diplomatie et des affaires. Nous souscrivons sans réserves à l'analyse de Grin (2005), qui voit dans l'espéranto une solution optimale au problème de la communication linguistique, plus équitable et moins coûteuse que le tout-anglais (car l'espéranto est

[5] À moins qu'elle ne dispose d'un service de traduction en interne, ce qui de toute façon, on l'a vu au chapitre 11, ne change pas grand-chose au coût des traductions. En fait, l'entreprise multilingue dispose à peu près certainement d'un service de traduction interne, qu'elle n'a pas de mal à rentabiliser vu le volume colossal de textes qu'elle doit faire traduire quotidiennement.

facile à apprendre), a fortiori moins coûteuse que le multilinguisme. Le problème de l'espéranto est qu'en plus d'un siècle il n'a pas réussi à s'imposer comme langue internationale. Un pays qui déciderait unilatéralement de faire apprendre l'espéranto à tous ses jeunes citoyens le ferait en pure perte s'il le faisait seul. Si – et c'est un énorme si – les pays de l'Unions européenne le faisaient d'un commun accord, il est à peu près certain que les partenaires commerciaux de l'Europe, au premier rang desquels les États-Unis, ne les suivraient pas. On se retrouverait alors dans un régime linguistique sous-optimal et coûteux, avec deux lingua franca obligatoires pour les citoyens européens – l'une pour communiquer avec les partenaires européens, l'autre pour communiquer avec le reste du monde – qui se résorberait très vite, à moins d'une politique linguistique coercitive, en une situation similaire à la situation actuelle où l'anglais est de facto la lingua franca de l'Europe.

L'autre solution mise en avant par les défenseurs du multilinguisme, nettement moins illusoire, est l'intercompréhension. Il s'agirait que tout le monde parle dans sa langue et comprenne la langue de l'autre. L'intérêt de cette méthode, déjà mise en application par les pays scandinaves dont les langues sont assez ressemblantes entre elles, est de n'exiger dans les langues étrangères visées que des compétences passives (compréhension écrite et orale), plus faciles à acquérir que des compétences actives (expression écrite et orale). Dans le monde rêvé de l'intercompréhension, une réunion rassemblant francophones, germanophones et italophones (trois langues officielles de la Suisse, terre d'expérience en matière de multilinguisme) se déroulerait alternativement dans ces trois langues, chaque partie comprenant la langue de l'autre sans être nécessairement en mesure de la parler. Voilà une perspective des plus enthousiasmantes ! Mais l'intercompréhension ne peut généralement pas se substituer à l'usage d'une lingua franca : lorsqu'un groupe de travail de chez Globum travaille avec ses homologues allemands, il faudrait que tous les membres du groupe de travail comprennent l'allemand pour pouvoir avoir recours à l'intercompréhension. Ceci est d'autant moins probable que le groupe de travail est nombreux. Il est donc de plus en plus difficile, à mesure que la relation avec un partenaire s'approfondit, d'échanger dans une autre langue que la lingua franca. Dans aucune des entreprises où nous avons mené des entretiens on ne nous a parlé de d'intercompréhension ou décrit de situations d'intercompréhension[6]. Celle-ci ne nous semble donc pas une solution généralisable largement dans les entreprises françaises. C'est en revanche, comme l'espéranto, une piste très intéressante et, contrairement à l'espéranto, tout à fait réaliste pour la politique d'enseignement des langues à l'échelle d'un pays ou de l'Europe (DGLFLF, 2006). Une Europe où chaque citoyen maîtriserait passivement plusieurs langues européennes autres que la sienne serait moins dépendante de l'anglais et plus à même d'œuvrer pour la conservation de sa diversité linguistique.

[6] Il en aurait peut-être été autrement si nous avions mené nos recherches en Suisse, encore que là aussi (hélas !) l'anglais tende à se répandre comme langue véhiculaire entre francophones et germanophones.

2 Éloge du multilinguisme

Ayant joué jusqu'au bout la partie du rationalisme économique et montré combien l'entreprise n'aimait pas le multilinguisme, qu'il nous soit permis enfin de quitter l'habit du prophète de malheur pour exprimer quelques états d'âme. Le multilinguisme est beau ! Une humanité parlant une seule langue est une perspective épouvantable ! La mort d'une langue est un désastre ! On considère dans cette section quelques facteurs qui, au-delà du seul plan économique, pèsent en faveur du multilinguisme c'est-à-dire contre l'anglicisation à outrance des entreprises.

2.1 La langue natale : efficacité et bien-être au travail

On reste là, il est vrai, dans une perspective économique, juste pour rappeler une évidence maintes fois clamée dans le corps de cette thèse : bien peu de gens peuvent prétendre être aussi efficaces dans une langue étrangère que dans leur langue natale. Cela se traduit, dans le graphe de la Figure 20, par le fait que le salarié (français) travaillant à 100 % en anglais coûte plus cher que le salarié travaillant à 100 % en français. Il est donc toujours préférable, lorsque l'on a le choix, de faire travailler un salarié dans sa langue natale. L'anglicisation autoritaire d'une entreprise est toujours une mauvaise décision à court et moyen terme, même si, à long terme, on peut supposer qu'une bonne partie des salariés mis au pied du mur auront fini par l'escalader tandis que ceux qui s'en sentent incapables auront quitté l'entreprise, générant pour celle-ci une perte de compétences potentiellement très dommageable si elle n'est pas anticipée et compensée.

Au-delà de la seule efficacité, le fait que les salariés ressentent l'usage d'une langue étrangère comme un stress au quotidien, l'insécurité linguistique dénoncée par les sociolinguistes (cf. chapitre 4), doit agir comme un sujet de préoccupation pour les dirigeants et un frein à l'anglicisation des entreprises. À bien des égards, le salarié contraint de travailler dans une langue qu'il maîtrise mal est comparable à un salarié handicapé, qu'il convient d'accompagner pour lui faire réaliser toutes ses capacités. L'accompagnement se négocie de façon individuelle et peut impliquer un aménagement du poste de travail – jusqu'à l'orientation « en milieu protégé », c'est-à-dire, dans notre cas, dans une zone francophone de l'organisation. Ceci n'est pourtant pas du tout la philosophie dans les entreprises, où l'on préfère croire qu'il n'y a pas de meilleur moyen de faire progresser un salarié que de le mettre au pied du mur. Mais on oublie que les salariés ont une capacité de souffrance limitée, variable d'un individu à l'autre. Des salariés brutalisés par l'imposition d'une nouvelle langue de travail réagiront en résistant, en s'arrangeant avec les règles, voire en lâchant prise (voir cas Globum 1 et 2)… Dans tous les cas l'entreprise y perdra des forces et des salariés heureux, c'est-à-dire qu'elle y perdra tout court. La formation n'est qu'un des moyens de remédier (a posteriori) à ce problème, un meilleur moyen étant de maîtriser (a priori) l'anglicisation et de la rendre légitime aux yeux de ceux qu'elle touche.

2.2 La langue de l'autre : les vertus de l'échange

On esquissait en page 378 les contours d'un possible optimum économique pour l'usage des langues dans une organisation. Mais optimisation économique mise à part, comme elle est triste à tout point de vue cette organisation idéale ! Deux zones monolingues, le moins possible de frontaliers, c'est-à-dire de ponts entre ces deux zones – *les ponts coûtent cher*… Et quid de l'enrichissement personnel et du plaisir ressentis par celui qui travaille au confluent de plusieurs langues ? Quid de ce que véhicule la langue, au-delà d'être un outil pour le salarié et une ressource pour l'entreprise, quid de l'esprit, de l'histoire, de la culture qu'elle transmet ? Ces aspects de la langue reviennent régulièrement dans le discours de ceux qui utilisent une ou plusieurs langues étrangères dans leur travail. Ils parlent du supplément d'âme qui fait que, face à un interlocuteur italien, bien que parlant piètrement l'italien, vous choisirez de dire quelques mots dans leur langue pour vous frayer un accès à eux, conquérir leur sympathie. Ceux qui, expatriés chez le partenaire coréen de Globum, on fait l'effort d'apprendre le coréen (sans jamais pousser le zèle jusqu'à acquérir une compétence opérationnelle) disent combien cet effort était apprécié par leurs collègues coréens, y compris en très haut lieu. Le fait de parler la langue de l'autre facilite grandement les échanges, et les échanges sont, à n'en pas douter, le nerf du commerce.

Le multilinguisme a deux moteurs, qui peuvent sembler opposés mais marchent en vérité conjointement : d'une part la volonté de parler sa propre langue, d'autre part l'envie de parler celle de l'autre. La plupart de ceux qui militent pour l'usage du français dans les entreprises (en tout cas de ceux avec qui nous avons pu échanger) sont tout sauf chauvins. Passionnés de langue et de cultures étrangères, multilingues pour beaucoup, parlant accessoirement l'anglais qu'ils honnissent, ils ne souhaitent au français que ce qu'ils souhaitent aux autres langues : une place réaffirmée dans la communication internationale. (C'est parce que *toutes* les langues ne peuvent aspirer en même temps à cette place que leur combat prend parfois des accents chauvinistes.) La défense du français, pour la DGLF et pour les associations de défense du français, c'est ni plus ni moins que la défense du multilinguisme. Il faut bien leur concéder ceci après avoir méticuleusement démonté leurs arguments au chapitre 4. Le combat qu'ils mènent n'est pas d'un autre temps, il n'a peut-être jamais été aussi actuel. C'est une noble cause qu'ils soutiennent, celle de l'échange entre les peuples qui passe par l'échange des langues.

2.3 La valeur intrinsèque de la diversité linguistique

Un dernier argument, que nous n'avons fait qu'effleurer au chapitre 4, est celui consistant à dire que le multilinguisme, c'est-à-dire la diversité linguistique, a une valeur en soi – sinon pour l'entreprise, du moins pour la société. On pourrait tenter d'arguer que cette valeur est de nature économique, la langue étant un bien public, c'est-à-dire un bien dont l'utilisation est à la fois non-rivale et non-

exclusive (De Swaan, 2001). Partant dans cette direction, on pourrait théoriser l'appauvrissement du paysage linguistique mondial par les entreprises comme une externalité négative – ce qui justifierait de taxer les entreprises ou surtout, ce qui est déjà fait, de financer l'enseignement des langues autres que l'anglais par des fonds publics.

Nous choisissons plutôt d'explorer la piste éthique. La diversité linguistique de notre planète est, comme la biodiversité, un patrimoine à préserver. La prise en compte de cette diversité tout comme celle d'autres formes de diversité intéressant l'entreprise (genre, origine ethnique et sociale, handicap…) participe d'un devoir moral de l'entreprise. Il se trouve beaucoup de consultants et de théoriciens (par exemple Cox & Blake, 1991) pour nous assurer que la diversité offre un avantage compétitif aux entreprises. Certains parviennent à le montrer de façon convaincante, comme Alter (2012) en se centrant sur le destin d'individus hors normes. Les sceptiques ripostent que s'il était bien vrai que la diversité entraîne la compétitivité, il y aurait bien longtemps que toutes les entreprises auraient mis en place des politiques de diversité dignes de ce nom, sans attendre la contrainte légale (quota de femmes dans les conseils d'administration, obligation d'emploi des personnes handicapées…). La diversité linguistique entre bien dans ce schéma. Bien qu'il se trouve des optimistes pour avancer qu'elle est un facteur de compétitivité, faute de preuves et soupçonnant même le contraire, nous prenons le parti de ne pas y croire. Nous croyons, en revanche, qu'agir pour la diversité linguistique comme pour les autres formes de diversité relève de la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est avec cette lueur d'espoir que nous achèverons de conclure cette thèse.

3 La responsabilité sociolinguistique de l'entreprise

Le concept de responsabilité sociale, ou sociétale, de l'entreprise (RSE) décrit le fait pour l'entreprise d'intégrer à sa stratégie l'impact social et environnemental de ses activités. La diversité est un des aspects sociaux de la RSE. En embauchant des personnes issues de groupes sociaux défavorisés, l'entreprise participe à l'intégration de ces groupes dans la société – ou, vu autrement, elle cesse d'approfondir le fossé qui les sépare du reste de la population. On peut penser la question de la diversité linguistique dans ce cadre. Les entreprises influencent considérablement notre paysage sociolinguistique : à travers la publicité, les offres d'emploi, dans leur relation avec les salariés… Leur obsession de l'anglais a des répercussions négatives sur l'apprentissage et la visibilité des autres langues. L'entreprise contribue donc à appauvrir le paysage sociolinguistique. À moins qu'on ne parvienne à lui faire intégrer cet impact à sa stratégie, dans le cadre de ce que nous proposons d'appeler la responsabilité sociolinguistique de l'entreprise (RSLE). La RSLE n'est rien qu'une des nombreuses dimensions de la RSE, mais une dimension jusque là ignorée des entreprises et de la société civile.

3.1 Un champ de responsabilisation

Un aspect essentiel de la RSE est le rapport aux parties prenantes : salariés, clients, administration, groupes de pression, organisation non-gouvernementales… Elles constituent autour de l'entreprise un « champ de responsabilisation » qui est le véritable moteur de la RSE (Bastianutti & Dumez, 2012). Sans ce champ, on ne saurait s'attendre à ce que la plupart des entreprises adoptent un comportement moral : le surmoi de l'entreprise lui est extérieur. C'est parce que ce champ fait pression de diverses façons sur l'entreprise, par la voie juridique (procès), économique (boycott) ou encore par celle de la réputation (dénonciation), par des actions concrètes mais aussi et davantage par des menaces explicites et implicites, que celle-ci est incitée à prendre des mesures « responsables » parfois contraires à son intérêt économique – en tout cas à son intérêt immédiat – et allant au-delà de la stricte contrainte juridique.

Le champ de la controverse que nous décrivions au chapitre 3 peut très bien être vu, dans la perspective de la RSLE, comme un champ de responsabilisation. C'est sous la pression des opposants au tout-anglais que l'entreprise peut être incitée à se saisir des questions de langues : syndicats, pouvoirs publics (par la voix de la DGLF), associations de défense du français, experts (sociolinguistes, économistes)… Or de quels moyens de pressions disposent ces opposants ? Sur le plan économique, ils ne sont pas assez nombreux pour peser sur les décisions des entreprises. Sur le plan de la réputation, ils ont beau s'exprimer beaucoup en publications et colloques et avoir bien plus de voix dans la presse que la partie adverse, il ne s'est jamais vu que leurs imprécations nuisent sérieusement à une entreprise – du reste, l'opinion publique en France a suffisamment de motifs de défiance envers l'entreprise pour ne pas s'occuper d'un problème aussi secondaire. Sur le plan juridique, ils sont armés de la loi Toubon, loi mal fagotée mais qui constitue un bon moyen de pression comme on l'a vu au chapitre 5, d'autant meilleur qu'elle est floue et interprétée généralement en faveur des plaignants.

Mais alors si le champ de responsabilisation est en place, pourquoi les entreprises ne prennent-elles pas conscience de leur responsabilité sociolinguistique ? Pourquoi continuent-elles à traiter les langues comme une question annexe, à adopter l'anglais comme une évidence ? Pourquoi y a-t-il rarement un chapitre « Langues » dans le rapport RSE qu'elles présentent annuellement aux parties prenantes ? On pourrait répondre à cela, avec justesse, que les moyens de pression que nous venons d'énumérer ne sont pas bien efficaces ; le flou du cadre juridique est un avantage qui peut devenir un inconvénient lorsque l'entreprise inculpée sait le faire jouer à son profit (cf. la jurisprudence Air France) ; d'ailleurs les peines prévues par la loi sont minimes si on les compare, par exemple, à celles qui pèsent sur les entreprises ne respectant pas leurs obligations d'embauche de personnel handicapé ; il faut donc, est-on tenté de conclure, renforcer ce cadre juridique. Ou bien l'on peut chercher la

faute ailleurs. Pourquoi une entreprise aux pratiques linguistiques douteuses ne se sent-elle pas inquiétée ? Pourquoi l'idée que l'opinion publique vienne à les connaître et sévisse en conséquence, par exemple à travers un boycott, ne la fait-elle pas frémir ? Mais simplement parce que l'opinion publique s'en moque ! Que des ouvriers mineurs soient exploités au Bangladesh, que des forêts soient rasées à Bornéo, qu'une rivière soit polluée dans le Connecticut, que des oiseaux meurent mazoutés sur les plages de Bretagne, que des personnes soient discriminées à l'embauche sur la base de leur couleur de peau ou de la consonance de leur patronyme, voilà qui fait s'émouvoir et se mouvoir l'opinion, voilà qui fait s'inquiéter l'entreprise, justifiant une belle politique de RSE assortie de la campagne de communication idoine. Mais que des salariés – des cadres, notez bien ! – souffrent de se voir imposer une langue étrangère au travail ou d'être « discriminés[7] » à l'embauche ou dans leurs perspectives de carrière faute de n'avoir pas obtenu 750 points au TOEIC, voilà qui laisse l'opinion froide. Quant à la défense des langues et particulièrement du français, si l'argument fait mouche au Québec pour les raisons que l'on a soulignées à la fin du chapitre 5, il n'excite pas non plus les foules en France.

3.2 L'exemple des conditions de travail

Doit-on pour autant abandonner la lutte, laisser faire l'entreprise puisque la majorité des parties prenantes ne s'y oppose pas ? Il arrive que l'opinion publique se trompe faut d'avoir conscience de la gravité des enjeux qui se trouvent sous ses yeux. L'anglicisation des entreprises est un tel cas de figure. Ses enjeux, dont nous avons fait un inventaire aussi exhaustif que possible, paraissent en vérité suffisamment graves pour devoir exciter l'intérêt des parties prenantes. Si peu de syndicats se sont saisis de la question, c'est sans doute, d'une part, parce que c'est un problème de cadre et que les cadres sont peu représentés dans la plupart des syndicats (à l'exception notable de la CFE-CGC) et, d'autre part, parce qu'ils ne considèrent pas la question comme relevant de leur champ de compétence (cf. cas Assurys au chapitre 8). On en revient à une observation faite plusieurs fois dans cette thèse : la langue est transparente. Outil indispensable pour la communication, le plus élémentaire des outils de gestion, on en oublie qu'elle est également un *objet* de gestion. Le premier défi des acteurs du champ de responsabilisation est donc d'agrandir ce dernier en faisant prendre conscience aux salariés, à leurs représentants dans les syndicats et à l'opinion publique en général des enjeux de l'anglicisation des entreprises. C'est ce que tente de faire la DGLF à travers de nombreuses publications, sans parvenir à se faire entendre dans les entreprises. Gageons qu'elle n'y parviendra que si son message est relayé efficacement par les syndicats, les plus légitimes pour inscrire la question linguistique à l'agenda du dialogue social.

[7] On a souligné au chapitre 4 l'ambiguïté de l'argument discriminatoire lorsque l'on touche à la langue, à la fois compétence et caractéristique individuelle. Cela place assurément la diversité linguistique sur un autre plan que les autres formes de diversité. « Gestion de la diversité », dans le discours des entreprises, est le plus souvent substituable à celui doublement négatif de « lutte contre la discrimination ».

Reprenons le parallèle proposé au chapitre 4 avec l'amélioration des conditions de travail. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), établissement public sous tutelle du Ministère du travail, a pour mission « *d'encourager les entreprises à placer le travail au même niveau que les autres déterminants économiques (produits, marchés, technologies…) et privilégier la participation de tous les acteurs de l'entreprise (direction, encadrement, salariés) aux projets de développement.* » Ses actions pour 2013 s'inscrivaient dans 3 axes de programmation : « *produire des connaissances et expérimenter des outils utiles à l'action en matière d'amélioration des conditions de travail* », « *déployer, diffuser, transférer et accompagner auprès des cibles* » (partenaires sociaux, entreprises, « *acteurs relais* ») et « *apporter un appui méthodologique aux relations sociales par des démarches apprenantes* ». Il est clair que l'ANACT, situant sa contribution principalement au niveau scientifique (produire et diffuser des connaissances) et méthodologique (développer et déployer des outils d'action), se voit comme un catalyseur du dialogue social et non comme un gendarme des conditions de travail. Elle aide plutôt qu'elle n'impose. Cela n'empêche pas qu'une contrainte légale existe : obligation de résultat sur la sécurité des salariés, existence obligatoire d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) dans les entreprises de plus de 50 salariés… Mais la mise en application de la loi n'est pas du ressort de l'ANACT. Et bien qu'il soit difficile d'en attester par des chiffres vu la perpétuelle évolution du travail en 40 ans d'existence de l'agence, les résultats de l'agence semblent bons. Par exemple, elle a contribué de façon décisive à lancer l'alerte en France sur les troubles musculo-squelettiques (TMS) dans les années 1990 ; ils sont aujourd'hui reconnus comme la première cause de maladies professionnelles.

Ne pourrait-on pas appliquer ce modèle au domaine des langues ? La DGLF ne pourrait-elle pas se muer en une ANACT de la langue ? Elle en partage déjà certaines caractéristiques. Elle s'entoure de sociolinguistes pour mener des études sur les pratiques linguistiques des entreprises – études dont la neutralité idéologique peut tout de même être mise en doute. Pour ce qui est du développement d'outils, on peut considérer que le *Guide des bonnes pratiques* paru en 2013[8] en est un, même s'il n'est pas des plus opérationnels pour une entreprise. L'institution n'a probablement pas les moyens aujourd'hui d'aller plus loin dans le développement d'outils à l'usage des entreprises. C'est sur le volet du dialogue social que la différence entre les deux institutions est la plus manifeste : la DGLF se montre absolument incapable d'animer le dialogue entre les partenaires sociaux comme le fait l'ANACT. Si elle arrive bien à fédérer les opposants au tout-anglais autour d'un combat commun, elle ne parvient pas à se faire prendre au sérieux par les entreprises. Nous voyons d'excellentes raisons à cela. D'une part l'approche idéologique qu'adopte la DGLF sur la question des langues dans l'entreprise rebute autant ceux qui ne la partagent pas qu'elle galvanise ceux qui la partagent.

[8] Document disponible sur internet : http://www.dglf.culture.gouv.fr/Bonnes_pratiques_linguistiques.pdf

D'autre part, l'insistance avec laquelle l'institution se barricade derrière le cadre juridique avant d'entamer toute discussion est de nature à refroidir d'emblée le patron le plus coopératif. La DGLF ne peut mélanger les rôles, celui de gendarme et celui de catalyseur du dialogue social. Étant impuissante à jouer le premier jusqu'au bout, faute de disposer des pouvoirs de police qui sont ceux, par exemple, des inspecteurs du travail, nous soutenons qu'elle devrait se concentrer sur le second. Mais cela supposerait de renoncer au présupposé idéologique qui est sa raison d'être, la défense inconditionnelle du français… Si ce renoncement s'avérait trop difficile, on pourrait envisager, considérant que le problème de l'anglais au travail se réduit sans trop de mal à un problème d'ergonomie, de confier à l'ANACT elle-même le mandat de la lutte contre l'anglicisation à outrance des entreprises.

3.3 Que faire de la loi Toubon ?

Il reste à se prononcer sur une question épineuse : que faire de la loi Toubon[9] ? D'un côté on a montré que cette loi à la fois très technique et très floue ne satisfaisait personne. Le fait que la plupart des recours au titre de la loi Toubon aient fait l'objet d'un recours en appel en est le symptôme. D'un autre côté, on a reconnu que le cadre juridique offrait aux syndicats un moyen de pression utile pour obtenir de leur employeur des concessions sur le plan des langues. Si l'on considère que la loi Toubon est avant tout un moyen de pression, alors le flou n'est pas une mauvaise chose. Il permet aux syndicats d'agiter un épouvantail plus impressionnant que n'est réellement la lettre du texte de loi. Si l'on se place maintenant du point de vue des entreprises, le flou est un facteur d'insécurité juridique à bannir.

Faut-il préciser les termes de la loi Toubon ? C'est l'idée de la proposition de loi Marini-Legendre, évoquée au chapitre 5, qui suggère que les dispositions de la loi Toubon « *ne [soient] applicables ni aux documents destinés à des étrangers, ni aux documents reçus de l'étranger* [ceci ne change pas] *destinés à des salariés dont l'emploi nécessite une parfaite connaissance de la langue étrangère utilisée* ». On fait donc comme si la loi Toubon (on ne parle ici que du volet de la loi qui concerne les entreprises) était une bonne loi malgré quelques brèches que l'on tente de colmater. Ceci est une très mauvaise approche, car la loi Toubon n'est pas une bonne loi. Si l'on faisait le compte des souffrances que cause aux salariés l'anglais au quotidien, on s'apercevrait que la loi Toubon est impuissante à soulager les neuf dixièmes de ces souffrances. On a vu au chapitre 7 que l'usage oral de l'anglais, tout particulièrement au téléphone, était de loin la première difficulté rencontrée par les salariés : la loi ne dit rien de l'usage oral des langues. Elle se cantonne à des documents (certes élargis par la jurisprudence aux outils informatiques) c'est-à-dire à la lecture et à l'écriture, deux modalités d'usage de la langue dont les salariés que nous avons rencontrés, même ceux à qui l'anglais pose problème, se débrouillent assez bien. De plus, penser qu'il faille colmater les brèches

[9] On ne parle ici que des dispositions de la loi Toubon visant l'entreprise.

de la loi pour augmenter son efficacité est se méprendre totalement : c'est à ces brèches, percées suite à un bras de fer entre les ministères, que la loi doit sa survie. Sans elles, la camisole imposée aux entreprises serait par trop contraignante et celles-ci auraient assez tôt trouvé un moyen de la faire voler en éclats, par exemple en déposant leurs griefs devant la Cour de justice de l'Union européenne.

Une autre disposition de la proposition de loi Marini-Legendre mérite que l'on s'y arrête, c'est l'article 7 imposant l'écriture d'un rapport sur l'utilisation de la langue française dans les entreprises de plus de 500 salariés. On se trouve bien là dans la voie que nous recommandons de développer : obliger les entreprises à s'interroger sur les questions de langue, sans prétendre leur dicter un comportement. C'est ce que fait le législateur également en matière de RSE. Mais justement, puisque la loi impose aux grandes entreprises[10] de publier dans un rapport RSE des informations « *sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité* » et puisque l'on a défendu l'idée que la RSLE faisait partie intégrante de la RSE, pourquoi ne pas recommander simplement aux entreprises d'ajouter la question linguistique à leur traitement de la RSE ? Plutôt que de leur imposer l'écriture d'un rapport supplémentaire auxquelles elles se livreraient sans enthousiasme, comme elles appliquent sans enthousiasme les dispositions de la loi Toubon ? Recommander est pour le législateur moins satisfaisant qu'imposer. Cela demande plus de travail, de pédagogie, de temps également. Cependant l'exemple de l'ANACT montre que l'on peut ainsi faire changer progressivement les choses, sans user de la contrainte. Ou plutôt sans en user *directement*. Car la contrainte est là, en arrière-plan, pour s'assurer que les entreprises coopèrent voire prennent les devants en matière de RSE.

Faut-il abroger la loi Toubon ? Ce serait priver les syndicats d'un moyen de pression, supprimer la contrainte d'arrière-plan qui rend les entreprises plus accessibles à leurs revendications. Peut-on attendre des entreprises qu'elles s'intéressent aux questions de langues si aucune contrainte juridique ne pèse sur elles ? Ce serait trop beau, sans doute. Enfin la loi Toubon, tant qu'elle reste peu utilisée en pratique devant la justice, ne représente pas une nuisance énorme en termes d'insécurité juridique pour les entreprises. Nous nous contenterons donc d'une recommandation de normand : laissons vivre la loi Toubon, jusqu'à ce qu'elle meure. En attendant ce funeste événement, mettons en place les conditions d'émergence d'un vrai débat sur les enjeux de l'anglicisation des entreprises. Cessons au passage d'esquiver la réalité comme le fait la DGLF en brandissant un hypothétique droit au français au travail, et nommons le problème : trop d'anglais, et non : pas assez de français. Que les syndicats se saisissent de la question avec plus de détermination qu'ils n'en ont

[10] La loi NRE du 15 mai 2001 l'imposait aux entreprises françaises cotées sur le marché (environ 700 entreprises en France). L'article 225 de la loi du 12 Juillet 2010 dite Grenelle 2 a élargi l'obligation aux entreprises de plus de 500 salariés ou 100 millions d'euros de chiffre d'affaires.

montré jusque là. Que les patrons, gentiment incités par le législateur et conscients des bénéfices qu'ils peuvent tirer eux aussi d'une meilleure gestion des langues, écoutent leurs revendications. Que les questions de langues soient inscrites pour de bon au programme de la RSE. Alors la loi Toubon pourra s'éteindre en paix.

ANNEXES

Annexe A : French Co. vs the World

Publication des Annales des mines avec le concours du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies et de l'École nationale des mines de Paris

N°68 • BIMESTRIEL SEPTEMBRE 2012

La Gazette DE LA SOCIÉTÉ ET DES TECHNIQUES

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »

Charles Coquebert
Journal des mines n°1
Vendémiaire An III (1794)

FRENCH CO. VS THE WORLD

Le défi de l'anglicisation pour les entreprises françaises

Qu'on s'en agace ou s'en félicite, l'anglais est la langue des affaires internationales. Son utilisation, dictée par la recherche de clients et partenaires internationaux, pose des défis d'organisation aux entreprises. Comment gérer la transition sans brusquer les équipes et sans se priver de compétences précieuses ? Comment empêcher que les rapports de pouvoir ne deviennent subordonnés à la maîtrise de la langue ? Et jusqu'où faire pénétrer l'anglais avant qu'il ne devienne envahissant ? La formation aux langues, si importante soit-elle, ne suffit pas à éluder ces questions. Des observations menées pendant un an dans des entreprises françaises à divers degrés d'internationalisation mettent en évidence le manque d'une réflexion économique et stratégique sur le sujet.

Dans une enquête menée par l'observatoire du stress au travail de la CFE-CGC en 2011, 45 % des interrogés considèrent que l'utilisation de l'anglais au travail est un facteur de stress et ils sont autant à considérer qu'elle les met en situation de faiblesse. Cependant, à 60 %, ils estiment que cette utilisation les valorise. On peut en tirer deux enseignements. D'abord le fait - souvent nié, notamment par les dirigeants - que l'utilisation de l'anglais dans les entreprises pose question. Ensuite l'ambivalence de la langue étrangère : il s'agit à la fois d'une compétence que le salarié souhaite voir reconnue et rémunérée, et, en même temps, d'une forme de pression exercée sur lui. Cette ambivalence peut expliquer que le sujet, latent depuis une dizaine d'années et porté par une poignée de Don Quichotte dans leurs entreprises respectives, commence seulement à intéresser les organisations syndicales [1].

L'irrésistible avancée de l'anglais

L'internationalisation des affaires s'accompagne d'un mouvement d'anglicisation des entreprises. Pour échanger avec un client, un fournisseur ou un partenaire non-francophone, mieux vaut parler sa langue ou, à défaut, une langue commune qui est presque toujours l'anglais ou sa variante internationale le globish [2]. Il faut noter que ce mouvement, qui s'est vivement accéléré en France ces dix dernières années, a débuté plus tôt dans d'autres pays d'Europe, tels les Pays-Bas et les pays scandinaves. Ces pays ont en commun une langue nationale à faible diffusion, qu'il est peu réaliste de vouloir faire apprendre aux employés de filiales ou de partenaires commerciaux.

Le statut longtemps international du français – langue coloniale, langue diplomatique – a certainement contribué à freiner l'avancée de l'anglais comme langue des affaires dans notre pays. Chez Procom [3], une multinationale franco-américaine des télécommunications où l'anglais est de fait la langue de travail, la volonté des Français de conserver à leur langue maternelle un statut particulier (aux côtés de l'anglais) est peu appréciée de leurs collègues étrangers qui y voient la rémanence d'un esprit colonialiste. L'anglais n'offre-t-il pas un terrain neutre pour la communication entre les pays ?

On ne peut nier, cependant, que l'usage de l'anglais soit pour certains salariés une source de stress et de souffrance au travail. Imposé brutalement et sans préparation, il suscite un sentiment d'exclusion et de dévalorisation chez ceux qui maîtrisent mal cette langue[4]. Ces derniers étant en général plus âgés et moins formés que leurs collègues mieux-parlants, l'introduction de l'anglais clive la population de salariés selon l'âge et le statut. Une fois introduit, l'anglais devient également un déterminant de premier ordre pour la carrière. L'exigence de sa maîtrise crée des plafonds de verre et en renforce d'autres : chez Globum, grande entreprise de l'industrie mécanique, l'anglais constitue une difficulté majeure pour les candidats au "passage cadre"[5].

La valeur des langues étrangères pour l'entreprise

En réponse à ces critiques, les dirigeants mettent en avant le caractère inéluctable de l'anglais dans le monde des affaires internationales. C'est le « *sens de l'histoire* », la « *nouvelle langue universelle* » – et de taper sur le système éducatif qui ne sait pas enseigner les langues, sur les Français réputés imperméables à leur apprentissage… Pour d'autres ce n'est « *même plus une question* » : la maîtrise de l'anglais s'inscrit dans le registre de l'évidence. Cette banalisation de l'usage de la langue s'accompagne d'une dévalorisation de la compétence linguistique associée : "l'anglais courant" n'est plus un critère à côté des compétences techniques, mais une condition *sine qua non* à l'embauche et à l'attribution des postes. Une condition a priori rémunérée[6] – mais dans une entreprise où chacun doit maîtriser l'anglais, la compétence linguistique n'est pas un atout distinctif. Comment inciter alors les salariés à l'acquérir, la maintenir ou la développer ? On trouve chez Globum des insatisfaits aussi bien chez les plus à l'aise en anglais, frustrés que leur compétence ne soit pas mieux reconnue et utilisée, que chez les moins à l'aise, oppressés par les exigences de l'entreprise et craignant pour leur évolution de carrière.

L'anglais a pourtant pour l'entreprise une valeur démontrée. Selon une étude de l'Union européenne[7], la connaissance insuffisante des langues étrangères cause chaque année aux seules PME européennes un manque à gagner estimé à 100 milliards d'euros ! Dans près de la moitié des cas, la langue étrangère incriminée est l'anglais. Or ces chiffres ne comptent que les marchés perdus par les entreprises. Pour évaluer le coût total engendré par le manque de connaissance des langues étrangères, il faudrait, d'une part inclure les grandes entreprises, d'autre part estimer le coût des inefficacités qu'induit ce déficit : c'est la partie immergée de l'iceberg.

Une question de performance et de cohésion sociale

Prenons un exemple : une équipe ayant toujours travaillé en français accueille du jour au lendemain en son sein un collaborateur non-francophone. La raison de sa venue peut être diplomatique (échange de personnel entre partenaires) ou autre ; en tout cas, la question de la langue de travail se pose alors. Ou, pour mieux dire, elle ne se pose pas : ce sera l'anglais. Cette situation est classique dans nombre d'organisations confrontées à l'internationalisation. Mais il ne suffit pas de décréter au nom de l'évidence que l'anglais sera la langue de travail : encore faut-il qu'il le devienne. Dans les faits, l'imposition (non négociée) de l'anglais peut être vécue comme extrêmement perturbatrice par l'équipe touchée.

Elle perturbe d'abord l'efficacité du groupe. Cette perte d'efficacité, quasiment impossible à mesurer, est pourtant bien ressentie par les parties prenantes. Individuellement, d'abord : ils sont nombreux à estimer que le travail dans une langue étrangère ne leur permet pas d'exploiter pleinement leurs compétences techniques. Puis collectivement : on s'accorde à dire que les réunions en anglais sont moins riches, certaines personnes n'osant intervenir autant qu'elles le pourraient, le voudraient ou le devraient. L'inhibition face à la pratique d'une langue étrangère, due peut-être au sentiment d'être jugé par les autres, est un trait bien français, que beaucoup de salariés semblent avoir du mal à surmonter. Quand cet effet domine, il arrive que les échanges non-indispensables cessent tout simplement au sein de l'équipe, ce qui appauvrit considérablement les relations entre collègues, mais aussi le contenu du travail.

> ***« il ne suffit pas de décréter au nom de l'évidence que l'anglais sera langue de travail – encore faut-il qu'il le devienne. Dans les faits, l'imposition (non négociée) de l'anglais peut être vécue comme extrêmement perturbatrice par l'équipe touchée. »***

Mais l'utilisation de l'anglais n'a pas que des impacts négatifs sur l'efficacité. Il force les participants à une réunion à mieux la préparer, à respecter l'ordre du jour, à ne pas se lancer dans des digressions stériles et à s'en tenir à leur domaine de compétence – ce en quoi l'anglais peut apparaître comme un excellent remède à des travers typiquement français. L'impact final sur l'efficacité résulte donc d'un arbitrage entre la précision et la concision, la première étant diminuée, la seconde favorisée par l'usage d'une langue étrangère. Cet impact dépend en grande mesure du contexte de travail : dans un contexte de coopération ou de réunion de travail, les dysfonctionnements dus à l'anglais seront certainement moins aigus que dans un contexte plus conflictuel, où chaque département défend son point de vue contre les autres. Il demeure qu'une réunion dure généralement plus longtemps quand la langue utilisée n'est pas celle de la majorité de l'assistance.

Au-delà de la performance de l'entreprise, l'imposition brutale de l'anglais peut perturber les relations au sein des équipes. Dans la situation que nous avons décrite, des tensions apparaîtront entre les francophones et le non-francophone, ceux-là attendant que celui-ci apprenne leur langue, déplorant qu'il ne puisse encore travailler en français après plusieurs années d'expatriation ; celui-ci s'agaçant des basculements intempestifs au français en réunion, que ceux-là auront de moins en moins tendance à contrôler. Entre les francophones eux-mêmes, un clivage s'établira entre les plus à l'aise en l'anglais, qui prendront le parti du non-francophone et critiqueront la résistance opposée par leur collègues à l'anglais, et les moins à l'aise, qui accuseront les premiers de hausser volontairement le niveau de langue pour les « perdre » ou se faire valoir… Bien gérer les langues dans l'entreprise est donc aussi bien une question de performance que de cohésion des équipes.

Le cadre légal

La loi du 4 août 1994[8], dite loi Toubon, fixe le droit en matière d'usage des langues au travail. Il y est stipulé que certains types de documents, y compris internes à l'entreprise, doivent impérativement être rédigés en français. Sont visés en particulier les offres d'emploi, le contrat de travail, le règlement intérieur, et les documents « *comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à celui-ci pour l'exécution de son travail, à l'exception des documents reçus de l'étranger ou destinés à l'étranger.* » Cette dernière exception n'est pas mince. Sur le modèle des transferts internes qui permettent aux multinationales de délocaliser leurs profits pour optimiser leur fiscalité, on peut imaginer que certaines entreprises contournent la loi en faisant en sorte que tous les documents qu'elles produisent en France soient (formellement) destinés à l'étranger... Plus généralement, on peut reprocher à la loi Toubon d'être fondée sur une approche patrimoniale de la question (Jacques Toubon était ministre de la culture en 1994) et de méconnaître les réalités du monde du travail[9]. Cette loi apparaît également vulnérable au regard du droit européen qui stipule l'interdiction de discriminer sur la base de la langue[10].

En vingt ans, la loi Toubon a tout de même motivé quelques jugements en faveur des syndicats, dans des procès les opposant à la direction de leurs entreprises sur la question de l'anglais. Le petit nombre des cas (Air France et GEMS sont parmi les plus cités) tient probablement à la faible mobilisation des syndicats sur le sujet et à leur méconnaissance du cadre légal. On peut douter cependant que ces cas aient eu un impact profond sur l'usage des langues dans les entreprises incriminées. Chez Procom, malgré l'usage quasi exclusif de l'anglais à tous les niveaux, on respecte scrupuleusement l'obligation légale de traduction en français des documents visés par la loi du 4 août 1994, bien que la version française ne serve souvent à personne. Cette conformité de façade est vraisemblablement le mieux que l'on puisse obtenir par la voie légale.

La guerre des langues dans l'entreprise

De même qu'il est fallacieux de penser que la législation puisse imposer la francophonie à ces machines à profit que sont les entreprises, on aurait tort de croire que ces dernières décident souverainement des langues parlées en leur sein. Chaque entreprise est constituée d'une multiplicité d'acteurs, chacun agissant à son niveau pour gérer ses problèmes de langues. Un dirigeant peut décider d'imposer l'anglais dans une entreprise, une branche, ou dans les rapports avec un partenaire ; cela n'implique pas pour autant que les salariés s'y mettront du jour au lendemain. Le français gardera sa place dans les relations informelles, dont l'importance pour le travail d'équipe est démontrée, et même dans les réunions, où l'on bascule facilement d'une langue à l'autre lorsque le débat s'échauffe ou devient minutieux. Les ressources humaines auront beau déployer de grands efforts en formation, elles ne pourront contraindre les salariés à se former à l'anglais s'ils y sont opposés.

On peut voir l'entreprise comme un champ de bataille où se joue une sorte de guerre des langues. Celle-ci, d'après Jean-Louis Calvet[11], est généralement le reflet de conflits politiques, économiques ou sociaux sous-jacents. L'objectif de chacun, dans l'entreprise, est d'optimiser sa performance. Pour les uns, cela signifiera de travailler autant que possible dans leur langue maternelle, où ils se sentent plus efficaces et se fatiguent moins. Ceux-ci tenteront de faire conserver ou regagner du terrain au français. Pour d'autres, en contact régulier avec l'étranger et utilisant donc majoritairement l'anglais, l'enjeu sera d'imposer celui-ci comme langue de travail autour d'eux, afin de ne pas avoir à effectuer des traductions coûteuses en temps et/ou en argent, voire pour donner plus de valeur à leur compétence linguistique ; ceux-là voudront étendre les frontières de l'anglais aussi loin que possible dans l'entreprise.

La place respective de l'anglais, du français et des autres langues est le résultat de cette dynamique. Le rôle de l'entreprise, ou plus précisément de son état-major, s'il est relativisé par cette vision des choses, n'est pas pour autant à nier. Nous allons voir qu'au contraire la politique linguistique de l'entreprise peut prendre des formes plus variées qu'il n'y paraît.

Mieux gérer les compétences…

Dans beaucoup de multinationales, la formation aux langues est le poste le plus important du budget de formation. Même quand l'entreprise possède des écoles pour former ses salariés dans ses différents métiers, la formation linguistique est presque toujours externalisée. Une poignée de très grandes compagnies et une multitude de petites se partagent ce marché très compétitif – une jungle pour l'entreprise. Comment choisir son prestataire ? Faute d'une expertise en interne, le service des achats aura tendance à tirer le prix vers le bas au détriment de la qualité qu'il n'est pas forcément en mesure d'évaluer.

La directrice d'une école de formation dénonce ainsi un fort taux de rotation, signifiant que les entreprises sont fréquemment mécontentes de leur prestataire et en cherchent un nouveau ; les prestataires sont considérés, du reste, comme des exécutants, quand leur expertise pourrait être mise à contribution en amont dans la conception des dispositifs de formation. Ainsi la formation fait-elle office de "sparadrap" que les entreprises appliquent à leurs "bobos" de langues à défaut de s'attaquer sérieusement au mal. Faut-il s'étonner, dès lors, que les cours de langues souffrent dans beaucoup d'entreprises d'une mauvaise réputation (les salariés doutent qu'ils puissent les faire progresser) et d'un taux d'absentéisme très important (jusqu'à 50 %) ?

Confrontée à ce dilemme, RezO, entreprise spécialisée dans les réseaux d'eau, a fait un choix original : celui d'internaliser complètement la formation linguistique, sur le modèle des formations métier. L'internalisation a été menée comme un projet d'entreprenariat interne à l'entreprise. Cinq ans après, les résultats forcent l'admiration : le coût de l'heure de formation a diminué, le nombre d'apprenants a été multiplié par dix et, surtout, la satisfaction de ces derniers et de leurs managers s'est considérablement améliorée.

Quant à BankCo, une grande banque française, elle a choisi de confier la création d'un dispositif de formation à un cabinet de conseil en formation linguistique. Ce dispositif, qui inclut l'évaluation avant et après la formation, et le choix des modalités de formation (*e-learning*, téléphone, en groupe, *coaching*…) en fonction des contraintes du poste, a permis de diviser par deux le coût de la formation linguistique tout en la rendant plus efficace. Ces deux exemples suggèrent que la formation aux langues peut sortir d'un schéma client-prescripteur/fournisseur-exécutant, avec de vrais bénéfices et sans surcoût pour l'entreprise.

…mais aussi les pratiques

Un autre piège est de croire que le seul levier d'action est le développement des compétences, dont les objectifs seraient définis conformément aux besoins supposés (et parfois fantasmés) de l'entreprise. Étant établi que le système éducatif ne fournit pas aux employeurs la population de salariés parfaitement multilingues qu'ils souhaiteraient, il semble nécessaire de considérer les besoins eux-mêmes, c'est-à-dire les pratiques linguistiques, comme un autre levier d'action.

Définir les exigences linguistiques de chaque poste individuellement, et non uniformément pour toute une population comme c'est le cas chez Globum, permet d'éviter qu'une personne se trouve en difficulté à devoir utiliser une langue qu'elle ne maîtrise pas au bon niveau, mais aussi qu'une personne soit formée à une langue qu'elle ne pratique pas et qu'elle oubliera d'ici à sa prochaine formation. Pour maintenir dans l'emploi le personnel non-anglophone d'une entreprise en transition linguistique, pourquoi ne pas maintenir des enclaves où les équipes travailleraient exclusivement en français ?

Rationaliser les processus de traduction est un autre moyen d'agir sur les pratiques. La traduction est en effet omniprésente dans le quotidien des salariés d'une multinationale multilingue : chez Globum, 5 000 textes sont ainsi soumis chaque jour à la traduction automatique officielle et probablement autant sur internet (malgré une moindre qualité et des problèmes de confidentialité). Mais traduire est une tâche difficile, chronophage et dont les managers minimisent souvent l'importance. La mise en place d'outils et de procédures adaptés permet d'y voir plus clair, de diminuer le poids de la traduction dans le temps des salariés et le budget de l'entreprise, et d'en assurer la qualité.

Une caractéristique commune à la traduction et à la formation linguistique est de coûter cher et de ne pas rapporter directement, visiblement, de sorte que les dirigeants les considèrent souvent comme un investissement inutile. En serait-il autrement si l'on savait traduire en coûts les dommages liés à une mauvaise gestion des langues ? Coût de la sous-performance des personnes et des équipes, coût de la démotivation, coût des affaires non conclues, coût du temps de cadre passé en traductions superflues… Les langues sont partout dans l'organisation, omniprésentes et pourtant invisibles, filtre apparemment transparent à la communication. Aussi leur pratique est-elle considérée comme une évidence et leur gestion comme une formalité. L'anglais est sans doute une compétence incontournable pour les entreprises internationales. Pour autant, faut-il renoncer à se poser la question de sa bonne utilisation ?

Jérôme Saulière,
ingénieur des Mines, doctorant à l'École polytechnique

NOTE

[1] Un représentant du personnel d'une société d'assurance qui défendait le droit de ses collègues à travailler en français a été accusé par le tract d'un confrère de « *se battre contre des moulins à vent* ».

[2] Jean-Paul Nerrière, *Don't speak English : parlez globish !* (Paris: Eyrolles, 2004).

[3] Tous les noms d'entreprises cités sont des pseudonymes.

[4] Tsedal Neeley, Pamela J. Hinds, et Catherine Cramton, « Walking Through Jelly : Language Proficiency, Emotions, and Disrupted Collaboration in Global Work » (2009), *HBS Working Paper: 09-138*.

[5] Jérôme Saulière, « My entreprise speaks English : le cas Globum » à télécharger sur : http://www.oglef.fr.

[6] Une étude menée en Suisse montre que la connaissance de l'anglais augmente de 10,2 % le revenu espéré d'un francophone. Voir F. Grin, *Compétences et récompenses : la valeur des langues en Suisse*, vol. 33 (Editions Universitaires, 1999).

[7] L'étude ELAN (acronyme anglais pour I*ncidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne*), commandée par la direction générale Éducation et Culture de la Commission européenne en décembre 2005.

[8] Complétée par les articles L.1221-3 et L.1321-6 du code du travail.

[9] De fait, certains articles du code du travail permettaient déjà, avant 1994, d'imposer l'utilisation du français dans certaines situations, par exemple au nom de la sécurité du salarié et dans le cadre du dialogue social.

[10] Article 21 de la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne.

[11] Louis-Jean Calvet, *La guerre des langues et les politiques linguistiques* (Hachette Littératures, 2005).

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
http://www.annales.org/gazette.html

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS
Dépôt légal septembre 2012

La Gazette de la Société et des techniques
est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télédoc 797 - 75012 Paris
http://www.annales.org/gazette.html
Tél. : 01 42 79 40 84
Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr
N° ISSN 1621-2231.
Directeur de la publication : Pierre Couveinhes
Rédacteur en chef : Michel Berry
Illustrations : Véronique Deiss
Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C
Impression : France repro

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

Annexe B : Ébauche d'un modèle économique pour la gestion de la compétence linguistique

Cette annexe présente les détails de la modélisation utilisée à la fin du chapitre 10 en appui de nos intuitions sur ce que serait une « bonne » politique de formation aux langues. Ces détails n'ont pas été intégrés au texte du chapitre 10 afin d'une part de ne pas en alourdir la structure, d'autre part de ne pas perturber le lecteur qui, au cœur d'une thèse essentiellement qualitative, verrait surgir ces équations et ces étranges courbes avec une appréhension mêlée de suspicion : « L'auteur cherche-t-il à nous mystifier ? Roule-t-il des mécaniques en essayant de prouver qu'il sait également jouer sur le terrain chiffré des économistes ? »

La thèse pourrait se passer sans problème de cette modélisation. Nous n'utilisons ses résultats que pour étayer ou préciser un certain nombre d'intuitions sur la gestion des compétences linguistiques. Cependant sa conception, outre ce qu'elle nous a coûté d'effort, a contribué de manière décisive à faire progresser notre réflexion sur la gestion de la compétence linguistique. L'approche modélisatrice prolonge, de plus, la démarche générale : réduire pour mieux comprendre. Nous jugeons cette approche assez nouvelle et originale, les résultats du modèle assez intéressants et convaincants, pour l'offrir à l'examen du lecteur curieux que ne rebuteraient pas toutes ces équations.

1 Principes et objectifs de la modélisation

Nous supposerons dans la suite que l'on peut définir une compétence linguistique agrégée, c'est-à-dire qui résume les différentes compétences d'une personne en un seul indicateur. C'est ce que supposent généralement les recruteurs dans les offres d'emploi (« niveau C1 exigé ») ou les candidats dans leurs CV. Le fait que les différentes compétences soient fortement corrélées (on voit rarement une personne très mauvaise à l'oral et excellente à l'écrit, et réciproquement) peut nous amener à le faire avec moins de scrupules. On gardera cependant à l'esprit, dans toute la suite, que cette simplification ne sert qu'à fluidifier notre raisonnement ; on pourrait fort bien appliquer celui-ci individuellement à chacune des cinq compétences définies par le CECRL.

1.1 Compétence linguistique et performance économique

Un premier constat dont on part est le suivant : les entreprises attribuent une valeur à la compétence linguistique. Plusieurs faits le montrent sans ambigüité. D'abord le fait qu'à compétence technique équivalente la compétence linguistique représente un plus dans le processus d'embauche et permette à ceux qui la possèdent l'accès à des positions plus intéressantes et plus élevées, notamment en début de carrière où la spécialisation technique des embauchés est moindre, et plus grande par conséquent leur substituabilité (Walters, 1990). Ensuite le fait que, toujours à compétence technique équivalente et « toutes choses égales par ailleurs » (c'est-à-dire sans tenir compte notamment des différences liées au sexe, à l'origine sociale, etc.), la compétence linguistique octroie à ceux qui la possèdent un différentiel de salaire parfois important. C'est là un des premiers résultats saillants de l'économie des langues, jeune branche de l'économie née à la fin des années 80 dans le contexte québécois où la question de la langue, français vs anglais, était et demeure particulièrement sensible (Vaillancourt, 1996). Travaillant dans ce laboratoire idéal du multilinguisme qu'est la Suisse, l'équipe de François Grin est arrivée au même constat : un Suisse francophone (respectivement

germanophone) parlant allemand (respectivement français) avait en 1994-1995 un salaire environ 14 % plus élevé qu'un Suisse ne parlant que sa langue maternelle. Quant à l'anglais, sa maîtrise offrait alors un gain de salaire de 10 % à un francophone, et de pas moins de 18 % à un germanophone (Grin *et al.*, 2010, p. 68). Si les entreprises sont prêtes à rémunérer davantage une personne en raison de sa compétence linguistique, c'est bien qu'elles accordent une valeur à cette compétence. Un dernier point qu'il convient de souligner, c'est que les entreprises dépensent très directement de l'argent pour former leurs salariés aux langues étrangères, c'est-à-dire pour développer leur compétence linguistique. Dans la plupart des entreprises où nous avons mené des observations, la formation linguistique était le poste de dépense le plus important du service formation. On imagine mal qu'une entreprise dépense des sommes si importantes pour développer une compétence qui ne lui sert à rien.

La question qui se pose à présent est : pourquoi la compétence linguistique a-t-elle de la valeur pour l'entreprise ? Avant d'aborder les explications les plus évidentes impliquant la question de la performance, considérons une autre explication possible. La compétence linguistique n'est peut-être qu'un *proxy*, la manifestation visible de certaines qualités individuelles – sa valorisation ne serait alors qu'une conséquence de la valorisation de ces qualités ? Par exemple, le fait de maîtriser une langue étrangère peut traduire une ouverture d'esprit, un intérêt pour les autres cultures, une appétence pour l'international, que l'entreprise recherche chez ses salariés. Ceci explique sans doute en partie qu'à l'embauche les personnes parlant des langues étrangères soient favorisées, y compris pour des postes ne nécessitant pas l'utilisation de langues étrangères. Dans le même ordre d'idée, on peut faire valoir que la survalorisation de la langue anglaise dans notre société mène à des comportements économiquement irrationnels dans certaines entreprises. Cette survalorisation serait due aux représentations que l'on se fait de l'anglais comme d'une langue moderne, adaptée à la communication internationale, voire purement et simplement indispensable pour travailler dans une grande entreprise (Truchot & Huck, 2009).

Mais on ne peut postuler, surtout si l'on se place dans une perspective économique, que l'entreprise agisse toujours, exclusivement de façon irrationnelle. En d'autres termes, si (au moins en première approximation) le but de l'entreprise est de faire du profit, et si l'entreprise est prête à assumer le coût de la compétence linguistique, c'est que la compétence linguistique lui rapporte par ailleurs. Et si l'on appelle performance la contribution de chacun au profit de l'entreprise, alors il est à peu près certain que la valeur attribuée par l'entreprise à la compétence linguistique est due au fait que la compétence linguistique des individus influence positivement leur performance. Cette affirmation est l'un des axiomes sur lesquels nous construisons notre modèle. Nous y sommes parvenus par la déduction. On aurait aussi bien pu y arriver inductivement, en se basant sur nos propres observations et sur celles trouvées dans la littérature, qui illustrent inversement combien le *déficit* de compétence linguistique est *dommageable* à la performance des individus. En premier lieu, il est indéniable qu'une personne travaillant dans une langue seconde au lieu de travailler dans sa langue maternelle perd en précision, que ce soit dans la compréhension ou dans l'expression – et davantage, dirions-nous intuitivement, dans l'expression que dans la compréhension. Cette personne perd par ailleurs du temps, puisqu'il est généralement plus long de lire, d'écrire ou de s'exprimer dans une langue seconde que dans sa langue maternelle. Or plus de temps pour accomplir une tâche donnée, c'est autant de performance de perdue. Il faut admettre que des effets positifs existent également. Par exemple, de nombreux salariés reconnaissent que l'expression dans une langue étrangère les oblige à davantage préparer leur intervention et à éclaircir et désambigüiser leur propos en même temps qu'ils le simplifient (Saulière, 2013c). Cela étant dit, il semble raisonnable d'affirmer que la

plupart du temps les effets positifs ne contrebalancent pas totalement les effets négatifs de l'usage d'une langue étrangère sur la performance d'un individu.

Au niveau non plus de l'individu mais de l'équipe, il faudrait évoquer les situations où l'usage d'une langue seconde, parce qu'il restreint le spectre des possibilités de communication à des modalités très pratiques et informatives, nuit au fonctionnement informel des groupes, par exemple lorsqu'il s'agit de socialiser (Lauring et Tange 2010) ou de créer du lien et des rapports de confiance entre les acteurs (Henderson, 2010). Si la langue étrangère peut agir comme un facteur d'ordre, freinant la prise de parole des non-spécialistes, elle est surtout un facteur déformant pour les relations de pouvoir puisqu'elle avantage indûment ceux dont l'aisance dans la langue étrangère est la plus grande (voir cas Globum 1 au chapitre 7). À l'extrême, un défaut de compétence linguistique peut entraîner la marginalisation de certains membres du groupe. Ces effets de groupe sont susceptibles d'affecter négativement la performance de l'entreprise. Dans une étude qui a fait date dans la recherche sur langue et management, Piekkari, Vaara, Tienari, & Säntti (2005) décrivent le cas d'employés finlandais contraints de s'exprimer en suédois :

> Insufficient language skills often prevented Finnish experts from contributing to meetings and discussing important professional matters. They remained silent although professionalism would have required active participation. When expressing themselves, these Finns used a very elementary form of Swedish. One interviewee described the situation at the workplace as if 'half of her professional competence had been removed'.

Ce sentiment d'efficacité réduite revient fréquemment dans nos observations. Nombre de salariés estiment être efficaces à moins de 100 % (généralement à 70-80 %) lorsqu'ils travaillent en anglais. La perte d'efficacité ressentie est proportionnée au niveau d'anglais : seuls des salariés très compétents en anglais osent avancer que leur performance n'est pas du tout affectée par l'usage d'une langue étrangère. Compte tenu de ces observations, nous considérerons dans la suite un facteur de performance aggloméré, c'est-à-dire qu'étant considérés les multiples effets, positifs et négatifs, de l'usage d'une langue étrangère, les salariés plafonnent à un certain pourcentage de leur efficacité maximale lorsqu'ils travaillent dans une langue étrangère. Ce pourcentage dépend, naturellement, de leur niveau de compétence en langue étrangère.

1.2 La gestion de la ressource « langue »

Si l'on admet que la compétence linguistique de ses salariés est une ressource, force est de constater que cette ressource est généralement fort mal gérée par les entreprises. Ceci est particulièrement clair dans le cas de Globum.

On y trouve, d'une part, des salariés que leur manque de compétence en anglais[1] handicape dans leur poste. Ces salariés suivent ou ont suivi une formation en anglais mais les résultats de cette formation restent insuffisants, en dépit des moyens parfois importants accordés. Dans un cas, une entreprise a accordé un séjour linguistique de deux semaines à l'une de ses salariées ; celle-ci continue pourtant à se sentir très en difficulté sur son poste où l'usage de l'anglais est quotidien mais n'ose le montrer ou le dire, trop consciente des efforts financier déjà consentis par son employeur. Dans un autre cas, la même entreprise a refusé une formation à un salarié qui en éprouvait le besoin mais dont les résultats à un test de niveau standardisé (le TOEIC) étaient excellents.

[1] La langue étrangère en question est toujours l'anglais, raison pour laquelle nous parlerons de l'anglais dans la suite, sauf précision contraire.

On trouve d'autre part des salariés contraints à démontrer, maintenir ou acquérir une compétence linguistique qui ne leur est pas utile sur leur poste actuel, sans qu'un changement de poste soit envisagé. Les tests de niveaux jouent là aussi un rôle essentiel. S'il a été décidé que tous les cadres doivent avoir un niveau minimal, l'entreprise paiera des formations à ses salariés qui se trouvent en-deçà de ce seuil. Non pas des formations pour aider à la communication ou à d'autres applications de l'anglais au travail concret des salariés, mais des formations pour… réussir le test. L'absurdité de la situation n'échappe pas aux responsables de la formation. Ils y opposent l'argument qu'on ne peut pas accorder des formations à tout le monde et « *[qu']il faut bien une mesure objective* » du niveau des salariés pour en décider.

En termes d'économie, ces exemples semblent témoigner d'une mauvaise gestion de la ressource « compétence linguistique » : on assigne la ressource là où elle n'est pas nécessaire, tout en refusant de l'assigner là où le besoin existe. Avant de développer cet argument, qui nous conduira à ébaucher un modèle de gestion de la compétence linguistique, voyons ce que l'on peut dire pour la défense des responsables de ressources humaines.

Il y a d'abord l'idée que la formation est un droit du salarié, d'ailleurs inscrit dans le Code du travail. Un salarié n'a certes pas droit à n'importe quelle formation, et l'employeur peut toujours refuser une formation linguistique s'il ne la juge pas nécessaire. En pratique, nombre de managers nous on dit avoir accordé une formation à l'anglais pour motiver ou récompenser l'un de leurs collaborateurs. Lors d'une session de formation à l'anglais à laquelle nous assistions, une stagiaire disait suivre cette formation « parce que ça fait longtemps que je n'ai pas eu de formation. » La dimension psychologique et sociale de la formation ne doit pas être perdue de vue : on ne forme pas seulement pour augmenter la performance d'un individu pour l'entreprise, mais aussi pour favoriser son bien-être et son employabilité, voire conforter son statut dans l'entreprise. Cet aspect de la formation est cependant difficile à quantifier et, partant, à intégrer dans un raisonnement à caractère économique à l'échelle de l'entreprise.

Il y a ensuite l'idée que l'on embauche et que l'on forme, non pour un poste, mais pour une carrière. C'est ainsi que l'on peut justifier d'exiger un niveau minimal en anglais pour tous les cadres d'une entreprise. Un jour ou l'autre, M. Dupont, qui travaille aujourd'hui dans un périmètre franco-français, se retrouvera en interface avec un pays étranger et devra faire preuve de compétences en anglais. « Chez nous, déclare la responsable de la formation d'un grand groupe français, l'anglais ne doit jamais être un facteur bloquant pour une mobilité. » Pour cela, il faut s'assurer dès aujourd'hui que chacun possède les compétences de base pour travailler en anglais. La faille de ce modèle de gestion, c'est que, comme chacun sait, une langue étrangère « ça se perd ». Former un salarié à l'anglais parce que dans dix ans il aura peut-être à l'utiliser n'est certainement pas une façon optimale de gérer la compétence linguistique. On pourrait au lieu de cela proposer une formation en anglais, éventuellement intensive, au salarié pressenti pour une mobilité internationale. Cela suppose d'avoir une visibilité sur les évolutions de postes futures. En termes RH, cela s'appelle faire de la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC). Pourtant, les langues restent souvent en dehors des dispositifs de GPEC, comme si l'on ne voulait pas s'embarrasser d'un critère supplémentaire pour juger de l'aptitude d'un salarié à un poste donné.

Un modèle de gestion de la compétence linguistique devrait nous permettre de nous prononcer sur cette question : vaut-il mieux former un salarié de façon continue, dans l'éventualité d'une mobilité vers un poste à dimension internationale, ou le former une fois que le besoin se fait sentir ? Ou bien,

entre les deux, faut-il anticiper « un peu mais pas trop » et alors qu'est-ce que « trop » ? On attend aussi qu'un tel modèle aide à chiffrer les enjeux de la formation linguistique. « Le problème de la formation, entend-on souvent dire aux gestionnaires de ressources humaines, est qu'elle coûte beaucoup et que personne ne sait ce qu'elle rapporte. » Dans la balance budgétaire, la formation aux langues semble n'être qu'un facteur de déséquilibre, une dépense consentie forfaitairement pour le bien des employés et/ou le respect des obligations de l'entreprise en matière de formation. Or si l'on croit ce que nous avons écrit plus haut, la formation aux langues est d'abord et avant tout un facteur de performance – un investissement dont l'entreprise espère récolter les fruits. C'est pourquoi une estimation de ce que rapporte la formation nous paraît précieuse : elle mettrait un contrepoids dans la balance et permettrait de doser plus finement les efforts consentis pour la formation, leur montant et leur répartition spatiale (qui forme-t-on ?) et temporelle (quand ?).

2 Construction d'un modèle de gestion

2.1 Hypothèses

Grin, Sfreddo et Vaillancourt développent, dans leur ouvrage *The Economics of the Multilingual Workplace* (2010, p. 128‑134), un modèle économique simple pour rendre compte des stratégies d'embauche des entreprises en fonction de la compétence linguistique dans une langue étrangère E donnée. Le modèle est basé sur la considération de trois coûts :

- Le coût de l'effort de recrutement, « *directement lié à la rareté (ou au contraire à l'abondance) de travailleurs avec des compétences linguistiques au niveau défini pour le poste* » ;
- Le coût d'inefficacité, « *soit les coûts de traduction ou le risque de perte découlant de compétences insuffisantes lorsque le candidat a des compétences inférieures à celles prévues par le poste* » ;
- Le coût salarial, « *qui augmente avec les compétences linguistiques du candidat.* »

De ces prémices, en considérant une répartition gaussienne des compétences linguistiques entre 0 (monolingues) et 1 (bilingues) avec un maximum qui varie selon les scénarios, les auteurs parviennent à rendre compte du fait que les entreprises n'embauchent pas toujours des personnes dont la compétence linguistique correspond aux besoins du poste pour lequel ils sont recrutés. Si la compétence en langue E est abondante sur le marché du travail, alors le surcoût de l'effort de recrutement correspondant à cette compétence est faible et les entreprises embaucheront des personnes compétentes sans avoir nécessairement besoin de leur compétence dans la langue E – freinés seulement en cela par le fait que la compétence en langue E augmente le coût salarial de ces personnes. Si la compétence en langue E est rare, le surcoût au recrutement sera important et les entreprises embaucheront plutôt des personnes moins compétentes qu'elles n'en auraient besoin, quitte à ce que cela génère des inefficacités. De l'autre côté de la balance, un coût d'inefficacité élevé (respectivement faible) induit les entreprises à embaucher des candidats plutôt plus compétents (respectivement moins compétents) que ce que le poste ne requerrait.

Ce modèle très simple, parce qu'il fait l'épargne d'une tentative de chiffrage (quel est le surcoût de l'effort de recrutement ? quel est le coût d'inefficacité ?) ne permet finalement pas d'aller beaucoup plus loin que ce que l'on aurait pu prédire qualitativement. Il nous intéresse pourtant pour les hypothèses sur lesquelles il se base, que nous reprenons à notre compte :

H1 : La compétence d'une personne dans une langue E peut se mesurer sur une échelle allant de 0 (compétence inexistante) à 1 (locuteur natif).

H2 : Le fait que la compétence d'une personne dans une langue E soit inférieure au niveau de compétence requis pour le poste qu'elle exerce génère une inefficacité, qui a un coût.

Ce coût d'inefficacité postulé est indispensable pour expliquer les surcoûts assumés par l'entreprise pour avoir des salariés compétents en langue E : surcoût des efforts de recrutement, coût salarial supérieur, coût de la formation. La formation, justement, est absente du modèle de Grin et Sfreddo, qui ne s'intéresse qu'au recrutement. Le recrutement intervient certes en amont de toute formation : cela justifie le choix des auteurs. Mais la formation est une composante essentielle de la stratégie de gestion des compétences linguistiques des entreprises françaises, au point, arguerions-nous, qu'elle influe possiblement sur les stratégies de recrutement. On peut embaucher une personne n'ayant pas les compétences requises pour un poste avec l'intention de la former à plus ou moins long terme ; ou l'on peut considérer que ce n'est pas le rôle de l'entreprise de former ses salariés aux langues étrangères. Comme nous disait le patron de Clartex (chapitre 6) : « *Une fois qu'ils sont dans l'entreprise, on peut leur apprendre un nouveau métier, mais on ne va pas leur apprendre les langues !* »

Ayant entrepris de modéliser la gestion de la compétence linguistique, il nous faut intégrer au modèle une hypothèse sur la formation. La voici :

H3a : La formation linguistique permet à une personne d'augmenter son niveau de compétence dans la langue E.

H3b : Elle le permet d'autant mieux que la somme investie est importante.

H3c : Pour la même somme investie, une personne de niveau faible progressera davantage qu'une personne de niveau déjà élevé.

L'hypothèse H3a est assez inattaquable. Il faut bien voir que l'on considère que l'effet de la formation, pour un niveau de compétence de départ donné, ne dépend pas du salarié. C'est naturellement faux : on peut être plus ou moins réceptif à la formation, plus ou moins doué par les langues. Il faut donc admettre que nous considérons l'évolution d'un salarié moyen. Cela n'enlève guère d'intérêt à nos résultats.

L'hypothèse H3b est généralement vraie. D'abord parce qu'une formation au coût horaire élevé est généralement de meilleure qualité qu'une formation au coût horaire bas : dans le cas inverse, la loi d'équilibre de l'offre et de la demande dans une situation de concurrence supposée pure et parfaite voudrait que la formation bon marché renchérisse et vice versa. Ensuite et surtout parce que le coût d'une formation est proportionnel à sa durée et l'amélioration du niveau est naturellement fonction de cette dernière.

L'hypothèse H3c rappelle la loi des rendements décroissants. On peut améliorer le niveau d'une personne de très faible niveau à peu de frais, mais cela devient de plus en plus difficile au fur et à mesure que la compétence de la personne augmente. À la limite, c'est pure perte de former une personne extrêmement compétente en langue E (niveau proche de 1). Cette hypothèse est indispensable si l'on veut que le niveau d'une personne ne dépasse jamais 1 (c'est-à-dire celui d'un locuteur

natif) ! Mathématiquement, si l'on note μ le niveau et c_f la dépense de formation, on peut postuler l'évolution suivante :

$$\frac{d\mu}{dc_f} = \frac{1-\mu}{c_{f0}}$$

La solution de cette équation est une exponentielle croissante qui tend vers 1. Le paramètre c_{f0} est la dépense à consentir pour faire passer le niveau d'une personne de 0 à 0,63 – ou de 0,25 à 0,72 – ou de 0,5 à 0,82 – ou de 0,75 à 0,91. Notons que l'exponentielle plafonnée (de type $1-e^{-x}$) est parmi les fonctions simples la plus couramment utilisée, et la plus intuitive, pour représenter une courbe d'apprentissage, justement parce que la loi des rendements décroissants semble s'appliquer à l'acquisition de compétences, en tout cas dans le cas où l'on peut mesurer cette compétence selon une échelle plafonnée (plus on s'approche du plafond et plus s'en approcher encore est difficile). Pour ceux que cette justification, qui n'est jamais qu'un appel à la simplicité et à l'intuition, ne satisferait pas, il suffit de signaler que le niveau n'est jamais défini dans l'absolu : toute fonction croissante du niveau reste utilisable comme une mesure du niveau ! Par conséquent, on peut choisir de *définir* le niveau comme la seule mesure de la compétence qui soit conforme à l'équation ci-dessus. On peut ensuite, sur la base de statistiques, tenter de faire correspondre l'échelle ainsi définie avec d'autres échelles de mesure du niveau, par exemple les échelons du CECRL ou le score à un test commercial de type TOEIC (voir encadré en page 410).

Il faut à présent intégrer l'effet de la pratique sur la compétence linguistique. Il est évident qu'une personne ne s'améliorera pas en anglais de la même façon si elle l'apprend en France et ne l'utilise pas au travail ou si elle travaille dans un environnement complètement anglophone. D'où deux hypothèses supplémentaires :

> **H4a : Le fait de pratiquer la langue E au travail améliore le niveau de compétence. Ceci est d'autant plus vrai que le niveau de départ est bas.**
>
> **H4b : Le fait de ne pas pratiquer la langue E au travail fait baisser le niveau de compétence. Ceci est d'autant plus vrai que le niveau de départ est haut.**

L'hypothèse H4a ne prête guère à controverse. On s'attend bien à ce que la pratique de la langue ait un effet similaire à la formation, bien que si l'on regarde de près il y ait une réelle différence entre les compétences acquises par la formation et celle acquises « sur le tas » c'est-à-dire par la seule pratique. D'après les témoignages que j'ai pu recueillir, la pratique peut même être considérée comme un facteur plus important que la formation dans l'acquisition de la compétence linguistique. Mathématiquement, si l'on note μ le niveau et t le temps, on peut postuler l'évolution suivante pour une personne ayant une pratique intense de la langue E (c'est le sens du « P » en indice) :

$$\left.\frac{d\mu}{dt}\right|_P = \frac{1-\mu}{t_P}$$

La solution de cette équation est une exponentielle croissante qui tend vers 1. Le paramètre t_P est la constante de temps typiquement associée à l'apprentissage d'une langue étrangère par la pratique – c'est-à-dire, pour prendre un exemple à peu près réaliste, le temps qu'il faudrait à une personne ayant une pratique intense de la langue E pour passer de 0,5 (niveau moyen) à 0,82 (très bon niveau).

L'hypothèse H4b est sans doute la plus attaquable de toutes. Elle repose sur l'intuition qu'une langue étrangère, « ça se perd ». Combien de fois j'ai entendu mes interlocuteurs me dire qu'ils avaient

oublié leur anglais en ne s'en servant pas, qu'ils auraient besoin d'une remise à niveau dans cette langue… Des personnes recrutées avec un score de 750 au TOEIC craignaient de devoir repasser le test et de se trouver désormais en-dessous de ce score. Il fallait intégrer cet « effet-oubli » au modèle. Je l'ai fait en considérant un effet de l'oubli symétrique à celui de la pratique, mais dont la constante de temps est différente – a priori beaucoup plus longue, étant donné que l'on oublie bien plus lentement que l'on n'apprend[2]. Mathématiquement, si l'on note μ le niveau et t le temps, on peut postuler l'évolution suivante pour une personne n'ayant aucune pratique de la langue E (c'est le sens du « NP » en indice) :

$$\left.\frac{d\mu}{dt}\right|_{NP} = \frac{-\mu}{t_{NP}}$$

La solution de cette équation est une exponentielle décroissante qui tend vers 0. Le paramètre t_{NP} est la constante de temps typiquement associée à l'oubli d'une langue étrangère en l'absence de pratique et de formation – c'est-à-dire, pour prendre à nouveau un exemple à peu près réaliste, le temps qu'il faudrait à une personne qui ne pratique pas la langue E pour passer d'un bon niveau (0,75 ⇔ B2+) à un niveau médiocre (0,27 ⇔ A2).

Pour conjuguer ces trois effets simplement, on définit α comme le taux d'utilisation de la langue E sur le poste de travail et l'on suppose que les effets s'ajoutent : une personne qui utilise l'anglais à 30 % au travail améliore son anglais pendant 30 % du temps et le perd pendant 70 %. Dit ainsi, cela peut paraître absurde. Mais les échelles de temps considérées (quelques années) sont suffisamment longues pour que cela ne le soit pas en pratique. En choisissant de modéliser ainsi, on obtient bien : qu'une personne n'utilisant pas l'anglais voit son niveau baisser ; qu'une personne n'utilisant que l'anglais voit son niveau augmenter ; qu'une personne utilisant l'anglais, disons, à 50 %, verra son niveau augmenter (puisque le temps d'oubli t_{NP} est nettement plus long que le temps d'apprentissage spontané t_P), à moins qu'elle ne parte d'un niveau très élevé (supérieur à 0,85) auquel cas son niveau aura tendance à baisser légèrement[3]. Soit l'équation suivante, où le premier terme du membre de droite (dc_f / dt) est l'effort annuel de formation consenti par l'entreprise :

$$\frac{d\mu}{dt} = \frac{dc_f}{dt} \cdot \frac{1-\mu}{c_{f0}} + \alpha \cdot \frac{1-\mu}{t_P} - (1-\alpha) \cdot \frac{\mu}{t_{NP}}$$

Ceux que les équations rebutent (et qui auraient eu malgré cela le courage et l'imprudence de s'aventurer dans cette annexe) trouveront récapitulés en Figure 21 les trois effets pris en compte par le modèle.

[2] La raison en est que beaucoup de choses que l'on assimile par la répétition finissent par s'ancrer dans l'inconscient. Si l'on se fatigue de moins en moins à travailler dans une langue étrangère, c'est parce qu'à force de pratique on automatise de plus en plus de choses dans le cerveau inconscient, ce qui fait que le cerveau conscient a de moins en moins de travail. Or le cerveau inconscient a la mémoire plus longue que le cerveau conscient (Naccache, 2009).

[3] Avec les valeurs retenues dans la suite (t_{NP} = 2 ans *et* t_{NP} = 10 ans) une personne ayant un bon niveau (0,75 ⇔ B2+) doit travailler plus de 35 % du temps en anglais pour continuer à s'améliorer ; une personne ayant un niveau moyen (0,5 ⇔ B1+) doit travailler seulement 15 % du temps en anglais pour s'améliorer.

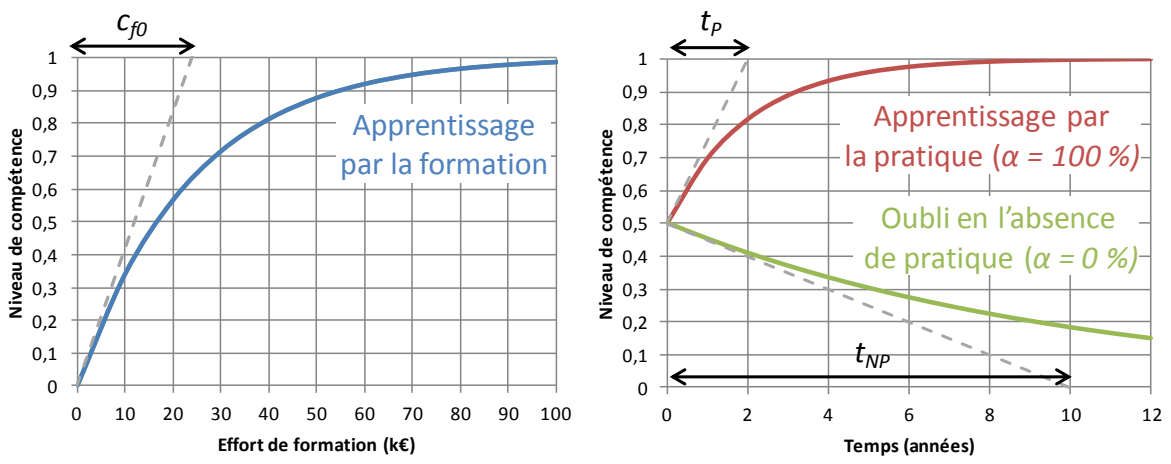


Figure 21 : Les trois effets pris en compte par le modèle. Les droites pointillées représentent la tangente à l'origine des courbes, dont le point d'intersection avec l'asymptote a pour abscisse à gauche la valeur de la constante de coût (c_{f0} = 24 k€), à droite celle de la constante de temps (t_P = 2 ans, t_{NP} = 10 ans).

Il faut enfin revenir sur l'hypothèse H2 et préciser ce que l'on entend par « coût d'inefficacité ». Grin et Sfreddo le définissent comme « *le risque de perte découlant de compétences insuffisantes lorsque le candidat a des compétences inférieures à celles prévues par le poste* ». Voici les hypothèses que nous faisons pour lui faire prendre une forme mathématiquement simple :

> **H2a : L'usage d'une langue étrangère E dans l'exécution d'une tâche réduit l'efficacité d'une personne à un pourcentage de son efficacité maximale.**
>
> **H2b : Ce pourcentage est proportionnel au niveau de compétence de la personne dans la langue E.**

L'hypothèse H2a interprète, en le systématisant, le commentaire de certains salariés selon lequel « *en anglais, je suis à 80 % de mon efficacité* ». L'hypothèse H2b la complète de façon crédible. Pour $\mu = 0$ (compétence inexistante) on s'attend bien à une efficacité nulle chez une personne ne parlant pas l'anglais à qui l'on demande de travailler dans cette langue. Pour $\mu = 1$ (locuteur natif) l'efficacité de la personne est maximale par construction. Le coût d'inefficacité dépend par ailleurs, logiquement, du taux d'utilisation de la langue E : une personne qui utilise l'anglais à 30 % dans son travail ne subira de pertes d'efficacité que pendant 30 % du temps. D'où l'expression suivante du coût d'inefficacité :

$$c_i = \alpha \cdot (1 - \mu) \cdot c_{i0}$$

Notons que nous nous démarquons légèrement de l'hypothèse H2 telle que mise en pratique par Grin et Sfreddo. Pour eux, l'inefficacité n'existe que si la compétence de la personne est inférieure à la compétence requise pour le poste ; pour nous, l'inefficacité existe dès que la personne n'est pas parfaitement bilingue, mais elle est d'autant plus grande qu'est fréquente l'utilisation de la langue E sur le poste. Le paramètre c_{i0} est le coût d'inefficacité (très théorique) d'une personne ne parlant pas du tout l'anglais et placée sur un poste où tout se fait en anglais. Une estimation possible de ce coût est le coût salarial de la personne, puisqu'elle est alors payée pour ne rien faire. Si l'on argue qu'en bonne rationalité économique un salarié rapporte plus à l'entreprise qu'il ne lui coûte, alors le coût salarial peut être considéré comme un minorant du coût d'inefficacité c_{i0} : l'inefficacité d'un salarié coûte au moins son coût salarial, et sans doute plus si l'on considère le manque à gagner engendré.

2.2 Variables et paramètres

Le modèle utilise trois variables :

- Le niveau en anglais du salarié considéré, noté μ, valant entre 0 et 1.
- L'intensité en anglais du poste de travail, notée α, valant entre 0 et 100 %. On peut raffiner la définition de cette variable (sans impact sur les résultats du modèle) en admettant que α représente la part du temps de travail consacrée à l'anglais, *pondérée par l'enjeu des tâches accomplies.* Téléphoner en anglais sera sans doute plus formateur, mais aussi plus pénalisant en cas d'échec, que lire de la documentation en anglais.
- L'effort annuel de formation, notée dc_f / dt, mesuré en euros par an et par salarié. Tel qu'il est compris dans le modèle, c'est un effort *maximal*, c'est-à-dire que l'entreprise cesse de former un salarié dès que la rentabilité d'une heure de formation supplémentaire devient négative.

Le modèle utilise six paramètres, auxquels, pour les besoins de la simulation, nous avons essayé d'attribuer des valeurs nominales. Ayant testé d'autres valeurs dans une fourchette assez large, nous pouvons affirmer avec confiance que nos résultats ne dépendent pas qualitativement des valeurs nominales retenues. La même chose ne peut naturellement pas être dite des résultats quantitatifs, qu'il faut donc prendre pour des estimations provisoires, destinées à être précisées lorsque la valeur des paramètres aura été établie avec plus de certitude.

- Le paramètre c_{f0} est la dépense à consentir pour faire passer le niveau d'une personne de 0 à 0,63. J'ai considéré que 0,63 correspondait au niveau B2 du CECRL, dont l'acquisition requiert un minimum de 480 heures de formation[4]. À un coût global (coût budgétaire + coût salarial) de 50 € par heure de formation, confirmé par les responsables de ressources humaines avec qui j'ai échangé, j'arrive à une estimation de 24 k€ pour le paramètre c_{f0}.
- Le paramètre t_P est la constante de temps typiquement associée à l'apprentissage spontané d'une langue étrangère (i.e. l'apprentissage par la pratique). Je l'ai estimée à 2 ans. Autrement dit, travailler constamment en anglais pendant deux ans fait progresser un salarié autant que 500 heures de formation en anglais. J'ai été étonné de ne trouver, sur internet et auprès des écoles de langue que j'ai approchées, aucune statistique me permettant de juger du bien-fondé de cette estimation.
- Le paramètre t_{NP} est la constante de temps typiquement associée à l'oubli d'une langue étrangère en l'absence de pratique et de formation. Je l'ai estimée, de façon très conservatrice, à 10 ans, afin que cet effet, le plus sujet à controverse des trois, ne soit pas surévalué. Pour donner une valeur fiable à ce paramètre et au précédent, des tests statistiques pourraient être menés dans une école de langues. Je n'ai malheureusement pas réussi à faire aboutir un projet qui allait dans ce sens.
- Le paramètre c_{i0} est approché par le coût salarial de la personne. Une bonne estimation en est le coût salarial moyen en France, qui s'élevait à 50 850 € en 2008[5]. Le choix de considérer le coût salarial moyen, alors que les personnes concernées par l'usage de l'anglais sont en moyenne plus élevées statutairement et mieux payées, répond à un parti pris conservateur : souhaitant prouver que la formation est un investissement rentable, nous n'en voulons pas

[4] Source : http://www.foreign-office.fr/site/index.php?page=courbe

[5] Source : INSEE, 2012.

surestimer la valeur. Il découle aussi du constat que, de plus en plus, l'anglicisation touche les niveaux bas des hiérarchies – peut-être pas encore les ouvriers, mais certainement déjà les agents de maîtrise et les assistantes.

- Un autre paramètre à considérer est l'espérance de longévité d'un salarié dans l'entreprise, qu'il faut introduire pour tenir compte du fait qu'une entreprise peut former un salarié sans être certaine de récolter les bénéfices de la formation, puisque le salarié peut quitter l'entreprise avant que la formation ne soit rentabilisée. Nous l'avons estimée à 12 ans, qui est l'ancienneté moyenne des salariés français en 2011[6].
- Un dernier paramètre à considérer est le taux d'actualisation, qui rend compte du fait qu'un euro dépensé aujourd'hui vaut plus qu'un euro gagné dans dix ans. Un taux d'actualisation élevé a pour effet de rendre les entreprises plus timides à investir, y compris dans la formation aux langues. Pour que cet effet n'écrase pas les autres, nous l'avons estimé à 5 %, ce qui correspond davantage à une très grosse entreprise, peu aventureuse et peu sujette aux aléas des temps longs, qu'à une PME.

3 Premiers résultats

3.1 L'intensité en anglais du poste de travail est constante

Le premier scénario est très simple et permet de tester le comportement du modèle. On considère un salarié qui part d'un niveau donné et travaille dans un environnement dont le taux d'anglicisation est . On constate alors que, quoiqu'on fasse, le niveau du salarié convergera (en croissant ou décroissant) vers un niveau-limite qui vaut :

$$\mu_\infty = \left(1 + \frac{t_P}{t_{NP}} \cdot \frac{1-\alpha}{\alpha}\right)^{-1}$$

Pour un travail à 100 % en anglais, le salarié tendra vers un niveau maximum égal à 1 ; pour un travail sans anglais, son niveau tendra vers 0. On consultera le tableau ci-après pour d'autres valeurs du taux d'anglicisation. Ces valeurs sont franchement favorables (conservatrices, dans le sens où nous l'entendions plus haut) car nous avons retenu un temps d'oubli t_{NP} cinq fois supérieur au temps d'apprentissage spontané t_P.

Est-ce à dire que la formation n'a aucun effet ? Non. La formation permet de faire augmenter plus vite le niveau du salarié s'il est en-dessous de ce niveau-limite, ou de le maintenir au-dessus si on le souhaite, sachant tout de même que le salarié redescendra au niveau-limite si l'on arrête la formation. En pratique, il est avantageux de former le salarié tant que le coût à payer pour accroître son niveau n'excède pas le gain en efficacité (diminution du coût d'inefficacité). C'est-à-dire (on omet, pour simplifier, de considérer les deux derniers paramètres que sont l'espérance de longévité et l'actualisation) tant que :

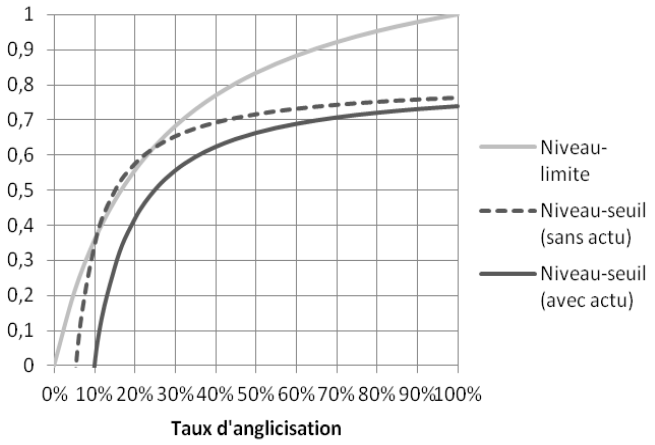
$$\mu < \mu_* = 1 - \frac{c_{f0}}{c_{i0}} \cdot \frac{1}{\alpha \cdot t_\alpha} = 1 - \frac{c_{f0}}{c_{i0} \cdot t_P} \cdot \frac{1}{\mu_\infty} \text{ avec } t_\alpha = \left(\frac{\alpha}{t_P} + \frac{1-\alpha}{t_{NP}}\right)^{-1}$$

On montre dans le tableau ci-après la valeur de μ^*, c'est-à-dire le niveau-seuil au-dessus duquel il n'est plus opportun de former, pour différentes valeurs du taux d'anglicisation. On constate un plafonnement de la valeur de μ^* : pour un taux d'anglicisation supérieur ou égal à 50 %, on peut

[6] Source : OCDE, 2013.

arrêter de former la personne quand elle atteint un niveau entre 0,70 et 0,75, ce qui correspond à un gros B2 ou à un petit C1 dans le CECRL. Avec les hypothèses que nous avons retenues, il n'est jamais rentable économiquement de former un salarié au-delà de 0,76 (0,74 compte tenu de l'actualisation), ce qui semble donner raison aux entreprises dont la politique est de refuser une formation linguistique aux salariés dont la compétence mesurée par un test de niveau excède un seuil donné.

Taux d'anglicisation (α)	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Niveau-limite vers lequel tend le salarié (μ_∞)	0	0,63	0,83	0,94	1
iveau-seuil au-delà duquel on cesse de former (μ^*)	0	0,63	0,72	0,75	0,76
Niveau seuil (μ^*) en tenant compte de l'actualisation	0	0,5	0,66	0,71	0,74



3.2 L'intensité en anglais du poste de travail croît brusquement

Un scénario très simple et particulièrement intéressant à considérer est celui où l'intensité en anglais du poste de travail d'un salarié passe brusquement, à un moment T, d'une valeur α_1 à une valeur $\alpha_2 > \alpha_1$. Autrement dit, un salarié qui travaillait jusque là dans un périmètre plutôt franco-français est muté à un poste à ouverture internationale, en tout cas à un poste où l'utilisation de l'anglais est fréquente. C'est typiquement le genre de situation, fort courante, qui appelle à réfléchir à une formation linguistique pour la personne considérée. Mais quand commencer la formation, et à quel rythme former ?

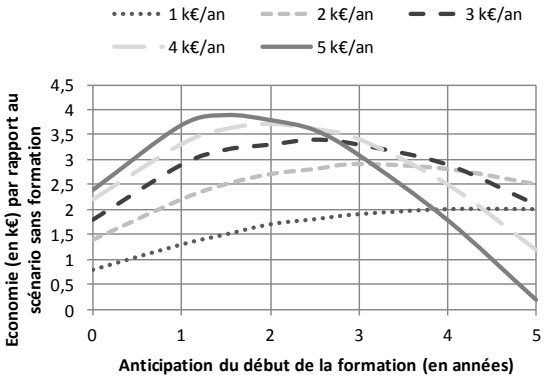
Soit un salarié que l'on souhaite faire passer de 10 % à 50 % d'anglais sur son poste de travail. On supposera que le niveau initial du salarié est le niveau-limite pour le poste qu'il occupait, soit 0,36. Conformément à ce qu'on a dit plus haut, on forme ce salarié jusqu'à atteindre le niveau-seuil, qui pour un taux d'anglicisation de 50 % vaut 0,72 (0,66 compte tenu de l'actualisation). On peut doser la formation de diverses façons, en jouant sur deux leviers : l'anticipation (commence-t-on à former le salarié avant sa prise de poste ? si oui, combien de temps avant ?) et l'effort de formation (combien d'argent octroie-t-on annuellement à sa formation ?). Les graphiques suivants présentent le coût total actualisé (coût de la formation + coût de l'inefficacité) pour un délai d'anticipation allant de zéro (on forme au moment du changement de poste) à 5 ans, et pour un effort de formation allant de 1 k€/an (20 heures de cours) à 5 k€/an (100 heures de cours). Ce qui est représenté n'est pas le coût lui-même, mais l'économie réalisée par rapport à un scénario où l'on ne formerait pas du tout, comptant sur le salarié pour apprendre « sur le tas ».

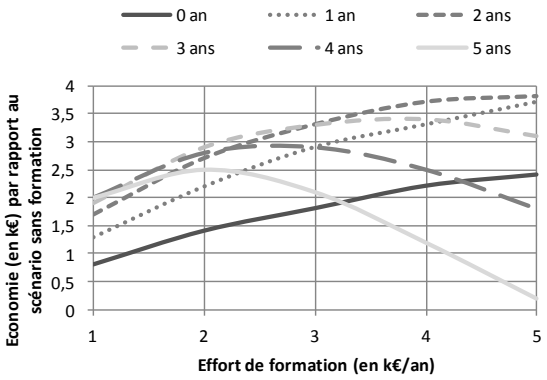
On peut tirer les conclusions suivantes :

- (Du premier graphique.) Former à l'anglais en anticipant sur la prise de poste est un bon calcul pourvu que l'on n'anticipe pas trop. Ce que « trop » signifie ici dépend de l'effort de formation consenti. Si l'on est prêt à dépenser 5 k€/an pour la formation du salarié, l'idéal sera d'anticiper d'un an et demi sur la prise de poste (c'est le meilleur scénario, qui permet

de réaliser une économie globale de 3,9 k€). En revanche, si l'on n'est prêt à dépenser que 2 k€/an, il faudra s'y prendre idéalement trois ans à l'avance, et 5 à 6 ans à l'avance si l'on ne souhaite pas y mettre plus de 1 k€/an. De fait, dans l'immense majorité des entreprises il est impossible d'anticiper de 5 ans ou même de 3 ans sur une mobilité.

- (Du second graphique.) À moins que l'on n'anticipe de plus de 4 ans sur la prise de poste, ce qui, on vient de le dire, est peu réaliste, l'économie réalisée est d'autant plus importante que l'effort de formation est lui-même important. Le paradoxe que semble impliquer ce résultat se dissipe lorsqu'on réalise qu'un effort de formation plus important doit être soutenu pendant moins longtemps. Pour mieux dire, on a avantage à former intensivement le salarié avant sa prise de poste. À l'extrême, si l'on consent 10 k€/an de formation au salarié en anticipant d'un an seulement sur sa prise de poste (scénario non-représenté ci-dessus), on réalise une économie de 4,3 k€ supérieure à tous les scénarios ici considérés.





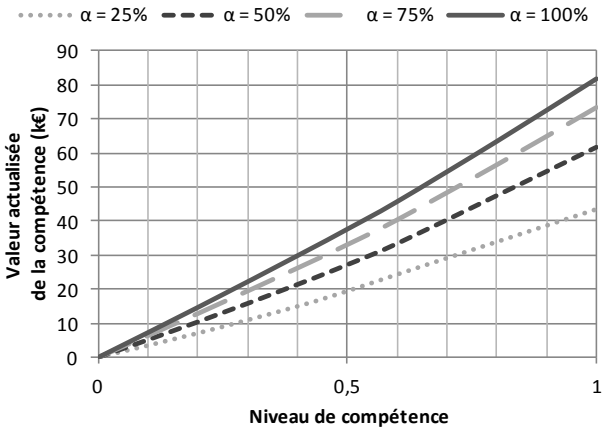
Enfin, laisser le salarié se former « sur le tas » n'est jamais un bon calcul puisque tous les scénarios avec formation, quels que soient l'anticipation et l'effort de formation, sont plus favorables que le scénario sans formation. Les économies réalisées, de l'ordre d'un mois de salaire, pourront paraître dérisoires. Ce qu'il importe de remarquer, pourtant, c'est que les scénarios avec formation sont moins coûteux, alors même qu'ils occasionnent une dépense importante en formation. Par exemple le scénario le plus favorable (1 an et demi d'anticipation, 5 k€/an d'effort de formation) suppose une dépense actualisée de 9,6 k€ en formation. Autrement dit, les dépenses de formation sont plus que compensées par les gains en efficacité qu'elles permettent de réaliser. La formation est donc un investissement rentable ![7]

3.3 La valeur de la compétence linguistique

Un autre calcul intéressant que permet de faire le modèle est celui de la valeur de la compétence linguistique. Combien cela rapporte-t-il à l'entreprise d'avoir des salariés compétents en langue étrangère ? Cette question intéresse d'une part le recrutement, puisqu'elle permet d'ajuster les critères d'embauche portant sur la compétence linguistique, et d'autre part la paye, puisqu'elle permet de déterminer quel supplément de salaire il est raisonnable d'accorder à une personne en raison de sa compétence linguistique.

[7] Le modèle permet même, comme pour un projet d'investissement productif, de calculer le taux de rendement interne de l'investissement en formation linguistique. Par exemple, il est de 18 % pour le scénario le plus favorable (1 an et demi d'anticipation, 5 k€/an d'effort de formation) et de 15 % pour 3 ans d'anticipation et 2 k€/an d'effort de formation. Ce n'est pas mal du tout si l'on considère le faible risque inhérent à l'investissement – le principal risque étant que le salarié quitte l'entreprise, ou revienne à un poste sans utilisation de l'anglais, avant que sa formation ne soit rentabilisée…

Taux d'anglicisation (α)	Valeur d'un dixième de point suppl. (en-deçà de 0,5)	Valeur d'un dixième de point suppl. (au-delà de 0,5)
25 %	3,9 k€	4,8 k€
50 %	5,4 k€	6,9 k€
75 %	6,6 k€	8,1 k€
100 %	7,5 k€	8,8 k€



Cette valeur dépend de ce qu'on fait faire à un salarié. La compétence linguistique n'a aucune valeur à un poste, ou dans une entreprise où l'on n'utilise pas du tout la langue étrangère concernée. Par ailleurs, la valeur de la compétence linguistique, est-ce ce qu'il coûte de l'acquérir, ou ce qu'il coûte de ne pas l'avoir ? La seconde option est plus satisfaisante car c'est la seule à tenir compte du coût d'inefficacité dû à l'absence de compétence. Or pour la mettre en œuvre il faut comparer deux scénarios (avec et sans compétence) : comment les choisir ? On choisit de considérer le scénario suivant : « un salarié de niveau initial μ_0 se trouve à un poste dont le taux d'anglicisation est α ; on le forme à raison de 5 000 k€/mois[8], jusqu'à atteindre le niveau-seuil » pour différentes valeurs de μ_0 et d'α. La valeur de la compétence μ_0 pour un α donné est la différence entre le coût de ce scénario et le coût du même scénario où $\mu_0 = 0$. Les résultats sont synthétisés dans le graphique ci-dessous.

Ce qui frappe d'emblée, c'est que la valeur de la compétence linguistique s'avère considérable : de l'ordre de plusieurs dizaine de milliers d'euros. Elle croît avec le niveau de compétence de façon à peu près linéaire. Toutes choses égales par ailleurs (ce qu'elles ne sont bien entendu jamais), choisir un candidat dont le niveau vaut 0,7 plutôt qu'un autre dont le niveau vaut 0,6 représente un gain d'au moins 7 k€ en valeur actualisée pour l'entreprise si le poste à pourvoir nécessite l'utilisation de l'anglais à plus de 50 %. Même pour un poste faiblement anglicisé (25 %), l'entreprise gagne beaucoup à choisir un candidat compétent : 4 à 5 k€ par dixième de point supplémentaire !

Ce résultat aide à comprendre que des entreprises requièrent des candidats très compétents en anglais, y compris pour des postes ne nécessitant que peu d'usage de cette langue. Du point de vue du candidat choisi, ses compétences linguistiques sont ainsi gaspillées – d'abord parce qu'il pourrait les mettre à profit sur un poste où leur utilité, et donc leur valeur, serait supérieure, ensuite parce qu'à défaut d'une pratique régulière il risque de perdre ces compétences chèrement acquises. Mais du point de vue de l'entreprise, le fait d'embaucher un candidat surcompétent permet de réaliser un gain non négligeable.[9]

[8] La valeur de la compétence dépend aussi, paradoxalement, de l'effort de formation qu'est prête à consentir l'entreprise ! Nous avons retenu un montant élevé pour cet effort. De plus faibles montants nous font aboutir à des valeurs légèrement plus élevées de la compétence linguistique. C'est donc une hypothèse conservatrice, qui n'a cependant pas un grand impact sur le résultat final.

[9] Le modèle de recrutement discuté plus haut (Grin *et al.*, 2010) nous montre que ces conclusions sont partielles. D'autres facteurs interviennent, et notamment le coût du recrutement qui est supérieur si les exigences portant sur la compétence linguistique sont élevées. Le comportement que nous décrivons (embauche de candidats surcompétents) devient fréquent quand la compétence linguistique se banalise (ce qui

3.4 Évaluation d'une politique de gestion de la compétence linguistique

On veut à présent juger du bien-fondé de la politique de gestion de la compétence linguistique de l'entreprise Globum, décrite plus haut. Le principe directeur en est simple : on n'embauche que des cadres ayant 750 ou plus au TOEIC, et l'on forme (idéalement) ceux qui descendent en-dessous de ce score. De la sorte, tous les cadres ont toujours au minimum un niveau de 750 au TOEIC et l'on peut ne pas tenir compte de la compétence linguistique dans l'évaluation de l'aptitude à un poste donné.

Des statistiques d'utilisation de l'anglais en réunion chez Globum nous ont été fournies, qui nous permettent d'évaluer le nombre de salariés concernés par un taux d'anglicisation donné. Le taux moyen d'anglicisation pour les cadres est de 25 % (au taux d'anglicisation des réunions on ajoute 10 % d'office pour tenir compte des nombreux documents écrits qui circulent en anglais chez Globum). Le niveau-limite correspondant à ce taux est 0,625, ce qui équivaut à peu près à un score TOEIC de 750 (voir encadré). On considère la population de cadres de Globum sur 12 ans, en les faisant changer de poste au terme d'une première période de 6 ans. Le changement de poste est aléatoire : le salarié peut se trouver en deuxième période à un poste où il utilise davantage l'anglais, ou bien à un poste où il l'utilise moins qu'en première période (cf. « *l'entreprise s'en fout* » dans le cas Globum 4). L'effort de formation est de 1 k€/an. On compare le coût des scénarios de gestion suivants :

1. On forme si le niveau du salarié est inférieur au « niveau-seuil » correspondant à son poste.
2. On forme si et seulement si le niveau du salarié est inférieur à 0,625 (« méthode Globum »).
3. Même chose que le premier scénario, sauf que le changement de poste n'est plus aléatoire : il se fait à taux d'anglicisation constant.

Pour un effort de formation de 1 k€/an, on trouve un surcoût de 2,4 k€ par salarié pour le scénario 2 (« méthode Globum ») par rapport au scénario 1. Cela s'explique par le fait que dans le scénario 2 on forme des salariés n'en ayant pas besoin, notamment ceux qui n'utilisent pas du tout l'anglais (32 % des cadres), afin de les maintenir au niveau requis de 0,625 ; pendant ce temps, on ne forme pas ceux qui sont au-dessus de ce niveau mais qu'il serait néanmoins rentable de former, c'est-à-dire tous ceux qui travaillent à 50 % ou plus en anglais (17 % des cadres).

Le scénario 3 (taux d'anglicisation constant) fait au contraire économiser 3,1 k€ par salarié par rapport au scénario 1. En effet, dans le scénario 3 on capitalise sur les compétences que l'on a créées, en choisissant de n'exposer à l'anglais en deuxième période que ceux qui l'ont déjà été en première période. On ne peut avoir, comme dans le scénario 1, le cas d'un salarié qui aurait travaillé à 100 % en anglais en première période et qui se retrouverait à ne plus l'utiliser en deuxième période et à perdre sa compétence, ni le cas inverse d'un salarié qui n'aurait pas utilisé l'anglais en première période et devrait tout à coup l'utiliser en deuxième période.

On en déduit que la « méthode Globum » coûte extraordinairement cher à l'entreprise. De fait, elle n'est pas appliquée rigoureusement selon les principes décrits par les ressources humaines. On laisse le niveau de nombreux salariés descendre en-dessous de 750, faute de nouveaux tests, faute aussi de pouvoir convaincre un salarié qui n'utilise pas l'anglais de s'y former. On ne refuse pas systématiquement une formation à un salarié qui aurait plus de 750, le seuil se situant plutôt autour de 850.

---

est le cas de la compétence en anglais dans les pays d'Europe du nord, et l'est sans doute déjà aussi en France) et/ou quand une entreprise attire beaucoup de candidatures (faible coût de recrutement).

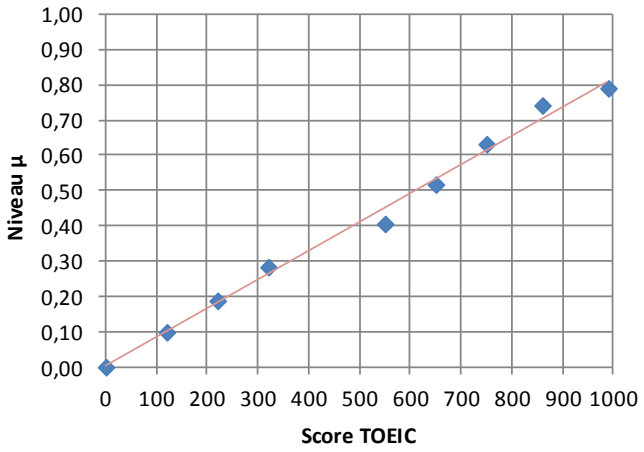
Enfin, même si le rôle de la compétence en anglais dans les mobilités est mineur, il peut être un argument, notamment si le poste à pourvoir nécessite une utilisation très fréquente de l'anglais.

Inversement, le scénario 3, s'il est optimal économiquement, pose problème quant à son acceptabilité sociale : il revient tout compte fait à séparer les salariés en une filière francophone et une filière anglophone, avec peu de mobilité de l'une à l'autre. Une solution moins radicale est d'intégrer la compétence linguistique aux critères de mobilité, en usant de la formation pour que cette compétence ne devienne pas un facteur discriminant. En d'autres termes, faire de la gestion prévisionnelle de la compétence linguistique…

Étalonnage de la variable niveau

On peut chercher à étalonner la variable niveau utilisée par le modèle, qui varie entre 0 et 1. Il a été proposé plus haut de considérer qu'une valeur de 0,63 correspondait à un niveau B2 du CECRL. Ayant pris ce point de repère, et faisant usage de statistiques existantes sur le nombre d'heures d'apprentissage nécessaires pour atteindre chaque niveau[10], on obtient la table de correspondances suivante :

Niveau CECRL	Score TOEIC	Heures d'apprentissage	Niveau μ
C2	n.a.	900	0,85
C1	990	750	0,79
B2+	860	650	0,74
B2	780	480	0,63
B1+	650	350	0,52
B1	550	250	0,41
A2	320	160	0,28
A1+	220	100	0,19
A1	120	50	0,10



Le score de 750 au TOEIC, pris comme filtre à l'embauche par certaines entreprises, correspond à un niveau μ = 0,63, soit le niveau atteint « naturellement » par un salarié travaillant à 25 % en anglais, ou encore le niveau-seuil (avec actualisation) d'un salarié travaillant à 50 % en anglais.

Le niveau-seuil au-delà duquel il n'est jamais rentable de former, quel que soit le taux d'anglicisation, vaut $\mu^* = 0{,}74$, ce qui correspond à un score TOEIC de 860. Cela semble donner raison aux ressources humaines de Globum qui, au-delà de 850, refusent une formation à un salarié – à cela près que le test utilisé ne mesure que l'aspect passif de la compétence linguistique.

[10] Source : http://www.foreign-office.fr/site/index.php?page=courbe

4 Limites de l'approche

Après avoir joué le jeu en essayant de tirer des conclusions intéressantes de notre modèle, il convient à présent de reconnaître ses limites. Elles sont nombreuses, forcément : la raison d'être d'un modèle est de simplifier le réel pour parvenir à mieux le comprendre.

4.1 Limites liées à la modélisation choisie

J'ai évoqué, en assignant une valeur aux paramètres, les limites inhérentes à cette assignation. En étayant et précisant ces valeurs, on rendrait plus solides les résultats du modèle. Notamment, les temps caractéristiques de l'apprentissage spontané et de la perte d'une langue mériteraient d'être validés par une étude statistique, que nous n'avons pas eu les moyens de faire. D'autres paramètres, comme le coût salarial, l'espérance de longévité dans l'entreprise et le taux d'actualisation, devraient être adaptés au cas par cas, selon les entreprises et le type de salariés considérés. Cela dit, une réévaluation modeste des paramètres n'affecte pas les résultats qualitatifs du modèle. Nous nous en sommes assurés en menant un test de sensibilité (voir encadré).

Contrairement à Grin *et al.* (2010), dans ce modèle le salaire ne varie pas en fonction de la compétence linguistique du salarié. Il semble en effet difficile d'imaginer qu'un salarié que l'on forme à l'anglais (à grands frais probablement) obtienne en même temps, et pour cette raison même, une augmentation de salaire. C'est à l'embauche que la compétence linguistique est la plus susceptible d'influer sur le salaire, ce qui nous a amené à relativiser nos résultats sur la valeur de la compétence (voir note au bas de la page 408333). On peut en outre arguer que la compétence en anglais est tellement répandue de nos jours qu'elle n'a plus un grand impact sur les salaires, notamment celui des jeunes diplômés. (Encore faudrait-il le prouver par une étude économétrique.)

Enfin nous avons choisi, pour des raisons de simplicité, une courbe d'apprentissage continue de forme exponentielle. On nous a fait remarquer que dans beaucoup de cas la courbe d'apprentissage présentait un aspect discontinu, avec des paliers entrecoupés de périodes d'apprentissage rapide. Peut-être pour les langues n'est-il pas absurde de considérer un apprentissage continu. Par ailleurs, la discontinuité citée est souvent due au caractère épisodique des formations : quelques jours de montée en compétence, suivis de longs mois ou années de latence. Cet effet est bien pris en compte par le modèle : dans le cas où la formation est dispensée irrégulièrement dans le temps, on obtient effectivement une courbe d'apprentissage discontinue.

<u>Test de sensibilité du modèle</u>

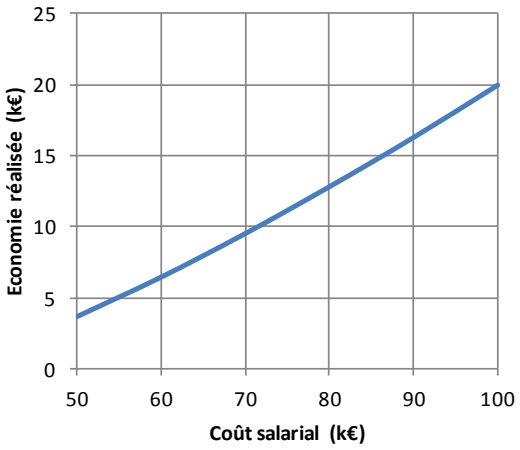
Pour voir dans quelle mesure nos conclusions sont dépendantes des valeurs choisies pour les paramètres, et notamment pour les paramètres les plus sujets à controverse, on teste le modèle en modifiant ces paramètres dans une fourchette crédible. Comme on ne peut reproduire tous les résultats pour toutes les valeurs possibles des paramètres, on choisit de se concentrer sur un résultat significatif : par exemple l'économie réalisée dans le meilleur des trois scénarios de la page 409, en formant un an et demi à l'avance à 5 k€/an, qui vaut 3,9 k€.

- Le temps d'apprentissage spontané de la langue étrangère. Si au lieu de 2 ans on prend 1 an, ce qui a pour effet de renforcer l'effet de l'apprentissage spontané sur le niveau de compétence, on trouve une économie de 3,3 k€, soit un impact très modéré. Si en revanche on

prend 3 ans, on obtient le chiffre très supérieur de 11 k€. En effet, la formation devient indispensable (et très rentable) si l'on considère que la pratique de l'anglais n'améliore que lentement la compétence linguistique.

- Le temps d'oubli de la langue étrangère. Si au lieu de 10 ans on prend 15 ans, ce qui a pour effet d'atténuer l'effet de l'oubli sur le niveau de compétence, on trouve une économie de 2,4 k€. Le modèle n'est donc pas très sensible à ce paramètre.

- Le coût salarial. Puisque le coût d'inefficacité est proportionnel au coût salarial, on s'attend à ce que l'économie réalisée augmente linéairement avec ce coût salarial. De fait, l'économie réalisée augmente très vite lorsqu'augmente le coût salarial, comme le montre le graphe ci-contre. D'où l'on déduit que l'on a d'autant plus intérêt à gérer finement la compétence linguistique d'un salarié que celui-ci est bien payé. Ce résultat en soi n'a rien de surprenant, mais le modèle montre que la rentabilité de la formation évolue très vite avec le coût salarial. Voilà pourquoi des entreprises paient volontiers des formations onéreuses à leurs cadres dirigeants quand les salariés lambdas doivent se contenter de formations « premier prix ».



- L'espérance de longévité d'un salarié dans l'entreprise. Ce paramètre a un impact non négligeable sur les résultats : pour 8 ans au lieu de 12 ans, on trouve 3,3 k€ ; pour 6 ans, on trouve 2,5 k€. Il n'est pas rentable de former un salarié qui ne restera pas longtemps dans l'entreprise. D'où l'on déduit, à nouveau sans grande surprise, qu'une entreprise au turnover élevé a peu d'intérêt à former ses salariés (sauf les mieux payés d'entre eux).

- L'actualisation. Comme dans tout projet d'investissement, l'actualisation joue un rôle capital en traduisant la préférence d'une entreprise pour le présent. Dans le cas choisi, un taux d'actualisation de 10 % au lieu de 5 % écrase suffisamment les revenus futurs générés par la formation pour presque annuler le gain réalisé : l'entreprise rentre dans ses frais, mais ne gagne pas d'argent. D'où l'on déduit ce fait élémentaire mais souvent oublié : la formation est un investissement nettement moins attractif pour les entreprises qui utilisent un taux d'actualisation élevé pour leurs calculs de rentabilité (et notamment les petites entreprises).

En résumé, les paramètres considérés ont soit peu d'effet sur le modèle (temps d'oubli, longévité), soit ils ont été réglés à des valeurs conservatrices, de sorte que leur réévaluation amplifierait les effets que nous avons mis en évidence (temps d'apprentissage spontané, coût salarial). La seule exception est l'actualisation, pour laquelle nous avons retenu une valeur assez favorable. Cependant l'effet de l'actualisation n'est pas assez grand pour inverser qualitativement nos résultats. Cet effet est par ailleurs dominé par celui du coût salarial, dont on a vu qu'il était très important. Par exemple, si l'on considère un cadre dont le coût salarial est 75 k€ et si l'on donne à l'actualisation une valeur très élevée de 15 %, on trouve pour le même scénario une économie de 3,1 k€ : la formation est à nouveau très rentable.

4.2 Limites liées à la comptabilité de l'entreprise

On a évalué l'attractivité des différents scénarios en se basant sur leur valeur actualisée nette. C'est théoriquement ce que regarde l'entreprise à l'heure de décider d'un investissement. Pourtant, pour beaucoup de problèmes de gestion, c'est plus simplement les flux de trésorerie (les *cash flows*) que regarde le dirigeant d'entreprise. « Combien faudra-t-il décaisser cette année ? » Or la formation coûte cher en flux de trésorerie. Si, d'après nos résultats, la formation intensive est optimale en termes de valeur actualisée nette, c'est aussi la solution qui a le plus d'impact sur les flux de trésorerie. Ce que rapporte la formation, en revanche, n'entre pas dans les flux de trésorerie : ce sont des économies liées à une augmentation de productivité. Il est donc difficile de convaincre un dirigeant de l'intégrer dans ses calculs. Au bilan de l'entreprise, la formation est toujours une dépense sans recette.

4.3 Limites liées à la nature de la formation

J'entreprends enfin de répondre à la question qui brûle les lèvres du lecteur depuis que j'ai commencé à présenter le modèle – et qui lui a peut-être fait sauter cette présentation, et celle des résultats, pour voir quelle réponse j'y apporterais : « Espérez-vous réduire la formation à trois équations, quelques paramètres et une série de chiffres et de courbes ? » Assurément pas. Pas plus que l'on ne peut réduire la gestion d'une entreprise à la lecture de son bilan comptable. Ce modèle, comme tout modèle, est une représentation très partielle de la réalité, une représentation « durcie » d'une réalité molle, qui permet de répondre à certaines questions de façon plus convaincante que ne le permettrait la seule intuition : « Quand former ? » « Quand cesser de former ? » « Quel effort de formation consentir ? » « Combien rapporte la formation ? » « Que vaut la compétence linguistique ? »… Le modèle offre ainsi un étayage théorique à des affirmations souvent entendues, comme « La formation est un investissement rentable » ou « La compétence linguistique a une valeur inestimable pour l'entreprise ».

Premièrement, la compétence linguistique ne peut se résumer à un seul indicateur. Si l'on faisait mine de le croire, il deviendrait impossible de critiquer les entreprises comme Globum qui alignent leur politique de formation sur le score TOEIC des salariés. On pourrait, pour mieux faire, distinguer les compétences écrites et orales qui sont susceptibles de différer considérablement chez le même individu. Il faudrait alors dédoubler le modèle, et envisager de faire interagir les deux moitiés, la compétence écrite et la compétence orale n'évoluant pas de façon indépendante… Alternativement, on peut arguer que le modèle ne considère pas l'évolution d'un individu en particulier mais l'évolution du niveau moyen global d'un salarié moyen. Si l'on voulait être plus précis, il faudrait prendre en compte un grand nombre de paramètres supplémentaires qui influent sur l'efficacité de la formation aux langues, parmi les plus influents desquels figurent le niveau de qualification et l'âge du salarié.

Deuxièmement, on ne peut résumer l'effet de la formation à l'augmentation d'un niveau mesurable. Sans aller jusqu'à souscrire aux propos extrémistes de certains formateurs, qui jugent que la mesure d'un niveau n'est simplement pas pertinente pour évaluer la qualité d'une formation, on doit admettre qu'une formation de qualité ne se traduit pas toujours par l'augmentation mesurable d'un niveau, quel qu'il soit. Cela dit, une formation qui après plusieurs vingtaines d'heures et milliers d'euros dépensés ne donnerait aucun résultat mesurable mériterait que l'on s'en inquiète.

Troisièmement, le modèle, par sa vision mécaniste du problème de la gestion des compétences, semble faire fi d'un facteur important qui est la motivation du salarié. On ne peut forcer une personne à se former – on peut au plus la forcer à faire acte de présence aux séances de formation que l'entreprise lui finance, et encore… Le plus souvent, la demande d'une formation sera faite par le salarié lui-même et/ou par son manager, et les ressources humaines valideront, ou ne valideront pas la demande en fonction de la politique de formation de l'entreprise. Ce sont donc, avant tout, ceux qui veulent être formés qui se forment, et pas ceux qui en ont besoin. Toutes ces remarques doivent nous amener à relativiser la possibilité d'une gestion des compétences axée sur les besoins : la volonté des salariés pèse autant, voire plus que les besoins de l'entreprise dans la balance de la formation.

Quatrièmement et dernièrement, le modèle ignore tous les facteurs extérieurs à l'entreprise qui peuvent influer sur la compétence linguistique du salarié. De plus en plus, les salariés disent pratiquer leur anglais à la maison, regarder des films, des séries en anglais, lire en anglais, voire s'efforcer de parler anglais avec leur conjoint ! Les salariés peuvent profiter de leurs vacances pour voyager et pratiquer leurs langues étrangères, à commencer par l'anglais. Certains se vantent de n'avoir jamais progressé que comme cela. On ne peut donc réduire l'effet de la pratique à la seule pratique professionnelle. Le modèle pourrait être amélioré en y intégrant la pratique hors-travail comme une variable supplémentaire, basée sur le déclaratif. À nouveau, c'est de la volonté du salarié que tout dépend : un salarié qui souhaite progresser progressera beaucoup plus vite qu'un salarié que l'on force à se former.

Annexe C : Guide d'entretien

L'objet de cet entretien est de comprendre la façon dont vous utilisez les langues au travail et, à travers votre expérience, la façon dont sont gérées les langues dans votre entreprise. Le guide d'entretien n'a pas vocation à être suivi à la lettre mais à susciter commentaires et anecdotes.

1) Général

a) Entreprise, département, métier ? (brève description)
b) Formation initiale, histoire professionnelle ?
c) Ancienneté ?
d) Âge ?

2) Utilisation des langues

a) Langue maternelle ? Langue de tous les jours ?
b) Langues étrangères maîtrisées ?
c) Quelle(s) langue(s) utilisez-vous au travail ?
   - Selon la situation : oral, écrit, mails, réunion, présentation, situation informelle…
   - Pourquoi ?
   - Evolutions passées et futures ?
d) Quelle langue préférez-vous utiliser, dans quelles situations ? Pourquoi ?
e) Utilisez-vous / avez-vous déjà utilisé des dispositifs de traduction ou d'interprétation ?

3) Niveau en anglais (ou autre langue étrangère)

a) Comment estimez-vous votre niveau en anglais[1] ?
b) Comment estimez-vous le niveau de vos collègues par rapport au vôtre ?
c) Avez-vous passé un test de niveau ? Lequel ? Score ?
d) L'anglais a-t-il été un critère d'embauche ?
e) Votre niveau est-il adapté aux besoins de votre poste ?

4) Formation à l'anglais (ou à une autre langue étrangère)

a) Avez-vous déjà suivi une formation à l'anglais ? Qu'avez-vous amélioré ?
b) Voudriez-vous suivre une formation à l'anglais ? Si oui, qu'en attendriez-vous ?

[1] *Si possible détaillé par activité : lecture, écoute, écriture, parole. Voir niveaux CECRL en annexe.*

5) Mise en situation / Recueil d'anecdotes

Vous souvenez-vous d'une situation de travail où votre niveau en anglais (ou dans une autre langue étrangère) vous ait :

- servi comme outil ? (pour s'imposer, convaincre, dominer, éluder…)
- handicapé(e) ? (incompréhension, situation d'infériorité, incapacité à convaincre ou à exprimer sa pensée, fatigue…)

Que vous évoquent les situations suivantes ?

a) Vous devez téléphoner à un Américain. Vous vous y mettez un jour où le bureau est calme, mais la ligne est mauvaise et son accent trop prononcé pour être compréhensible.
b) Un collaborateur vous présente un document rédigé dans un anglais épouvantable, en demandant votre validation. Il vous faudrait des heures pour corriger le document, et votre N+2 l'attend.
c) Vous assistez à une réunion avec 10 Français et 1 Allemand. La langue de la réunion est l'anglais.
   i) Le sujet devient pointu et les gens bafouillent, ne trouvent pas leurs mots. Un des participants propose de passer au français, d'autant que l'Allemand semble occupé à lire ses mails.
   ii) La discussion s'échauffe et l'on repasse au français, oubliant complètement l'Allemand.
   iii) L'Allemand pose une question que personne ne semble comprendre.
d) Lors d'une réunion en anglais avec des collègues d'un autre département, ces derniers, plus à l'aise dans la langue, emportent la décision. Vos arguments étaient pourtant les meilleurs.
e) Un de vos collaborateurs parle mieux anglais que vous et mène la réunion à votre place, alors qu'il n'a pas, à votre avis, les compétences techniques pour le faire.
f) Votre manager maîtrise mal l'anglais et vous implique systématiquement quand il faut traduire un document en anglais, ou établir un contact avec l'étranger.

Avez-vous vécu d'autres situations délicates du point de vue de la langue ?

Références

Abrams, D. M., & Strogatz, S. H. (2003). Modelling the dynamics of language death. *Nature*, *424*(2), 900.

Alter, N. (2012). *La force de la différence: itinéraires de patrons atypiques*. Paris (France): PUF.

Andersen, H., & Rasmussen, E. S. (2004). The role of language skills in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, *9*(3), 231‑242. doi:10.1108/13563280410551150

Aron, R. (1978). L'idéologie. *Revue européenne des sciences sociales*, *16*(43), 35‑50.

Baechler, J. (1976). *Qu'est-ce que l'idéologie?* Gallimard.

Baldauf, R. (2006). Rearticulating the case for micro language planning in a language ecology context. *Current Issues in Language Planning*, *7*(2-3), 147–170. doi:10.2167/cilp092.0

Barbier, R. (1996). *La Recherche action*. Paris: Anthropos: Economica.

Barner-Rasmussen, W., & Aarnio, C. (2011). Shifting the faultlines of language: A quantitative functional-level exploration of language use in MNC subsidiaries. *Journal of World Business*, *46*(3), 288‑295. doi:10.1016/j.jwb.2010.07.006

Bastianutti, J. (2012). *Quand la responsabilité sociale de l'entreprise remet la stratégie en question(s). Quatre variations autour des enjeux théoriques et empiriques soulevés par la RSE prise comme objet stratégique.* Thèse de doctorat. Ecole polytechnique.

Bastianutti, J., & Dumez, H. (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables? *Gérer et comprendre*, *109*.

Berry, M. (1983). Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. Consulté à l'adresse http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/

Berry, M. (1996). From American standard to cross-cultural dialogues. *Handbook for International Management Research*, 463–483.

Berton, F. (1991). Vingt ans de formation professionnelle continue dans les entreprises: de la promotion sociale à la gestion de l'emploi. *Formation-emploi*, (34). Consulté à l'adresse http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00665424

Björkman, A., & Piekkari, R. (2009). Language and foreign subsidiary control: An empirical test. *Journal of International Management*, *15*(1), 105‑117. doi:10.1016/j.intman.2008.12.001

Björkman, B. (2008). 'So Where We Are': Spoken Lingua Franca English at a Technical University in Sweden. *English today*, *24*(2), 35–41.

Blanche, P., & Merino, B. J. (1989). Self-Assessment of Foreign-Language Skills: Implications for Teachers and Researchers. *Language Learning*, *39*(3), 313–338. doi:10.1111/j.1467-1770.1989.tb00595.x

Borzeix, A. (2007). Jeux d'échelle. *Le Libellio d'Aegis*, *3*(2), 25‑27.

Borzeix, A., Pène, S., & Fraenkel, B. (2001). *Le langage dans les organisations: une nouvelle donne*. Paris: Editions L'Harmattan.

Bothorel-Witz, A., & Choremi, T. (2009). Le plurilinguisme dans les entreprises à vocation internationale Comment saisir ce phénomène pluridimensionnel à travers le discours des acteurs? *Sociolinguistica*, *23*. doi:10.1515/9783484605879.104

Boud, D., & Falchikov, N. (1989). Quantitative studies of student self-assessment in higher education: a critical analysis of findings. *Higher Education*, *18*(5), 529‑549. doi:10.1007/BF00138746

Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire: l'économie des échanges linguistiques*. Fayard.

Boutet, J. (2001). La part langagière du travail: bilan et évolution. *Langage et société*, *98*(4), 17. doi:10.3917/ls.098.0017

Brannen, M. Y., & Doz, Y. L. (2010). The Languages of Strategic Agility: Trapped in your Jargon or Lost in Translation? Consulté à l'adresse http://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2010/2010-80.pdf

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, *36*, 169–208.

Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*. Paris: Editions du Seuil.

Calvet, L.-J. (2005). *La guerre des langues et les politiques linguistiques*. Hachette Littératures.

Carraher, S. M., Sullivan, S. E., & Crocitto, M. M. (2008). Mentoring across global boundaries: an empirical examination of home- and host-country mentors on expatriate career outcomes. *Journal of International Business Studies*, *39*(8), 1310‑1326. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400407

Chanlat, J.-F. (2014). Langue et pensée dans le champ de la recherche en gestion: constats, enjeux et atouts de la langue française. *Gérer et comprendre*, (à paraître).

Charles, M. (2007). Language Matters in Global Communication - Article Based on ORA Lecture, October 2006. *Journal of Business Communication*, *44*(3), 260–282.

Charles, M., & Marschan-Piekkari, R. (2002). Language Training for Enhanced Horizontal Communication: A Challenge for MNCs. *Business Communication Quarterly*, *65*(2), 9‑29. doi:10.1177/108056990206500202

Chevrier, S. (1996). Le management de projets interculturels: Entre le rêve du melting-pot et le cauchemar de la tour de Babel. *Gérer et comprendre*, (45), 38–47.

Chevrier, S. (2012). *Gérer des équipes internationales: tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations* .

Chevrier, S. (2013). *Le management interculturel*. Paris: Presses universitaires de France.

Chevrier, S. (2014). Publish and perish! *Gérer et comprendre*, (à paraître).

Chorpita, D. (2005). The Problem of World English: Reflecting on Crystal and Phillipson. Consulté à l'adresse http://chorpita.com/uni/chorpita_douglas_world_english.pdf

Cooper, R. L. (1989). *Language Planning and Social Change*. Cambridge University Press.

Coupland, N., Giles, H., & Wiemann, J. M. (Éd.). (1991). *« Miscommunication » and problematic talk*. Newbury Park: Sage Publications.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, *5*(3), 45‑56.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1992). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.

Crystal, D. (2000). Review. On trying to be crystal-clear: a response to Phillipson. *Applied linguistics*, *21*(3), 415–423.

Currivand, T., & Truchot, C. (2010). Du traitement des langues aux politiques linguistiques dans l'entreprise. *Le journal de l'école de Paris du management*, *N°81*(1), 17‑24. doi:10.3917/jepam.081.0017

Davesne, C. (2012). Internationalisation et statification professionnelle dans les business schools. *Gérer et comprendre*, *n° 108*, pp. 55‑65.

David, R. (1980). *English Law and French Law: A Composition in Substance*. Stevens & Sons, Limited.

De Swaan, A. (2001). *Words of the world: The global language system*. Polity Cambridge.

De Vecchi, D. M. (1999). *La terminologie en entreprise: formes d'une singularité lexicale*. Thèse de doctorat. Paris 13.

Depeyre, C., & Dumez, H. (2007). La théorie en sciences sociales et la notion de mécanisme: à propos de Social Mechanisms. *AEGIS Le Libellio d'*, *3*(2), 21–24.

DGLFLF. (2006). L'intercompréhension entre langues apparentées. Consulté à l'adresse http://www.dglf.culture.gouv.fr/Bonnes_pratiques_linguistiques.pdf

DGLFLF. (2013). Guide des bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises. Consulté à l'adresse http://www.dglf.culture.gouv.fr/Bonnes_pratiques_linguistiques.pdf

Dhir, K. S., & Gòkè-Paríolá, A. (2002). The case for language policies in multinational corporations. *Corporate Communications: An International Journal*, *7*(4), 241‑251. doi:10.1108/13563280210449822

Dor, D. (2004). From Englishization to imposed multilingualism: Globalization, the Internet, and the political economy of the linguistic code. *Public Culture*, *16*(1), 97–118.

Du-Babcock, B., & Babcock, R. D. (1996). Patterns of Expatriate-Local Personnel Communication in Multinational Corporations. *Journal of Business Communication*, *33*(2), 141‑164. doi:10.1177/002194369603300204

Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le Libellio d'Aegis*, 29.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.

Dumez, H., & Jeunemaitre, A. (2010). The management of organizational boundaries: A case study. *M@n@gement*, *13*(3), 152–171.

Dumez, H., & Rigaud, E. (2008). Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique? À propos de la notion de template. *Le Libellio d'Aegis*, *4*(2), 40‑46.

Falchikov, N., & Boud, D. (1989). Student Self-Assessment in Higher Education: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, *59*(4), 395‑430. doi:10.3102/00346543059004395

Favret-Saada, J. (1985). *Les mots, la mort, les sorts*. Gallimard.

Feely, A. J., & Harzing, A.-W. (2002). Forgotten and neglected—Language: The orphan of international business. In *International Management Division at the 2002 Academy of Management Conference, Denver, CO*.

Feely, A. J., & Harzing, A.-W. (2003). Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *10*(2), 37‑52. doi:10.1108/13527600310797586

Flochon, B. (2000). L'espéranto. In G. Gauthier (Éd.), *Langues: une guerre à mort* (Vol. 48, p. 89‑95).

Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*, *11*(4), 406‑423. doi:10.1108/13563280610713879

Friedman, T. L. (2006). *The World is Flat: The Globalized World in the Twenty-first Century*. Penguin Books Ltd.

Gaibrois, C. (2013). « Battlefields » and « barriers », « common terrain » and « paved ways »: Repertoires on (a)symmetries related to language use and choice in multilingual organizations. Présenté à 29ème colloque EGOS: Bridging Continents, Cultures and Worldviews, Montréal.

Gambier, Y. (2006a). Mondialisation en cours et traduction. *Meta: Journal des traducteurs*, *51*(4), 848. doi:10.7202/014347ar

Gambier, Y. (2006b). Pour une socio-traduction. In J. F. Duarte, A. Assis Rosa, & T. Seruya (Éd.), *Translation studies at the interface of disciplines*. Amsterdam; Philadelphia: J. Benjamins Pub. Co.

Gambier, Y. (2012). Une traductologie pour quelles pratiques traductionnelles? *Target*, *24*(1), 61‑82. doi:10.1075/target.24.1.05gam

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* (Édition : 2.). Montreuil: Pearson.

Girin, J. (1983a). Les machines de gestion. In M. Berry (Éd.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes, Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie*.

Girin, J. (1983b). Les situations de gestion. In M. Berry (Éd.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes, Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie*.

Girin, J. (1989). *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris*.

Glaser, B. G., & Straus, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *London: Wiedenfeld and Nicholson*.

Goodhart, C. A. E. (1984). *Monetary theory and practice: the UK experience*. London: Macmillan.

Grin, F. (2004a). L'anglais comme lingua franca: questions de coût et d'équité. Commentaire sur Philippe van Parijs. *Économie publique*, *15*(2), 33–41.

Grin, F. (2004b). *L'élargissement de l'Union européenne: Questions de coût et justice linguistique*. Panoramiques.

Grin, F. (2005). *L'enseignement des langues étrangères comme politique publique*. Rapport établi à la demande du Haut Conseil de l'évaluation de l'école.

Grin, F., Sfreddo, C., Vaillancourt, F., & others. (2010). *The economics of the multilingual workplace*. New York: Routledge.

Hagège, C. (2009). *Dictionnaire amoureux des langues*. Paris: Plon/Odile Jacob.

Hagen, S. (1999). *Business communication across borders: a study of language use and practice in European companies*. London: Languages National Training Organisation.

Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Nicholas Brealey Publishing.

Harris, M. (1997). Self-assessment of language learning in formal settings. *ELT Journal*, *51*(1), 12‑20. doi:10.1093/elt/51.1.12

Harzing, A.-W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *15*(1), 49‑61. doi:10.1108/13527600810848827

Harzing, A.-W., Köster, K., & Magner, U. (2011). Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship. *Journal of World Business*, *46*(3), 279–287.

Harzing, A.-W., & Pudelko, M. (2010). Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*. doi:10.1016/j.jwb.2012.06.011

Harzing, A.-W., & Pudelko, M. (2013). Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*, *48*(1), 87‑97. doi:10.1016/j.jwb.2012.06.011

Hedström, P., & Swedberg, R. (1998). *Social mechanisms: An analytical approach to social theory*. Cambridge University Press.

Henderson, J. K. (2005). Language diversity in international management teams. *International Studies of Management and Organization*, *35*(1), 66–82.

Henderson, J. K. (2010). The implications of language boundaries on the development of trust in international management teams. In *Organizational Trust - A Cultural Perspective* (Cambridge University Press., p. 358‑382).

Henderson, J. K. (2011). La prise de conscience de l'enjeu posé par la question linguistique et son management dans le processus d'internationalisation: l'exemple d'une filiale d'un groupe français multinational. In *Langages, cultures et construction du sens: actes du 5ème séminaire d'études du groupe GEM*.

Henriette, R. M. (2005). Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle. *Revue internationale sur le travail de la société*, *3*(2), 668–691.

Hermans, J., & Lambert, J. (1998). From Translation Markets to Language Management: The Implications of Translation Services. *Target*, *10*(1), 113‑132.

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Hofstede, G. H. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Holden, N. (1987). The treatment of language and linguistic issues in the current English-language management literature. *Multilingua*, *6*(3).

Holmes, J. S. (1975). *The name and nature of translation studies*. Translation Studies Section, Department of General Literary Studies, University of Amsterdam.

House, J. (2003). English as a lingua franca: A threat to multilingualism? *Journal of Sociolinguistics*, *7*(4), 556–578.

Huhta, M. (2002). Outils pour la planification de la formation linguistique. Etude de référence pour le Guide pour l'élaboration des politiques en Europe, Strasbourg, Conseil de l'Europe.

Hulstijn, J. H. (2007). The Shaky Ground Beneath the CEFR: Quantitative and Qualitative Dimensions of Language Proficiency1. *The Modern Language Journal*, *91*(4), 663–667. doi:10.1111/j.1540-4781.2007.00627_5.x

Huttunen, S. (2005). Communication Failures between Lingua Franca Speakers of English in Meetings. In *Proceedings of The Association for Business Communication 7th European Convention*. Consulté à l'adresse http://74.220.215.89/~businfm5/wp-content/uploads/2011/04/29ABCEurope05.pdf

Iribarne, P. (d'). (1993). *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.

Isak, M. (2013). Managing Carnival:translating the translation into monologue in a bureaucratic institutional framework. Présenté à 29th EGOS Colloquium, Montreal.

Janssens, M., Lambert, J., & Steyaert, C. (2004). Developing language strategies for international companies: the contribution of translation studies. *Journal of World Business*, *39*(4), 414‑430. doi:10.1016/j.jwb.2004.08.006

Jenkins, J. (2002). A Sociolinguistically Based, Empirically Researched Pronunciation Syllabus for English as an International Language. *Applied Linguistics*, *23*(1), 83‑103. doi:10.1093/applin/23.1.83

Jernudd, B. H., & Neustupnỳ, J. V. (1987). Language planning: for whom. In *Proceedings of the international colloquium on language planning* (p. 69–84).

Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, *37*(4), 525‑543. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400205

Kankaanranta, A., & Louhiala-Salminen, L. (2010). « English? – Oh, it's just work! »: A study of BELF users' perceptions. *English for Specific Purposes*, *29*(3), 204‑209. doi:10.1016/j.esp.2009.06.004

Karhunen, P., & Louhiala-Salminen, L. (2008). « It »s always English – isn't it?' An exploratory study on language use in Finnish exports to Russia. Présenté à 34th EIBA Annual Conference International Business and the Catching-Up Economies.

Kay, P., & Kempton, W. (1984). What is the Sapir-Whorf hypothesis? *American Anthropologist*, *86*(1), 65–79.

Labov, W. (1972). *Language in the inner city: Studies in the Black English vernacular* (Vol. 3). Univ of Pennsylvania Press.

Lambert, J. (2012). Interdisciplinarity in Translation Studies. In Y. Gambier & L. van Doorslaer (Éd.), *Handbook of Translation Studies* (3ème édition.). Amsterdam; Philadelphia: John Benjamins Pub. Co.

Lamont, M., & Molnar, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual review of sociology*, (28), 167–195.

Latour, B. (1987). *Science in action: how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Latour, B. (1989). *La science en action* .

Lauring, J. (2009). Obstacles to Innovative Interaction: Communication Management in Culturally Diverse Organizations. *Journal of Intercultural Communication*, (15). Consulté à l'adresse http://www.immi.se/jicc/index.php/jicc/article/view/77

Lauring, J., & Tange, H. (2010). International language management: contained or dilute communication. *European Journal of International Management*, *4*(4), 317‑332. doi:10.1504/ejim.2010.033605

Lavric, E. (2009). Stratégies et identités plurilingues des entreprises et des individus dans les entreprises. *WU Online Papers in International Business Communication / Series One: Intercultural Communication and Language Learning, 7.*

Lejot, È. (2013). *Regards croisés sur le multilinguisme en contexte professionnel à Hambourg: entre politiques linguistiques et usages effectifs.* Thèse de doctorat. Paris 3-Sorbonne Nouvelle / Université de Hambourg.

Lévy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Les Ed. d'organisation.

Liddicoat, A., & Baldauf, R. B. (2008). *Language Planning and Policy: Language Planning in Local Contexts*. Clevedon: Multilingual Matters.

Lüdi, G., Barth, L. A., Höchle, K., & Yanaprasart, P. (2009). La gestion du plurilinguisme au travail entre la 'philosophie' de l'entreprise et les pratiques spontanées. *Sociolinguistica*, *23*, 32–52. doi:10.1515/9783484605879.32

Luo, Y., & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, *37*(3), 321‑339. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400197

Macdonald, S., & Williams, C. (1994). The survival of the gatekeeper. *Research Policy*, *23*(2), 123‑132. doi:10.1016/0048-7333(94)90049-3

Maclean, D. (2006). Beyond English: Transnational corporations and the strategic management of language in a complex multilingual business environment. *Management Decision*, *44*(10), 1377‑1390. doi:10.1108/00251740610715704

Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The forgotten factor in multinational management. *European Management Journal*, *15*(5), 591‑598. doi:10.1016/S0263-2373(97)00038-8

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999a). Adopting a common corporate language: IHRM implications. *The International Journal of Human Resource Management*, *10*(3), 377‑390. doi:10.1080/095851999340387

Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999b). In the shadow: the impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, *8*(4), 421‑440. doi:10.1016/S0969-5931(99)00015-3

McAll, C., Teixeira, C., Montgomery, C., & Tremblay, L. (2001). Plurilinguisme et nouvelles technologies dans l'industrie aérospatiale à Montréal. *Le langage dans les organisations: une nouvelle donne*, 149.

Meignant, A. (2009). *Manager la formation*. Paris: Éd. Liaisons.

Midler, C. (2011). Clin d'œil. Les chroniques muxiennes, trente ans après. *Entreprises et histoire*, *n° 60*(3), 195‑203. doi:10.3917/eh.060.0195

Mira, J., & Paredes, Á. (2007). Interlinguistic similarity and language death dynamics. *EPL (Europhysics Letters)*, *69*(6), 1031.

Mollin, S. (2006). English as a lingua franca: A new variety in the new Expanding Circle? *Nordic Journal of English Studies*, *5*(2), 41–57.

Morin, E. (1994). Sur l'interdisciplinarité. *Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Études transdisciplinaires*, (2).

Naccache, L. (2009). *Le nouvel inconscient: Freud, Christophe Colomb des neurosciences*. Paris: O. Jacob.

Neeley, T. (2012a). *Language and Globalization: « Englishnization » at Rakuten* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1993062). Rochester, NY: Social Science Research Network. Consulté à l'adresse http://papers.ssrn.com/abstract=1993062

Neeley, T. (2012b, mai). Global Business Speaks English. *Harvard Business Review*. Consulté à l'adresse hbr.org

Neeley, T., Hinds, P. J., & Cramton, C. (2009). Walking Through Jelly: Language Proficiency, Emotions, and Disrupted Collaboration in Global Work. *HBS Working Paper*, (09-138).

Nekvapil, J. (2006). From language planning to language management. *Sociolinguistica*, *20*, 92–104. doi:10.1515/9783484604841.92

Nekvapil, J., & Nekula, M. (2006). On Language Management in Multinational Companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*, *7*(2-3), 307‑327. doi:10.2167/cilp100.0

Nerrière, J.-P. (2003). Parlez-vous English ou Globish? *Gérer et comprendre*, (71).

Nerrière, J.-P. (2004). *Don't speak English: parlez globish!* Paris: Eyrolles.

Neustupný, J. V., & Nekvapil, J. (2003). Language Management in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning*, *4*(3-4), 181‑366. doi:10.1080/14664200308668057

Nickerson, C. (2005). English as a « lingua franca » in international business contexts. *English for Specific Purposes*, *24*(4), 367–380.

Patton, M. Q. (1992). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, Calif. [u.a.: Sage Publ.

Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. In *Organization of transnational corporations, London-New York, 295-308.* (p. 295‑308). London; New York.

Phillipson, R. (1998). Globalizing English: Are linguistic human rights an alternative to linguistic imperialism? *Language Sciences*, *20*(1), 101–112.

Phillipson, R. (1999). Review article. Voice in global English: unheard chords in crystal loud and clear. David Crystal. *Applied Linguistics*, *20*(2), 265‑276. doi:10.1093/applin/20.2.265

Phillipson, R. (2003). *English-only Europe?: Challenging language policy*. Routledge.

Piekkari, R., Vaara, E., Tienari, J., & Säntti, R. (2005). Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(3), 330‑344.

Planken, B. (2005). Managing rapport in lingua franca sales negotiations: A comparison of professional and aspiring negotiators. *English for Specific Purposes*, *24*(4), 381‑400. doi:10.1016/j.esp.2005.02.002

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Boston (MA)*.

Proust, M. (1988). *Du côté de chez Swann*. Paris: Gallimard.

Pym, A. (2010). *Exploring translation theories*. London; New York: Routledge.

Qiang, N., & Wolff, M. (2005). Is EFL a modern Trojan horse? *English Today*, *84*, 55.

Raynaud, D. (2003). Sociologie des controverses scientifiques. Consulté à l'adresse http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00005533/

Revel, J. F. (2000). *La grande parade: essai sur la survie de l'utopie socialiste*. Paris: Plon.

Ricœur, P. (1974). Science et idéologie. *Revue Philosophique de Louvain*, *72*(14), 328‑356. doi:10.3406/phlou.1974.5792

Riveline, C. (2005). *Evaluation des coûts: éléments d'une théorie de la gestion*. Presses des Mines.

Rogerson-Revell, P. (2010). « Can You Spell That for Us Nonnative Speakers? »: Accommodation Strategies in International Business Meetings. *Journal of Business Communication*, *47*(4), 432‑454. doi:10.1177/0021943610377304

Rose, H. (1977). *L'idéologie de/dans la science*. Éditions du Seuil.

Saulière, J. (2012a). French Co. vs the World. Le défi de l'anglicisation pour les entreprises françaises. *La Gazette de la Société et des Techniques*, (68).

Saulière, J. (2012b). Gestion des langues et stratégies individuelles dans une entreprise (bien) française en voie d'anglicisation. Présenté à Management interculturel, gestion de la diversité et intégration au travail des personnes mobiles. Enjeux d'identité, de performance et de reconnaissance, Neuchâtel.

Saulière, J. (2013a). L'entreprise, angle mort de la politique linguistique? Réflexions sur la loi Toubon. *Politiques et management public*, *30*(2), 263‑276.

Saulière, J. (2013b). Organizational language boundaries and the dynamics of language change: three case studies in a French MNC. Présenté à 29ème colloque EGOS: Bridging Continents, Cultures and Worldviews, Montréal.

Saulière, J. (2013c). When English does not take: A work team's response to imposed anglicization. Présenté à 8th Organization Studies Workshop, Mykonos.

Saulière, J. (2014a). Corporate language: the blind spot of language policy? Reflections on France's Loi Toubon. *Current Issues in Language Planning*, 1‑16. doi:10.1080/14664208.2014.858658

Saulière, J. (2014b). L'anglicisation, un défi pour les organisations: regards croisés sur l'entreprise et l'enseignement supérieur. *Gérer et comprendre*.

Saussure, F. (de). (1996). *Cours de linguistique générale*. Paris: Payot.

Segura, A. (1990). Marxisme: science ou idéologie? *Revue française d'économie*, *5*(2), 139‑172. doi:10.3406/rfeco.1990.1253

Seidlhofer, B. (2001). Closing A Conceptual Gap: The Case For A Description Of English As A Lingua Franca. *International Journal of Applied Linguistics*, *11*(2), 133‑158. doi:10.1111/1473-4192.00011

Solé, C., Alarcón, A., Terrones, A., & Garzón, L. (2005). Eficiencia y discriminación lingüística en la empresa. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, *109*(-1), 11‑35.

Steyaert, C., & Janssens, M. (1997). Language and Translation in an International Business Context: Beyond an Instrumental Approach. *Target*, *9*(1), 131‑154. doi:10.1075/target.9.1.08ste

Steyaert, C., Ostendorp, A., & Gaibrois, C. (2011). Multilingual organizations as 'linguascapes': Negotiating the position of English through discursive practices. *Journal of World Business*, *46*(3), 270‑278. doi:10.1016/j.jwb.2010.07.003

Tange, H. (2009). Language workers and the practice of language management. *Corporate Communications: An International Journal*, *14*(2), 131–143.

Tange, H., & Lauring, J. (2006). What kind of English is that? Dilute and contained communication in the global workplace. *Unpublished paper presented at NIC*.

Thévenet, M. (2001). Vie professionnelle, vie privée et développement personnel. *Revue française de gestion*, (134), 106–120.

Thibaudin, H., & Vaillancourt, F. (2013). *Analyse des impacts économiques du Projet de loi n°14, Loi modifiant la Charte de la langue française, la Charte des droits et libertés de la personne et d'autres dispositions législatives*. CIRANO. Consulté à l'adresse http://cirano.qc.ca/pdf/publication/2013RP-07.pdf

Thierry, D., & Sauret, C. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.* Paris: L'Harmattan.

Tietze, S. (2004). Spreading the Management Gospel – in English. *Language and Intercultural Communication*, *4*(3), 175‑189. doi:10.1080/14708470408668871

Tietze, S., & Dick, P. (2009). Hegemonic practices and knowledge production in the management academy: An English language perspective. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(1), 119‑123. doi:10.1016/j.scaman.2008.11.010

Tréguer-Felten, G. (2013). Commun'action ou commun'entente ? Un défi linguistique pour les entreprises. *Synergies Italie*, (9), 47‑58.

Truchot, C. (2002). *L'anglais en Europe: repères*. Etude de référence pour le Guide pour l'élaboration des politiques en Europe, Strasbourg, Conseil de l'Europe.

Truchot, C. (2008). *Europe, l'enjeu linguistique*. La Documentation Française. Consulté à l'adresse http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/3303331952800/index.shtml

Truchot, C., & Huck, D. (2009). Le traitement des langues dans les entreprises. *Sociolinguistica*, *23*. doi:10.1515/9783484605879.1

Usunier, J.-C. (2012). «Sale» [sale]: Linguistic Confusion as a Marketing Heresy. In *La question du langage et de la communication dans le management international: un défi pour les hommes et les organisations*. Paris.

Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R., & Säntti, R. (2005). Language and the circuits of power in a merging multinational corporation. *Journal of management studies*, *42*(3), 595–623.

Vaillancourt, F. (1996). Language and socioeconomic status in Quebec: measurement, findings, determinants, and policy costs. *International Journal of the Sociology of language*, *121*(1), 69–92.

Vaillancourt, F., Lemay, D., & Vaillancourt, L. (2007). Laggards no more: The changed socioeconomic status of Francophones in Quebec. *CD Howe Institute Backgrounder*, (103). Consulté à l'adresse http://ideas.repec.org/a/cdh/backgr/103.html

Vesa, T. (2009). *Translation activities in MNEs - Case Nordea* (Master's thesis in international business).

Vuorela, T. H. (2008). Reflections on EFL Proficiency Requirements in the Business Context: Towards Bilingualism in Professional Education in Finland. Présenté à Forum on Public Policy.

Walters, P. G. P. (1990). The Significance of Foreign Language Skills for Initial Entry Positions in International Firms. *Journal of Teaching in International Business*, *1*(3-4), 71‑83. doi:10.1300/J066v01n03_05

Weber, M. (1959). *Le savant et le politique* (Vol. 12). Plon.

Wuilmart, F. (2006). La traduction littéraire: source d 'enrichissement de la langue d 'accueil. *1ère publication*, 127–136.

Yagi, N., & Kleinberg, J. (2011). Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. *Journal of International Business Studies*, *42*(5), 629‑653. doi:10.1057/jibs.2011.10

Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). SAGE Publications, Incorporated.

Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

Index des auteurs cités

Aarnio, C., 239
Abrams, D. M., 113
Alarcón, A., 109
Alter, N., 151, 382
Andersen, H., 31
Apud, S., 296
Aron, R., 128
Babcock, R. D., 31
Baechler, J., 128, 131
Baldauf, R., 277
Barner-Rasmussen, W., 38, 170, 239, 240, 242, 286
Barth, L. A., 38, 133
Barthe, Y., 68
Bastianutti, J., 44, 153, 383
Beaulieu, M. (de), 82
Berry, M., 126, 199, 317
Berton, F., 294
Blake, S., 382
Blanche, P., 318
Borzeix, A., 27, 45
Bothorel-Witz, A., 133, 280
Boud, D., 318
Bourdieu, P., 131, 340
Boutet, J., 27
Brannen, M. Y., 36
Callon, M., 68, 83
Calvet, L.-J., 83, 100
Carraher, S. M., 164
Cassen, B., 94, 103, 129, 130, 134
Chanlat, J.-F., 126, 199
Charles, M., 35
Chevrier, S., 21, 32, 126, 199
Choremi, T., 133, 280
Chorpita, D., 34
Cooper, R. L., 276, 282
Copé, J.-F., 136
Coupland, N., 30
Coutout, C., 119
Cox, T. H., 382
Cramton, C., 240
Crocitto, M. M., 164
Crozier, M., 23, 162, 242, 287
Crystal, D., 34
Davesne, C., 199
David, R., 130
De Swaan, A., 112, 240, 382
De Vecchi, D. M., 36, 325, 345
Depeyre, C., 19
Dhir, K. S., 40
Dick, P., 34
Dor, D., 18, 278
Doz, Y. L., 36
Du-Babcock, B., 31
Dumez, H., 19, 45, 47, 51, 58, 153, 164, 279, 383
DYLAN (Projet), 72
Eco, U., 120
ELAN (Rapport), 117, 118
Étiemble, R., 120
Falchikov, N., 318
Favret-Saada, J., 64
Feely, A. J., 29, 30, 39, 239, 279, 280, 283, 284, 286, 291, 340
Flochon, B., 98, 99, 111
Fraenkel, B., 27
Fredriksson, R., 38, 170, 242, 286
Friedberg, E., 23, 162, 242, 287
Friedman, T. L., 130
Gaibrois, C., 33, 164, 242, 245
Gambier, Y., 337, 338
Garzón, L., 109
Gavard-Perret, M.-L., 56
Giles, H., 30
Girin, J., 44, 45, 46, 54, 56, 206, 311
Glaser, B. G., 46
Gòkè-Paríolá, A., 40
Goodhart, C. A. E., 218, 318
Gotteland, D., 56
Grégoire, H. (dit Abbé), 132, 139
Grin, F., 67, 84, 95, 98, 99, 110, 111, 112, 114, 115, 122, 333, 335, 378, 395, 399, 400, 403, 408, 411
Hagège, C., 83, 94, 98, 100, 101
Hagen, S., 283
Hall, E. T., 227
Hall, M. R., 227
Hamel, G., 324
Haon, C., 56
Harris, M., 318
Harzing, A. W., 29, 30, 31, 39, 168, 239, 279, 280, 283, 284, 286, 291, 340
Henderson, J. K., 32, 223, 227, 241, 297, 343, 344, 397
Henriette, R. M., 296
Hermans, J., 338
Hinds, P. J., 240
Höchle, K., 38, 133
Hofstede, G. H., 29
Holden, N., 28
Holmes, J. S., 338
House, J., 34
Huck, D., 38, 168, 223, 278, 279, 285, 344, 396
Huhta, M., 280
Hulstijn, J. H., 299
Huttunen, S., 32
Iribarne, P. (d'), 109, 227
Isak, M., 345
Janssens, M., 281, 282, 324, 339, 340, 350
Jenkins, J., 35

Jernudd, B. H., 279
Jeunemaitre, J., 164
Johnson, J. P., 296
Jolibert, A., 56
Karhunen, P., 36
Kay, P., 338
Kempton, W., 338
Kleinberg, J., 164
Köster, K., 39, 283
Kouchner, B., 135
Labov, W., 95
Lambert, J., 281, 282, 324, 338, 339, 350
Lamont, M., 164
Lascoumes, P., 68
Latour, B., 83
Lauring, J., 32, 33, 170, 223, 227, 240, 243, 397
Lavric, E., 40
Lejot, È., 38, 375
Lemay, D., 114
Lenartowicz, T., 296
Lévy-Leblond, J.-M., 128
Lévy-Leboyer, C., 294
Liddicoat, T., 277
Louhiala-Salminen, L., 35, 36
Lüdi, G., 38, 133, 280, 286
Luo, Y., 40, 239
Macdonald, S., 37
Maclean, D., 36
Magner, U., 39, 283
McAll, C., 157, 164
Meignant, A., 295, 305, 306, 324
Merino, B. J., 318
Midler, C., 56, 206
Mira, J., 113
Mollin, S., 35
Molnar, V., 164
Montgomery, C., 157, 164
Morin, E., 91
Naccache, L., 402
Neeley, T., 18, 38, 239, 240, 241, 245, 268
Nekula, M., 279
Nekvapil, J., 279
Nerrière, J.-P., 34, 95, 244, 282
Neustupnỳ, J. V., 279
Newton, I., 20, 125
Nickerson, C., 35
Orwell, G., 131
Ostendorp, A., 33, 242, 245
Paredes, Á., 113
Patton, M. Q., 51
Pène, S., 27
Perlmutter, H. V., 180, 181
Phillipson, R., 34
Piekkari (Marschan, Marschan-Piekkari), R., 28, 29, 31, 35, 37, 38, 39, 170, 223, 240, 241, 242, 285, 286, 291, 340, 341, 343, 372, 397
Planken, B., 32
Prahalad, C. K., 324
Pudelko, M., 30, 31, 168
Pym, A., 338
Qiang, N., 34
Rasmussen, E. S., 31, 239
Raynaud, D., 23, 62
Revel, J.-F., 128
Rigaud, E., 47
Riveline, C., 363
Rogerson-Revell, P., 32
Rose, H., 206
Säntti, R., 38, 241, 340, 341, 343, 372, 397
Saulière, J., 18, 56, 93, 163, 226, 257, 262, 276, 282, 396
Sauret, C., 294
Saussure, F. (de), 282
Seidlhofer, B., 35, 95
Sfreddo, C., 110, 333, 335, 396, 399, 400, 403, 408
Shenkar, O., 40, 239
Solé, C., 109
Steyaert, C., 33, 242, 245, 281, 282, 324, 339, 340, 350
Straus, A., 46
Strogatz, S. H., 113
Sullivan, S. E., 164
Tange, H., 32, 39, 170, 223, 227, 240, 243, 397
Teixeira, C., 157, 164
Terrones, A., 109
Thévenet, M., 308
Thibaudin, H., 159
Thierry, D., 107, 294
Tienari, J., 38, 241, 340, 341, 343, 372, 397
Tietze, S., 33, 34, 100, 130, 227
Tréguer-Felten, G., 95
Tremblay, L., 157, 164
Truchot, C., 33, 34, 38, 40, 83, 98, 99, 104, 168, 223, 254, 277, 278, 279, 285, 344, 396
Usunier, J.-C., 104
Vaara, E., 38, 241, 340, 341, 343, 372, 397
Vaillancourt, F., 110, 114, 159, 333, 335, 395, 399, 408
Vaillancourt, L., 114
Vesa, T., 286, 341, 343
Vuorela, T. H., 297
Walpole, H., 45
Walters, P. G. P., 395
Weber, M., 65
Welch, D., 28, 29, 37, 38, 39, 241, 285, 291
Welch, L., 28, 29, 37, 38, 39, 241, 285, 291
Wiemann, J. M., 30
Williams, C., 37
Wolff, M., 34
Wuilmart, F., 120
Yagi, N., 164
Yanaprasart, P., 38, 133
Yin, R. K., 44, 215

Index des organisations évoquées

Académie française, 140, 276
Air France, 105, 106, 135, 147, 151, 153, 154, 383
Airbus (EADS), 343, 375
Alcatel-Lucent, 129, 150
ANACT, 107, 385, 387
API, 49, 200, 202, 203, 271
AREVA, 356
Aspiral, 15
Assurys, 49, 65, 79, 108, 247, 255, 256, 289, 358, 368, 384
ATR, 375
AXA Assistance, 104, 343, 344, 372
British Council, 64, 299
BULATS®, 299, 311
CFE-CGC, 66, 68, 74, 78, 79, 86, 106, 107, 116, 343, 384
CFTC, 150
CGT, 147, 148, 149, 150
Clartex, 49, 174, 189, 192, 193, 194, 203, 400
Délégation générale à la langue française (DGLF), 55, 64, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 82, 83, 88, 90, 94, 103, 104, 107, 108, 109, 110, 115, 116, 129, 132, 136, 138, 142, 145, 146, 147, 150, 152, 153, 154, 158, 159, 200, 344, 379, 381, 383, 384, 385, 387
Droit de Comprendre, 76, 107
ECF, 49, 195, 198, 199, 262, 264, 266, 271
EDF, 180, 324
Education First (EF), 80, 123, 124
Énergène, 48, 49, 342, 344, 363, 367, 368
Europ Assistance, 149, 150
France Télécom, 180, 200
GDF-Suez, 180, 342
General Electric Medical Systems (GEMS), 147, 148, 149, 153
Globum, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 159, 166, 170, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 189, 192, 193, 200, 202, 205, 206, 216, 217, 222, 223, 225, 226, 227, 238, 239, 241, 243, 245, 246, 247, 252, 254, 255, 257, 259, 260, 261, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 281, 285, 287, 288, 289, 290, 293, 296, 297, 299, 300, 303, 304, 306, 307, 310, 311, 317, 318, 320, 325, 326, 328, 331, 333, 334, 337, 341, 342, 346, 347, 348, 349, 350, 352, 353, 354, 355, 356, 359, 361, 363, 367, 368, 369, 370, 374, 375, 377, 379, 380, 381, 397, 409, 410, 413
Google, 351, 353, 354, 356
Groupe d'étude management et langage (GEM&L), 85, 375
Institut des sciences de la communication (ISCC), 83
Kangourou, 300
Koné, 28, 29, 37, 39, 285
Lang'Zo, 54, 177, 320, 322, 324, 325
Le Monde diplomatique, 86, 129, 133
MEDEF, 66, 77, 78
NetCo (Rézodo), 177, 184, 247
Nextiraone, 150, 154
Nordea, 37, 341, 343
Observatoire européen du plurilinguisme, 76, 82
Office québécois de la langue française (OQLF), 55, 73, 74, 158, 159
Optek, 49, 186, 192, 193, 194, 195, 261
PCI (Procom-Nexxt), 174
Procom-Nexxt, 48, 49, 67, 155, 169, 170, 174, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 189, 193, 202, 203, 245, 247, 267, 269, 271, 277, 293, 296, 300, 304, 307, 319, 320, 326, 327, 328, 334, 375
PSA (Peugeot), 168, 345, 363
Publicis, 78
Rakuten, 38, 268
Renault, 76, 135, 168, 169, 363
Reverso, 353, 354, 356
Rézodo, 48, 49, 50, 54, 170, 177, 179, 180, 184, 185, 193, 202, 245, 247, 267, 293, 303, 320, 324, 325, 326, 376
Siemens, 38, 240
Systran, 353
TOEIC®, 76, 170, 227, 287, 293, 297, 299, 300, 311, 317, 318, 319, 320, 326, 328, 329, 330, 332, 334, 335, 376, 384, 397, 401, 402, 409, 410, 413
Total, 89
Toyota, 254
Wall Street Institute, 80, 86
XtraD, 356, 367

Résumé

Cette thèse prend pour objet la montée de l'usage de l'anglais dans les organisations, principalement les entreprises, en France, à travers le concept d'anglicisation. Contrairement à ce que pourrait laisser penser le choix du terme « anglicisation », il ne s'agit pas de dénoncer l'invasion des anglicismes dans la langue managériale, ni celle, plus subtile, des idées anglo-saxonnes dans la pensée managériale à travers le véhicule de l'anglais lingua franca, mais bien d'analyser les mécanismes d'une dynamique organisationnelle qui soulève des enjeux majeurs.

La première partie de la thèse aborde l'anglicisation comme un sujet de société. On y décrit le contexte français, marqué par une controverse sur le « tout-anglais » dans l'entreprise où l'idéologie joue un rôle de premier plan. Les acteurs de la controverse sont énumérés, leurs motivations analysées, leurs arguments passés au crible des faits. Puis un chapitre est consacré à la loi n°94-665 du 4 août 1994 dite loi Toubon, qui fait obligation aux entreprises d'utiliser le français dans un certain nombre de documents internes et externes. On discute de l'histoire, de la jurisprudence et de l'avenir de la loi.

Ayant levé le voile d'idéologie qui empêche nombre d'acteurs du débat de bien poser le problème de gestion sous-jacent, on s'attache dans une seconde partie à étudier l'anglicisation comme un phénomène. On le fait en juxtaposant les cas contrastés de plusieurs organisations : grandes entreprises, petites entreprises, organisations publiques. Un cadre d'analyse est proposé, basé sur le concept de frontières linguistiques. Il en ressort que l'anglicisation, loin d'être un phénomène de mode, peut s'analyser comme le résultat de mécanismes où les acteurs de l'entreprise jouent un rôle actif.

Enfin dans une troisième partie on étudie l'anglicisation comme un objet de gestion. Ayant introduit un cadre d'analyse simple pour la gestion des langues, on aborde ensuite deux des principaux défis de gestion posés par l'anglicisation : la formation aux langues étrangères et la traduction. Pour chacune, différentes modalités de gestion officielle et informelle sont discutées et des cas d'entreprises sont mis en regard, permettant de proposer quelques recommandations sur la gestion des langues dans les entreprises.

La conclusion tente de boucler la boucle en spéculant sur la compatibilité entre les idéaux du linguiste et le pragmatisme du gestionnaire, c'est-à-dire entre l'apologie de la diversité linguistique et l'acceptation de l'anglais comme langue universelle des affaires, à travers le concept de responsabilité sociolinguistique de l'entreprise.

Summary

The object of this thesis is the increasing use of the English language in organizations (mainly private companies) in France, which we refer to as 'anglicization'. Contrary to what the term 'anglicization' might suggest, our purpose is not to denounce the invasion of anglicisms in French managerial language or the more subtle one of Anglo-Saxon ideas in managerial thinking through the vehicle of English as a lingua franca (ELF) but to analyze the mechanisms of an organizational dynamic that raises major issues.

The first part of the thesis deals with anglicization as a social issue. We describe the French context, marked by a controversy over "tout-anglais"— that is all-English corporate policies. Ideology is shown to play a leading role in the controversy. Stakeholders are reviewed, their motivations analyzed, their arguments submitted to rigorous fact-checking. A chapter is then devoted to France's so-called Loi Toubon, which requires companies to use French in a number of internal and external documents. We discuss the history, jurisprudence and future of the law.

Having thus lifted the veil of ideology that prevents many stakeholders from identifying the underlying management issue, in the second part we set out to study anglicization as a phenomenon. This is done by juxtaposing cases (macro and micro) from various organizations: large corporations, small businesses, public organizations. We propose a novel framework of analysis based on the concept of language boundaries. It appears that anglicization, far from being a managerial fad, can be analyzed as the result of mechanisms where corporate actors play an active role.

Finally, in the third part anglicization is studied as a management object. We introduce a simple framework for the description of language management in companies. Two major challenges posed by anglicization are then addressed: foreign language training and translation. For each of the two, official and informal management options are discussed and company cases are contrasted, allowing us to propose some recommendations.

The conclusion endeavors to close the loop by speculating on compatibility between the linguist's ideal and the manager's pragmatism, that is between the glorification of linguistic diversity and the acceptance of English as the language of international business, introducing the concept of 'corporate sociolinguistic responsibility'.