

**Ministère de la Culture et de la Communication**

Délégation générale à la langue française  
et aux langues de France

**Multilinguisme**  
**compétitivité économique**  
**et cohésion sociale**

**États généraux du multilinguisme**  
**Sorbonne, Paris, 26 septembre 2008**

dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne avec  
les ministères des Affaires étrangères et européennes, de l'Éducation  
nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche,  
de la Culture et de la Communication

Cette publication reprend de façon parfois partielle certains articles publiés sur le forum de discussion des Etats généraux du multilinguisme

[www.contribution-multilinguisme.culture.gouv.fr](http://www.contribution-multilinguisme.culture.gouv.fr)

mis en place par la délégation générale à la langue française et aux langues de France d'avril à septembre 2008.

Les avis exprimés dans cette publication n'engagent que leurs auteurs.

## Sommaire

- 5 I. Multilinguisme et compétitivité économique
- 6 **Les langues étrangères au service de la compétitivité des entreprises : trois points de vue**  
Guilhène MARATIER-DECLETY, Chambre de commerce et d'industrie de Paris  
Margarete RIEGLER-POYET, Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie  
François GRIN, Observatoire Économie-Langues-Formation, Université de Genève
- 12 **A propos de l'interculturel : quelques approches**  
Sylvie CHEVRIER, Université de Paris-Est  
Marie MERIAUD-BRISCHOUX, directrice générale de l'Institut supérieur d'interprétation et de traduction  
Jacques PATEAU, Université de technologie de Compiègne
- 18 II. Compétences linguistiques et formation
- 19 **Des ressources linguistiques dans les entreprises**  
Florence MOURLHON-DALLIES, Université de la Sorbonne nouvelle, Paris 3
- 21 **Les formations de cadre commercial franco-allemand**  
Margarete RIEGLER-POYET, Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie
- 22 **L'implantation de Renault au Brésil : une expérience multiculturelle**  
Ligia FERREIRA, Alliance française de São Paulo
- 25 **L'internationalisation des formations, une réponse à l'internationalisation des échanges économiques**  
Pascal MORAND, directeur général de l'école de commerce ESCP-EAP
- 27 **La maîtrise de la langue du pays d'accueil**  
Florence MOURLHON-DALLIES, Université de la Sorbonne nouvelle, Paris 3

- 29 III. Les langues au travail, une question sociale
- 30 **Équipements et technologies au travail, pour un code de bonne conduite**  
Claude TRUCHOT, Université de Strasbourg
- 32 **Intervention lors de la Journée pour le plurilinguisme (23 juin 2008)**  
Jacques SPELKENS, Groupe GDF SUEZ, coordinateur responsabilité sociale  
de l'entreprise pour la Belgique
- 34 **Des discours sur le multilinguisme... à la réalité de la langue unique**  
Jean Loup CUISINIEZ, porte parole du "Collectif intersyndical pour le droit  
de travailler en français en France"
- 37 IV. Consommateurs, clients, usagers : leurs besoins linguistiques
- 38 **Multilinguisme, compétitivité économique et développement social :  
un point de vue consommateur**  
Reine-Claude MADER, présidente de l'association Consommation, logement  
et cadre de vie (CLCV)
- 40 **Normes disponibles en langue nationale**  
Thierry CRIGNOU, responsable Qualité et Production, AFNOR Normalisation
- 41 **Les enjeux économiques de l'industrie du multilinguisme - traduction  
automatique et synthèse vocale**  
Françoise D. ROURE, Conseil général des technologies de l'information,  
ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi

## **I. Multilinguisme et compétitivité économique**

*La Commission européenne s'est penchée sur l'importance des langues dans le domaine économique, notamment pour la compétitivité des entreprises. C'est à son instigation qu'a été conduite en 2006 l'étude ELAN qui porte sur les « Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne » (1). Cette étude fait apparaître que l'anglais est bien la langue incontournable de l'économie « globale » mais ne suffit pas comme langue des échanges économiques car de nombreux marchés seraient perdus faute de compétences dans les langues locales. A côté des compétences linguistiques qui permettent de vendre dans la langue du client, les compétences interculturelles sont une clé pour la conquête de marchés ; le management interculturel est par ailleurs une réponse à la diversité culturelle et linguistique qui prévaut dans un certain nombre d'entreprises en conséquence de la mobilité des travailleurs.*

(1) [http://ec.europa.eu/Éducation/policies/lang/doc/elan\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/Éducation/policies/lang/doc/elan_fr.pdf)

## **Les langues étrangères au service de la compétitivité des entreprises : trois points de vue**

**Guilhène MARATIER-DECLETY**

**Directrice des relations internationales de l'Enseignement, Chambre de commerce et d'industrie de Paris**

Peu d'études existent aujourd'hui sur le lien entre le multilinguisme et la compétitivité économique, le terme multilinguisme se définissant comme l'existence au sein d'une aire géographique d'une pluralité des langues (source : ministère de la Culture et de la Communication – DGLFLF). Les raisons en sont simples.

L'anglais est aujourd'hui considéré comme la langue internationale des affaires utilisée partout dans le monde, l'alpha et l'oméga qui assurent la compétitivité économique et la conquête des marchés pour les entreprises qui se développent à l'international. Dans ce contexte, peu d'entreprises mettent en place au sein de leur structure une politique linguistique multilingue, le critère essentiel étant pour elles la maîtrise de la langue anglaise pour leurs employés. Et si aujourd'hui l'uniformisation qu'entraîne la langue anglaise dans le monde est remise en question par de nombreuses communautés, elle ne l'est qu'au nom de la nécessité de protéger la diversité culturelle et linguistique des pays, et n'a jamais été envisagée sous l'angle économique.

### **Ainsi se posent les questions suivantes :**

- Est-ce que la mise en place d'une politique multilingue au sein des entreprises peut avoir un impact pour accroître la compétitivité économique et influencer sur leur productivité, leur marge et leur coût ?
- Y a-t-il un rapport entre le multilinguisme et la compétitivité économique ?

Ce sont nos collègues suisses qui se sont penchés les premiers sur le lien entre le multilinguisme et la compétitivité économique. Pays multilingue par essence, la Suisse est l'un des rares pays où des chercheurs ont étudié la valeur économique du multilinguisme. L'idée que le multilinguisme des employés profite aux entreprises fait partie de ces évidences que nul ne remet en question nous affirme François Grin, professeur d'économie à l'école de traduction et d'interprétariat à Genève. Néanmoins, toutes sorte d'indices donnent à penser que les entreprises ne savent pas très bien elles-mêmes pourquoi le plurilinguisme leur profite et n'ont pas de politique claire sur les postes qui nécessitent des compétences linguistiques, nous indique toujours F. Grin.

Or, on sait aujourd'hui d'après l'étude ELAN commandée par Bruxelles, que les entreprises européennes perdent de nombreux marchés, faute de compétences linguistiques suffisantes de leurs employés. Sur la base d'un échantillon de 2000 PME interrogées dans l'Union européenne, l'étude met en évidence l'existence d'un rapport direct entre langues et bons résultats à l'exportation ; 11% auraient perdu des contrats faute d'une maîtrise suffisante des langues pour un montant moyen de 325.000 euros par entreprise, ce qui, par extrapolation pour 945.000 entreprises, représenterait 100 milliards d'euros en Europe.

Il ressort également de cette étude que l'utilisation de la seule langue anglaise pour être compétitif est une idée simpliste et que la réalité est beaucoup plus complexe que cela. En effet, pénétrer un marché grâce à la langue anglaise est tout à fait possible mais la maîtrise de la langue locale s'avère nécessaire d'une part pour se distinguer de ses concurrents et

accélérer sa pénétration du marché, d'autre part pour nouer des partenariats de long terme avec des entreprises locales, partenariats qui sont la meilleure garantie d'un investissement rentable à long terme. En résumé, on pourrait dire que l'anglais est la clé qui permet de réaliser un « coup » commercial mais que l'investissement sur d'autres langues étrangères permet de rentabiliser un investissement à moyen et long terme.

Il est clair qu'on ne vend pas le même produit en Chine et en Ecosse avec les mêmes arguments de vente, ne serait-ce qu'au regard du comportement différent du consommateur et qu'il est nécessaire pour toute entreprise qui se veut compétitive dans le monde global de prendre en compte la réalité régionale de chaque pays, car, au delà du simple contact commercial, il est nécessaire, pour exporter davantage, de comprendre la culture du pays pour avoir le contact avec le public et le fournisseur.

Dans cette perspective entrepreneuriale, il est néanmoins possible de distinguer des zones géographiques où l'anglais s'est d'ores et déjà imposé comme la langue des affaires (Inde évidemment, mais aussi les pays ou villes que l'on a appelés les « Dragons asiatiques » : Corée du Sud, Singapour, Taïwan et Hong-Kong et dans une moindre mesure les pays arabes du Golfe persique) et des zones où l'investissement linguistique se révèle incontournable étant donné la taille du marché (Chine, Russie, Brésil et plus largement l'Amérique latine).

Ainsi, même si nous ne pouvons pas encore étayer de manière scientifique les liens entre le multilinguisme et les résultats des entreprises sur le plan économique, nous constatons une prise de conscience des milieux économiques sur l'importance à accorder au multilinguisme et sur la nécessité d'introduire une stratégie multilingue au sein des entreprises destinées à favoriser l'apprentissage de plusieurs langues pour conquérir les marchés.

### **Plusieurs exemples concrets**

Lors du centenaire de l'UCCIFE - Union des Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger - en novembre 2007, de nombreux représentants d'entreprise ont fait part de leurs préoccupations sur la nécessité de consacrer dans leur budget une part plus importante à l'apprentissage des langues étrangères, conscients que la maîtrise de plusieurs langues étrangères serait un atout indéniable dans les années qui viennent pour développer leur compétitivité. A cette occasion, deux filiales d'entreprises françaises à l'étranger (Argentine et Turquie) qui se sont particulièrement distinguées par l'utilisation de la langue française dans leur fonctionnement interne et dans la formation de leur personnel au français ont reçu les trophées « Oui, je parle français » délivrés par le ministère des Affaires étrangères et européennes, la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, l'Alliance française de Paris et le Forum francophone des affaires.

La Chambre de commerce et d'industrie de Paris au travers de ses établissements d'enseignements et pour répondre aux besoins des entreprises a été pionnière en optant pour l'apprentissage obligatoire de plusieurs langues pendant le parcours de formation de ses étudiants. En effet, l'apprentissage de plusieurs langues, et donc l'approche de différentes cultures, permet aux futurs collaborateurs de développer des compétences transversales telles que l'adaptabilité, la réactivité, la capacité à travailler dans des contextes organisationnels et culturels variés. Ces compétences accroissent indéniablement la compétitivité des entreprises à travers la performance de leurs salariés, même si cette performance reste difficile à mesurer scientifiquement.

Ainsi, ESCP-EAP, classée 3ème *Business School* en Europe par le *Financial Times* offre à ses étudiants à travers ses 5 pôles, Paris, Londres, Berlin, Madrid et Turin, la possibilité de suivre en 3 ans un cursus de formation dans 3 pays différents et d'être trilingue et triculturel lorsqu'ils se présentent sur le marché du travail. A l'École HEC Paris, les étudiants étrangers qui viennent suivre le master « Grande École » dans la filière anglophone parlent tous la langue de Molière à l'issue de leurs études. Enfin, dans tous les établissements d'enseignement de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, la maîtrise de deux langues étrangères est obligatoire ainsi qu'un stage ou un parcours de formation à l'étranger.

Il reste à constater cependant que de nombreux progrès restent à faire pour que le multilinguisme fasse partie intégrante de la politique des entreprises et que des études scientifiques poussées soient conduites sur les liens entre la compétitivité économique et la maîtrise de plusieurs langues, à un niveau individuel mais aussi à celui plus global des organisations. Comme le souligne le Commissaire européen, Leonard ORBAN, chargé du multilinguisme, il est indispensable de montrer l'importance des langues en entreprise et faire prendre conscience de l'importance de la maîtrise de plusieurs langues pour trouver de nouveaux débouchés commerciaux car savoir maîtriser plusieurs langues au sein d'une société renforce la compétitivité internationale et les performances commerciales.

**Margarete RIEGLER-POYET, MBA**

**Directrice du service formation, Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie**

La mondialisation a entraîné une interpénétration des économies et la part des capitaux étrangers dans les sociétés cotées en France est en moyenne de 40 %.

Les entreprises sont de plus en plus confrontées aux différentes langues et cultures et doivent ainsi gérer des équipes multiculturelles. L'enjeu de la langue et de la culture devient donc très important pour la compétitivité des entreprises européennes. La maîtrise de plusieurs langues étrangères n'est pas seulement un atout pour la carrière de nos jeunes, mais une nécessité pour la compétitivité des entreprises, car les entreprises européennes perdent de nombreux marchés faute de compétences linguistiques. Une enquête récente (1) commandée par la Commission européenne et réalisée auprès de 2000 PME européennes du secteur de l'exportation, a montré que 11 % de ces PME perdent des contrats pour des raisons linguistiques, ce qui équivaut à une perte de 325 000 € par entreprise en trois ans.

Parallèlement, le marché des voyages d'affaires est en pleine croissance et va augmenter encore de 2,8 % en 2008 pour atteindre un montant de 27 milliards d'euros (2). Ces déplacements internationaux exigent donc la maîtrise des langues étrangères et la connaissance d'autres cultures. Par exemple, une journée de réunion internationale avec la participation de quatre cadres coûte en moyenne 14 000 €. Si cette réunion n'apporte pas de résultat effectif dû aux problèmes linguistiques ou culturels, l'entreprise est perdante (3). La maîtrise de l'anglais suffit peut-être pour acheter des produits. En revanche, pour les vendre, les exporter et conquérir de nouveaux marchés, il faut parler la langue du client et connaître également sa culture. D'après Dyer et al., 40 à 50 % des fusions et acquisitions échouent en raison de l'incompatibilité des cultures (4).

Selon nos expériences, en tant que Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie, nous constatons que les entreprises manquent de personnel parlant plusieurs langues d'une part, connaissant bien la culture d'entreprise de l'autre pays d'autre part. Malheureusement, les entreprises n'agissent que quand elles perdent de l'argent ; elles se rendent compte dès lors qu'elles ont négligé ces facteurs dans leur stratégie d'exportation ou d'implantation à l'étranger. C'est pourquoi nous préconisons non seulement l'apprentissage de plusieurs langues étrangères mais aussi un enseignement de la mentalité, du comportement et de la culture du partenaire.

Pour augmenter la compétitivité de nos entreprises européennes, les langues et les compétences interculturelles devraient avoir leur place dans les stratégies des entreprises. Soucieux de promouvoir les deux marchés français et allemand, les deux plus importants partenaires économiques, nous sommes très engagés dans la défense du multilinguisme.

(1) [http://www.europe-Education-formation.fr/docs/Label-langues/elan\\_executive\\_summary\\_fr.pdf](http://www.europe-Education-formation.fr/docs/Label-langues/elan_executive_summary_fr.pdf).

(2) *Les Echos*, 12 novembre 2007.

(3) Breuer, J.P., de Bartha, P., (2002) *Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen erfolgreich managen*, Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH&Co.KG, Köln.

(4) Dyer, J.H., Kale, P. and Singh, H. (2004) "When to Ally and When to Acquire", *Harvard Business Review*, July-August.

**Prof. François GRIN**

**Observatoire Économie-Langues-Formation, École de traduction et d'interprétation (ETI), Université de Genève**

### **Le point de vue de la recherche**

L'enquête européenne ELAN constitue assurément un jalon utile, mais son intérêt tient principalement au fait qu'elle a attiré l'attention sur les liens entre certaines variables linguistiques d'une part, et les processus économiques caractérisant l'activité des entreprises d'autre part. Cela étant, il convient de noter que l'enquête ELAN ne permet pas - en l'état - de tirer des conclusions très nettes, pour les raisons suivantes :

1) Le rapport n'est pas clair en ce qui concerne les taux de réponse et la représentativité de l'échantillon. En effet, l'annexe au rapport indique, sous le titre « Response rate per country » (Fig. 1, p. 64), un taux maximum de 5,5 % (pour l'Espagne) et minimum de 0,4 % (pour les Pays-Bas), ce qui donne à penser que les taux de réponse sont modestes. Or vérification faite auprès de l'auteur de ce rapport, ces chiffres indiquent, en fait, la *part de l'échantillon total provenant des différents pays* (en d'autres termes, 5,5 % de l'échantillon total vient d'Espagne, 0,3 % des Pays-Bas, etc.). Mais cela ne fait que déplacer le problème. Pour le montrer, prenons le cas de l'Espagne, qui a fourni le plus gros contingent de réponses (109 entreprises). Selon les indications fournies, à ma demande, par l'auteur du rapport, ces 109 entreprises représentent 37,9 % des 287 qui ont été contactées dans ce pays. Malheureusement, 287 entreprises ne représentent qu'une goutte d'eau par rapport à la « population », c'est-à-dire à l'ensemble des PME espagnoles. On peut ainsi estimer, pour l'Espagne, le taux de couverture de l'enquête ELAN, à environ 0,0001 % (de l'ensemble des PME). Pour un pays comme l'Allemagne, qui n'a fourni que 1,4 % de l'échantillon total mais qui compte considérablement plus de PME que l'Espagne, ce taux de couverture est à peu près insignifiant. Des très faibles taux de couverture ne sont pas forcément rédhibitoires si les échantillons (ici : nationaux) sont d'une très grande qualité — notamment s'ils sont bien représentatifs de la population (c'est-à-dire : de l'ensemble des PME) en termes de variables particulièrement importantes (leur secteur économique d'activité, par exemple). Malheureusement, le rapport ELAN, du moins dans la version accessible en ligne, ne fournit aucune garantie sur la technique d'échantillonnage, que ce soit pour assurer la représentativité de l'échantillon initial ou pour maîtriser l'inévitable (mais énorme) biais de sélection dans l'échantillon final, naissant du fait que n'ont répondu que les entreprises qui ont bien voulu répondre... et qui, déjà de ce fait, ne sont peut-être pas représentatives de la « population » étudiée. Ces problèmes pèsent sur l'ensemble des données de l'enquête.

2) Un des très importants "plus" de l'enquête ELAN est qu'elle a d'emblée été conçue en référence à certaines variables économiques, et pose donc des questions portant sur ces variables (au lieu de poser des questions un peu au hasard). En ceci, elle va plus loin que la plupart des enquêtes auprès des entreprises (par exemple, sur leurs besoins en matière de compétences linguistiques, ou sur leurs pratiques langagières à l'interne) réalisées au fil des années dans différents pays depuis les premières enquêtes (essentiellement australiennes) du début des années 1990. Cependant, l'enquête ELAN n'est pas pour autant construite sur une analyse dans laquelle les variables linguistiques joueraient explicitement le rôle de variables indépendantes qui contribuent à *déterminer le niveau de variables économiques "standard"* (comme les marges, les parts de marché, les coûts, etc.). En d'autres termes, les questions de l'enquête ELAN ne s'appuient pas sur une modélisation explicite du rôle de la langue dans l'activité économique; une telle modélisation suppose en effet que l'on "revisite" la théorie (micro)économique fondamentale pour y incorporer des variables linguistiques qui en sont

habituellement absentes. Ce faisant, on est amené à redéfinir les fonctions (algébriques) qui décrivent la production, les coûts et les profits, notamment. En l'absence d'un tel travail, on ne peut guère formuler d'hypothèses testables sur le rôle des variables linguistiques et recueillir des données en conséquence. À plus forte raison, les données de l'enquête ELAN ne permettent pas de dire comment l'activité économique va, en retour, affecter la destinée des différentes langues en présence.

3) L'enquête ELAN fait l'hypothèse que la contribution du plurilinguisme à la création de valeur passe par les exportations. Cette hypothèse soulève en tout cas deux problèmes. Premièrement, quand on enquête sur l'utilisation des langues « étrangères » dans les entreprises, on constate que ces langues jouent un rôle particulièrement important non pas du côté des ventes et du marketing, mais du côté des *achats* : sans doute les entreprises utilisent-elles les langues pour obtenir les meilleures conditions possibles auprès des fournisseurs de matières premières, de biens d'équipement et de produits semi-finis. Les activités d'exportation ne constituent donc qu'une des raisons (et pas forcément la plus importante) pour lesquelles le plurilinguisme est vecteur d'une valeur « lisible » dans les comptes de l'entreprise. Le deuxième problème est sans doute plus sérieux encore : afin d'estimer le montant total des sommes perdues par les entreprises européennes faute de compétences linguistiques suffisantes, le rapport ELAN extrapole à partir de données un peu fragiles (*cf.* ci-dessus) sur le pourcentage d'entreprises qui reconnaissent avoir « perdu » des affaires faute de compétences en langues étrangères. L'estimation de la somme de ces pertes est interprétée comme le coût total de ce manque de plurilinguisme. Mais c'est oublier l'effet probable de report des commandes : supposons qu'un acheteur de langue maternelle *Y* s'adresse en langue *Y* à une entreprise étrangère, afin de lui passer une commande pour un montant de € 250.000 (par exemple). Supposons que dans l'entreprise en question, on ne parle que la langue *X*, et que l'entreprise néglige cette commande, faute de personnel sachant la langue *Y*. L'acheteur finira par se lasser d'attendre une réponse qui ne vient pas, et placera sa commande soit auprès d'une entreprise de son propre pays, soit auprès d'une *autre* entreprise étrangère qui veut bien traiter une commande lui parvenant en langue *Y* — et cela, pour un montant sans doute très voisin, compte tenu du fait que la concurrence empêche de trop grandes divergences de prix entre différents fournisseurs. Dès lors, la commande de € 250.000 ne sera pas perdue pour tout le monde ! Et par conséquent, il est probable que la plus grande partie du manque à gagner estimé par le rapport ELAN n'existe pas, mais soit compensé par des reports de commandes. Il faut donc passer par d'autres schémas explicatifs pour estimer la valeur économique du plurilinguisme.

Tout ceci confirme qu'il est nécessaire d'encourager des études scientifiques de fond qui passent par la reconstruction de la théorie de la production, en y incorporant le rôle des langues étrangères. Qu'il me soit permis de signaler, sur ce sujet, la parution prochaine de l'ouvrage suivant : GRIN François, SFREDDO Claudio, et VAILLANCOURT François : *The Economics of the Multilingual Workplace*. Londres : Routledge (à paraître, 2009). Pour terminer, précisons que les études récemment publiées en Espagne ou au Portugal comportant des estimations de « la valeur de la langue » traitent d'une question toute différente. En effet, elles concluent que la langue espagnole pèse environ 15 % du PIB espagnol, et la langue portugaise, environ 17 % du PIB portugais. Mais il ne s'agit pas là de la contribution au PIB du *plurilinguisme*. Il s'agit plutôt de la part, dans le PIB, de la *communication* (qui s'effectue principalement en langue locale) prise en tant que condition et de composante plus ou moins importante (selon les secteurs économiques) de l'activité productive.

## **A propos de l'interculturel : quelques approches**

*Vendre dans la langue du client suppose de connaître ses comportements en matière de négociation commerciale, de conflit, recherche de consensus, engagement, etc., toutes compétences qui relèvent de ce qu'on appelle l'interculturel. Cette notion s'applique également aux entreprises elles-mêmes lorsqu'elles emploient des salariés de langues et de cultures différentes. Comment développer des compétences interculturelles au sein des entreprises ouvertes sur l'international, comment gérer des équipes multilingues et multiculturelles ?*

**Sylvie CHEVRIER**

**Maître de conférences à l'université de Paris-Est**

Avant de se prononcer sur la manière de développer les compétences interculturelles, il convient de préciser en quoi elles consistent. Or la nature des compétences interculturelles dépend de ce que l'on entend par culture.

Le plus souvent dans le monde du travail, la culture est considérée comme un ensemble de pratiques, d'us et coutumes divers avec lesquels il est nécessaire de composer. Par exemple, l'exportateur ou un collaborateur devra se familiariser avec les rituels de présentation, les habitudes de consommation, notamment alimentaires, de ses partenaires étrangers. Dans le monde des entreprises, on relève des différences de fonctionnement au niveau des horaires habituels de travail ou du droit du travail. Par exemple, les questions que l'on peut poser lors d'un entretien d'embauche sont plus ou moins contraintes par la loi. Ainsi, il n'est pas rare au Japon d'interroger un candidat sur sa vie privée, alors que tout sujet qui n'est pas directement lié à la compétence du candidat pour occuper un poste est *a priori* exclu dans le contexte américain ou français. En milieu international, il est donc nécessaire de se familiariser avec les pratiques en vigueur dans les cultures des partenaires, soit pour s'y adapter, soit pour ne pas s'en offusquer. Ainsi en est-il des questions récurrentes de ponctualité qui donnent lieu à des comportements divers selon les cultures. Il est important de savoir qu'un interlocuteur n'est pas jugé en retard selon les mêmes critères d'un pays à l'autre pour éviter d'accabler un partenaire qui n'a pas, à ses propres yeux, démérité du fait de l'écart entre une heure de rendez-vous annoncée et sa disponibilité effective.

En ce qui concerne ces pratiques, l'expérience conduite avec l'aide des guides sur les bonnes manières qui ont cours dans chaque pays permet le développement de savoir-faire interculturels. Beaucoup de cadres familiers avec le monde international des affaires sont rompus à des pratiques culturelles différentes que l'observation, quelques guides et des discussions avec des interlocuteurs privilégiés permettent assez facilement de repérer. L'apprentissage est d'autant plus aisé que ce type de différences est directement observable et que les individus ont une grande ouverture d'esprit. Cependant, si ce premier niveau d'adaptation aux pratiques permet d'éviter des maladresses grossières de comportements, notamment dans les interactions, il n'épuise pas la question de la compétence interculturelle.

Si l'on définit la culture, à la suite de Ph. d'Iribarne, comme un contexte d'interprétation, c'est-à-dire comme un ensemble de repères et de notions que les personnes utilisent pour

donner sens à leur expérience, les compétences interculturelles sont alors d'une autre nature. A l'image des compétences linguistiques, elles renvoient à la capacité de comprendre plusieurs univers culturels de sens différents. Dans la mesure où les mêmes mots, en particulier ceux qui désignent les processus fondamentaux de management comme décision, délégation et contrôle, n'ont pas le même sens pour des partenaires de cultures différentes, la traduction linguistique doit s'accompagner d'une traduction culturelle. Les compétences interculturelles permettent justement de prendre précocement conscience des malentendus qui peuvent s'introduire dans les fonctionnements d'un groupe interculturel, et de savoir les prévenir ou les lever. Nous prendrons l'exemple d'un grand groupe international qui a souhaité diffuser dans ses filiales un « management transparent ». Tandis que pour les initiateurs de la démarche, le management transparent évoquait une circulation fluide des informations dans laquelle le management avait un rôle actif de relais qui devait permettre l'implication et la mobilisation des équipes informées en permanence des orientations stratégiques et décisions clés du groupe, la formule « management transparent » a été interprétée dans certaines filiales comme une dévalorisation de la fonction managériale. En devenant « transparent », le management devenait inconsistant, n'apportant plus de valeur ajoutée en se contentant d'être une courroie de transmission.

La capacité à décrypter des sens divergents derrière des mots communs n'est pas nécessairement développée spontanément. La simple curiosité et l'ouverture d'esprit ne suffisent plus car la culture du partenaire, conçue comme système de sens, n'est pas directement observable. Les différences de perception risquent au contraire d'alimenter des perceptions mutuelles négatives et finalement des incompréhensions renforcées. Le développement des compétences interculturelles suppose alors des capacités d'analyse et un travail de distanciation qui, à notre sens, gagne à être fait en commun par l'ensemble des participants.

Dans cette perspective, nous avons proposé et expérimenté une démarche d'accompagnement collectif des membres d'équipes interculturelles dans laquelle ces derniers sont engagés dans une analyse réflexive de leurs pratiques et des représentations culturelles qui leur sont sous-jacentes. Ils sont guidés dans un second temps dans l'élaboration de manières de fonctionner ensemble qui soient légitimes pour l'ensemble des partenaires en présence. Cette démarche va selon nous au-delà des opérations de formation ou de sensibilisation interculturelle traditionnelles qui s'adressent aux individus, les laissant *in fine* libres de se « débrouiller » avec ce qu'ils ont compris de la culture de leurs interlocuteurs. En s'adressant à des équipes constituées, la démarche que nous préconisons met le collectif sur la voie de modes de fonctionnement adaptés à leur contexte.

Cette démarche ne se veut pas une panacée interculturelle. Elle repose elle-même sur des présupposés qui ne sont pas exempts de représentations culturelles. Par exemple, une telle démarche postule que la mise à plat collective des problèmes d'une équipe permet de les résoudre plus efficacement car chacun peut formuler des propositions rationnelles en connaissance de cause. Pourtant, il est des cultures, en Asie notamment, dans lesquelles l'explicitation des problèmes n'est guère envisageable dans la mesure où les questions de face empêchent de les aborder de manière frontale. La mise en évidence des problèmes risquerait de suggérer des « coupables » et de leur faire perdre la face. Cependant, dans un contexte européen, cette démarche peut s'avérer productive.

**Marie MERIAUD-BRISCHOUX**

**Directrice générale de l'Institut supérieur d'interprétation et de traduction (ISIT)**

### **Bienvenue dans le monde du multilinguisme**

Pendant longtemps les entreprises nationales furent monolingues et monoculturelles. L'internationalisation des échanges économiques était construite sur une juxtaposition des cultures et une juxtaposition des langues sans réel contact entre elles. Il restait alors le temps, lors des échanges, d'élaborer la communication, par la traduction, l'interprétation, l'apprentissage de la langue.

Le grand bouleversement est intervenu dans les dernières décennies par les changements exponentiels opérés par les techniques de communication et d'échanges à distance : téléphone portable et surtout Internet. Aujourd'hui, les langues et les cultures sont accessibles en simultané, elles se superposent, s'interpénètrent, se mélangent. Cet accès est immédiat, que la langue soit ou non comprise. L'ouverture d'un site partiellement traduit, le téléchargement d'un logiciel, une recherche sur un thème nous conduisent à circuler dans un univers qui devient, par sa diversité et son immédiateté de contact, rapidement incompréhensible. S'imposait dès lors, pour mettre un peu d'ordre dans ce désordre du sens, une langue véhiculaire, l'anglais, un anglais technique, réducteur, mais qui permet le minimum vital de la communication. Solution à court terme parce qu'au-delà de la langue, ce sont aussi des chocs de culture qui surgissent. L'anglais des affaires de la « planète » est chargé de toutes les cultures qui le parlent.

L'entreprise devient en ce sens un formidable vecteur pour mettre en œuvre une véritable gestion du multilinguisme et de l'interculturel. Mais c'est un processus qui prend du temps et qui ne pourra pas faire l'économie d'une réflexion sur les objectifs attendus des différents modes de communication, faute de quoi des pans entiers d'une langue et donc de la culture pourraient se voir expulsés d'un champ d'activité.

De plus la « bande passante » de l'anglais des affaires est bien trop faible pour transmettre la complexité de la pensée parce qu'une langue n'est pas seulement un outil de communication, c'est aussi un matériau de création, l'expression d'une culture singulière et qu'elle est un marqueur d'identité puissant. Parler une langue, véhicule, transporte, assimile, métabolise de nombreux éléments culturels. La gestion du multilinguisme permet de conserver la richesse des cultures.

Certaines entreprises mettent en place des projets de « management interculturel » de leurs équipes multilingues et multiculturelles. Elles ont besoin de professionnels compétents. Or les traducteurs et les interprètes ont, depuis longtemps, l'expérience de ces chocs culturels et linguistiques. Ces passeurs de sens sont aussi des passeurs de culture. Certains d'entre eux intègrent aujourd'hui les services de communication, de *marketing*, de GRH (gestion des ressources humaines) parce qu'ils savent se mettre à la place des autres, sortir de leur cadre de référence, du confort de leur propre culture, tolérer l'ambiguïté, gérer l'inconnu, accepter la différence, autant de compétences nécessaires dans la gestion des entreprises multinationales.

**Jacques PATEAU**

**Agrégé d'allemand, docteur en sciences humaines, enseigne le management interculturel à l'Université de technologie de Compiègne, dirige depuis 1992 la société de conseil et de formation Pateau Consultants**

**Propos sur l'interculturel, colloque du cinquantenaire de l'ISIT, novembre 2007 (extraits)**

[...] J'observe dans les entreprises multiculturelles que les contraintes d'adaptation culturelle sont multiples : différences culturelles, travail à distance, obligation de délivrer vite un résultat global tout en défendant des intérêts locaux. Il s'agit donc dans notre métier d'aider ces acteurs à atteindre leurs objectifs par une meilleure compréhension interculturelle, interpersonnelle, intermédiaire. Et au bout du compte il s'agit de développer de la confiance.

Revenons à l'interculturel d'ajustement. A ce sujet les anecdotes fourmillent. L'un des épisodes qui m'a le plus marqué, chez un équipementier automobile, c'est lorsque j'avais été contacté par le chef d'une division qui voulait me confier un groupe franco-allemand qui venait d'obtenir un gros contrat chez Peugeot et qui avait du mal à bien fonctionner. On parlait de méfiance, de rétention d'information, et dans ce type d'action j'ai coutume de proposer aux uns et aux autres de décrire la perception qu'ils ont de l'autre culture. Timidement, les Français faisaient remarquer qu'au début de la coopération les Allemands ne s'étaient pas du tout montrés coopératifs. Ce qui étonnait fortement leurs homologues d'outre-Rhin qui demandaient des explications et des faits. Un ingénieur français a immédiatement sorti de son sac un e-mail qui avait été envoyé le 1er mars (nous étions alors au mois de septembre) et qui disait « nous avons une réunion chez Peugeot le 23 mars concernant une nouvelle jauge à essence ». Les Français invitaient clairement les Allemands à préparer le projet, à se joindre à eux à la réunion qui avait lieu trois semaines après. Pour les Allemands, c'était une information concernant les activités de leurs collègues. On était clairement dans une interprétation textuelle du côté allemand. Le problème est que l'interprétation française avait été de dire « évidemment, Peugeot les intéresse moins que BMW ou Mercedes, ils ne veulent pas coopérer ». Pour les Français leur message était évident, il coulait de source [...].

J'imagine que nos amis traducteurs ou interprètes ne sont pas toujours à l'aise quand il s'agit de traduire le deuxième degré, l'aspect allusif. Et ce qu'il faut absolument comprendre du côté français est que cette culture, qui a le grand avantage de développer une importante connivence et complicité, a aussi l'art d'exclure ceux qui ne partagent pas le contexte. Evidemment, parler à demi-mots quand on connaît quelqu'un est très facile. C'est une forme obligatoire d'intelligence à la française. Poser une question quand on n'a pas compris, cela va une ou deux fois, mais c'est une façon de perdre la face devant le professeur et ses pairs. Mais dans des pays qui n'ont pas eu cette unité, cette insularité, pour en revenir à nos amis britanniques, il s'agit à tout moment de reconstituer un contexte qui n'existe pas, c'est la base même de la culture états-unienne. Ce qui fait qu'entre les Anglais et les Etats-Unis il y a énormément de différences passionnantes. Vous connaissez l'anecdote, pendant la guerre de Corée où un message envoyé par un bâtiment britannique qui était en perdition a été interprété par un bâtiment américain et le texte du SOS disait *things are getting sticky*. Aucune réaction du côté américain, tellement le message était implicite [...].

L'un de mes amis britanniques dirigeant une entreprise me disait récemment : *French want to be right all the time, we Brits, we do prefer to reach our objectives*. D'un côté, le plaisir de raisonner, de démontrer le discours fleuri (j'entends de plus en plus dans les entreprises

*French blabla*, la rhétorique, les langues *philosophical and metaphysical debates of the French* ), de l'autre *just come to the point* : démontrer brillamment comment de manière inductive d'un côté, avoir raison, de l'autre atteindre ses fins [...].

Il y a quelque chose que j'ai découvert très souvent et qui est la culture de l'honnête homme français, de la vision globale, de l'esprit de synthèse, de la capacité rapide à analyser. J'ai en tête une anecdote qui a eu lieu lorsque je préparais des apprentis, des compagnons comme on dit dans l'aéronautique, qui montaient à Hambourg pour réaliser l'aménagement commercial. Je parlais de la segmentation des tâches à quarante employés de Toulouse pour décrire la culture allemande et l'un d'entre eux m'a dit : « on voit que tu es un intellectuel, ce n'est pas très facile à comprendre ». Un an après, lorsque je les ai revus pour avaliser leur situation, il est venu me voir et m'a dit « Jacques, j'ai compris la segmentation des tâches, parce qu'à Hambourg l'homme responsable de la moquette, si tu lui poses une question sur le chemin lumineux, il n'en a rien à faire, il dit qu'il n'est pas responsable. Et le problème, c'est qu'à Toulouse, si tu es responsable de la moquette, la seule chose qui t'intéresse, c'est le chemin lumineux ! » [...].

Je reviens à la notion de cacophonie et de polyphonie que nous montre l'entreprise actuelle. On parlait du *globish*, l'entreprise actuelle, celle de la globalisation, produit des valeurs qui représentent le *globish* culturel. Là encore, c'est une espèce de commun dénominateur non négligeable, mais le risque est parfois important de négliger les spécificités culturelles. Je vous donne un exemple simple, je cite une valeur interchangeable qu'on pourrait trouver dans la quasi-totalité des entreprises du CAC 40, je cite : *Promoting team work : promotes listening, networking, recognizing that important steps are better achieved through team work than through individual approach*. Mais comment interpréter cette pseudo évidence ? Il se trouve que dans certaines cultures le travail en équipe c'est avant tout partir d'une conception fonctionnelle ou instrumentaliste de l'organisation. Il y a un système d'activités et de tâches qui doivent être coordonnées. On se fixe des règles simples sur le court terme et on avance. Et dans d'autres cultures, l'organisation est avant tout un groupe de personnes mobilisées autour d'un projet dont il s'agit d'organiser les relations. Je repense à cet incroyable malentendu qui affecte constamment la gestion des équipes multiculturelles européennes. Derrière la notion de *team work*, si claire pour un Anglo-saxon, tout le monde est censé adhérer sur le court terme en respectant des règles précises et autour d'un objectif précis. Les Espagnols, eux, s'accordent à dire que le mot *team* n'existe pas, ce qui existe c'est *el clan*. *El clan* remonte parfois à la *quadrilla*, ce groupe d'amis de l'école qui continue à se voir, qui ne se quittera jamais.

Quand on travaille avec l'Italie, si l'on n'est pas dans la famille, on a énormément de mal à faire fonctionner une équipe. Et derrière la famille on retrouve évidemment la culture marchande italienne, celle des cités Etats où le chef d'Etat est à la fois *condottiere*, esthète, protecteur, sponsor... On retrouve évidemment cette dimension en travaillant avec les entreprises italiennes. Récemment, un Français me disait : « mon nouveau chef anglais est incroyable, il me donne carrément les clefs de la maison mais je ne le vois jamais ». Réponse de l'intéressé : « pourquoi est-ce que je dois le voir plus souvent, il sait ce que qu'il a à faire, il est *empowered* ». Les attentes sont différentes : pour un Français, voir son chef, c'est se positionner par rapport à lui, c'est plaire et socialiser, jouer un peu le courtisan, un peu le copain, anticiper les changements de cap à venir. Autant d'exercices inutiles pour un Britannique qui se contente d'accomplir la mission qui lui a été confiée.

Quelles sont finalement les leçons que l'on peut tirer du management interculturel ? Au fond qu'est-ce qui fait qu'une société ou une équipe culturelle fonctionne bien ou mal ? Il faut que

vous sachiez que les spécialistes du management interculturel n'interviennent jamais sur ce registre stratégique ou économique. Fusionner, démarrer une *joint-venture* : ils ne sont pas présents dans l'élaboration d'une stratégie d'achat ou de fusion. Ils ne sont que très rarement présents dans la mise en place de l'organisation qui en découle. Ils mesurent pourtant souvent à quel point des rôles mal définis détériorent la qualité de la coopération. On vous livre une stratégie qui essaie de se mettre en place et une organisation définie.

Il nous reste donc à intervenir sur quatre sujets :

1. La compréhension des différentes cultures, mais en évitant de faire du culturalisme qui consisterait à calquer sur des organisations culturelles complexes des organisations stéréotypées et donc dépasser le culturel d'ajustement pour passer au culturel d'engendrement. Produire ensemble, parce qu'on se comprend mieux, des adaptations réussies. Il s'agit de mettre par exemple au point le processus décisionnel le plus adapté.
2. La compréhension des mécanismes d'une coopération. Ce mélange de peurs, d'attraits, de tentations. Eviter l'incapacité de mettre sur la table les sujets qui fâchent.
3. Travailler à distance. Cela rapproche les interculturalistes et les interprètes.
4. La qualité du temps réel passé avec l'autre. Chose rare et précieuse. Notre métier consiste à provoquer de la curiosité, aider à la découverte. Revaloriser le réel au détriment du virtuel, ne plus lire ses *e-mails*, éteindre son portable, s'écouter. Si un collègue devait vous remplacer demain, que devrait-il savoir sur vous, sur vos contraintes et vos cultures ? J'ai lu dans le livre du cinquantenaire [de l'ISIT] que les interprètes sont des médiateurs, des passeurs entre deux cultures, qui sont à l'affût du contexte de l'autre. L'interprète doit s'ouvrir à l'orateur, il doit s'imprégner de sa culture avant même de l'avoir rencontré, il doit connaître son milieu d'appartenance, ses convictions, savoir qui il est, ce qu'il pense. L'interprète, fort de ces informations, est alors prêt à transmettre. L'imprévu est toujours possible, il faut le gérer sur le champ. Cela m'a fait penser aux compétences requises pour le management interculturel, semblables à ce qu'on appelle l'intelligence culturelle : faire preuve d'empathie, tolérer l'ambiguïté, sortir de son cadre de référence et contextualiser toute rencontre. L'expérience interculturelle est riche, vivez-la. Selon Goethe, « nul n'aura jamais accès à sa propre culture s'il ne fait pas l'effort de connaître celle de l'autre ».

## II. Compétences linguistiques et formation

*Investir dans l'offre de formation aux langues devient une nécessité dès lors que les compétences linguistiques sont un atout pour la conquête des marchés. D'après le rapport Legendre (1), 50% des échanges commerciaux de la France s'effectuaient en 2003 avec l'Allemagne ; l'allemand était alors la deuxième langue la plus recherchée après l'anglais et on estimait à près de 4 000 le nombre de postes de cadres parlant allemand restant non pourvus. La désaffection de certaines langues dans l'enseignement scolaire a un retentissement dans le monde économique où le manque de locuteurs en allemand, italien, russe, portugais... est sensible. Parallèlement, les langues des pays émergents (exemple : la Chine) gagneraient à être davantage enseignées. Mais la question des compétences linguistiques ne saurait se limiter à l'éducation initiale tant elle a à voir avec l'éducation tout au long de la vie. Comment utiliser les différents dispositifs de formation tout au long de la vie pour diversifier les compétences linguistiques au sein de l'entreprise ? Comment les entreprises peuvent-elles organiser une offre de formation ?*

*(1) « L'enseignement des langues étrangères en France », Rapport d'information n° 63 (2003-2004) de M. Jacques Legendre, sénateur,*  
<http://www.senat.fr/rap/r03-063/r03-063.html>

## **Des ressources linguistiques dans les entreprises**

**Florence MOURLHON-DALLIES**

**Maître de conférences à l'université de la Sorbonne nouvelle, Paris 3**

**Responsable du master 2 professionnel "Ingénierie de formation pour l'enseignement du français et des langues" \***

L'entreprise est un lieu où les langues se côtoient et se croisent nécessairement : du fait des échanges internationaux (de biens et de services) mais aussi en raison de la diversité des nationalités des employés qui y travaillent. Ainsi, même une petite entreprise artisanale en électricité ou en maçonnerie, qui intervient à l'échelle locale dans une ville de province en France, connaît ces réalités : le carrelage vient d'Italie, les ouvriers sont portugais ou polonais... et parfois le client anglais. Dans tous les cas, et à tous les niveaux de qualification, le multilinguisme est présent.

La première chose à faire serait, selon nous, d'explorer tous les types de coexistence entre les langues dans les entreprises :

- la pratique des langues étrangères comme langues de travail, bien sûr, à l'image de l'anglais, très sollicité au téléphone ou dans les courriels ;
- les recours à l'intercompréhension des langues (en particulier romanes, si l'on évoque le cas de l'italien et du portugais, moins enseignés dans notre système scolaire) en répertoriant les principales situations dans lesquelles on mobilise l'aptitude à comprendre la langue d'autrui sans l'avoir vraiment apprise tout en répondant en français ;
- l'usage de la traduction spécialisée, en listant les postes et les types de documents les plus concernés.

Cela suppose qu'on accepte dans l'entreprise, plus qu'ailleurs, le travail différencié des compétences du CECR (expression orale, expression écrite, compréhension orale, compréhension écrite, interaction orale) et qu'on incite les employés à suivre des formations professionnelles pour des langues dites rares (russe, chinois) ou moins en vogue (allemand). Quand on regarde de près les CV, on se rend compte toutefois que beaucoup de personnes ont acquis des rudiments de japonais ou d'italien (à la suite d'un *hobby* ou d'un voyage) qui sont autant de compétences en sommeil. Les services de ressources humaines pourraient effectuer une relecture de ces CV, à la lumière des compétences linguistiques et proposer de les réactiver. Par ailleurs, l'une des caractéristiques des Français, qui est d'épouser des étrangers (ou des étrangères) dans des proportions plus élevées que la moyenne européenne, a pour effet de mettre sur le marché de l'emploi des jeunes souvent bilingues (et/ou biculturels) qui constituent pour l'avenir un vivier d'autant moins négligeable que les langues en question sont très diverses et parfois peu enseignées dans notre système scolaire (par exemple, l'arabe, le polonais, le portugais). Cela étant, les compétences linguistiques sont dans de tels cas souvent mieux développées à l'oral qu'à l'écrit, ce qui suppose de déployer des compléments de formation spécifiques, orientés qui plus est vers la vie professionnelle.

Le point le plus critique est cependant la détection et l'évaluation de ces compétences. On manque de tests et de certifications qui soient véritablement orientés vers la pratique des langues en situation professionnelle. Il existe pour l'essentiel les certificats de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris pour le français langue étrangère, quelques certifications de chambres de commerces étrangères (pour l'allemand notamment) ainsi que le diplôme de compétence en langue (DCL) des GRETA pour bientôt huit langues.

Ces certifications en langue professionnelle ne valident pas des niveaux scolaires dans l'absolu, mais des capacités concrètes (au téléphone, en reformulation écrite, etc.). On peut citer aussi le tout nouveau Outil de positionnement transversal du CLP, qui mesure différentes compétences clés dans le monde du travail.

L'offre fait plus cruellement défaut encore, si on cherche des tests ou des certifications qui se passeraient en plusieurs langues. Il faudrait en effet pouvoir vérifier les aptitudes à entendre des informations en russe et à les restituer en français sous la forme d'un compte rendu ou à lire une carte de restaurant en français et à expliquer les plats en allemand (sans en passer par une traduction), autrement dit, parvenir à évaluer les compétences de reformulation et de transcoding qui sont les plus demandées dans la vie professionnelle. Or les formations tout comme le matériel pédagogique édité, pourtant destinés au monde de l'entreprise, sont encore calqués sur un découpage scolaire : manuel de français, livre d'anglais, méthode de chinois. Il n'existe pas, à notre connaissance, de matériel centré sur des domaines ou des métiers, qui prenne en compte cette réalité multilingue. D'où notre désir de développer une didactique des langues sur objectifs spécifiques et professionnels (\*), qui associe différentes langues, au moins, au plan des formations. On pourrait alors imaginer des "bouquets" de langues, mêlant des langues déjà bien répandues comme le français, l'anglais et l'espagnol, avec des langues moins couramment pratiquées comme l'italien, le chinois, le portugais. A quand une formation pour du personnel médical ou des médecins, qui propose du français médical, de l'anglais médical et du chinois médical, avec des tronc communs et des mineures (plus ou moins optionnelles)? Idem pour le bâtiment, avec du portugais et du français?

On est loin de ces réalités, surtout pour les métiers manuels ou pour les postes de niveaux de qualification les moins élevés.

\* Auteur de l'ouvrage *Enseigner une langue à des fins professionnelles* (2008), Langues et didactique, Didier.

Lire aussi, du même auteur (\*) : "Vers des programmes plurilingues sur objectifs spécifiques", *Le français dans le monde* n°348, nov-déc. 2006, pp. 25-28.

## **Les formations de cadre commercial franco-allemand**

**Margarete RIEGLER-POYET, MBA**

**Directrice Service Formations, Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie**

La formation « Cadre commercial franco-allemand » trilingue, organisée par la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie permet d'aider les entreprises, actives sur le marché franco-allemand, à trouver efficacement du personnel parlant plusieurs langues. Parallèlement, cette formation permet aux jeunes diplômés universitaires de s'intégrer plus rapidement sur le marché de l'emploi.

Cette formation, de plus en plus appréciée par les entreprises, correspond aux besoins spécifiques de celles-ci afin de conquérir de nouveaux marchés et d'augmenter ainsi leur compétitivité. Ce programme original, à la fois en alternance, qualifiant et organisé dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, dure 12 mois. Une soixantaine d'entreprises y participent et forment des profils littéraires, issus de filières universitaires (Langues étrangères appliquées ou Etudes germaniques), aux dernières techniques commerciales, de gestion et de management. Parmi les entreprises partenaires de cette formation figurent de nombreuses entreprises françaises, déjà exportatrices de produits sur le marché allemand ou des PME françaises cherchant à exporter vers l'Allemagne ou d'autres marchés européens, particulièrement vers l'Europe de l'Est.

Les modules théoriques et pratiques sont conçus par la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie en coopération avec les entreprises partenaires. Ils ciblent au mieux leurs besoins et permettent aux participants d'être rapidement opérationnels. Ces modules sont animés par des formateurs connaissant parfaitement l'environnement professionnel. Au terme de cette formation qualifiante, 100 % des jeunes diplômés trouvent un emploi dans les deux mois qui suivent la formation. Soit ils se voient proposer un contrat fixe dans la même entreprise (50 %), soit ils sont embauchés dans une autre société cherchant du personnel multilingue. Les débouchés touchent tous les domaines industriels et de services.

Le contrat de professionnalisation de la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie en quelques mots :

- Contrat à durée déterminée de 12 mois, à Paris et en région parisienne
- Alternance : 4 jours en entreprise, 1 jour de formation théorique à la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie
- Rémunération de 80 à 100 % du SMIC
- Profils : Bac + 2/4, bilingues français/allemand avec des bonnes connaissances en anglais
- Admission sur dossier et entretien individuel ; tests de langue – WiDaF
- Présélection des candidats et gestion des démarches administratives par nos soins
- Modules de formation professionnels (vente, *marketing*, finance, droit, langue des affaires, etc.)
- Intervention régulière de professionnels dans le domaine franco-allemand et international – 455 heures de formation
- Suivi personnalisé sous forme d'entretiens individuels réguliers avec les entreprises et les participants, réalisés par la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie

## **L'implantation de Renault au Brésil : une expérience multiculturelle**

**Ligia FERREIRA**

**Directrice de la formation, Alliance française de São Paulo**

*Points communs, la revue du français à visée professionnelle*, n°34, mai 2008, Direction des relations internationales de l'enseignement, Chambre de commerce et d'industrie de Paris

[...] Au milieu des années 90, l'internationalisation constitue l'un des axes stratégiques de Renault qui annonce, dès 1995, son intention de s'installer au Brésil. L'année suivante, on pose la première pierre de la future usine Ayrton Senna, première étape d'un complexe industriel dans la région de Curitiba, capitale de l'Etat du Paraná. Ce projet scelle la présence de l'emblématique constructeur français au Brésil, entreprise placée, dès le départ, sous le signe de la diversité : des hommes et des femmes d'horizons professionnels et de nationalités diverses se rencontrent dans une région brésilienne sans tradition industrielle pour en changer la vocation et l'intégrer au *Mercosur* [...].

Au moment de son inauguration en décembre 1998, Renault du Brésil, qui rassemble aujourd'hui près de 4 500 personnes, comptait environ 800 collaborateurs brésiliens, 70 expatriés (séjour de deux ans ou plus, accompagnés de leurs familles) et 85 formateurs étrangers, pour la plupart venus de France, mais aussi du Portugal ou d'Argentine, chargés de missions de courte durée. Une structure reliée à la Direction de la mobilité internationale du siège prend en charge l'installation des expatriés et de leur famille. De nombreux Brésiliens – opérateurs, techniciens, ingénieurs ou d'autres métiers support – ont besoin de se former dans les usines ou dans d'autres services de Renault en France, en Argentine, en Espagne, en Turquie, en vue du développement des projets parallèles qui devaient se succéder d'une année à l'autre : la production des voitures Scénic (1998) et Clio (1999), la fabrication de moteurs (2000) et la première usine de l'alliance Renault Nissan (2001). Ces projets impliquaient des parcours de formation longs et spécifiques pour leurs acteurs.

La formation est en conséquence un secteur clé dès le début de 1997, destinée à qualifier une main-d'oeuvre jeune et inexpérimentée, ainsi que pour d'autres fonctions liées à la production, puisqu'on ne disposait pas d'une usine "réelle" dans cette région sans tradition dans le domaine de l'automobile (seules 10 % des personnes recrutées possédaient une expérience dans le secteur). Fin 1998, Renault comptabilisait 104 000 heures de formation dispensées aux collaborateurs des domaines techniques et administratifs, c'est-à-dire près de 100 heures par personne, alors qu'à cette époque le nombre d'heures de formation dans le secteur automobile au Brésil se situait en moyenne entre 60 et 70 h (1).

Si Renault Brésil est né multiculturel, il se transforme également en entreprise plurilingue, comme en témoignent des situations variées. Des Brésiliens doivent pouvoir s'exprimer ou comprendre le français pour exécuter leur travail, lire et adapter une documentation technique, suivre des formations, ou encore produire des documents (rapports, présentations) ou communiquer par écrit, interagir oralement avec des collègues se trouvant sur place (réunions de travail mais aussi moments de sociabilité), en France ou dans d'autres pays (réunions par vidéoconférence, par exemple). Pour les expatriés français ou argentins, en plus de l'exigence des situations professionnelles, maîtriser le portugais est aussi bien un exemple et une légitimation qu'une condition pour s'intégrer dans le pays. Il n'était pas rare qu'au quotidien, en plus de sa langue maternelle respective, on ait recours à deux langues étrangères. La formation en langues joue ainsi, dès le départ, un rôle de première importance. Au second

semestre 1998, plus de 350 collaborateurs de l'entreprise étudiaient une langue étrangère, formation qui représentait environ 3 300 heures par mois. Les projets menés créent donc immédiatement des besoins importants, tout d'abord en FLE, ensuite en portugais pour les collaborateurs étrangers, en espagnol et en anglais qui va devenir plus tard la langue de communication du groupe Renault-Nissan. Pour cette raison, l'un des premiers postes du service formation était destiné à un spécialiste en formation langues. [...] Renault fut d'ailleurs l'un des premiers en France à créer au sein des services RH un poste dédié aux formations en langues, dotant l'activité d'une méthodologie propre. En 1998, il existait en tout six responsables des formations en langues (France, Brésil, Espagne, Turquie, Mexique, Slovénie) qui se réunissaient une fois par an afin de définir des orientations communes. [...]

Pour bâtir la politique linguistique (dont le sort est encore très souvent chez nous laissé entre les mains du fournisseur ou du collaborateur, sans suivi rigoureux de la part de l'entreprise), il fallait définir les critères pour identifier le public cible, les langues concernées ainsi que le rythme de l'apprentissage, les partenaires, la durée, les modalités et les finalités des cours suivis. Quelques principes majeurs devaient également être observés. Les formations en langues n'étaient ni un « avantage » ni un « dû », comme c'était le cas ailleurs. Les cours étaient assurés à 100 % par l'entreprise, mais il ne s'agissait pas d'une obligation envers tout le personnel. Par ailleurs, la formation devait être justifiée par la hiérarchie en fonction du besoin pour l'exercice d'un métier, pour des tâches ou des missions à accomplir, pour une expatriation. Après analyse de la demande et des délais pour le développement des compétences, on déterminait les modalités (individuel, groupe, extensif, intensif, immersion), les contenus de formation et les prestataires (pour le français et le portugais, à Curitiba, l'Alliance française, le Centre de langues de l'université locale ; à São Paulo, l'Alliance française de cette ville où siégeaient des équipes commerciales et de support). Bien que tous les secteurs de l'entreprise aient été concernés par les besoins en langues, le principal destinataire était la fabrication, dont la plupart des collaborateurs sont des Brésiliens, majoritairement de sexe masculin, âgés de 28 ans en moyenne, ingénieurs de formation (mécanique, électricité, chimie, production, qualité, etc.). Il s'agissait donc d'un profil différent de celui des apprenants traditionnels de FLE. Chez Renault du Brésil, l'apprentissage d'une, si ce n'est de deux langues étrangères, était la première porte d'accès aux formations techniques, à la préparation de missions à l'étranger, à la réalisation de tâches, à la formation sur place avec des collègues d'autres nationalités, des conditions *sine qua non* pour le démarrage de l'usine. [...]

L'implantation de Renault au Brésil s'est caractérisée dès le départ comme une vraie situation de communication interculturelle, telle que la définit Marc Bosche, c'est-à-dire une «intégration entre individus de cultures nationales différentes, dans le contexte d'une ou plusieurs organisations pour atteindre des objectifs professionnels ou réaliser une tâche ou un travail déterminé» (2). Ce projet a marqué de manière significative la trajectoire professionnelle et les histoires de vie des collaborateurs brésiliens et étrangers qui y ont travaillé pendant quelques mois ou quelques années. En plus de voir leurs carrières progresser, ils sont sûrs aujourd'hui de pouvoir jouer un véritable rôle de médiateurs culturels. A l'instar de ce que nous avons vécu au Brésil, les patrons des entreprises françaises internationales ont tout à gagner en faisant la promotion du français comme langue de travail et de communication, ainsi que la promotion des langues et des cultures où ils sont implantés. Car la diversité culturelle, d'après Carlos Ghosn, est une dimension essentielle pour l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle. Selon le patron franco-brésilien de Renault-Nissan, « il s'agit d'utiliser les différences et de jouer des complémentarités pour apprendre et grandir, tout en renforçant sa propre identité. Garder ses racines tout en ouvrant la porte à un changement constructif grâce à un échange réciproque : voilà ce que la mondialisation doit permettre »(3) .

1. Il n'existe pas au Brésil d'obligations définies pour les entreprises en matière de formation comme c'est le cas en France.
2. Marc Bosche (dir.), *Le Management interculturel, méthodes de recherche, expériences asiatiques*. Paris, Nathan-Université, 1993.
3. *Le Monde*, 23/03/2005.

## **L'internationalisation des formations, une réponse à l'internationalisation des échanges économiques**

**Pascal MORAND**

**Directeur général de l'école de commerce ESCP-EAP (École supérieure de commerce de Paris – *European School of Management*)**

Interview : dans quelle mesure l'internationalisation des formations prépare-t-elle à l'internationalisation des échanges économiques ? Quelle est la place des langues ici ?

En tant que directeur général d'ESCP-EAP, je tiendrai dans un premier temps le discours de tout directeur d'école de commerce pour dire ensuite ma vision des choses.

La mondialisation est là. Pour exercer leur futur rôle au sein des entreprises, les leaders de demain ont besoin d'une vision élargie du monde ; pour cela, ils doivent multiplier les expériences et vivre dans plusieurs pays. La compréhension des cultures est ici fondamentale, car rien ne remplace l'expérience vécue. A l'heure de l'économie de la connaissance, cette richesse immatérielle, tous les emplois sont susceptibles d'être remis en cause un jour ou l'autre ; il est par conséquent fondamental d'apprendre à évoluer, une compétence qui s'acquiert en réalisant une mobilité géographique et culturelle. C'est par la mobilité que nous développerons une aptitude à comprendre le monde. Il s'avère que la connaissance des cultures, de même que la capacité de trouver les clés de compréhension des cultures, sont des atouts pour l'avenir. Le programme de mobilité étudiante *Erasmus* est de ce point de vue une réussite incontestable puisqu'il a permis à de très nombreux jeunes de sortir de leur aire culturelle et linguistique. Nous avons à l'ESCP-EAP une grande expérience de la mobilité : ESCP-EAP, qui est la doyenne des écoles de commerce françaises ainsi qu'une des plus anciennes écoles de management du monde, travaille sur cinq sites en Europe - à Paris, Madrid, Londres, Berlin et Turin. La diversité des nationalités de nos étudiants et notre proximité avec des entreprises tournées vers l'international nous rendent particulièrement sensibles à la question de la mobilité européenne. Les langues en sont une dimension incontournable, c'est la raison pour laquelle les futurs dirigeants d'entreprise doivent maîtriser plusieurs langues.

Voyons maintenant ma vision des choses : au village global unique, tout le monde est supposé faire usage de la même langue, l'anglais. Je préfère infiniment une conception culturelle du monde, qui correspond d'ailleurs à sa réalité, et récuse l'idée selon laquelle « world is flat ». La conception culturelle du monde renvoie à la diversité culturelle et par là même à la prise en compte du fait culturel pour comprendre les hommes et les sociétés. S'il est juste de constater que la mondialisation entraîne un métissage des cultures, il est également indispensable de reconnaître la prégnance des cultures. Or les langues sont constitutives des cultures. Si l'on m'interroge sur l'utilité de maîtriser les langues, je dirais, en cohérence avec ce qui précède, que la connaissance des langues est nécessaire pour la même raison que la connaissance des cultures l'est. Pour connaître une culture, pour comprendre un pays, il faut rentrer dans la langue.

On ne peut pas nier l'importance de l'anglais comme langue commune, mais cette langue commune ne peut pas faire oublier les autres langues dont la connaissance est nécessaire à qui veut comprendre les cultures auxquelles elles sont liées. L'idée de la singularité linguistique est du reste énoncée comme un principe dans la charte de gouvernance qui vient d'être adoptée à ESCP-EAP.

Par ailleurs, en supposant qu'on connaît une autre langue, il faut savoir comment on la connaît. Maîtriser l'anglais ne veut pas dire connaître seulement quelques centaines de mots, car on a besoin de bien plus de mots pour s'exprimer de façon précise et convaincante. Je crois qu'on peut inverser la formule de René Descartes selon laquelle ce qui se conçoit bien s'énonce clairement : ce qui s'énonce clairement se conçoit bien.

Voici, en quelques mots, comment je conçois l'internationalisation des formations. S'agissant de la question des langues dans les écoles de commerce, je souhaite conclure en me référant à l'expérience d'ESCP-EAP qui est riche en enseignements : nous offrons des formations en anglais aux étudiants étrangers qui étudient sur notre site parisien ; cela étant, ces étudiants étudient à Paris, et non à Londres, Madrid, Berlin ou Turin ; ce faisant ils entrent en contact avec la culture française et c'est la familiarité avec notre culture qui leur donne le goût d'apprendre notre langue.

## **La maîtrise de la langue du pays d'accueil**

*De même que le droit de travailler dans la langue nationale, la maîtrise de la langue du pays d'accueil par les migrants constitue un enjeu de cohésion sociale qui relève en partie de la formation professionnelle. Ainsi, la loi du 4 mai 2004 permet de financer des actions de formation à la langue française au titre de la formation continue des salariés. Pourtant, une enquête réalisée en janvier 2007 pour la DGLFLF par l'Observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers (Chambre de commerce et d'industrie de Paris) révèle que l'impact de cette nouvelle disposition réglementaire reste limité, moins de 5 % des quelque 1300 entreprises répondantes ayant formé au moins un salarié au cours de l'année écoulée. Comment expliquer l'insuffisante prise en compte des possibilités offertes par la loi du 4 mai 2004 ? Comment développer l'apprentissage du français en contexte professionnel, notamment pour les salariés d'origine étrangère ?*

**Florence MOURLHON-DALLIES**

**Maître de conférences à l'université de la Sorbonne nouvelle, Paris 3**

**Responsable du master 2 professionnel "Ingénierie de formation pour l'enseignement du français et des langues" \***

La loi du 4 mai 2004 représente un tournant en cela qu'elle rend éligibles à la formation professionnelle les formations au français. Cela étant, sa diffusion est relativement lente, et ce pour plusieurs raisons.

Il faut tout d'abord prendre en compte le fait que les différents secteurs professionnels n'ont pas signé dès 2004 les accords de branches : le secteur nettoyage/propreté, le BTP, la fonction publique territoriale se sont successivement engagés dans cette démarche, mais cela prend du temps. Ensuite l'offre de formation en français langue professionnelle pour des migrants occupant souvent des postes de bas niveau de qualification est encore très peu développée : les formations au français existaient surtout auparavant pour des cadres étrangers, effectuant des carrières internationales. Les organismes de formation doivent s'adapter à cette mutation et c'est par exemple le rôle d'une structure comme le CLP (\*) que de les accompagner dans ces changements. Enfin, les publics concernés sont ceux qui bénéficient – statistiquement - le moins de la formation professionnelle (à la différence des cadres natifs des moyennes et surtout des grandes entreprises). On ne peut donc pas s'attendre à un décollage rapide du nombre de formations au français à des fins professionnelles, d'autant que le public concerné occupe des postes dits "en tension", où la main-d'oeuvre manque (comme dans le BTP ou la restauration) ; il y est donc plus délicat de quitter son poste de travail pour suivre une formation.

Les solutions pour favoriser l'application de la loi sont cependant multiples. Elles passent par une meilleure information des salariés mais aussi par la formation des personnels des organismes de formation à l'enseignement du français professionnel. Les universités doivent aussi se mobiliser et proposer par exemple des masters professionnels à même de former de jeunes enseignants prêts à aller travailler auprès des entreprises. Enfin les forums et colloques qui diffusent des exemples de formations réussies pourraient se multiplier ; en la matière, le partage des pratiques doit pouvoir l'emporter sur les craintes qu'occasionne la concurrence au

sein même du marché de la formation, à l'échelle des territoires comme au plan national.

\* Auteur de l'ouvrage *Enseigner une langue à des fins professionnelles* (2008), Langues et didactique, Didier.

(\*) : Le CLP, Comité de liaison pour la promotion des migrants et des publics en difficulté d'insertion, propose sur son site différents éléments de réflexion et de formation dans le domaine du français compétence professionnelle : [www.clp.asso.fr](http://www.clp.asso.fr)

### **III. Les langues au travail, une question sociale**

*Comment concilier l'usage des langues étrangères avec le respect de la langue des salariés dans le monde du travail ? La question se pose chaque fois que l'entreprise recourt à la langue « globale » qu'est l'anglais, pour sa communication externe, voire interne. En France, l'usage du français est garanti par l'obligation légale d'utiliser le français dans les relations de travail, notamment pour le contrat de travail et les documents de travail. On sait que cette obligation légale est liée à des impératifs de sécurité et de santé au travail. Une exception vaut pour les documents provenant de l'étranger ou destinés à des étrangers, rédigés majoritairement en anglais.*

*L'enquête INSEE « Changements organisationnels et informatisation » comportant, dans sa réédition 2006, un questionnaire sur l'usage du français et des langues étrangères a permis d'interroger des salariés représentant près de 7 millions d'individus travaillant dans les entreprises de 20 salariés et plus. L'enquête a révélé que 25 % des salariés sont amenés à parler ou à écrire une langue étrangère qui est l'anglais dans 89 % des cas ; par ailleurs 31 % des salariés sont amenés à lire des documents rédigés en anglais, 23% d'entre eux déclarant être gênés par le fait de lire en anglais, soit 7% des salariés des entreprises de 20 salariés et plus. Parmi ces derniers, seuls 10% ont suivi une formation en langues (l'anglais dans 99% des cas).*

*A l'initiative d'un collectif d'organisations syndicales (« Pour le droit de travailler en français en France »), un début de prise de conscience se fait jour sur les risques du « tout anglais » comme langue de travail, ce qui milite en faveur d'une réflexion sur la gestion des langues dans ce contexte.*

## **L'adaptation linguistique des outils... Équipements et technologies au travail, pour un code de bonne conduite**

**Claude TRUCHOT**

**Professeur des universités, Université de Strasbourg**

Une étude réalisée en 2003 par l'OFEM (Observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers / Chambre de commerce et d'industrie de Paris), intitulée « Les pratiques linguistiques dans les entreprises françaises travaillant à l'international », faisait le constat suivant : « Technologies et équipements sont utilisés en français par 53 % des entreprises. Cet usage du français est moins fréquent dans les établissements de plus de 200 salariés (32 % seulement l'utilisent à cette fin dans les Très Grandes Entreprises) ».

Si ce constat est vérifié, cela signifierait qu'une large partie du personnel des entreprises multinationales et internationales est tenue de travailler avec des outils et équipements qui ne leur sont pas adaptés sur le plan linguistique. Certes, certaines entreprises font l'effort de les adapter. Ainsi la porte-parole d'une grande entreprise américaine de l'industrie du médicament déclarait récemment au journal *Les dernières nouvelles d'Alsace* (24 juin 2008) : « Tous les documents et informations en provenance du siège à Indianapolis font systématiquement l'objet d'une traduction-adaptation en français. L'intranet est en anglais, mais celui du site de Fegersheim est en français, ce qui évite les malentendus ».

On connaît les conséquences de l'absence d'adaptation linguistique : handicap dans l'exécution des tâches, *stress* quand le salarié se rend compte que l'usage d'une langue étrangère n'est pas nécessaire et que d'autres solutions pourraient être utilisées, discrimination sur la base de la connaissance de la langue étrangère. Comme le montre l'exemple de l'entreprise américaine citée ici, et qui utilise aussi l'anglais dans les échanges, ce type de recours à une langue étrangère n'a rien à voir avec les contraintes de la mondialisation. Les entreprises qui n'adaptent pas le font souvent parce qu'elles se refusent à en supporter le coût. Elles préfèrent embaucher du personnel préalablement formé à la connaissance d'une langue étrangère, ce qui est pris en charge par les finances publiques, ou pousser leurs employés à se former, souvent à leurs frais. L'étude de l'OFEM montre que les entreprises investissent très peu dans la formation linguistique de leur personnel : 53% des entreprises interrogées ont consacré moins de 5% de leur budget formation à l'apprentissage des langues. Pourtant, si on reste au plan des coûts, former plusieurs milliers de personnes à l'usage effectif d'une langue étrangère au travail est incomparablement plus onéreux que de traduire les documents qui leur sont destinés. Et on pourrait calculer aussi le coût de l'absence d'adaptation pour les entreprises en termes de productivité.

Il est heureux que le code du travail contienne une disposition à laquelle les salariés peuvent avoir recours pour obtenir l'adaptation de leurs outils de travail, comme l'ont montré plusieurs affaires récentes portées devant la justice (GEMS, Europe-Assistance) ou l'inspection du travail (Alcatel-Lucent). Il faut espérer que cette disposition ne sera pas remise en cause. Mais il serait souhaitable que toutes les entreprises prennent en compte d'elles-mêmes les questions de langues en respectant leur personnel et le pays où elles se trouvent, comme certaines le font.

L'action des pouvoirs publics devrait être de convaincre les entreprises aussi bien étrangères que françaises qu'une telle démarche relève aussi bien de leur intérêt que d'une éthique, et que les langues sont aussi une composante du développement durable. On peut penser à l'élaboration d'un code de bonne conduite linguistique sur lequel les entreprises accepteraient

de s'engager. Comme mesure incitative, les pouvoirs publics ou des organismes accrédités pourraient publier annuellement un palmarès des entreprises qui ont accepté ce code et l'ont effectivement mis en œuvre.

**Intervention lors de la Journée pour le plurilinguisme, organisée à l'UNESCO à l'initiative de l'Observatoire européen du plurilinguisme (23 juin 2008), [www.plurilinguisme.europe-avenir.com](http://www.plurilinguisme.europe-avenir.com)**

**Jacques SPELKENS**

**Groupe GDF SUEZ, coordinateur responsabilité sociale de l'entreprise pour la Belgique**

Dans le cadre général du concept de la diversité, des thèmes comme l'insertion de populations dites « défavorisées » sont largement envisagés dans les entreprises d'aujourd'hui, mais plus rarement ce concept de diversité est examiné sous l'angle linguistique. En Belgique, nous sommes depuis toujours habitués et confrontés à la juxtaposition de deux, trois, voire même davantage de langues et de cultures qui co-habitent « plus ou moins pacifiquement » sur un même territoire. Il est donc inévitable, compte tenu de l'exiguïté du territoire national, que les équipes de travail, les associations, les fédérations et certains groupements professionnels consacrent le plurilinguisme comme une valeur et une référence. De plus, à titre personnel, nous autres Belges possédons presque tous des racines dans plusieurs cultures et dans plusieurs langues. Lorsque le Groupe GDF SUEZ a décidé d'intégrer une stratégie de la diversité dans ses objectifs à long terme, plus particulièrement en Belgique, les langues ont immédiatement été incluses dans ce processus au même titre que l'insertion, l'égalité des genres...

En tant que coordinateur de la Responsabilité sociale de l'entreprise pour l'ensemble des entreprises du groupe en Belgique et de par ma formation binaire de linguiste et de philosophe, j'ai entrepris dès le départ un *benchmarking* de la situation à deux niveaux : d'abord au niveau de la région de Bruxelles-capitale (où cohabitent 139 nationalités différentes), et au niveau de certaines entités au sein des entreprises du groupe SUEZ. L'inspiration principale de notre constat est également contenue dans un rapport de recherche datant de novembre 2006 intitulé « Entreprises bruxelloises et langues étrangères » mené par le TIBEM (*Tweetaligheid In Beweging* – Bilinguisme En Mouvement). Il y est clairement indiqué – et nous l'avons constaté dans la pratique quotidienne de l'entreprise – que des équipes de travail à quel niveau que ce soit, constituées d'ouvriers ou d'employés, parlant entre eux plusieurs langues (employés polyglottes ou équipe mixte), sont le gage d'une meilleure intégration et d'une efficacité/rentabilité à long terme.

Il ressort des observations que nous avons faites que stimuler l'usage pratique et concret de différentes langues dans les entreprises développe également les compétences communicatives plurielles du personnel à plus ou moins court terme, tout en respectant les identités linguistiques des intervenants respectifs. L'apprentissage des langues et les formations aux terminologies spécifiques font donc naturellement partie de la stratégie de formation de notre groupe, qui a compris que l'alliance de la langue, de la culture et de la rentabilité économique fait partie intégrante du cœur de métier (*core-business*) du Groupe au même titre que les autres aspects liés à la diversité. Dans ce contexte, il me plaît fréquemment de rappeler qu'il n'existe pas de langues « étrangères » mais que celles-ci sont toutes des langues « complémentaires » les unes des autres qui permettent de mieux se comprendre dans la diversité autour de valeurs communes, déclinées de façon particulière et locale autour d'objectifs partagés.

Cette démarche novatrice permet d'éviter deux écueils importants :

- 1) la tentation de développer une langue commune unique basée sur des racines linguistiques empruntées aux principales langues indo-européennes (comme l'espéranto et le volapük) qui se révèle inopérante à grande échelle ;

- 2) la tentation de recourir à une langue unique simplifiée, utilisant un vocabulaire fondamental ne dépassant pas 500 mots et compréhensible dans toutes les parties du monde, mais avec des messages élémentaires : comme le « globish » (*global English*) qui limite les contenus et appauvrit les langues elles-mêmes.

De notre point de vue, et dans un contexte de mondialisation croissante, il faut malgré tout laisser à chaque individu la possibilité d'exprimer son identité dans la langue qu'il parle et la culture que celle-ci représente. En outre, le coût des équipes pluriculturelles et multilingues n'est pas nettement supérieur à celui d'équipes unilingues, sans compter les effets bénéfiques d'une meilleure intégration, inclusion, ouverture d'esprit et curiosité culturelle, qui – s'ils sont utilisés avec pertinence et à bon escient – optimalisent l'image de l'entreprise citoyenne et favorisent le bien-être de ses travailleurs d'origines de plus en plus diverses.

Je termine volontiers en citant Emmanuel van Innis, directeur général adjoint chargé des ressources humaines, affirmant que « l'intégration de la responsabilité sociale dans les ressources humaines chez GDF SUEZ n'est pas une formule mais une politique volontariste prenant corps au travers de mesures et d'initiatives nombreuses ». J'espère, par cette modeste contribution, vous avoir démontré qu'en entreprise aussi le plurilinguisme et la diversité sont des atouts importants, si nous voulons réussir une société plurielle par définition et par nature, et axée sur le bien-être social, économique et (multi)culturel par voie de conséquence.

## Des discours sur le multilinguisme... à la réalité de la langue unique

Jean Loup CUISINIEZ

Porte parole du "Collectif intersyndical pour le droit de travailler en français en France"

5 morts et 5000 irradiés. Un des facteurs du plus grave accident de radiothérapie survenu en France est l'utilisation abusive de l'anglais à l'hôpital : logiciels de radiothérapie en anglais, formation des utilisateurs en anglais. La sécurité n'admet pas l'ambiguïté, que ce soit dans le travail ou dans les notices d'application. Cet accident illustre le fossé entre les discours angéliques sur le multilinguisme et la réalité plus dramatique de la langue unique.

Le monde du travail découvre le caractère discriminant que représente l'usage injustifié de l'anglais. La problématique d'une langue venue d'ailleurs que l'on voudrait nous imposer comme plus efficace – et pas seulement en France - entraîne des mécanismes convergents de discrimination, d'exclusion, de fatigue mentale : véritables symptômes de l'insécurité linguistique. La soumission des langues aux lois du marché se heurte en France à la résistance linguistique incarnée par le collectif intersyndical pour le droit de travailler en français en France. Cette résistance ne se fait pas uniquement par des discours mais aussi par des actions en justice pour obtenir l'emploi du français même dans des organismes publics comme l'INSERM en juin 2008.

Au commencement était une directive sur la langue de l'étiquetage... En décembre 1978, la France signe la directive européenne sur la langue de l'étiquetage. Au nom de la libre circulation des marchandises, elle accepte et adopte le principe de la langue facilement compréhensible par le plus grand nombre de personnes (sans toutefois préciser laquelle) pour décrire les biens et produits de consommation. En 2000, suite aux avertissements de la Commission européenne, la France renonce à l'exigence de la primauté du français sur l'étiquetage par une rédaction subtile de «une ou plusieurs langues». La langue est considérée comme une entrave, sa fonction sociale est niée. En juin 2008, Hervé Bourges remet un rapport sur la francophonie, il met en garde : « l'anglais ne doit pas devenir la langue commune unique ». En trente ans, le concept de la langue de l'étiquetage a étalé son emprise dans tous les domaines.

Le droit du travail n'a pas encore cédé ... Dans le monde du travail, « productivité et diminution des coûts » sont montrées comme indispensables pour se maintenir dans le monde de la concurrence et, depuis quelques années, celui de la compétition. Être le premier (interprété par le mot *leader*), c'est garder la maîtrise du marché (innovation, coût des produits...). Or, un des facteurs d'ajustement dans ce contexte de guerre économique est la langue, instrumentalisée, au détriment de tous les autres aspects, y compris sécuritaires.

Cependant, il existe un paradoxe entre le fait de rester *leader* avec une seule langue et l'obligation de s'adresser aux clients dans leur langue respective pour garder le marché : c'est le *business*.

Le vécu des salariés pris en otage par ce paradoxe génère un malaise latent, difficile à exprimer, qui nous entraîne dans des problèmes de sécurité au travail, d'incompréhension, de perte de créativité et de risques psychosociaux. Si une certaine forme de *management*, consciente ou inconsciente, utilise cet environnement linguistique comme outil d'assujettissement à l'organisation du travail (travail séquentiel, perte d'autonomie, perte de

sens), le salarié en vient à s'imposer lui-même ce type de comportement linguistique par crainte d'être marginalisé. Il devient à son insu un vecteur de la diffusion du modèle anglo-saxon qui se caractérise par le monolinguisme, l'homogénéisation de la culture, l'impérialisme linguistique, culturel et médiatique... Un tel phénomène fait peser un danger majeur sur la création humaine. Une langue unique, servie exclusivement par la technologie et la robotisation, ne favorisera en rien le développement de la personne, alors réduite à sa plus simple expression : l'individu.

Le monde francophone, si riche en sa diversité, pourrait davantage profiter de la langue française et des autres langues à condition que le dialogue des cultures porte sur les vrais objectifs : le respect de la diversité linguistique, une perspective axée sur les droits de la personne, la réciprocité linguistique, la promotion de l'enseignement des langues étrangères et une autre politique des visas ...

Le collectif intersyndical travaille pour sensibiliser individuellement et collectivement les salariés aux enjeux linguistiques notamment comme conditions de travail. Cependant, nous sommes convaincus que rien ne pourra se faire sans une volonté politique de garantir aux francophones en France le droit à leur langue dans la vie de tous les jours. Défendre sa langue nationale, c'est obtenir les moyens législatifs pour imposer sur son territoire la primauté de l'usage de sa langue. Le plurilinguisme commence par cette défense. La défense de la langue ne se limite pas à l'environnement actuel mais concerne les conditions de maintien et d'adaptation de l'emploi. Pendant que les anglophones améliorent leurs compétences techniques, les francophones sont contraints d'améliorer leurs compétences en anglais.

Comment adhérer au discours « le français, langue internationale » quand un ministre écrit que « l'anglais est l'avenir de la Francophonie » ? Comment maintenir le français comme langue officielle aux Jeux olympiques quand, en France, le compte à rebours du défilé national du 14 juillet est donné en anglais ? Le renoncement de l'Etat à garantir aux citoyens le droit à leur langue nationale est indéniable. Depuis 1978, le risque de la langue unique ne cesse de se répandre au quotidien dans tous les domaines de notre vie professionnelle et privée. Face à cette réalité, il y a les discours sur le multilinguisme. Si cette situation persiste, les syndicats auraient-ils un autre choix que de négocier des primes d'abandon de la langue et d'officialiser par accord d'entreprise sa substitution ? Mais qui devra supporter la charge financière de cette prime de substitution et en assumer les conséquences sociales ?

### **Textes de support**

- Claude Truchot (1995), « L'internationalisation et les langues. Effets et enjeux linguistiques de la mondialisation des échanges », *Langue nationale et mondialisation : enjeux et défis pour le français*, Conseil de la langue française, Québec.

- Claude Truchot (2002) *L'anglais en Europe : repères*, Conseil de l'Europe.

- Intervention du Collectif intersyndical pour le droit de travailler en français en France, « Les nouvelles stratégies en faveur du pluralisme linguistique », Bruxelles, 1993.

<http://www.cslf.gouv.qc.ca/publications/PubF147/F147.html>

- Romain Rochas, « Langue de l'étiquetage en anglais au sommet de Beyrouth ». *Le Figaro*, 8 août 2002.

[http://www.langue-francaise.org/Articles\\_Dossiers/Francais\\_examen\\_conscience\\_figaro.php](http://www.langue-francaise.org/Articles_Dossiers/Francais_examen_conscience_figaro.php)

- Dossier de presse du Collectif intersyndical pour le droit de travailler en français en France, Assemblée nationale, 8 février 2007.

<http://www.voxlatina.com/telecharger/CollectifDosPresse08-02-07.ppt>

[http://plurilinguisme.europe-avenir.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=591&Itemid=36](http://plurilinguisme.europe-avenir.com/index.php?option=com_content&task=view&id=591&Itemid=36)  
- Entretiens de la Francophonie, Lyon, Université Jean Moulin, juin 2008.  
[http://plurilinguisme.europe-avenir.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1364&Itemid=36](http://plurilinguisme.europe-avenir.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1364&Itemid=36)

#### **IV. Consommateurs, clients, usagers : leurs besoins linguistiques**

*On est en droit de supposer que les choix linguistiques des entreprises en matière de communication externe produisent des effets sur le consommateur, l'utilisateur des services publics, le téléspectateur, etc., que nous sommes. Les notices d'utilisation, les publicités, noms de marques, messages électroniques et autres textes en anglais occupent en effet une place grandissante dans notre vie quotidienne. Quelles en sont les conséquences pour le corps social et que préconiser dans ce domaine : le tout anglais comme langue unique de référence ou le recours aux langues nationales chaque fois qu'il se justifie ?*

*La traduction permet aux langues nationales de garder leur fonctionnalité chaque fois qu'une information disponible en anglais uniquement est traduite vers une ou plusieurs langues, ce qui vaut aussi pour les normes. Nouvelle modalité, la traduction automatique occupe une place primordiale dans les industries des langues, ou industries du multilinguisme, et contribue à rendre possible la cohabitation des langues dans un marché global.*

## **Multilinguisme, compétitivité économique et développement social : un point de vue consommateur**

**Reine-Claude MADER**

**Présidente de l'association Consommation, logement et cadre de vie (CLCV)**

Parfois perçue comme un obstacle à la construction européenne, la diversité des langues parlées dans l'Union européenne peut aussi être considérée comme une preuve, s'il en faut, de la très grande richesse historique et culturelle de notre continent. Mais quelle que soit l'appréciation que l'on en a, il s'agit en tout cas d'une réalité avec laquelle les uns et les autres doivent composer.

[...] Cependant, l'objectif d'une Europe multilingue ne doit pas effacer les enjeux liés à la préservation de l'utilisation de toutes les langues nationales au travers de l'Union européenne, cela d'autant plus qu'officiellement, le choix a été fait de n'en privilégier aucune par rapport aux autres. Pour le citoyen comme pour le consommateur, le respect de la diversité des langues existant dans l'Union est une nécessité absolue, qui doit être strictement appliquée par tous les acteurs européens, qu'il s'agisse des institutions ou d'entreprises présentes dans plusieurs pays de l'Union. En effet, tout citoyen européen doit pouvoir se faire entendre et être informé dans sa langue, c'est une condition de son intégration à la vie démocratique de l'Union européenne, et également, en tant que consommateur, une nécessité pour qu'il puisse pleinement exercer son choix et un enjeu pour sa sécurité, juridique et parfois physique.

L'accès à une information la plus complète possible est reconnue au niveau communautaire comme un droit des consommateurs, et la législation européenne fixe des obligations d'information détaillées dans de nombreux secteurs, qu'il s'agisse de l'étiquetage des denrées alimentaires, des produits cosmétiques, de la sécurité des jouets, des services financiers, et de bien d'autres produits et services encore. Si on ne peut que se féliciter de cette harmonisation à l'ensemble des pays de l'Europe, lorsqu'elle se base sur un haut niveau d'exigence, on peut en revanche regretter que ces différentes législations ne prévoient pas systématiquement que cette information doive se faire dans la langue du consommateur. A titre d'exemple, la récente directive concernant les contrats de crédit aux consommateurs fixe la liste des informations pré-contractuelles et contractuelles qui doivent être communiquées obligatoirement lors de la souscription de tout contrat de crédit à la consommation, propose un formulaire normalisé pour la délivrance de ces informations, mais n'indique rien quant à la langue dans laquelle elles doivent être délivrées. Il ne s'agit pourtant pas d'une simple question de confort pour les consommateurs : en effet, une mauvaise compréhension des informations données, parce qu'elles le seraient dans une langue dont il ne maîtrise pas les subtilités ou les termes techniques, peut le conduire à contracter sans avoir mesuré pleinement la portée de ses engagements, ce qui peut avoir des incidences financières importantes pour lui. Dans un autre domaine, une notice d'utilisation d'un appareil électrique pas ou mal traduite peut conduire à une mauvaise utilisation de celui-ci, ou à une méconnaissance des précautions d'utilisation, pouvant engendrer un accident. Les exemples pourraient être multipliés à l'infini des risques encourus du fait d'une mauvaise compréhension des informations données. A l'heure où le développement du marché intérieur pour les consommateurs et de la consommation transfrontalière est un objectif largement recherché, cette préoccupation doit être pleinement prise en compte par les pouvoirs publics européens mais aussi et surtout par les entreprises. L'application du multilinguisme a bien évidemment un coût qui ne peut être nié ; mais elle est aussi une condition de la confiance des consommateurs, et donc du développement des marchés. Si la barrière de la langue existe d'un marché à l'autre pour une entreprise, elle est bien plus importante pour un simple consommateur qui ne dispose pas dans la très grande

majorité des cas, de moyens de traduction efficaces. Il est indispensable que les entreprises prennent en compte cette réalité si elles veulent séduire des consommateurs d'un grand nombre de pays de l'Union européenne et ainsi se développer dans le marché intérieur.

Cependant, il est bien certain que le respect des langues nationales associé au respect des exigences d'information peut se heurter à des contraintes techniques qui, au final, risquent de nuire à la lisibilité de l'information pour le consommateur. Il suffit pour s'en convaincre de penser à certains emballages de produits alimentaires, sur lesquels les listes d'ingrédients, figurant en 10 ou 12 langues différentes, sont d'une taille si microscopique qu'il est nécessaire de s'équiper d'une loupe pour les déchiffrer. Entre impératif de libre circulation des produits, obligation d'information des consommateurs, et respect des langues nationales, comment s'en sortir ? Dans certains cas, on peut imaginer que des pictogrammes, langue universelle, soient utilisés pour s'adresser à tous ; l'on peut aussi espérer qu'assez prochainement, la technologie vienne à la rescousse de ces problématiques : le développement des puces RFID et des objets intelligents pourra certainement bientôt permettre que chacun ait accès à des informations personnalisées, dans sa langue, directement sur son téléphone portable ou tout autre terminal mobile...voilà un secteur où le multilinguisme est une forte incitation au développement d'un nouveau secteur d'activité économique...

## **Normes disponibles en langue nationale**

**Thierry CRIGNOU**

**Responsable qualité et production, AFNOR <sup>1</sup> Normalisation**

La normalisation a pour objectif de fournir à la communauté nationale des opérateurs socio-économiques des textes de référence - le plus souvent techniques mais également, de plus en plus fréquemment, touchant à l'organisation et aux process. Elle repose sur la contribution d'experts mis à dispositions par les parties intéressées. Elle s'effectue aujourd'hui de manière presque exclusive au plan européen ou international. Les travaux sont désormais conduits le plus souvent en une seule langue et une pression croissante s'exerce pour la mise à disposition des projets et des normes sans traduction préalable.

Cette demande est en fait une fausse bonne idée. En effet :

- elle s'appuie sur l'appréciation de ceux qui participent aux travaux (réputés maîtriser la langue anglaise) et prend peu en compte ceux qui auront à mettre en oeuvre ou utiliser la norme que ce soit au sein des entreprises (laboratoires, services achats, unités de production, services de conception) ou en dehors (grand public ou collectivités territoriales par exemple). En permettant une compréhension approximative des dispositions contenues, elle va à l'encontre de la finalité poursuivie par la normalisation de favoriser des pratiques uniformes (sans parler des enjeux de sécurité qui peuvent être induits) ;

- elle laisse la place au développement de traductions "non autorisées" qui peuvent diverger et qui, globalement, ont un coût plus élevé pour l'ensemble de la communauté. Il n'existe plus de textes de référence et l'accès aux normes est réservé à ceux qui ont les compétences linguistiques ou peuvent assumer les coûts d'une traduction ;

- sa mise en oeuvre systématique conduit à la non actualisation du vocabulaire technique qui rend rapidement toute traduction en langue nationale sans objet et la réduit à une juxtaposition de termes étrangers (comme cela est déjà le cas dans certains domaines) qui conduit aux inconvénients relevés au premier tiret.

L'effort de traduction menée par AFNOR et l'ensemble des opérateurs du système français avec le soutien des pouvoirs publics et le concours de centaines d'experts bénévoles qui valident les textes proposés par des traducteurs professionnels, permet à l'économie française de se maintenir au niveau de celle de ses partenaires et concurrents.

---

<sup>1</sup> Association française de normalisation

## **Les enjeux économiques de l'industrie du multilinguisme (traduction automatique et synthèse vocale)**

**Dr Françoise D. ROURE**

**Présidente de la section juridique et économique**

**Conseil général des technologies de l'information, ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi**

Les enjeux économiques de l'industrie du multilinguisme peuvent être appréhendés autour des questions suivantes :

- **1. Le développement du marché de la traduction automatique grand public et professionnel.** Il va de pair avec le développement des échanges internationaux et en particulier avec l'économie de l'immatériel. Les acteurs chinois et indiens publics ont reconnu le potentiel de développement de ce marché ainsi que l'intérêt d'y prendre toute sa place.
- **2. La question de la recherche d'information et de l'intelligence économique.** Il s'agit là d'une question à double facette : d'une part le fait de promouvoir les contenus et la visibilité des langues de l'Union européenne et en particulier du français, la langue étant un vecteur majeur pour le développement des normes, des concepts et de produits, et par conséquent pour la compétitivité ; mais aussi pour accéder sans délai à une possibilité d'information et de comparaisons sur des contenus sinon hermétiques, comme par exemple l'accès aux lois et règlements, aux conditions de protection de la propriété intellectuelle et la lutte contre la contrefaçon.
- **3. Les conséquences de la concentration internationale de l'offre de multilinguisme.** Celle-ci est réelle et montre une polarisation sur des acteurs de l'univers anglo-saxon, qui influe sur l'attractivité comparée des territoires et la relocalisation des meilleures compétences et qualifications...
- **4. Le multilinguisme comme facteur de compétitivité.** Cette question a été ouverte par le Commissaire européen ORBAN le 5 juillet 2007, sous l'angle de l'offre et de la demande de compétences linguistiques dans les entreprises et sur les moyens de les équilibrer, sachant que l'amélioration des exportations des 23 millions de PME européennes employant 75 millions de personnes peut avoir des effets considérables sur la croissance et l'emploi dans toute l'Union européenne. La recherche d'un développement équilibré et responsable des marchés du multilinguisme à l'heure de l'Internet est indispensable à l'accès des petites et moyennes entreprises aux services multilingues
- **5. Quelle politique européenne en faveur du développement d'une offre de services adaptés aux enjeux en Europe ?** Les cas des moteurs européens de recherche et du consortium QUAERO montrent la difficulté de s'insérer sur un marché où l'apparence de gratuité imposée par le modèle financé par la publicité et le profilage commercial permettent l'implantation d'un service de traduction automatique dont la qualité se renforce par l'expansion quotidienne des quantités de données traitées dans les différentes langues.

- Toutefois des espaces peuvent se rouvrir en particulier en ce qui concerne le domaine des contenus produits par les utilisateurs dans leurs langues et leurs alphabets, par des outils de recherche sur les sens et la connaissance plus que sur la traduction à la lettre (exemple du navigateur coréen Naver) et par la motivation économique et culturelle de groupes d'utilisateurs.

[...] Une étude approfondie par l'Union européenne des marchés de la traduction automatique ainsi qu'une consultation des parties prenantes sur l'intérêt et les conditions susceptibles d'accélérer l'adoption et la performance de ces outils, permettraient d'identifier les segments porteurs et de produire un véritable plan d'action pour la période 2010-2014.