

Claude Truchot

# Quelles langues parle-t-on dans les entreprises en France?

Délégation générale à la **langue française** et aux langues de France

Les langues au travail dans les entreprises internationales







ÉDITIONS

**Privat**

©Éditions Privat, 2015

10, rue des arts - BP 38038

31080 Toulouse Cedex 6

ISBN : 978-2-7089-4459-6

Dépôt légal : octobre 2015

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

Délégation générale à la langue  
française et aux langues de France

Claude Truchot

# Quelles langues parle-t-on dans les entreprises en France?

Les langues au travail dans les entreprises internationales

# Sommaire

- 9 **Avant-propos**
- 11 **Chapitre 1 : Entreprises internationales et questions de langues**
  - L'internationalisation des entreprises françaises
  - Communication en contexte international et questions linguistiques
  - Construction de l'étude
  - Annexe : Fil conducteur des entretiens dans le projet DGLFLF
- 32 **Chapitre 2 : Regards sur une évolution récente (1960-1990)**
  - Quelques grandes débutantes
  - Services publics en mutation
  - Ailleurs en Europe
  - L'implantation d'entreprises étrangères en France
  - Mise en place de dispositifs législatifs (1975 et 1994)
- 42 **Chapitre 3 : Pratiques linguistiques et choix des langues dans huit groupes français multinationaux**
  - Sources, recueil et présentation des témoignages
  - Conscience des enjeux linguistiques
  - Le français et l'anglais dans la communication officielle
  - Plus de deux langues dans la communication officielle
  - Priorité aux langues locales
  - Langues de travail dans la communication interne transnationale
  - La communication interne en France
  - Le français dans la communication transnationale et internationale
- 69 **Chapitre 4 : Élargissement du champ des observations : filiales d'entreprises étrangères, PME internationalisées**
  - Témoignages et sources de données
  - Témoignage sur Philips France
  - Regards sur la filiale française d'une multinationale allemande
  - Témoignage sur la filiale française d'une multinationale nord-américaine

L'installation par Toyota d'une filiale industrielle en France  
Questions de langues dans une PME importatrice  
Un PDG face aux questions de langues dans une PME exportatrice

90 **Chapitre 5 : L'anglicisation des entreprises : évaluation**

Anglais et anglicisation

Organiser le fonctionnement de l'entreprise au moyen de l'anglais :  
pratiques les plus courantes

Groupes multinationaux anglophones : un usage de l'anglais à double  
motivation

Fusionner en anglais

Domaines dévolus

Les idéologies de l'anglais

Conséquences sociales, impact économique

Même dans les pays nordiques

115 **Chapitre 6 : Droits linguistiques au travail.**

**Un cas emblématique. Réflexions**

L'analyse d'un conflit du travail à General Electric Medical Systems

Le conflit dans la mémoire de l'entreprise

La genèse du conflit

Le dénouement

Construire une action syndicale sur des questions de langue

Le traitement des questions de langues par la direction de l'entreprise :  
essai d'interprétation

Conclusions

Réflexions

139 **Chapitre 7 : Gérer les questions de langues par le dialogue  
social : l'exemple d'Axa Assistance**

L'entreprise et les témoignages

Historique

La commission de terminologie (CDT) : une instance paritaire pour la  
gestion des questions de langues

Réalisations

Pérenniser la CDT

149 **Chapitre 8: Gestion des langues et politiques linguistiques en entreprise**

Les entreprises face à la gestion des questions de langues

Intégrer la gestion linguistique dans l'entreprise

Faire des choix linguistiques appropriés

Outils de gestion linguistique

168 **Références bibliographiques**

172 **Remerciements de l'auteur**

## Avant-propos

La délégation générale à la langue française et aux langues de France est heureuse de publier cette étude de Claude Truchot, professeur émérite de l'université de Strasbourg, éminent spécialiste des politiques linguistiques. « Quelles langues parle-t-on dans les entreprises françaises ? » Ce titre rappelle, si besoin était, que le monde du travail n'échappe pas à la question des langues. Le contexte international dans lequel s'insèrent les entreprises françaises depuis une vingtaine d'années l'atteste, qu'il s'agisse de la place du français, langue nationale et langue du travail, ou de la tendance au « tout anglais » dans les échanges internationaux.

La publication de l'étude de Claude Truchot s'inscrit dans le cadre des travaux d'observation des pratiques linguistiques conduits par la délégation générale dans de nombreux domaines, y compris celui du monde du travail. Les questions relatives à l'usage des langues dans l'enquête sur les « changements organisationnels et l'informatisation », menée par le Centre d'étude de l'emploi en 2006 auprès de 13 700 entreprises pour un échantillon de 18 000 personnes représentant environ 8 millions de salariés, ont permis de disposer de données éclairantes. Le travail d'un salarié sur quatre impliquait en 2006 de parler ou d'écrire dans une langue autre que le français, l'anglais dans la majorité des cas. Cette proportion s'élevait à un salarié sur trois, dont le travail impliquait de comprendre à l'oral ou à l'écrit une langue autre que le français. Parmi eux, plus de 500 000 salariés déclaraient en être gênés. Cette donnée contredit le principe de droit au français affirmé par la loi du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française. Pour autant, plutôt que de proscrire l'usage de l'anglais, une approche pragmatique mais respectueuse de la législation recommanderait aux entreprises d'adopter une stratégie linguistique qui réponde à leurs besoins de communication internationale tout en garantissant aux salariés le droit de travailler en français.

Un projet franco-québécois conduit avec l'Office québécois de la langue française de 2011 à 2013 a permis de recueillir des exemples de bonnes pratiques répondant à cet objectif. Il est revenu à Claude Truchot de concevoir une enquête à laquelle ont participé une vingtaine d'entreprises françaises et d'identifier les bonnes pratiques à partir des entretiens réalisés. Des préconisations à l'intention des salariés et des entreprises en ont été tirées qui ont été publiées en 2013 dans le *Guide des bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises*<sup>1</sup>. Une fois ce travail réalisé, il importait d'analyser ce corpus d'entretiens afin d'en tirer des enseignements sur les enjeux liés aux langues dans les entreprises. L'étude de Claude Truchot élargie à d'autres données et témoignages nous éclaire à plus d'un titre. Je tiens à saluer son importante contribution et ne doute pas que sa réflexion contribuera à une prise de conscience de la question des langues dans le monde du travail.

Xavier NORTH

Délégué général à la langue française  
et aux langues de France

Décembre 2014

---

<sup>1</sup> [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Langue-francaise-et-langues-de-France/Politiques-de-la-langue/Droit-au-francais/Le-francais-dans-la-vie-sociale](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Langue-francaise-et-langues-de-France/Politiques-de-la-langue/Droit-au-francais/Le-francais-dans-la-vie-sociale)

# Chapitre 1

## Entreprises internationales et questions de langues

### L'internationalisation des entreprises françaises

#### Définitions

---

Les effets de l'internationalisation sur les pratiques linguistiques dans les entreprises françaises ont été peu étudiés jusqu'à présent. On entend ici par « entreprises françaises » celles qui sont implantées en France, qu'elles soient d'origine française ou étrangère. Rappelons qu'une filiale d'entreprise étrangère implantée en France se conforme au droit français et contribue au PIB français. Le concept d'internationalisation des entreprises est couramment utilisé et se réfère au développement d'activités qui dépassent le cadre d'un seul pays. Il est considéré comme l'une des facettes du phénomène de mondialisation qui touche l'ensemble des activités humaines<sup>2</sup>. La caractéristique majeure de l'internationalisation d'une entreprise est l'implantation de filiales à l'étranger. On parle de « groupe » pour se référer à une entreprise ayant plusieurs filiales ou contrôlant plusieurs entreprises situées dans plusieurs pays. L'internationalisation d'une entreprise s'effectue évidemment aussi par l'exportation de produits, ce qui n'implique pas nécessairement la création de filiales, surtout pour les petites et moyennes entreprises (PME). L'activité d'importation est aussi une forme d'internationalisation. En France, au moins trois types d'entreprises peuvent être considérées comme internationales : les groupes d'origine française, les filiales d'entreprises étrangères, et les PME internationalisées (exportatrices et importatrices).

---

<sup>2</sup> On peut citer par exemple : Gazaniol Alexandre, 2012, *Internationalisation, performances des entreprises et emploi*, La fabrique de l'industrie, Paris, septembre 2012.



## Le processus

---

L'une des caractéristiques de l'économie en France jusqu'à présent est le rôle dominant exercé par les grandes entreprises françaises ou d'origine française. L'une des raisons est que la France constitue un marché de grande taille, du moins à l'échelle européenne, et que des entreprises se sont constituées pour le couvrir et pour plusieurs d'entre elles aussi, dans le passé, pour tirer profit du marché colonial. De plus, des années qui ont suivi la Seconde guerre mondiale jusqu'aux années 1980, l'économie a été fortement marquée par le rôle de l'État. Il gérait alors la majeure partie des services à la population et des pans entiers de l'économie ont été nationalisés au lendemain de la Seconde guerre mondiale. D'autres secteurs de l'économie l'ont été au début des années 1980, il est vrai pour une courte période. L'État influençait aussi l'ensemble de l'économie par le recours à la planification, « l'ardente obligation » selon une formule rendue célèbre par le général de Gaulle, et à laquelle l'ensemble des forces politiques a longtemps adhéré.

L'économie s'est internationalisée à la suite des accords de libre-échange sous l'égide du GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) à partir de 1947 qui ont libéré la circulation des capitaux et ont favorisé l'implantation d'entreprises étrangères, ce dont ont d'abord profité les entreprises nord-américaines. Le Traité de Rome en 1957, créant la Communauté économique européenne, puis les Traités qui ont suivi, ont organisé la libre circulation des biens, des services, des personnes au sein d'un marché commun puis unique rassemblant un nombre croissant de pays. Des entreprises européennes, surtout allemandes, se sont installées en France. Les entreprises françaises se sont implantées en Europe, et de plus en plus dans d'autres parties du monde. À partir des années 1990, les échanges mondiaux ont été libéralisés sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce qui a pris en 1994 la succession du GATT, la finance a été globalisée sous l'impulsion du Fond monétaire international et de la Banque mondiale. Les entreprises françaises et l'économie en France se sont totalement intégrées dans la mondialisation.

## Grands groupes français

L'existence d'une économie fortement structurée par l'État explique pour une large part que le processus de privatisation qui a commencé dans les années 1980 ait pu engendrer un nombre important d'entreprises internationales de grande taille. Les quarante entreprises référencées dans l'indice boursier CAC 40 sont des multinationales dont la majorité se classe dans les cinq premiers rangs mondiaux de leur secteur. Selon le magazine *Forbes*, la France comptait en 2008 16 entreprises parmi les 200 plus grandes entreprises mondiales, contre 11 à l'Allemagne par exemple<sup>3</sup>. Plusieurs de ces entreprises ont pour origine des services publics ou des entreprises nationalisées. Ainsi, dans les années 1990, Renault, régie nationale depuis 1945, est privatisée. Les Télécommunications françaises, administration de l'État, sont transformées en entreprise, France Télécom, qui est ensuite privatisée. Les entreprises publiques comme privées qui s'appuyaient sur leur assise nationale, mais aussi sur leur implantation dans les pays issus de l'empire colonial (industrie pétrolière, banques), qui avaient prospéré pendant la période dite des « Trente glorieuses », avaient acquis une taille suffisante pour partir à l'assaut du marché mondial.

Ces grandes entreprises se sont intégrées dans le processus de fusions, absorptions, acquisitions qui caractérise la mondialisation, soit à leur profit soit à leur détriment. Ces groupes sont maintenant intégrés dans la financiarisation de l'économie à l'échelle planétaire et participent aux transformations qui en résultent. Beaucoup d'entreprises ont été absorbées par des groupes étrangers, ou ont éclaté, perdant souvent leur identité (Pechiney, Arcelor, Rhône Poulenc). Celles qui en ont tiré profit ont de plus en plus investi à l'étranger. L'INSEE a publié une étude sur l'internationalisation des groupes français multinationaux, c'est-à-dire ayant au moins une filiale à l'étranger<sup>4</sup>, hors activités bancaires. En 2011, ces groupes géraient 35 400 filiales hors des frontières,

<sup>3</sup> <http://www.forbes.com>, *The Global 2000*.

<sup>4</sup> « Les groupes français multinationaux en 2011 », *Insee Focus*, n° 7, juillet 2014, en ligne : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=if7](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=if7).



dans lesquelles plus de la moitié de leur effectif (53%) travaillaient (environ 5 millions de personnes) et où ils réalisaient 53% de leur chiffre d'affaires. Le déploiement international est avant tout le fait des 150 plus grands groupes. Ils représentent à eux seuls 82% des effectifs et 85% du chiffre d'affaires des filiales étrangères des groupes français. La moitié de ces grands groupes est implantée dans au moins 19 pays et un quart d'entre eux l'est dans au moins 39 pays. Ces groupes ont réduit leur base en France, mais y conservent quand même une implantation importante avec notamment, pour la plupart, leurs institutions dirigeantes. Comme exemple significatif, on peut citer le groupe pharmaceutique Sanofi, issu du groupe pétrolier Elf créé par l'État. Selon le journal *Le Monde* (4 octobre 2012), son capital était en 2012 détenu à 62,2% par des actionnaires étrangers et 91% des ventes s'effectuaient hors de France. Mais il employait 28 000 personnes en France, soit le quart de ses effectifs. Le groupe précisait que 80% d'entre eux travaillaient pour l'international. Enfin 40% de la recherche-développement était localisée en France. Par contre, seul un tiers environ des hauts dirigeants étaient français.

## Filiales de groupes étrangers

L'autre aspect majeur qui caractérise l'économie française est le taux élevé de pénétration de capitaux étrangers. La France est un des pays européens qui accueillent le plus d'investissements directs étrangers (57,4 milliards de dollars en 2010 selon la CNUCED, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement). Ces capitaux ne sont pas tous investis dans la création de filiales d'entreprises étrangères, puisqu'ils contribuent aussi au capital d'entreprises françaises, comme c'est le cas dans Sanofi. Mais les groupes étrangers constituent une part importante de l'économie française. Selon l'INSEE, en janvier 2007, sur 150 002 entreprises en France, 21 595 appartenaient à des groupes étrangers. Elles employaient 2 002 000 salariés sur 8 226 000, soit 24% des emplois salariés. Ce qui est également significatif, c'est que les groupes étrangers généraient en 2003 28% de la valeur ajoutée dans l'industrie et que 60% de leurs salariés travaillaient dans

des entreprises de 100 à 2000 personnes, alors qu'en France, la taille moyenne d'une entreprise est de 5 salariés<sup>5</sup>.

## PME internationalisées

---

À côté des multinationales d'origine française et des filiales des groupes étrangers en France, le troisième groupe est celui des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et des petites et moyennes entreprises (PME). On relève en général que ces secteurs en France sont moins développés qu'en Allemagne et en Italie. Néanmoins, leur activité est importante dans plusieurs domaines, notamment les produits de luxe et haut de gamme et les technologies de la communication. Ajoutons que beaucoup de PME sont des sous-traitants de grands groupes et participent à leur internationalisation. Les PME et ETI emploient beaucoup moins de salariés à l'étranger que les grands groupes (18% des emplois salariés des groupes français multinationaux). Mais un certain nombre d'entreprises s'intègrent dans le processus d'internationalisation sans avoir de filiales à l'étranger. Ce sont d'abord celles qui exportent une partie de leur production. Elles disposent pour ce faire d'une force de vente. Certaines ont créé des réseaux de distribution, mais le plus grand nombre travaille avec des importateurs. L'importation constitue un mode d'internationalisation qui s'est considérablement développé en France. Avec l'essor du commerce international, la délocalisation d'une part importante de la production industrielle, l'afflux de produits fabriqués dans les pays à bas coûts, un grand nombre d'entreprises se sont spécialisées dans l'importation, ce sont souvent des PME.

---

<sup>5</sup> INSEE, *Première*, n° 1069, mars 2006, et *Tableaux de l'économie française*, 2008.



## Communication en contexte international et questions linguistiques

### Langues des affaires / langues au travail

---

Les entreprises internationalisées sont confrontées à de multiples questions linguistiques. Celles générées par les contacts et les échanges, pour vendre sur des marchés extérieurs, pour y faire des affaires, sont le plus souvent mises en évidence. La Commission européenne a fait réaliser plusieurs enquêtes, notamment l'étude ELAN (*Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne*) pour montrer que la connaissance des langues renforce la compétitivité des entreprises<sup>6</sup>. On parle moins des questions qui se posent pour faire fonctionner une entreprise dans plusieurs pays à la fois, celles qui affectent le travail des salariés. En politique linguistique, on établit une distinction entre les « langues des affaires » et les « langues au travail » considérées comme des domaines différents. Ainsi, la politique linguistique mise en œuvre au Québec distingue entre le « français des affaires » et le « français au travail ». C'est essentiellement aux questions posées par le fonctionnement linguistique internationalisé des entreprises, c'est-à-dire par les « langues au travail », que nous allons consacrer cette étude. Nous le ferons sans perdre de vue les autres questions mais nous les considérerons dans leurs rapports avec le fonctionnement des entreprises.

### La communication *corporate*

---

Dans un groupe multinational, le siège social et les instances centrales de direction et de gestion, dites *corporate* dans le langage managérial, ont un fonctionnement très internationalisé et sont particulièrement concernés par les questions linguistiques. Leur communication inclut tous les documents écrits transmis à l'ensemble du groupe, les textes de référence comme le

---

<sup>6</sup> Rapport ELAN : [http://ec.europa.eu/education/policies/lang/key/studies\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/lang/key/studies_en.html)

rapport annuel, les décisions, les directives, les nominations sur des postes internationaux, les organigrammes à l'échelon du groupe. Mais ce champ est beaucoup plus large puisqu'il inclut aussi souvent une communication informelle telle que notes, convocations, courriels. La communication orale inclut les réunions des instances officielles comme les conseils d'administration, les comités de direction, les réunions de travail. Les instances du groupe ont des contacts et des échanges avec des interlocuteurs qui se trouvent à l'étranger : collaborateurs de sites et de filiales, partenaires, et bien entendu clients. Ces contacts sont fréquents ou permanents s'ils concernent les secteurs de vente, d'achat, de marketing.

L'internationalisation du groupe dépend de son organisation. Dans un groupe relativement décentralisé où chaque filiale, surtout si c'est une marque spécifique, fonctionne avec une certaine autonomie, les questions linguistiques affecteront surtout les rapports entre le siège et ses filiales. Mais les problèmes seront plus nombreux pour un groupe dont la gestion est structurée au niveau international à la fois de manière verticale et de manière transversale. C'est le cas dans un groupe qui localise sa gestion informatique dans un seul pays et exige que toutes ses filiales travaillent avec cette entité. Certains groupes localisent la recherche-développement (R&D) dans un pays tout en ayant les instances de direction dans un autre. Un groupe peut avoir des entités de R&D ou des laboratoires dans plusieurs pays mais en les organisant pour les faire travailler ensemble. Dans l'industrie, par exemple dans la construction automobile, les constituants d'un produit sont le plus souvent fabriqués dans plusieurs pays.

## Typologie des modes de communication

La formation technique et professionnelle est souvent organisée au niveau du groupe, en général dans un partage des tâches avec les filiales. Ces formations posent des problèmes spécifiques si elles réunissent des personnes d'origines linguistiques différentes, convoquées au siège central ou dans des sièges sociaux régionaux. Ce ne sera pas le cas si ces formations ont lieu de



manière décentralisée dans chacun des pays. Par contre, si les formations qui ont lieu dans les filiales utilisent des modules ou techniques élaborés au niveau du groupe, il faudra en faire des adaptations linguistiques. À moins de tout faire dans une langue unique, une pratique qui tend à se développer.

L'information technique circule le plus souvent entre les différents sites, en tout ou en partie, surtout quand elle est développée dans les structures du siège social et diffusée à partir de celui-ci, notamment au moyen de l'intranet. Mais chaque filiale peut développer aussi une information technique et la diffuser en son sein. Elle peut aussi la diffuser de manière plus large en la rendant accessible au reste du groupe.

Des problèmes linguistiques se posent quand l'entreprise décide de faire utiliser les mêmes outils de travail dans des implantations situées dans plusieurs pays. C'est le cas de plus en plus souvent des logiciels spécialisés (de gestion, de comptabilité), voire même d'usage courant (suite bureautique). Ces choix affectent les salariés à leur poste de travail, selon que ces outils sont adaptés à leur langue habituelle de travail ou qu'ils doivent eux-mêmes s'adapter à la langue des outils.

Les instances centrales du groupe accueillent le plus souvent des personnes de nationalités différentes, surtout dans certains organes comme ceux de direction, de recherche, de vente. L'insertion de collaborateurs étrangers peut avoir des répercussions linguistiques diverses. Une personne « impatriée », c'est-à-dire affectée en France pour une longue durée, s'intégrera souvent de manière différente d'une personne présente pour un séjour de courte durée. Un cadre dirigeant pourra être tenté d'imposer ses propres pratiques linguistiques, ce que ne pourra faire un cadre moyen. L'entreprise doit aussi gérer l'expatriation de ses personnels, cadres et techniciens envoyés à l'étranger. Dans tous les cas d'expatriation et « d'impatriation » vont se poser des problèmes de formation linguistique et de définition des connaissances linguistiques, et des choix devront être faits.

En ce qui concerne le recrutement de collaborateurs, une distinction est en général établie entre les postes qui se situent dans un cadre *corporate*,

c'est-à-dire en contexte international, et ceux qui sont situés dans un seul pays, notamment dans une filiale. Habituellement, ces derniers sont gérés par la filiale elle-même. Dans chaque cas, les exigences linguistiques ne sont pas les mêmes.

Pour la communication externe, des choix doivent être faits pour les langues des sites internet et des différents documents écrits, par exemple les magazines. Ces choix varient en fonction des objectifs de cette communication, selon qu'ils s'adressent aux clients, aux marchés, ou relèvent de la promotion de l'image que les entreprises souhaitent donner d'elles-mêmes. Ces objectifs déterminent le nombre de langues utilisées, la place relative de la langue du pays d'origine de l'entreprise, des pays d'implantation, et de l'anglais véhiculaire.

Les questions de langues se posent de manière différente selon les métiers de l'entreprise. Par exemple dans une entreprise dont le métier est la commercialisation de biens ou la fourniture de services, qui entretient des rapports directs avec les clients, qui est implantée sur un marché, il existe une symbiose entre la communication interne et la communication externe. De ce fait, l'entreprise fonctionne en interne dans la langue des clients. Mais il y a aussi de notables exceptions, par exemple dans les banques d'affaires et dans certains secteurs technologiques.

Dans les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les PME présentes sur le marché international, la plus grande partie de l'activité a lieu dans le pays d'origine, ici en France. L'activité internationale concerne surtout les secteurs de vente dans les entreprises exportatrices ou d'achat dans celles qui sont importatrices. Elle concerne aussi les rapports avec les partenaires étrangers, avec les réseaux de vente si l'entreprise a les moyens d'en avoir en propre, et avec un nombre limité de filiales. Un nombre restreint de collaborateurs est donc confronté à des questions linguistiques, dans la communication écrite et orale. Le reste de la gestion de l'entreprise est moins concerné que celle d'un grand groupe, même si des questions telles que l'adaptation linguistique des produits aux différents marchés sont également posées.



## Construction de l'étude

### Objectifs et méthodologie : la parole aux acteurs

L'objectif de cette étude est de décrire les pratiques linguistiques mises en œuvre et les choix linguistiques qui sont opérés face à ces questions. Il est aussi de repérer les problèmes posés pour le développement des entreprises ainsi que pour les salariés dans l'exercice de leur travail. L'étude tentera d'élaborer un cadre pour la gestion des questions linguistiques par les entreprises, ce qui peut être qualifié de « politiques linguistiques d'entreprises ».

La perspective qui est celle de cette étude comme de nos recherches antérieures est d'analyser les conséquences linguistiques de l'internationalisation. Au travers du terrain des entreprises, elle est de mettre en évidence l'influence des faits économiques sur les évolutions linguistiques et sur les langues elles-mêmes.

Cette étude s'appuie donc sur les travaux antérieurs réalisés par l'auteur ainsi que par des chercheurs de l'équipe à laquelle il appartient à l'université de Strasbourg, le Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen (GEPE). Les toutes premières études universitaires sur les pratiques linguistiques des entreprises en France ont été réalisées par cette équipe (Truchot, 1990)<sup>7</sup>. De 2005 à 2010, le GEPE a été intégré à un programme de recherche européen (ci-dessous) pour une étude portant sur les pratiques et la gestion des langues dans les entreprises. Cette étude s'appuie aussi sur des travaux réalisés dans plusieurs pays européens (Truchot, 2009). Ces travaux antérieurs ont permis la construction d'un cadre méthodologique et théorique pour le recueil de témoignages, le repérage des questions posées, l'élaboration d'une typologie des pratiques linguistiques et des modes de gestion des questions de langues dans les entreprises.

---

<sup>7</sup> Le Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen (GEPE) est une équipe de recherche créée à l'université de Strasbourg en 1984. Plusieurs des travaux mentionnés ici ont été présentés à son premier colloque : *L'anglais : langue étrangère ou langue seconde ?* (Truchot C. et Wallis B., 1984).

Le choix a été fait de construire cette étude sur les témoignages d'acteurs du monde de l'entreprise et de les mettre en évidence en citant leurs paroles. Elle s'appuie de manière très substantielle sur un corpus d'entretiens constitué dans le cadre d'un projet de la délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF), dont la partie scientifique a été confiée à l'auteur (ci-dessous). Elle s'appuie aussi de manière complémentaire mais importante sur le corpus d'entretiens en entreprises qui a été constitué par les chercheurs strasbourgeois. Plusieurs témoignages ont également été sélectionnés dans un recueil d'observations diffusées par des sources d'information diverses et rassemblées au cours des trente dernières années.

Nous ferons tout d'abord une analyse diachronique de questions linguistiques repérées au cours du processus d'internationalisation qui s'est déroulé jusque dans les années 1990, c'est-à-dire jusqu'au moment où il s'est accéléré dans le contexte globalisé actuel. Nous ferons ensuite une étude de pratiques linguistiques effectives dans de grands groupes français, puis dans des filiales françaises de groupes étrangers et dans des PME internationalisées.

La tendance à recourir à la langue anglaise pour assurer la communication dans ce contexte s'est révélée particulièrement forte et elle s'est intensifiée avec l'accélération de l'internationalisation. On parle de plus en plus d'une « anglicisation » des entreprises. Il nous est apparu nécessaire de définir ce concept, de prendre la mesure de ce processus et d'en relever au moyen d'exemples les conséquences aussi bien sociales qu'économiques.

Et nous verrons enfin qu'il est possible de gérer de manière explicite et équilibrée la plupart des questions de langues, en élaborant ce qu'on peut appeler des « politiques linguistiques d'entreprises ».



## Le corpus du projet DGLFLF

---

En 2010, la délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) décidait de mettre en chantier, en collaboration avec l'Office québécois de la langue française, un projet visant à définir et publier des « bonnes pratiques linguistiques pour le monde de l'entreprise ». Elle prenait aussi la décision de le fonder du côté français sur une étude de terrain. Le délégué général, Xavier North, m'a confié cette tâche en se référant à mes travaux antérieurs. Je m'y suis donc attelé à partir de janvier 2011, en collaboration avec l'équipe de la DGLFLF.

En mettant en chantier ce projet d'élaboration de recommandations pour les entreprises, l'option prise a été de le fonder sur un relevé de pratiques linguistiques effectives à partir desquelles seraient définis des objectifs linguistiques les mieux adaptés à différentes situations de la vie d'une entreprise. Il ne s'agissait pas de demander à des acteurs de terrains de définir ce qu'ils entendaient par des pratiques recommandables, mais de décrire leurs pratiques et de dégager des recommandations de ces descriptions.

Pour ce faire, une collecte de témoignages a été réalisée en 2011 et 2012 selon une méthodologie sociolinguistique. La première étape a été l'élaboration d'un questionnaire ou fil conducteur. Celui-ci a été élaboré à partir d'une typologie des pratiques linguistiques au travail et conçu pour permettre à des acteurs du monde du travail de décrire ces pratiques au sein de leur entreprise. On le trouvera en annexe. Parallèlement a été constitué un groupe d'informateurs. La collecte de témoignages a été effectuée par entretiens individuels en face à face ou par téléphone et conduits par une personne ayant l'expérience de ces méthodes et qui a été en mesure de rassembler à chaque fois une large éventail de données pertinentes<sup>8</sup>. Ces entretiens ont été enregistrés puis transcrits. L'objectif du projet a été expliqué à toutes les entreprises et personnes qui ont été contactées. Beaucoup d'entreprises n'ont évidemment pas donné suite. Une dizaine d'entreprises internationales françaises ou établies en France

---

<sup>8</sup> Les entretiens et les transcriptions ont été réalisés par Kenza Cherkaoui, sociolinguiste associée à l'enquête.

ont accepté d'apporter leur témoignage, et l'ont fait en toute connaissance de cause. Les témoignages recueillis émanent essentiellement de membres de l'encadrement et de représentants élus des salariés. En outre, plusieurs personnes ont été invitées à témoigner à titre individuel, notamment des syndicalistes ayant eu une expérience directe en matière de questions de langues. Un corpus de référence de 25 entretiens a ainsi été constitué. Cet échantillon est limité, mais les informations recueillies couvrent un large éventail d'activités et de multiples questions linguistiques.

La coopération entre la Délégation générale à la langue française et aux langues de France et l'Office québécois de la langue française a abouti au document *Bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises* (OQLF/DGLFLF, 2013)<sup>9</sup>. Il est constitué de recommandations destinées aux entreprises françaises et aux entreprises québécoises. Une partie de ces recommandations sont communes. D'autres sont spécifiques à chaque contexte pour tenir compte des différences. Un second document sous forme de guide a été élaboré par la seule délégation générale à la langue française et aux langues de France à l'attention spécifique des entreprises françaises (DGLFLF, 2013).

Ces deux documents sont construits à partir d'exemples recueillis dans ce corpus. Mais ces exemples ne constituent qu'une partie du corpus et ces deux documents sont élaborés dans une perspective didactique. Nous allons utiliser ce corpus ici en nous référant à l'ensemble des témoignages recueillis pour un repérage de pratiques à des fins descriptives.

---

<sup>9</sup> L'équipe du projet était constituée d'Odile Canale et Claire Extramiana pour la DGLFLF, de Michel Renaud et Jean-Marie Roy pour l'OQLF, de Claude Truchot comme conseiller scientifique.



## Le corpus strasbourgeois Dylan

---

En 2005, une équipe du GEPE a été intégrée au programme européen DYLAN (Dynamique des langues et gestion de la diversité) du sixième Programme cadre de recherche de l'Union européenne (2005-2010)<sup>10</sup> avec un projet portant de manière explicite sur les pratiques linguistiques dans les entreprises. La contribution strasbourgeoise à ce projet s'est appuyée sur des enquêtes conduites dans cinq entreprises qui opèrent à l'échelle internationale et qui sont implantées en Alsace : deux PME régionales, l'une commerciale orientée vers l'importation (SOL), l'autre industrielle orientée vers l'exportation (NAP), une grande entreprise industrielle française (AGR), une filiale commerciale d'une multinationale allemande (WU), une usine filiale française d'un groupe nord-américain (WRI)<sup>11</sup>. Les personnes interrogées sont des dirigeants patronaux et des salariés (surtout des membres du personnel d'encadrement). Un corpus de vingt entretiens individuels enregistrés a donc été constitué puis analysé. Toutes les données recueillies par ce corpus ne sont pas directement utilisables, le projet du GEPE accordant une place importante à la biographie des acteurs et à leurs représentations des pratiques linguistiques. Mais plusieurs des questions posées font apparaître des pratiques linguistiques en situation qui peuvent être intégrées à l'objectif de cette étude.

---

<sup>10</sup> Le projet DYLAN du 6<sup>e</sup> Programme cadre de recherche de l'Union européenne regroupait 19 équipes universitaires travaillant sur des thématiques linguistiques : [http://www.dylan-project.org/Dylan\\_fr/home/home.php](http://www.dylan-project.org/Dylan_fr/home/home.php)

L'équipe de l'université de Strasbourg était composée d'Arlette Bothorel-Witz (responsable du projet), Thiresia Choremi, Dominique Huck, Irini Tsamadou-Jacobberger, Claude Truchot, ainsi que de plusieurs jeunes chercheurs. Des études sur des entreprises avec des objectifs et des méthodes proches ont parallèlement été réalisées par des équipes universitaires en Suisse et au Danemark dans le cadre de ce projet.

<sup>11</sup> Ces entreprises sont désignées par des pseudonymes.

## Observations, témoignages

Des informations et observations sur les questions linguistiques dans les entreprises sont rendues publiques à partir des années 1990. On en trouve peu auparavant et leur publication s'est accélérée de manière récente. C'est le constat qu'on peut faire d'une veille sur la parution de ces documents et de leur collecte sur une trentaine d'années. Ce corpus est constitué d'articles assez nombreux dans des médias écrits, de sujets plus rares dans les médias audio-visuels, d'enquêtes à l'initiative d'organismes et publiées par ceux-ci, d'informations transmises par des entreprises, de prises de position d'organisations syndicales, de documents de justice. Ces observations portent surtout sur les questions posées par l'usage de l'anglais. Elles doivent être interprétées en fonction de leurs sources, de leurs motivations, et des moyens de transmission.

Nous avons pu également nous référer à plusieurs témoignages. Les plus pertinents sont ceux fournis par des représentants du personnel qui ont été confrontés à des problèmes d'ordre linguistique dans leurs entreprises. Ils ont dû les analyser, concevoir des revendications et des arguments de négociations, et pour certains affronter des conflits. Plusieurs d'entre eux, appartenant à des organisations syndicales différentes (CFTC, UNSA, CFE-CGC, CGT) et provenant d'une huitaine d'entreprises, s'étaient regroupés pendant quelques années au sein du « Collectif intersyndical pour le droit de travailler en français en France ». Plusieurs de ces syndicalistes ont accepté d'apporter leurs témoignages pour le corpus du projet de la DGLFLF. On s'y référera très largement.

Deux organisations syndicales se sont saisies de ces questions au niveau confédéral : la CGT (Confédération générale du travail) et la CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres). La CGT a organisé deux réunions en 2007 et 2010, intitulées *Rencontres syndicales : français et plurilinguisme en entreprise*. Malheureusement, des actes ou comptes rendus de ces réunions n'ont pas été publiés. La CFE-CGC a créé une structure de travail avec l'aide d'intervenants extérieurs et organisé



un colloque, *Le tout anglais dans l'entreprise: mythes, réalités et recherche d'alternatives* (7 mars 2012, Paris). Dans ce cadre a été réalisé un document vidéo, *Le tout anglais dans l'entreprise*<sup>12</sup>, qui présente les témoignages de plusieurs salariés exerçant des fonctions d'encadrement, pour la plupart représentants du personnel.

Par contre, il existe peu d'observations ou informations provenant de cadres dirigeants. L'exception est celle de Catherine Hénaff qui a mis en place dans l'entreprise où elle était directrice des ressources humaines, en relation avec des représentants du personnel, ce qui à bien des égards est une politique linguistique d'entreprise. Elle a eu plusieurs fois l'occasion de s'exprimer publiquement sur ce sujet et elle a apporté son témoignage dans le corpus DGLFLF. Mais dans leur ensemble, les cadres dirigeants sont plutôt tenus de ne transmettre que la communication officielle de leur entreprise, or les entreprises se sont peu exprimées jusqu'à présent sur leurs pratiques linguistiques et leur gestion des questions de langue. Nous aurons l'occasion d'y revenir. Néanmoins, nous avons retenu plusieurs documents dans lesquels des informations pertinentes sont apportées sur des entreprises, notamment PSA Peugeot-Citroën, Toyota, Michelin. Il existe aussi un corpus assez abondant d'observations sur l'usage de l'anglais. Nous nous y référerons et les analyserons dans l'étude de l'anglicisation (chapitre 5), tout en donnant de manière prioritaire la parole aux acteurs.

Les problèmes linguistiques soulevés dans certaines entreprises ont donné lieu à des conflits qui n'ont pu être résolus par la négociation. Les représentants des salariés se sont tournés vers la justice pour obtenir gain de cause en référence aux dispositions du Code du travail sur l'usage de la langue française (chapitre 2). Ce sont alors des magistrats et des avocats qui ont donc été amenés à observer les pratiques linguistiques des entreprises.

---

<sup>12</sup> Le groupe de travail a été organisé à l'initiative de Bernard Salengro, secrétaire national chargé des conditions de travail, il est en outre composé de Jean-Pierre Lamonnier, responsable syndical, animateur de la commission, et d'intervenants extérieurs, parmi lesquels Thierry Priestley, ancien directeur du Travail, et Claude Truchot.

Vidéo en ligne *Le tout anglais dans l'entreprise* : [http://www.youtube.com/watch?v=P8qlc\\_kLuek](http://www.youtube.com/watch?v=P8qlc_kLuek). La CFE CGC syndique des cadres et techniciens et compte environ 130 000 adhérents.

Des descriptions en sont livrées à l'appui des jugements rendus. La première affaire portée devant les tribunaux fut celle de GEMS (General Electric Medical Systems), jugée en 2005, puis en 2006 en appel. Elle a été suivie par des affaires concernant les entreprises Europe Assistance en 2007, Alcatel en 2008, Air France en 2008 (avec appel en 2010 et cassation en 2012), Danone en 2012. Nous nous référerons à plusieurs de ces jugements, en particulier ceux rendus dans les affaires GEMS, Air France et Danone.



## Annexe

### Fil conducteur pour les entretiens réalisés dans le cadre du projet

---

### Bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises

---

Nous vous transmettons ce fil conducteur dans la perspective d'un entretien. Nous vous remercions de répondre au cours de celui-ci aux questions sur lesquelles vous souhaitez apporter votre témoignage.

#### **1. La gestion des questions de langues**

---

Considérez-vous que, dans votre entreprise, les questions de langues, notamment celles qui sont énumérées ci-dessous, sont prises en compte de manière implicite ou explicite ?

Pouvez-vous préciser comment sont prises les décisions, comment et à qui elles sont communiquées, et si leur mise en œuvre donne lieu à un suivi ? Pouvez-vous, le cas échéant, préciser les raisons pour lesquelles vous avez fait le choix d'une prise en compte explicite des questions de langues ? La langue est-elle un élément de stratégie ?

#### **2. Le recrutement**

---

**2.1.** La politique d'embauche prévoit-elle des pré-requis linguistiques ? CV en anglais ? Dans quelle(s) langue(s) sont rédigés les profils de postes, les offres d'emploi... ? Quelles sont les langues concernées ? Quelles sont les raisons de ce choix ?

Pouvez-vous préciser comment sont définis ces pré-requis ? Sont-ils fondés sur une description des tâches impliquant l'usage des langues exigées ? Les niveaux de connaissance appropriés sont-ils définis ? Utilisez-vous pour ce faire le Cadre européen de référence pour les langues ? Quel(s) mode(s) d'évaluation utilisez-vous (test, entretien) ?

**2.2.** Merci de répondre selon le cas soit à la question 2.2a, soit à la question 2.2b.

**2.2a.** Si vous faites partie d'un groupe dont le siège central est en France, pouvez-vous préciser comment sont recrutés les collaborateurs exerçant hors de France et quelles sont les exigences linguistiques du recrutement ? En quelle(s) langue(s) s'effectuent les rapports avec le siège central ?

**2.2b.** Si vous faites partie d'un groupe dont le siège central est situé hors de France, pouvez-vous préciser comment sont recrutés les collaborateurs exerçant en France et quelles sont les exigences linguistiques lors du recrutement ? En quelle(s) langue(s) s'effectuent les rapports avec le siège central ?

### 3. La formation

---

**3.1.** L'entreprise a-t-elle une politique de formation linguistique ? Quelles sont les langues concernées ? Quels sont les collaborateurs qui y ont accès ? Faites-vous appel à des organismes de formation ?

**3.2.** L'entreprise a-t-elle une politique de formation au français à l'intention de ses salariés francophones et non francophones exerçant en France ? Cette politique s'applique-t-elle à tous les collaborateurs quelles que soient leurs fonctions ?

### 4. La communication interne

---

**4.1.** Les collaborateurs exerçant en France ont-ils accès en français aux types d'information suivants : affichage, descriptifs et modes d'utilisation des machines et outils, documents de travail, directives, règlements ? Pour vos implantations en France, disposez-vous d'un intranet en français ? Est-il conçu et développé en France même ?

**4.2.** Dans quelle(s) langue(s) est rédigé l'organigramme ? Les titres des collaborateurs sont-ils aussi (ou seulement) en anglais ? Disposent-ils de cartes de visite bilingues ?



**4.3.** Les collaborateurs exerçant en France disposent-ils d'outils informatiques (logiciels, applications internet) en français? Les versions françaises se présentent-elles dans des conditions équivalentes à celles des autres langues? Quel type de clavier votre entreprise utilise-t-elle (AZERTY ou QWERTY)?

## **5. La communication externe**

---

**5.1.** Quels choix de langues faites-vous pour vos rapports avec vos clients et partenaires hors de France? Utilisez-vous l'anglais? Le français? La ou les langue(s) locale(s)?

**5.2.** Utilisez-vous pour vos campagnes de publicité d'autres langues que le français? Faites-vous du français un atout pour valoriser votre image à l'étranger?

**5.3.** Dans quelle langue est rédigé votre site internet? Bénéficie-t-il de déclinaisons en plusieurs langues et combien? Si oui, les déclinaisons reprennent-elles l'ensemble du contenu publié (actualités par exemple) ou seulement une partie limitée de celui-ci? Quel est le nom de domaine de premier niveau utilisé pour le site principal de l'entreprise?

**5.4.** Les sites de vos implantations à l'étranger sont-ils intégrés sur le site de l'entreprise ou autonomes? Sont-ils rédigés dans la langue locale? Utilisez-vous d'autres noms de premier niveau (.fr, .es, .co.uk...) pour vos implantations à l'étranger?

**5.5.** Si vous communiquez sur les réseaux sociaux (*twitter, page fan sur facebook...*), quelles langues utilisez-vous? Vos implantations à l'étranger utilisent-elles les réseaux sociaux pour communiquer dans la langue locale?

## **6. La traduction**

---

**6.1.** Votre entreprise fait-elle appel à des services de traduction ou les traductions sont-elles gérées en interne? Si vous disposez d'un service de traduction, combien de langues peut-il traiter et lesquelles? Avez-vous recours à des agences de traduction ou à un réseau de traducteurs indépendants? Conservez-vous et valorisez-vous vos mémoires de traduction? Gérez-vous

une terminologie propre à l'entreprise ?

**6.2.** Utilisez-vous des technologies de traitement automatisé de la langue, telles que les technologies d'aide à la traduction, de gestion des mémoires de traduction, de traduction automatique, de synthèse vocale, ou encore de transcription automatique ? En êtes-vous satisfait ? Ces technologies ont-elles un impact sur vos effectifs dédiés à la traduction ? Ces technologies vous incitent-elles à utiliser davantage de langues dans l'entreprise ?



## Chapitre 2

### Regards sur une évolution récente

#### (1960 - 1990)

#### Quelques grandes débutantes

Pour comprendre les pratiques linguistiques actuelles dans les entreprises françaises, il est utile d'observer leur évolution au cours du processus d'internationalisation. Dans les années 1980, les grandes entreprises qui partent à l'assaut du marché mondial conservent leur ancrage principal en France où se trouvent l'actionnariat, le siège social, les secteurs sensibles (recherche et développement, sources d'informations techniques), la majorité de leurs implantations et des salariés. L'usage du français procède de cet ancrage et reste très largement dominant. Le rôle de l'État contribue à donner une forte assise économique à la langue française. D'autant que les salariés ont un niveau de formation qui ne cesse de s'élever pendant cette période avec la généralisation de l'enseignement secondaire et le développement de l'enseignement supérieur.

Un exemple révélateur est celui de Saint-Gobain, entreprise créée en 1665 et qui cultive selon les observateurs un véritable mythe de sa fondation<sup>13</sup>. Dans les années 1990, l'entreprise, qui employait alors environ 165 000 personnes – dont un tiers de Français – dans quarante-cinq pays, se présentait volontiers comme une « multinationale à la française ». Un cadre dirigeant livrant son témoignage pour un rapport sur *Le français dans les entreprises* réalisé en 1991<sup>14</sup> présentait le français comme la « langue officielle » du groupe, sa « langue maternelle depuis trois siècles ». C'est en français que sont assimilés les nouveaux venus qui participent au management du groupe. Cette implantation de la

---

<sup>13</sup> Philippe Cabin (dir.), 1999 (2e éd. 2005), « Saint-Gobain ou le mythe des origines : entretien avec Maurice Hamon », *Les organisations. État des savoirs*, Sciences humaines, Auxerre, p. 285-287.

<sup>14</sup> Conseil supérieur de la langue française, 1991, *Le français dans les entreprises*, services du Premier ministre.

langue française s'appuyait aussi largement sur la maîtrise technologique que l'entreprise s'était assurée dans certains domaines, en particulier celui du verre. Cette maîtrise lui permettait de former son personnel européen en France et en français. Mais cette formation était en anglais aux États-Unis et en portugais au Brésil et l'entreprise étendait ses pratiques à d'autres langues.

« La règle est d'autoriser au niveau de la communication interne l'usage de discussions et de débats en anglais et la maîtrise d'une troisième langue fait partie des possibilités ouvertes ».

Les entreprises doivent effectivement faire face à des questions de communication internationale qui impliquent des choix linguistiques. Ceux qu'elles font sont empiriques et même évolutifs. C'est ce qui ressort de l'intervention d'un cadre dirigeant de Rhône-Poulenc lors du séminaire *La langue et la loi*, organisé par le secrétariat d'État à la francophonie en décembre 1992<sup>15</sup>. Au début des années 1990, Rhône-Poulenc, qui était alors le premier groupe français de chimie et pharmacie, employait en France la moitié de ses 90 000 salariés, tout en réalisant 75 % de son chiffre d'affaires à l'étranger et en étant présent dans 140 pays :

« C'est dire que la question de la langue est une question quotidienne. Pour nous, nous avons choisi le plurilinguisme. Ceci dit, il est vrai que la langue anglaise a une présence particulière aussi ».

Il décrit ensuite comment, après avoir choisi l'anglais pour leur filiale Rorer aux États-Unis, le français s'y est réinséré :

« C'était une entreprise de culture américaine et pour faire cette acquisition (nous n'étions pas les seuls sur les rangs), il a fallu jouer la carte de la culture américaine. C'est pour cela, par exemple, que le siège de Rhône-Poulenc Rorer est aux États-Unis. Dans les premiers temps, on a vécu une période de tout anglais naturel et aujourd'hui, sans qu'il y ait de concertation véritable, il y a un mouvement inverse. Quand on se retrouve dans une réunion à dominante française, les choses repassent au français. Ce n'était pas le cas il y a encore un an ».

<sup>15</sup> Secrétariat d'État à la francophonie, Séminaire *La Langue et la loi*, 4 décembre 1992, Transcription des débats.



Il ajoute enfin que la pratique de la hiérarchie de Rhône-Poulenc, hors des pays anglophones, est de s'exprimer en français :

« C'est une entreprise qui, à travers ses succès économiques, a instauré, ou perpétué le français dans beaucoup de capitales européennes. Aujourd'hui, la hiérarchie de Rhône-Poulenc en Italie, en Allemagne, en Espagne, parle français ».

À côté du français et de l'anglais, l'entreprise pratiquait une ouverture aux autres langues en ayant une politique de formation incluant une douzaine de langues.

Rhône-Poulenc n'est pas la seule entreprise française dont les pratiques linguistiques adoptées dans les stratégies internationales s'appuient sur cet ancrage en France. Mais en règle générale, le rôle dévolu au français dans ces stratégies n'apparaît pas pour autant faire l'objet d'une gestion planifiée à l'avance. Les questions de langues sont le plus souvent gérées de manière ponctuelle. Lorsque Renault décide au début des années 1990 d'implanter une filiale en Slovénie, ce sont ses équipes envoyées sur place qui découvrent les problèmes linguistiques :

« C'était la chose la plus difficile, explique un technicien français, on ne pouvait pas s'exprimer, la personne en face ne comprenait pas les termes. Il n'y avait personne pour venir en aide. Avant de partir, en France, on m'a dit : « vous pouvez prendre des cours ». Mais ils n'ont jamais trouvé un professeur. Rien n'est prévu pour les Français pour apprendre le slovène, ajoute un autre. Donc, ils ont choisi le système selon lequel toute l'usine apprendra le français<sup>16</sup> ».

On ne dispose pas d'informations sur le nombre de personnes qui ont été formées au français, ni sur les modalités de cette formation. Les études sociologiques relèvent que les Slovènes n'ont pas toujours aisément accepté de devoir apprendre le français, alors que les Français n'apprenaient pas le slovène. Par la suite, Renault confortera son implantation en s'appuyant sur la langue et la culture slovènes, mais le français continue à y jouer un rôle notable.

<sup>16</sup> Tatjana Globokar, « Une expérience française en Slovénie : comprendre un mode communautaire de gestion », in Philippe d'Iribarne (dir.), *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, Paris, 1998, p.117-135.

L'usage du français au travail en France est alors suffisamment exemplaire pour que, dans les années 1980, le gouvernement du Québec, par l'intermédiaire de l'Office québécois de la langue française, prenne appui sur les pratiques linguistiques des entreprises françaises pour élaborer le corpus terminologique nécessaire à la mise en œuvre de sa politique de francisation des entreprises. Des équipes sont envoyées sur place dans les entreprises pour effectuer des relevés de termes.

## Services publics en mutation

L'économie s'appuie aussi sur de grands services publics. Ceux-ci se tournent déjà vers l'exportation de produits ou de services. C'est le cas des Télécommunications françaises, qui, jusqu'en 1988, constituent l'un des deux services du ministère des Postes et Télécommunications. À cette date, il sera transformé en entreprise publique sous le nom de France Télécom qui deviendra un groupe multinational, en grande partie privatisé, et recevra le nom d'Orange en 2013.

En 1984 et 1986, une étude a été réalisée dans le cadre du Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen de l'université de Strasbourg sur l'usage des langues dans l'administration des Télécommunications<sup>17</sup>. La principale activité de cette administration de l'État était alors d'assurer des services à l'intérieur du territoire français. Mais un secteur important était spécialisé dans la conception et l'exportation de technologies et de services. Ce secteur était fortement internationalisé. Si le recours à l'anglais y était important, l'étude constatait aussi une certaine pluralité linguistique. Le plan de formation linguistique mis en place en 1981 prévoyait de former en cinq ans 4 000 agents à l'anglais, 1 500 à l'espagnol, et 200 à l'arabe. Toutefois, toutes les langues n'étaient pas utilisées de la même manière. L'espagnol et l'arabe, le français en Afrique mais aussi en Amérique latine, étaient surtout

<sup>17</sup> Danielle Cenki, 1986, *L'anglicisation des télécommunications*, mémoire de DEA sous la direction de C. Truchot, université de Strasbourg.



utilisés dans les rapports commerciaux, alors que pour tout ce qui était de nature scientifique et technique, la langue d'usage était l'anglais. Selon les informateurs rencontrés, environ 5 000 personnes étaient concernées par cet usage de langues étrangères, essentiellement dans des services ou directions tels que la Direction des affaires industrielles et commerciales, la Direction des télécommunications des réseaux extérieurs, et le Centre national d'étude des télécommunications (CNET). Les Télécommunications employaient alors environ 150 000 personnes.

L'étude montre aussi que si l'usage soutenu de l'anglais pouvait être mis en évidence dans ces secteurs, une pratique plus diffuse pouvait être attestée à d'autres niveaux : emploi de documents techniques en anglais largement diffusés en interne et émanant en général des secteurs désignés ci-dessus, contacts avec l'étranger sous une forme ou une autre. Elle montre également que les secteurs où l'anglais était le plus utilisé étaient ceux qui jouissaient du plus fort prestige à l'intérieur de l'institution et que leur mode de fonctionnement était souvent pris en exemple, y compris sur le plan linguistique. Cette administration de l'État disposait donc d'une branche exportatrice qui avait les pratiques linguistiques d'une entreprise et qui était alors valorisée par rapport à des services identifiés à la fonction publique et dont la langue de travail était le français.

À cette époque, même si les pratiques linguistiques en contexte internationalisé sont très empiriques, on peut néanmoins les qualifier de trilingues. Le français est évidemment la langue de travail sur le territoire français, et les entreprises s'appuient aussi souvent sur cette langue hors de France. Elles font appel à l'anglais mais plutôt comme langue d'échanges, de contacts, et non comme langue de travail interne et encore moins comme langue officielle. Enfin, les entreprises s'efforcent d'implanter leurs réseaux et filiales dans les langues des pays d'implantation.

## Ailleurs en Europe

On trouve des pratiques et stratégies « trilingues » semblables en Allemagne et dans les grandes entreprises allemandes à l'étranger. Siemens AG, dont le siège social est à Munich et qui employait au début des années 1990, dans une vingtaine de secteurs professionnels, environ 400 000 personnes dont la moitié hors d'Allemagne, était connue pour accorder un large rôle à l'allemand. Les relations entre le siège et les filiales et entre celles-ci se déroulaient en partie dans cette langue, à côté de l'anglais, utilisé dans certains secteurs. Siemens AG avait la réputation d'être exigeante sur la connaissance qu'avaient de l'allemand les non-germanophones qu'elle embauchait et qu'elle formait à son école de langue, la *Siemens Sprachenschule* de Munich, ou dans les pays d'implantation des filiales.

Par contre, des stratégies fort différentes sont adoptées dans les pays d'Europe du Nord. Leurs langues étant de diffusion limitée, ces pays et leurs entreprises ont fait le choix de miser sur l'anglais. Les ressources budgétaires des États à cette époque leur ont permis d'investir dans l'enseignement de cette langue dans les systèmes éducatifs. Ils pouvaient garantir un haut niveau de connaissance et de plus, dans le cadre des politiques sociales-démocrates égalitaires, un accès égal pour tous à cette connaissance. L'anglais devient alors la langue de base du développement international des entreprises.

Cette pratique a été mise en évidence par les travaux de Hakan Hollqvist (1984), qui a décrit de manière détaillée le statut de l'anglais chez Ericsson (téléphonie) et SAS (transports aériens), du moins dans les sièges sociaux de ces groupes. H. Hollqvist qualifie ce statut de *company language* ou « langue de l'entreprise ». Cela signifie que son usage est obligatoire pour toutes les formes de communication – écrites et orales – qui impliquent des locuteurs d'origines linguistiques différentes. Il cite également le groupe Volvo (véhicules automobiles), qui a été l'une des premières entreprises à déclarer l'anglais « langue de l'entreprise », en janvier 1975. Dans ces entreprises, d'autres langues étaient également utilisées selon les circonstances, notamment l'allemand, l'espagnol et le français.



Les différences d’ancrage linguistique sont alors notoires. Ainsi, Percy Barnevik, ancien président d’ABB (Asea Brown Boveri) puis du groupe suédois Wallenberg (Electrolux, Ericsson, SKF, Scania), soulignait qu’en Allemagne, « on veut que les membres des conseils d’administration des entreprises internationales soient germanophones<sup>18</sup> ». Dans les pays d’Europe du Nord, au contraire, la pratique d’utiliser l’anglais en lieu et place du danois, du suédois, du norvégien ou du finnois était alors plus répandue. H.Hollqvist rapporte qu’à la fin des années 1970, les syndicats suédois avaient demandé que les réunions de conseils d’administration qui se déroulaient en anglais bénéficient d’une interprétation, car les représentants du personnel qui y siégeaient avaient des difficultés linguistiques. Le patronat suédois avait opposé une fin de non-recevoir, arguant de la généralisation rapide de l’enseignement de l’anglais et les enjoignant de suivre des formations.

## L’implantation d’entreprises étrangères en France

L’économie en France s’internationalise aussi par l’installation d’entreprises étrangères. De grandes multinationales nord-américaines s’implantent à partir des années 1960, et avec elles la langue anglaise, comme en témoigne la demande de formation en langues à cette époque. Toutes n’adoptent pas les mêmes stratégies linguistiques d’implantation. Certaines font une large place à la langue nationale du pays d’implantation, tout en utilisant l’anglais de manière souvent exclusive dans les rapports avec le siège nord-américain. On cite en général le cas d’IBM, du moins en France, qui, dans un souci de réussir son implantation, a élaboré un lexique français de l’informatique : la langue française lui doit le terme « ordinateur ». Le directeur général d’une filiale d’un laboratoire pharmaceutique américain interrogé en 1991<sup>19</sup> soulignait que son unité de production située près de Strasbourg fonctionnait exclusivement en français. Les procédés de fabrication avaient été adaptés dans cette langue.

---

<sup>18</sup> *Le Monde*, 18 mars 1998.

<sup>19</sup> Entretien personnel.

Les cadres maîtrisaient parfaitement l'anglais, allaient régulièrement rendre des comptes et se ressourcer au siège aux États-Unis, mais transféraient leur savoir et exerçaient leurs fonctions en français.

La suppression des frontières économiques au sein du marché commun à partir du Traité de Rome en 1957 entraîne aussi une migration des entreprises au sein de l'Europe communautaire. Un exemple emblématique en France est celui de l'implantation en Alsace du fabricant allemand d'articles de sport Adidas à partir de 1960. Adidas France y employait environ 2 500 personnes à la fin des années 1980, avec son siège social à Landersheim (Bas-Rhin) et deux sites de production situés dans des communes voisines. Le siège social, outre ses fonctions de gestion, était en grande partie tourné vers l'exportation des produits fabriqués dans la région. L'enquête réalisée au siège social met en évidence un fonctionnement trilingue associant le français, l'allemand et l'anglais et même quadrilingue en y ajoutant l'alsacien. L'anglais et l'allemand y étaient alors utilisés par un grand nombre des salariés, et la connaissance de ces deux langues était requise. Mais leurs fonctions étaient différentes. L'allemand était surtout utilisé dans la gestion, la comptabilité, ainsi que dans la commercialisation des produits fabriqués en Allemagne. Cette langue s'intégrait dans la pratique adoptée par les entreprises allemandes d'utiliser leur langue d'origine dans leurs stratégies d'internationalisation. L'anglais l'était essentiellement dans les services tournés vers l'extérieur (exportation, marketing), mais aussi dans les documents techniques et les affaires juridiques<sup>20</sup>.

D'autres entreprises vont introduire plus largement l'anglais. Une étude, également conduite dans le cadre du Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen de Strasbourg, a été réalisée en 1984 sur une filiale de General Motors à Strasbourg (Cox, 1984). Elle montre que l'anglais y était couramment utilisé par la direction et les services qui en dépendaient, soit par environ

<sup>20</sup> WEIDER David, *Langues en contact au sein d'une multinationale. Étude de cas: le statut de l'anglais chez Adidas Landersheim*, mémoire de maîtrise sous la direction de C. Truchot, université des Sciences humaines, Strasbourg, 1988. Les activités industrielles et exportatrices d'Adidas dans la région ont été délocalisées dans les années 1990. Il ne reste que l'activité de vente au marché français.



250 personnes sur les 2 250 salariés. Cet usage était irrégulier mais quotidien, il pouvait être évalué en moyenne à une ou deux heures par jour, nettement plus pour les cadres supérieurs et les services qui entouraient la direction générale. Tous les échanges avec le siège social à Detroit avaient lieu en anglais, seule langue utilisée par GM pour communiquer avec ses filiales dans le monde. Les relations transversales entre celles-ci avaient également lieu en anglais. De plus, à l'époque, les cadres supérieurs nord-américains qui avaient été envoyés sur place ne connaissaient pas le français, qui était en revanche la langue de travail au niveau de la production. Cette dualité linguistique créait des tensions dans l'entreprise : les syndicats demandaient que l'ensemble des salariés bénéficient des formations à l'anglais très largement accordées aux salariés des échelons supérieurs. La direction du groupe a préféré nommer des cadres francophones assumant un rôle de médiateurs entre un personnel travaillant en français et un siège social s'exprimant exclusivement en anglais<sup>21</sup>.

## Mise en place de dispositifs législatifs (1975 et 1994)

Dans les années 1970, l'implantation de l'anglais en France était bien éloignée de ce qu'elle est devenue (Truchot, 2008) et de ce qu'elle était dans les pays d'Europe du Nord<sup>22</sup>. Mais la perception de cette progression et de ses conséquences sur l'avenir du français avait déjà convaincu les politiques de la nécessité de légiférer. Une loi dite Bas-Lauriol était adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale en décembre 1975<sup>23</sup>. Elle visait surtout la protection du consommateur, rendant obligatoire l'usage du français dans l'affichage public et la publicité commerciale. Elle rendait aussi obligatoire l'usage des termes

<sup>21</sup> En 2013, General Motors a vendu son usine de Strasbourg au groupe belge Punch Powerdrive.

<sup>22</sup> Rappelons à titre anecdotique mais révélateur que le groupe suédois ABBA chantant en anglais avait gagné l'Eurovision de la chanson en 1975 avec *Waterloo*, une première pour un groupe issu d'un pays non anglophone. En 1977, la France gagnait le concours avec la chanson *L'oiseau et l'enfant*, interprétée par Marie Myriam, dernière victoire française à ce concours.

<sup>23</sup> Loi n° 75-1349 du 31 décembre 1975 relative à l'emploi de la langue française, dite loi Bas-Lauriol.

adoptés par les Commissions officielles de terminologie créées à partir de 1970. Cette loi insérait deux dispositions dans le Code du travail, rendant obligatoire l'usage du français pour le contrat de travail lorsque celui-ci était effectué sur le territoire français, et l'usage dans les documents de travail des termes adoptés par les Commissions de terminologie et approuvés par décret.

Ce dispositif législatif a été révisé et élargi au début des années 1990 pour prendre en compte les évolutions et la nouvelle dimension de l'internationalisation. Un projet a été élaboré sous l'autorité de Catherine Tasca, secrétaire d'État à la francophonie, et présenté en 1992. À la suite du changement de majorité en 1993, il a été repris par le gouvernement suivant sous l'autorité de Jacques Toubon, ministre de la culture et de la francophonie et voté par l'Assemblée nationale en août 1994<sup>24</sup>. Il reprenait en fait dans sa presque totalité le projet présenté en 1992. Il contenait plusieurs articles modifiant et élargissant les dispositions linguistiques du Code du travail.

Principales dispositions introduites par la loi de 1994 dans le Code du travail :

- Le contrat de travail établi par écrit est rédigé en français. Le règlement intérieur est rédigé en français. Il peut être accompagné de traductions en une ou plusieurs langues étrangères.
- L'usage du français est obligatoire pour tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à celui-ci pour l'exécution de son travail. Des exceptions sont prévues pour les documents en provenance de l'étranger.
- Les conventions et accords ainsi que les conventions d'entreprise ou d'établissement sont rédigés en français.

La loi donne aussi pouvoir à des organismes et institutions de saisir les tribunaux. C'est ce qui a été fait à partir de 2004 (chapitre 6).

<sup>24</sup> Loi n° 94-665 du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française, dite loi Toubon. Références : [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)



## Chapitre 3

# Pratiques linguistiques et choix des langues dans huit groupes français multinationaux

## Sources, recueil et présentation des témoignages

### Les entreprises

---

Ainsi que nous l'avons souligné, les grandes entreprises françaises sont hautement internationalisées et sont donc particulièrement concernées par les questions linguistiques et leurs enjeux. Le projet de la délégation générale à la langue française et aux langues de France (désormais projet de la DGLFLF) a fort heureusement permis de recueillir des témoignages portant sur des entreprises qui sont classées parmi les grands groupes français, c'est-à-dire cotés en France et ayant une implantation à l'échelle mondiale ou au moins européenne. Huit grands groupes ont accepté de participer au projet : Accor, BNP Paribas, Crédit Mutuel, GDF Suez, L'Oréal, Orange, PPR (Kering), Thales. PPR a changé de nom en 2013 pour devenir Kering, mais nous le désignerons ici sous le nom qui était le sien au moment de l'enquête en 2011, d'autant que c'est celui qui est utilisé dans les témoignages que nous citerons.

Nous ne proposons pas de description de ces entreprises, toutes connues et sur l'activité desquelles il est aisé d'obtenir des informations<sup>25</sup>. Toutes font partie des quarante plus grandes entreprises françaises, celles cotées au CAC 40. Chacune peut revendiquer d'être implantée à un niveau mondial, ou au moins de manière large sur plusieurs continents. Le Crédit mutuel a un statut relativement différent

---

<sup>25</sup> Ainsi, l'encyclopédie Wikipedia livre pour chacune d'elles un descriptif en reprenant les données des rapports annuels récents. Tous ces groupes ont un site internet officiel sur lequel sont publiées des données chiffrées et souvent la liste de leurs implantations dans le monde.

des autres groupes dans la mesure où il a été construit comme réseau bancaire mutualiste en France, mais ses activités sont celles de toutes les autres banques. Il est pertinent aussi de relever que ces groupes ont tous un ancrage en France qui reste important. Ainsi, tous y ont leur siège, à Paris ou dans la région parisienne, à Strasbourg pour le Crédit mutuel. Leurs capitaux sont majoritairement français. On peut relever que l'État français est présent dans le capital d'Orange, de GDF Suez, de Thales. Leurs hautes instances, conseils d'administration, équipes dirigeantes, sont majoritairement composées de Français, avec en général quelques représentants de leurs principaux intérêts internationaux. Outre leurs instances dirigeantes, ces huit groupes disposent d'une implantation conséquente en France. Ainsi GDF Suez y emploie environ la moitié de ses salariés sur un effectif mondial de 200 000 personnes. Le groupe hôtelier Accor gérait en 2013 460 000 chambres dans le monde, dont 30% situées en France. Il y employait environ 1000 personnes à son siège social. Dans le groupe Orange, sur 172 000 salariés dans le monde, 105 000 travaillent en France. Le Crédit mutuel est avant tout un réseau bancaire français qui a commencé récemment un développement international en s'implantant en Allemagne, Luxembourg et Suisse. Certaines des personnes qui ont livré leur témoignage signalent spontanément cet ancrage en France, même si elles mettent plus largement en évidence l'implantation internationale de leur entreprise.

Tous ces groupes ont été constitués par acquisitions d'entreprises et fondations de filiales dans différentes parties du monde. Mais aucun n'est issu d'une fusion ayant fait disparaître l'identité de la maison-mère au bénéfice d'une nouvelle entité, comme par exemple Rhône-Poulenc qui avait fusionné avec l'allemand Hoechst en 1999 pour devenir Aventis, ou EADS (European Aeronautic Defence and Space) issu de la fusion des principaux constructeurs aéronautiques français (Aérospatiale), allemands, britanniques et espagnols. On verra que ce type de transformation entraîne une modification des pratiques linguistiques au bénéfice en général de l'anglais. On peut néanmoins rappeler que GDF Suez est issu de la fusion entre l'entreprise publique française Gaz de France et Suez qui se définissait comme franco-belge. Selon notre interlocuteur, le nouveau groupe se définit toujours comme franco-belge, mais préfère



apparaître comme étant une société multinationale. On ne peut tirer de cet état de fait des conclusions sur ses effets linguistiques. On reviendra aussi sur l'évolution stratégique du groupe PPR, devenu Kering en 2013, qui a eu de fortes implications linguistiques.

La nature des métiers de ces différentes sociétés peut avoir un impact sur leur prise en compte des questions de langues et nous essaierons d'intégrer cet aspect. Ainsi, cet impact peut être mis en évidence dans les entreprises qui ont un contact direct avec un large public. C'est particulièrement le cas des banques de détail dont l'implantation repose sur l'usage de la langue du pays. Comme nous le verrons, L'Oréal a aussi construit son implantation au moyen de ce contact direct.

## Les témoignages

---

À la suite des contacts entre la délégation générale à la langue française et aux langues de France et le siège social de chaque groupe, chacun d'entre eux a délégué au moins un collaborateur qui de par ses fonctions pouvait connaître les questions linguistiques qui se posaient dans la gestion de l'entreprise. Les interlocuteurs rencontrés exerçaient des fonctions de direction, la majorité d'entre eux dans le secteur des ressources humaines. Et dans plusieurs cas, c'est le directeur / la directrice des ressources humaines qui a accepté un entretien. Nous avons souhaité rencontrer aussi un représentant du personnel : cela a été possible chez Orange, L'Oréal et PPR.

Ces interlocuteurs se répartissent de la manière suivante : un membre de l'encadrement pour Accor, Crédit Mutuel, GDF Suez, Thales, deux membres de l'encadrement à BNP Paribas, un cadre et un/e représentant/e du personnel pour Orange et PPR (Kering), deux cadres, un représentant du personnel pour L'Oréal. Soit en tout quatorze témoignages. Nous allons citer leurs témoignages de manière anonyme. Nous désignons par Dir les personnes exerçant des fonctions de direction (exemple : DirAccor) et par RP les représentants / tes du personnel (exemple : RPOrange). Dans certains cas, nous désignons

par DirG les personnes qui exercent des fonctions au niveau des instances dirigeantes du groupe, et par DirF celles dont les responsabilités s'exercent dans le cadre français. Dans le cas de BNP Paribas, les interlocuteurs sont désignés par Dir1 et Dir2, l'un et l'autre exerçant au niveau du groupe dans la même direction.

Les informations apportées sont évidemment plus nombreuses et plus détaillées sur les entreprises représentées par deux ou trois personnes que sur celles représentées par une seule personne. Toutefois cette disparité n'affecte pas l'étude dans la mesure où celle-ci ne consiste pas en une comparaison entre les entreprises mais vise à observer et recenser des pratiques et des choix linguistiques de manière transversale. Dans cette perspective, toutes les observations sont également pertinentes.

L'objectif de cette partie de l'étude est d'observer comment les choix de langues effectués se répartissent entre le français, l'anglais et toutes les langues des pays dans lesquels ces groupes sont implantés. Nous avons examiné comment s'opère cette répartition, dans quelle mesure elle est explicite, implicite ou pragmatique, quelles langues sont utilisées pour quels types de pratiques. Les observations portent sur la communication officielle émanant des instances dirigeantes, c'est-à-dire dans les structures de groupe que nos interlocuteurs nomment *corporate*, de manière plus large sur la communication transversale ou transnationale, et de manière particulière sur les implantations de chaque groupe en France.



## Conscience des enjeux linguistiques

Tous les témoignages révèlent une conscience assez forte mais plutôt implicite des enjeux linguistiques. Elle est explicite dans certains groupes. C'est le cas pour PPR (Kering) qui a changé sa stratégie de développement en passant des marques françaises grand public à celle de marques internationales du luxe et du sport.

DirPPR :

« La question de la langue est directement liée à notre stratégie, qui est de se recentrer sur deux pôles : le pôle luxe avec des marques françaises et italiennes et le pôle sport avec Puma et Volcom ».

Cela a eu pour conséquence une réorientation radicale des pratiques linguistiques.

DirPPR :

« La question des langues est devenue très importante ces dernières années, en particulier à cause de la fusion de deux équipes : PPR Corporate et Gucci Group, cette seconde n'incluant pratiquement pas de Français. L'anglais s'est donc imposé « très brutalement » comme la langue de travail de l'ensemble ».

Si l'usage de l'anglais a été privilégié lors de la fusion des instances de direction, le groupe affirme aussi sa volonté de conserver à chaque marque son identité, ce qui se traduit explicitement dans les pratiques linguistiques. La volonté de conserver un rôle central au français dans les instances dirigeantes en France est également affirmée.

Cette réorientation semble avoir été gérée de manière pragmatique.

RP-PPR :

« Le groupe étant en train d'évoluer, il y a des changements en cours, mais je ne vois pas de document prenant en charge explicitement les langues ».

A BNP Paribas, la question des langues est directement liée à l'internationalisation du groupe.

Dir1 :

« Notre mission est de donner un « swing » plus international à la politique

des ressources humaines de BNP Paribas, dans une idée de transculturalité, tenant compte des évolutions que le groupe a connues ces cinq dernières années. Après une série d'acquisitions, il emploie actuellement 200 000 personnes dans 80 pays ».

La conscience des enjeux linguistiques est particulièrement marquée à L'Oréal et mise en évidence par les trois personnes rencontrées, surtout par une interlocutrice, DirG, qui occupe des fonctions de direction au niveau *corporate* après avoir exercé plusieurs responsabilités internationales dans le groupe.

DirG :

« J'ai souvent eu l'impression que mon bureau était à Paris par accident ».

Elle a pu ainsi observer le groupe dans son ensemble, et peut témoigner de sa stratégie et de ses pratiques : les enjeux linguistiques sont clairement identifiés.

DirG :

« Il y a une ligne générale assez claire, chez L'Oréal ».

Elle met d'abord en évidence un aspect qui lui paraît essentiel, le rôle dévolu à la langue, entendu comme le langage, dans l'identité du groupe, particulièrement dans le marketing de ses produits.

DirG :

« Ce qui est certain, c'est que la langue est un élément important de notre travail, c'est-à-dire dans ce que nous produisons. Il y a une partie de communication qui est importante. On travaille sur des concepts, parce que comme vous le savez la beauté est très en relation avec l'univers individuel et personnel et en même temps avec l'univers social. Tout ce qui concerne la langue, le concept, la pensée, c'est très important pour ce qu'on fait. On ne fabrique pas des produits uniquement pour se maquiller, on les accompagne d'autre chose ».

Elle estime que ces motivations ont contribué à forger la philosophie du groupe :

« Par volonté éthique et par une croyance très forte dans la diversité et dans la richesse de la diversité, on a une volonté de cultiver les langues locales. Donc tout se fait en langue locale : l'internet, les offres de recrutement, sauf si vous allez dans un tout petit pays où c'est difficile de traduire ».



Elle donne l'exemple du guide éthique :

« Afin de travailler sur quel est le bon comportement que nous devons avoir face à nos fournisseurs, nos collaborateurs, pour que personne ne puisse dire qu'on n'était pas au courant, on a rédigé un guide éthique. Ce guide est diffusé dans le monde en français et en anglais et aujourd'hui [ndlr : 2011], il a été rédigé en 33 langues parce que, dans la mesure où il y a des concepts, c'est mieux de les exprimer en langues locales ».

## Le français et l'anglais dans la communication officielle

Dans cinq des huit groupes, la communication officielle dite *corporate*, c'est-à-dire celle qui concerne l'ensemble du groupe, s'organise au moyen du français et de l'anglais. Ce mode de fonctionnement est plutôt implicite, mais les interlocuteurs l'explicitent volontiers.

DirOrange :

« On est une société française qui s'internationalise, donc au niveau *corporate* au moins on veille à être bilingue, et à traduire au moins les documents dans les deux langues qui sont accessibles ».

RPOrange :

« On se rend compte qu'Orange est un groupe international, multinational, parce que le français et l'anglais sont autant utilisés l'un que l'autre : ce sont les deux langues majeures qui sont pratiquées dans le groupe. Le bilinguisme se voit partout ».

DirAccor :

« Les langues du groupe au niveau *corporate* sont le français et l'anglais. La communication officielle s'effectue dans ces deux langues ».

DirPPR :

« La communication interne du groupe PPR se fait en deux langues maintenant : le français, qui reste la première langue, mais tout est fait aussi en anglais ».

DirCrédit mutuel :

« Les communications au sein du groupe, lorsque deux pays différents sont concernés, se font en anglais. L'anglais s'impose progressivement comme une langue de travail. C'est marginal pour les 75 000 employés, mais c'est crucial de plus en plus pour certains métiers. C'est le reflet d'un certain pragmatisme ».

Thales, qui travaille en français en France, organise une communication internationale où l'anglais tient une place importante, mais à côté d'autres langues.

Dans ces deux derniers groupes, l'anglais semble plutôt avoir une fonction complémentaire de celle du français. Dans les trois autres, les deux langues sont utilisées de manière conjointe dans une partie au moins de la communication officielle.

Le recours à des pratiques bilingues peut être assez extensif.

DirOrange :

« Tout ce qui est un peu officiel sort en français et anglais ».

Quand on demande à nos interlocuteurs d'identifier ces pratiques de manière plus précise, le document le plus couramment cité est le rapport annuel.

DirPPR :

« Il est écrit en français d'abord et traduit ensuite ».

L'organigramme est lui aussi fréquemment cité.

DirPPR :

« L'organigramme est rédigé en anglais et en français, bien que la première version post-fusion, faite un peu dans l'urgence, ait été en anglais ».

Dans le groupe Accor, les fonctions sont nommées en français et en anglais. De ce fait, les cartes de visite sont en général dans les deux langues.

Dans le groupe PPR, la pratique s'est instaurée de rédiger en français puis de traduire en anglais.

DirPPR :

« Il y a eu un débat sur la question du développement durable : l'équipe vient d'être restructurée et a reçu pas mal d'étrangers, mais on a dû



leur expliquer que non, les textes se rédigeaient d'abord en français et seulement après étaient traduits. Sinon, c'est ingérable ».

L'intranet, qui transmet la communication officielle d'un groupe, de même que l'information technique commune, est généralement dans les deux langues.

RPOrange :

« Sur le site intranet, sur certaines rubriques, vous avez la version en français et on vous propose la version en anglais si vous la souhaitez. Il y a vraiment une volonté qu'il y ait du français, mais aussi beaucoup d'anglais ».

DirPPR :

« L'intranet avait déjà été traduit. Il peut rester des éléments qui sont uniquement en français, mais les notes officielles, de service, les nominations, etc., sont traduites ».

Le recours à des pratiques bilingues peut s'étendre assez largement. Orange en externe tend à diffuser les communiqués de presse dans les deux langues, et en interne à transmettre des convocations à des réunions de haut niveau dans les deux langues.

RPOrange :

« Il y a des *push mails* pour nous informer d'une réunion avec les directeurs généraux: c'est en français et en anglais, et toujours dans ces deux langues ».

Par contre, la représentante du personnel relève que les autres langues n'apparaissent pas dans la communication du groupe.

RPOrange :

« Hormis ces deux langues-là, je trouve que les autres langues ne sont pas du tout abordées ».

Elle ajoute plus loin :

« L'espagnol, qui est une langue aussi très parlée dans le monde, n'est pas utilisé ».

## Plus de deux langues dans la communication officielle

À GDF Suez et BNP Paribas, les interlocuteurs ont tenu à souligner l'effort fait pour diffuser la communication officielle dans un nombre plus large de langues que le français et l'anglais. Dans l'entretien accordé en décembre 2011, le représentant de l'encadrement de GDF Suez mettait en évidence l'usage de neuf langues.

DirGDF Suez :

« Pour les communications officielles du groupe, qui émanent de la direction générale, nous traduisons tous les textes qu'il y a sur nos intranets et notre internet en neuf langues ».

Toutefois, de manière récente, GDF Suez semble avoir réorganisé sa communication officielle en accordant un rôle central au français et à l'anglais et en utilisant d'autres langues selon leur importance régionale.

À BNP Paribas, la direction de la communication du groupe utilise cinq langues pour le journal du groupe et la communication globale : le français, l'anglais, l'italien, le néerlandais et le turc. Selon les deux interlocuteurs, elles peuvent être considérées comme « langues officielles » du groupe. Ce n'est pas formalisé dans un document de référence mais correspond aux trois grands marchés « domestiques » de la banque, fortement présente en Italie, en Belgique et en France. La Turquie ayant pris une grande importance dans le groupe, il a été décidé d'inclure également le turc. Dans chaque cas, l'usage de la langue correspond à la taille du marché. L'anglais tient dans le groupe un rôle de langue transversale. Comme le siège social est en France, le français est probablement la langue qui est utilisée, sans doute avec l'anglais, mais cette fonction semble être implicite pour nos interlocuteurs. D'autres langues sont également prises en compte par les instances dirigeantes, mais la communication s'effectue d'abord dans ces cinq langues et les documents sont ensuite traduits dans les autres. On notera toutefois que le site internet officiel (<http://www.bnpparibas.com/>) est en français et en anglais et renvoie



pour les autres langues aux « sites pays ».

Si les interlocuteurs de BNP Paribas insistent sur la taille du marché, ils mettent aussi en évidence le rôle de la réglementation bancaire.

Dir1 :

« La réglementation bancaire est la plupart du temps dans la langue locale, car elle diffère d'un pays à l'autre. S'il y a une série de directives qui viennent de la haute direction, on a tendance à les envoyer dans les cinq langues. Si elles atteignent des pays non couverts par celles-ci, on décide s'il est opportun de faire une traduction ou pas. Ce sont les pays qui décident ».

Pour les rapports avec les différents pays, la langue locale est toujours privilégiée.

Dir2 :

« Maîtriser un minimum la langue locale est très important pour comprendre tout ce qui va avec une langue : notamment la culture, les habitudes. Un collaborateur qui accepte d'apprendre la langue locale s'intègre beaucoup plus vite ».

Elle cite l'exemple d'un collaborateur italien arrivé en France quelques mois plus tôt et qui maîtrise actuellement très bien le français.

Dir2 elle-même s'est formée à l'italien pour collaborer avec les responsables des ressources humaines en Italie.

Dans cette banque, l'intranet est « au moins bilingue » en général dans la langue du pays et en anglais. En Belgique il est trilingue. On peut choisir la langue dans des onglets.

Dir1 insiste sur le multilinguisme des pratiques :

« Il y a des intranets dans lesquels on a plusieurs langues. On a une académie managériale et là, on a les quatre langues plus l'anglais [...] Pour les logiciels de travail, on prend soin à ce qu'ils soient dans la langue ou dans les langues du pays ».

Dir2 :

« D'ailleurs, en France, la législation interdit que ce soit autrement : les partenaires sociaux n'accepteraient pas que les intranets soient uniquement en anglais, par exemple ».

## Priorité aux langues locales

### Se fondre dans les cultures locales

Le terme de « langues locales » est celui généralement utilisé par nos interlocuteurs pour désigner les langues des pays où chaque groupe est implanté. Certaines entreprises privilégient l'usage de ces langues dans leurs stratégies d'implantation. En élargissant leur communication officielle à plusieurs langues, les groupes BNP Paribas et GDF Suez ont fait ce choix.

Une communication numérique multilingue fait partie de la stratégie internationale d'une entreprise. Les sites internet sont une des composantes de la communication officielle et les langues utilisées sur ceux-ci tendent à refléter les choix linguistiques adoptés pour cette communication. Toutes les entreprises interrogées ici ont un site internet central en français et en anglais, et leur usage d'autres langues est un prolongement de leur communication avec leurs clients et partenaires. D'autres langues peuvent être utilisées sur le site central ou officiel, mais elles laissent surtout le soin à leurs filiales de communiquer en d'autres langues. C'est le cas pour Gucci et Puma, entités du groupe PPR (Kering). Les filiales de GDF Suez communiquent dans leurs langues respectives, auxquelles s'ajoute l'anglais.

Dans le groupe Accor, l'objectif qui est affiché actuellement est de se fondre dans les cultures locales, ce qui conduit à privilégier les langues locales.

Dir :

« Si la stratégie du groupe a été d'industrialiser l'hôtellerie, ce qui a conduit à une certaine uniformisation, la tendance actuelle est de s'insérer dans le tissu local tout en gardant des standards de qualité. Il convient de s'adapter et c'est le terrain qui l'impose. On est « multilocal ». Quand on est hôtelier à Berne, on ne l'est pas à Strasbourg ».

Cette importance accordée aux langues locales conduit l'entreprise à organiser dans certains secteurs une communication multilingue. Notre interlocuteur cite le journal interne qui est publié en sept ou huit langues. Mais il tient à mettre en évidence l'exemple du comité d'entreprise européen, composé de



vingt-huit représentants élus. Ceux-ci ont demandé que la réunion que lui-même devait prochainement organiser bénéficie de l'interprétation simultanée de préférence à l'usage de l'anglais. L'argument que les syndicats ont avancé est que la direction a plus intérêt à avoir en face d'elle des gens compétents que des gens qui parlent anglais. Celle-ci a été sensible à cet argument, et la réunion qui se déroule au siège de l'OIT (Organisation internationale du travail) à Genève a bénéficié de l'interprétation en plusieurs langues. Par contre, les documents écrits ont été transmis en français et en anglais.

### Langues et langage dans une stratégie d'entreprise

Comme cela a été souligné, à L'Oréal, une attention particulière est attachée aux langues locales, c'est-à-dire aux langues des pays où le groupe est implanté. DirG montre qu'un rôle est dévolu à la langue pour créer une relation de proximité. Ce rôle n'est pas compatible avec l'usage d'une langue véhiculaire. Le groupe ne pourrait pas standardiser ses activités au moyen d'une langue unique.

DirG :

« Je connais des entreprises qui parlent anglais, partout, chez eux, quel que soit le pays. Nous, on ne pourrait pas, parce qu'à un moment donné, si on veut bien travailler avec nos consommateurs, on ne peut les toucher qu'avec leur langue, en premier lieu pour les comprendre. Il y a une grande attention à préserver chaque langue locale, et le français en fait partie. Par exemple, je parle espagnol et quand je vais au Mexique, je fais le maximum d'entretiens en espagnol. Si je parlais russe, je ferais pareil ».

Cette attention accordée aux langues locales s'affirme même dans le domaine de la recherche. Le groupe a implanté des laboratoires de recherche dans plusieurs parties du monde et dans chacun d'entre eux, c'est la langue du pays qui est utilisée. Ce que confirme le représentant du personnel (RP) qui exerce dans un laboratoire en France.

RP :

« La majorité de nos documents, comme on est une boîte internationale, sont à minima écrits dans la langue du pays. On fait de la recherche également dans d'autres pays, en Amérique, en Asie ».

On ajoutera évidemment l'utilisation qui est faite des langues dans la communication externe. L'Oréal est connu d'un très large public pour ses slogans portés par des « égéries », actrices ou mannequins choisies pour incarner la marque L'Oréal Paris, s'adressant directement aux personnes à qui ils sont destinés, et utilisant leur langue pour le faire : « parce que vous le valez bien », « perchè lo valgo bene », « You're worth it ». Ces slogans lancés dans les années 1970 sont actuellement déclinés dans une quarantaine de langues. On peut ajouter aussi que L'Oréal est une des entreprises qui investit le plus dans la publicité, soit environ 30% de son chiffre d'affaires en 2012<sup>26</sup>. Cet investissement et ce type de publicité peuvent être considérés comme révélateurs de l'importance prise par le langage et les langues dans cette entreprise.

Mais dans le groupe, une partie de la communication doit être transversale. À ce niveau, deux langues sont utilisées : le français et l'anglais.

DirG :

« Comme on est une entreprise internationale, il y a des moments où il faut trouver un langage commun. Il est clair que le langage commun a longtemps été le français, et maintenant il est doublé de l'anglais. Il convient donc de trouver un équilibre entre une communication qui s'effectue dans une multiplicité de langues et une communication transversale ».

Ce que notre interlocutrice formule en ces termes :

DirG :

« Nous, notre travail c'est de comprendre les gens. Une femme par rapport à sa beauté il y a plein de choses qu'elle vit, et qu'elle a du mal à dire avec ses mots. On passe beaucoup de temps à l'écouter, on ne va pas lui demander en plus de parler une autre langue. Donc pour nous, c'est capital de savoir faire cet ascenseur permanent, entre à la limite le dialecte - vous savez quand on va voir des femmes dans leur salle de bains - en Inde, c'est niveau dialectal - et en même temps un langage universel pour partager les valeurs communes de ce groupe. À chaque niveau de faire le bon choix ».

<sup>26</sup> Résultats annuels 2012, L'Oréal Finance, 11/02/2013.



## Langues de travail dans la communication interne transnationale

En fait, si les pratiques bilingues ou multilingues de la communication officielle sont relativement structurées, elles ne constituent qu'une partie de la communication interne transnationale au sein de chaque groupe. Une large partie tend à s'organiser de manière plutôt empirique entre l'anglais, le français, et les langues des pays d'implantation. Chez Orange, l'anglais est manifestement privilégié dans cette communication.

Dir:

« L'internationalisation d'une partie du personnel se fait beaucoup via l'anglais parce qu'on ne va pas parler toutes les langues ».

RP:

« Les contacts internationaux se font en anglais, tout se fait en anglais ».

Dir:

« Les projets impliquant différents pays se font intégralement en anglais. C'est tout particulièrement le cas dans Orange Business Service, une marque qui regroupe plusieurs filiales et entités du groupe Orange et qui fournit des services de télécommunication (données, téléphonie) et informatiques pour les entreprises, en France et dans le monde entier. De ce fait, on considère que les salariés employés dans ce secteur doivent connaître mais aussi utiliser l'anglais ».

RP:

« Dans la partie Orange Business Service, tout est fait *world*, monde, même si la France est quand même le plus gros marché, ou un des plus gros marchés. Ça commence dès les entretiens de recrutement, on vous dit : vous êtes en communication avec le monde entier, il faut s'adapter, les réunions d'animation, les *slides*, tout est en anglais ».

L'anglais est la langue qui tend à être utilisée pour les échanges écrits et oraux entre les instances centrales et les filiales. RP est en contact avec des salariés d'Orange Mauritius. Elle précise que ceux-ci parlent français, mais « ils nous demandent certains contrats en anglais quand même ». Les contrats

avec l'Argentine sont aussi en anglais.

Dans les filiales du groupe Orange, les pratiques linguistiques se caractérisent plutôt par l'usage conjoint de la « langue locale » et de l'anglais. Mais le français a aussi une place :

RP :

« Je pense que les personnels des filiales doivent avoir une petite fibre pour le français. Pour l'anglais c'est sûr, c'est langue locale plus l'anglais, mais pour ceux qui visent leur évolution dans le groupe, leur « impatriation » en France, un petit vernis de français n'est pas inutile ».

Le choix de la langue d'usage se pose particulièrement pour des formations professionnelles et techniques organisées à l'échelon du groupe et originellement conçues en français et en anglais.

Dir :

« Il semble que les gens gardent leur langue locale, ce qui pose un problème en termes de formation *corporate* (marques, gestion de projet) transverses. Quand ce sont des francophones ou anglophones comme en Afrique, ça va, mais quand on s'adresse à d'autres entités, comme par exemple la Pologne, on est confronté à la nécessité de traduire en langue locale. On a une couche de gens qui parlent très bien anglais, là les supports en anglais marchent très bien, mais dès qu'on veut organiser des formations spécifiques, il faut que ce soit traduit dans la langue locale ou même que ces entités reprennent le sujet elles-mêmes et le traitent directement ».

La direction estime donc qu'elle se heurte aux limites de la diffusion de l'anglais et de sa pénétration dans les couches sociales.

Dir :

« L'anglais est comme partout la langue la plus usitée dès qu'on est avec des gens qui ont une autre langue mais c'est vrai que souvent, on n'atteint que la couche supérieure de la hiérarchie qui maîtrise bien l'anglais en fait ».

L'usage de la langue locale résulte donc plutôt de ce constat empirique des limites de l'anglais que du choix explicite de privilégier la langue du pays dans une stratégie de développement. Par contre, c'est la langue locale qui est utilisée dans les filiales commerciales, en relation directe avec les clients, en



particulier sur les sites internet.

Dir :

« Pour les portails commerciaux, tout est en langues locales ».

À L'Oréal, malgré la connaissance assez large du français et l'objectif de privilégier les langues locales, l'anglais est souvent la langue utilisée dans les rapports avec les collaborateurs et les partenaires à l'étranger.

DirG :

« Il faut bien que j'arrive à parler avec un Japonais, un Russe, un Chinois, et le plus souvent, nous parlons anglais parce que c'est la langue commune ».

La connaissance de l'anglais est un prérequis pour tous les postes internationaux.

DirG :

« Quelqu'un qui veut avoir une carrière internationale et qui ne parle pas anglais, ce n'est pas possible ».

L'anglais est en général la langue utilisée dans les réunions internationales ou les séminaires de très haut niveau et son usage est explicitement demandé. Toutefois, le français reste la principale langue de travail et il arrive souvent que son usage s'impose dans les échanges.

DirG :

« Quand il y a une réunion où tout le monde ne parle pas la même langue, on parle en anglais, mais le gros du travail se fait quand même en français. Si on demande à tout le monde de faire l'effort de parler anglais, pour quelqu'un qui ne parle pas le français, ils le feront, mais en même temps ce n'est pas la vraie vie, il y a plein de choses qui se passeront en dehors qui ne vont pas se passer en anglais. Et donc on s'est rendu compte que pour la bonne réussite et le bien-être, on ne peut pas faire comme si on était une entreprise internationale qui parlerait une espèce d'esperanto, non, il faut que des choses soient faites en français ».

Elle ajoute que c'est une décision prise pour L'Oréal Professionnel, mais les autres divisions du groupe semblent réfléchir à mettre en place un système similaire.

Notre autre interlocutrice témoigne de la même expérience. Si dans les réunions internationales, les présentations se font en anglais, « dès qu'on rentre dans les vrais débats, tout le monde passe au français ».

DirF :

« Et après il y a quelqu'un dans l'assemblée qui dit : « Je vous rappelle qu'il y a des gens ici qui ne parlent pas français », on revient alors à l'anglais et on rebascule au français dès que ça commence un peu à se muscler ».

Même pour une personne qui exerce des responsabilités importantes au niveau international, le français reste prédominant.

DirG :

« Dans les documents sur lesquels je travaille, là au jugé, il y en a à peu près de 70% à 80% en français et 20 à 25% en anglais. Ceux qui sont en anglais, ce sont ceux émis par des équipes qui cherchent à diffuser des bonnes pratiques, et encore le plus souvent ils sont en français et en anglais ».

À PPR, la structuration de l'entreprise conditionne les modes de communication. Les instances du groupe dirigent l'ensemble, mais chaque marque gère son fonctionnement et donc sa communication.

RP :

« Les communiqués de PPR portent sur la stratégie, les résultats financiers, les fusions et acquisitions, ou sur des sujets de RH, de RSE [ndlr : responsabilité sociale de l'entreprise] communs à l'ensemble du groupe. Ils sont en deux langues. Les communications sur les produits sont faites par la marque concernée ».

Le groupe tient à ce que chaque marque conserve une identité forte, même lorsqu'elle est une filiale à 100% comme Gucci, et doit conserver sa langue et sa nationalité.

Dir :

« Gucci doit rester une marque italienne, YSL une marque française, etc. ».

Il cite toutes les marques avec leurs nationalités, soulignant que les langues constituent un enjeu et un élément de la gestion des activités.

Dir :

« Donc, on essaie de capitaliser sur les langues, pas uniquement l'anglais. L'anglais est requis mais une troisième langue et culture parmi nos langues d'activité, italien, français ou allemand, est également appréciée et recherchée ».



Une des stratégies de ce cadre dirigeant pour gérer les langues est de recruter dans ses propres équipes des collaborateurs ayant des compétences linguistiques qui couvrent un large éventail de besoins de communication.

Dir :

« C'est pourquoi, dans mon équipe, j'ai une collaboratrice allemande, une Italienne et des Français. Des profils de « vrais-bilingues » (de père français et de mère italienne, vivant en France, par exemple), des profils multilingues, nous intéressent ».

Ce responsable souligne que PPR n'a pas l'intention de tout transformer en anglais, et que les outils informatiques sont dans la langue du pays. Ainsi en Italie, ces outils sont en italien.

Dans le groupe Accor, sur l'intranet, la communication du groupe est en français et en anglais. Mais pour certaines opérations, cela peut être traduit dans la langue du pays. L'intranet dans chaque pays est dans la langue de celui-ci. Les outils informatiques sont toujours localisés, c'est-à-dire dans la langue du pays. Les claviers également sont localisés.

## La communication interne en France

### Le français, langue normale au travail

Dans chacune de ces grandes entreprises, le français est la langue de travail en France et la pratique normale est que les salariés puissent travailler en français. Tous les interlocuteurs soulignent que l'affichage et la documentation interne dans leur entreprise sont en français. Les outils informatiques mis à la disposition des collaborateurs en France sont en français, sauf si certains collaborateurs étrangers demandent qu'ils soient en anglais. C'est le cas à GDF Suez, Philips, Orange, Total, Accor. Dans le groupe Accor, à BNP Paribas, les outils informatiques sont toujours localisés, c'est-à-dire dans la langue du pays. Nos interlocuteurs font remarquer que beaucoup de groupes français ont choisi d'utiliser ces outils en anglais et que dans de nombreux pays, ce passage à l'anglais est systématique.

DirPPR (Kering) :

« Contrairement à d'autres groupes, on n'a pas tout standardisé en anglais ».

DirGDF Suez :

« En France, on reste au français mais dans la plupart des autres pays européens, ils sont passés à l'anglais ».

Presque tous nos interlocuteurs soulignent la nécessité d'utiliser en France des claviers AZERTY. Les claviers QWERTY ne fournissant pas d'accents, cela entraîne, selon une interlocutrice, une communication écrite « minimaliste ». Notons qu'il est possible d'utiliser des claviers AZERTY avec une fonction de changement de langue. On peut adapter un cache à chaque clavier français pour le rendre compatible avec le logiciel clavier utilisé et taper en utilisant différents caractères (arabe, chinois, russe, etc.).

Notre interlocuteur du groupe Accor a soulevé la question de la connaissance du français par le personnel, l'hôtellerie étant un métier dans lequel il y a un fort recrutement peu qualifié, largement constitué par l'immigration récente. La connaissance de la langue du pays d'accueil est importante. Et le groupe investit dans une formation de base visant à faire acquérir les bases du français, et une connaissance minimum de l'écriture. La formation a lieu sur les lieux de travail pour tenir compte de contraintes telles que l'éloignement entre le logement et le lieu de travail. Le programme le plus récent s'intitule « L'hôtel à la lettre » et comprend deux heures par semaine. Il est destiné à permettre aussi une meilleure intégration sociale des personnes concernées.

Dans plusieurs groupes, nos interlocuteurs ont souligné que les partenaires sociaux, représentants du personnel et syndicats, veillaient à ce que le français soit utilisé dans la communication interne. À BNP Paribas, nos interlocuteurs ont fait d'ailleurs observer que les partenaires sociaux n'accepteraient pas que les intranets soient uniquement en anglais. Dans les différents groupes, les partenaires sociaux veillent en particulier à ce que les communications qui relèvent de la sécurité soient en français. Le représentant du personnel de L'Oréal estime que cet impératif fait l'objet d'une attention particulière dans les laboratoires. À BNP Paribas, la pratique est que les négociations dans les différentes entités du groupe se tiennent dans la langue du pays, notamment au sein des instances



représentatives du personnel. En France, elles ont lieu en français.

Le français est la langue utilisée dans les comités d'entreprise, ainsi qu'en ont témoigné les représentants du personnel et les responsables des ressources humaines. Mais il arrive que des documents soient diffusés dans une langue étrangère sans être traduits.

Les interventions des délégués du personnel pour qu'ils soient préalablement traduits ne sont pas rares. Plusieurs intervenants ont souligné que cette absence de traduction peut être considérée comme une entrave au fonctionnement du comité d'entreprise.

## Former les collaborateurs étrangers au français : une exigence croissante

---

L'usage du français au travail est également conforté par le fait que les collaborateurs étrangers appelés à exercer en France sont formés au français.

C'est la pratique à GDF Suez :

Dir :

« Nos collaborateurs étrangers subissent exactement le même processus que nos employés qui vont chez eux. Ils ont droit à des cours d'insertion, ces cours seront donnés avant l'arrivée en France, dans le pays d'origine. Mais il n'y a pas de cours de français pour les gens qui ont été embauchés en France ».

Cette exigence n'est pas nécessairement de mise dans d'autres groupes, étrangers mais aussi français, ce qui souvent entraîne le recours à l'anglais.

Le passage par la France est nécessaire pour beaucoup d'étrangers qui travaillent pour L'Oréal et ils s'y expriment donc en français.

DirF :

« S'il est une chose qu'ils apprennent à découvrir, c'est le français ».

La formation au français a été intégrée à « l'impatriation » des collaborateurs étrangers.

DirG :

« Concernant la France, moi dans mes équipes je reçois beaucoup d'étrangers. Dans ces équipes qui ont des responsabilités mondiales, on cherche à avoir un grand nombre de nationalités, volontairement, et on accueille beaucoup d'étrangers. Or on ne faisait pas un effort suffisant pour les former au français ».

Le niveau de connaissance du français par ces collaborateurs accueillis en France est maintenant systématiquement évalué et l'entreprise investit dans une formation en immersion d'une durée appropriée.

DirG :

« Ils pouvaient, s'ils le voulaient, avoir 100 heures de cours chez Berlitz ici. On s'est rendu compte que ce n'était pas suffisant et on a mis en place un système automatique, qui fait que maintenant quand on reçoit un étranger, on a une évaluation plus précise de son niveau de français. Ça coûte plus cher pour l'entreprise : on paye des cours d'immersion, on fait ça avec une société basée à Pau, où ils ont des cours dans la journée en *one to one* avec des enseignants qui tournent, et l'après-midi ils sont dans une famille. Selon le niveau de la personne, cela peut durer deux, trois ou quatre semaines ».

La formation linguistique ne se restreint pas aux cours.

DirG :

« Comme on sait que pour qu'une langue soit apprise, il faut de la pratique, on va peut-être voir avec lui s'il ne va que suivre ses cours ou s'il va compléter par une pratique : aller voir des films en français par exemple ».

Chez Accor, ce sont les collaborateurs qui viennent en France qui demandent cette formation au français.

DirAccor :

« Les cadres étrangers qui viennent en France sont bien obligés d'apprendre le français. Ils le demandent d'eux-mêmes et cette formation leur est immédiatement accordée ».



Du fait de son internationalisation, PPR (Kering) accueille en France un nombre grandissant de collaborateurs et la formation au français est devenue un enjeu majeur.

DirPPR :

« Les collaborateurs étrangers qui se retrouvent en France – ce qui est un phénomène récent pour nous –, on les forme systématiquement à la langue française, à travers un organisme extérieur de formation ».

Ce qui est confirmé par le représentant du personnel :

RP PPR :

« On a intégré un certain nombre de personnes qui étaient basées en Italie, alors il y a un enjeu, très récent, qui est d'apprendre le français, tout bêtement, parce qu'en général, ces personnes parlent anglais ».

À BNP Paribas, nos deux interlocuteurs confirment l'un et l'autre que les cadres étrangers travaillant en France sont formés au français. Le niveau d'exigence est élevé, et les nouveaux arrivants sont placés dans un bain linguistique.

## Le recours à l'anglais

---

Si le français est la langue normale de travail, l'anglais est intégré néanmoins dans certaines circonstances et de manière variable selon les entreprises. À L'Oréal, l'usage du français est très majoritaire et le recours à l'anglais occasionnel.

DirG :

« Pour quelqu'un qui travaille en France, c'est comme si on était une entreprise purement française, sauf pour quelques séminaires très internationaux qui sont en anglais ».

DirF :

« Nous, en France, on communique exclusivement en français. Vraiment, en interne dans l'affaire France, c'est tout en français. C'est vrai que c'est l'anglais qui devient de rigueur dès qu'il y a un échange avec l'international, sachant néanmoins qu'à peu près la majorité des gens qui travaillent

chez L'Oréal peuvent, à défaut de le parler, comprendre le français<sup>27</sup> ».

Elle observe néanmoins dans l'entretien qu'elle utilise systématiquement l'anglais lorsqu'elle écrit à un interlocuteur qu'elle ne connaît pas personnellement.

Dans les instances de groupe dites *corporate*, la communication interne tend aussi à être bilingue. Cela peut être le cas de l'affichage, comme à BNP Paribas :

Dir1 :

« En France, dans les services transversaux, on essaie de combiner, on n'affiche pas que de l'anglais, mais on affiche rarement uniquement en français ».

Par contre, dans le groupe Orange, cet usage de l'anglais semble plus systématique. Ainsi, les projets ou réunions en France avec certains participants qui ne connaissent pas le français ont lieu automatiquement en anglais.

Dir :

« On n'utilise que l'anglais et même quand on a des réunions en France où on est vingt et où il y a UN Anglais, on parle tous anglais. Ce n'est pas toujours très, comment dirais-je, facile pour tout le monde, c'est fatigant de parler toute la journée en anglais, donc on est un peu fatigué, mais moi, dans toutes les réunions que j'ai eues, il suffit d'une personne qui ne parle pas français pour que tout le monde travaille en anglais ».

À PPR, l'anglais tend aussi à prendre place là où le français était la seule langue utilisée.

Dir :

« Jusqu'à il y a peu, la formation interne était en français, elle est maintenant dans les deux langues. Le ressenti n'est pas positif : certains ont le sentiment que le français passe après. Il a dû arriver une ou deux fois que les communications soient uniquement en anglais pour une raison ou une autre. Ça ne s'est pas forcément hyper bien passé, mais dans l'idée, en communication interne, on est sur les deux langues ».

<sup>27</sup> L'enquêtrice a néanmoins observé à l'intérieur des locaux, au-delà des portillons de sécurité, des affiches de ressources humaines en anglais. Celles-ci ne s'adressaient donc pas à des visiteurs mais à des membres du personnel.



Les effets de ce recours à l'anglais sur le travail des salariés sont donc aussi mis en évidence. On y reviendra plus longuement (chapitre 5).

## Le français dans la communication transnationale et internationale

L'existence de deux langues ou plus dans la communication officielle entraîne une présence du français qui dépasse le cadre national, bien qu'il soit difficile d'en mesurer l'usage. Des fonctions de plus en plus importantes sont dévolues à l'anglais. Néanmoins, un certain équilibre s'effectue dans la mesure où plusieurs facteurs maintiennent l'usage du français, tels que l'implantation de ces groupes en France, la présence majoritaire des Français dans les organes dirigeants.

On observera par exemple qu'à BNP Paribas, le français n'est pas seulement la langue d'un marché aux côtés de l'allemand, de l'italien, du néerlandais et du turc. C'est aussi la langue de travail principale des instances dirigeantes, même si d'autres langues, dont l'anglais, y sont utilisées.

Le français est la langue historique du groupe L'Oréal et plusieurs facteurs favorisent son usage et son maintien. La gouvernance du groupe s'exprime en français, les détenteurs du capital et les hauts dirigeants étant majoritairement français. DirF :

« Le français reste quand même la langue de tout le *top management* de L'Oréal.

Le groupe s'est constitué par acquisitions et implantations de filiales et non par fusions. Ce processus de développement a permis d'éviter le recours à une langue tierce, c'est-à-dire l'anglais, ce qui se produit souvent lorsque des entreprises ou des groupes d'origines linguistiques différentes entreprennent de fusionner. On en verra des exemples, notamment dans l'aéronautique et les technologies de l'information. Ce n'est pas le cas à L'Oréal où il y a eu continuité de la gouvernance. De plus, si le groupe s'est installé à proximité de ses principaux marchés (Amérique, Asie), il n'a pas délocalisé ses sites

français. L'implantation en France est restée au centre du fonctionnement et des stratégies du groupe. Le français est donc resté également la langue normale de travail en France ».

PPR a changé sa stratégie de développement en misant sur des marques internationales, ce qui a entraîné un recours important à l'anglais, mais le groupe a fait un effort explicite pour maintenir l'usage du français et un équilibre entre les langues.

Dir :

« L'avenir du groupe se fera à l'international, mais on ne veut pas renier nos origines françaises. On est un groupe français, qui s'est développé en France depuis 50 ans, on ne veut pas perdre nos racines françaises ».

Bien que l'anglais ait été privilégié pour fusionner des équipes internationales, des initiatives sont prises en faveur de l'usage du français. Notre interlocuteur cite l'exemple d'un séminaire post-fusion :

Dir :

« On avait travaillé sur un séminaire avec toutes les équipes *corporate*, environ 200 personnes, il aura lieu finalement en début d'année prochaine [ndlr : 2012], et là, pour savoir dans quelle(s) langue(s) les intervenants allaient s'exprimer, on a eu beaucoup de débats. La conclusion a été que chacun allait s'exprimer en français et en anglais ».

Dans la communication interne transnationale, l'usage du français tend aussi à s'imposer dans les circonstances où Français et francophones sont majoritaires.

DirAccor :

« Dans la direction et dans le management du groupe, il y a une forte représentation francophone. Ainsi, les réunions se font essentiellement en français. Par exemple, l'Académie d'été qui réunit le *top management* et les cadres seniors rassemble 184 personnes, dont 160 sont francophones. Et si certains participants font leur présentation en anglais, cela paraît artificiel et l'essentiel se fait donc en français. En général, on projette en même temps des transparents ou un PowerPoint ».



Pour la communication externe internationale, plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné que la pratique de leur groupe était de communiquer systématiquement avec la presse en français et en anglais. Le français peut aussi être utilisé pour mettre en évidence la qualité française.

DirAccor :

« Les campagnes publicitaires sont déclinées localement. Mais le français peut être utilisé pour valoriser la qualité française, Sofitel c'est du luxe à la française, comme l'exprime le slogan « Sofitel, c'est magnifique » ».

Tous nos interlocuteurs insistent en tout cas sur le fait que la connaissance du français est un requis pour gravir les échelons hiérarchiques, du moins quand les Français y sont majoritaires.

DirAccor :

« Les cadres étrangers ne sont pas recrutés sur la base de leur connaissance du français, mais s'ils veulent gravir les échelons, évoluer au sein du groupe, ils ont intérêt à connaître le français ».

Pour cela, le séjour en France et la connaissance du français sont généralement requis et nous avons vu l'importance accordée à ces pratiques au sein de plusieurs des groupes observés.

## Chapitre 4

# Élargissement du champ des observations : filiales d'entreprises étrangères, PME internationalisées

### Témoignages et sources de données

Les deux autres secteurs qui s'intègrent dans le processus d'internationalisation sont les filiales d'entreprises étrangères et les petites et moyennes entreprises importatrices et exportatrices. Pour ce qui est des filiales d'entreprises étrangères, les témoignages dont nous disposons sont moins nombreux que pour les grands groupes français, mais ne sont pas négligeables. Plusieurs entreprises appartenant à des groupes étrangers ont été contactées, mais seule la filiale française de Philips a accepté de participer au projet de la DGLFLF et de déléguer une personne de la direction pour apporter un témoignage. Nous avons par ailleurs pu bénéficier du témoignage d'une responsable syndicale de GEMS (General Electric Medical Systems), filiale du groupe nord-américain General Electric. Mais l'entreprise n'a pas donné suite à la demande d'entretien avec un membre de la direction. Nous nous appuyerons sur ce témoignage syndical dans la suite de cette étude, dans un essai d'analyse des problèmes sociaux posés par la généralisation de l'usage de l'anglais et des actions menées par les salariés quand ils ne peuvent trouver d'accord avec leur direction.

Pour élargir nos observations sur les filiales d'entreprises étrangères, nous avons pu nous référer à deux cas de figure faisant partie du corpus DYLAN, celui de *WU*, filiale commerciale d'un groupe industriel allemand, et de *WRI*, filiale industrielle d'un groupe nord-américain. Les données utilisables sont toutefois moins fournies que dans le projet de la DGLFLF, dans la mesure où le questionnement sur le fonctionnement linguistique des entreprises était moins détaillé. En complément, on verra que la communication faite par



Toyota autour de l'installation d'un site de fabrication en France livre quelques informations pertinentes sur le plan linguistique.

Pour ce qui est des PME, les entretiens réalisés dans le cadre du projet de la DGLFLF ne livrent que des observations ponctuelles. Pour cette raison, nous nous référerons là aussi aux cas de deux PME internationalisées qui ont été observées dans le cadre du projet DYLAN.

## Témoignage sur Philips France

Le groupe néerlandais Philips possède en France une importante filiale qui employait en 2009 environ 3 800 salariés. Elle regroupe les activités de commercialisation en France de l'ensemble des produits Philips fabriqués dans le monde, mais aussi plusieurs sites industriels, spécialisés dans la fabrication de produits et de solutions d'éclairage<sup>28</sup>. Le témoignage d'un cadre de direction en poste au siège social de cette filiale a été recueilli en 2011. C'est le seul témoignage sur cette entreprise mais l'interlocutrice occupait des fonctions au siège social lui permettant d'avoir une lecture relativement large des activités du groupe en France et de ses pratiques. Comme pour les témoignages portant sur les grands groupes français qui viennent d'être présentés, nous citerons largement les propos de notre interlocutrice.

Celle-ci met d'emblée en évidence un principe de répartition des pratiques linguistiques entre l'anglais et le français :

« Philips France va utiliser le français comme langue de travail au quotidien et dès qu'on est en relation avec notre siège à Amsterdam, et c'est aussi au quotidien, on bascule sur l'anglais ».

Tout ce qui provient des Pays-Bas est en anglais : « la Hollande écrit tout à la France en anglais ». Les relations avec le siège social « monde » ne se font que dans cette langue. En France, les relations entre le siège de Suresnes

---

<sup>28</sup> Références : [http://www.philips.fr/philips3/shared/assets/fr/Company\\_France/Sites-Philips-en-France.pdf](http://www.philips.fr/philips3/shared/assets/fr/Company_France/Sites-Philips-en-France.pdf)

et les différentes entités se font en français. L'usage du néerlandais n'est mentionné nulle part par notre interlocutrice.

Selon elle, cette répartition entre l'anglais et la langue du pays n'est pas une spécificité de la filiale française, mais se conforme à un mode de gestion des questions de langues relativement explicite au niveau du groupe et admis par ses collaborateurs.

« Les Hollandais parlent très bien anglais et pour le coup, dès qu'ils s'adressent à quelqu'un qui n'est pas Hollandais, ils s'adressent à lui en anglais, que ce soit en France, en Allemagne, en Italie ou ailleurs ».

Mais elle précise plus loin que cette pratique ne relève pas d'une volonté d'imposer l'anglais, mais s'articule avec la reconnaissance des usages locaux :

« On n'est pas à imposer l'anglais partout dans le monde. Il y a un respect des cultures en local. Cela passe par la langue, notamment au moyen de la traduction ».

La mise en œuvre de ce mode de gestion implique une répartition entre des fonctions dites internationales, dans lesquelles l'anglais est utilisé, et des fonctions locales ancrées sur le terrain et utilisant la langue du pays. Ainsi, le rapport annuel du groupe qui est publié en anglais est traduit dans les principaux pays, « c'est-à-dire dans ceux qui génèrent un chiffre d'affaires important ».

En France, les services commerciaux n'utilisent que le français :

« Puisque nos clients sont en France, notre consommateur est en France, donc il n'y a aucune raison qu'on s'adresse à lui en anglais ».

L'anglais est néanmoins utilisé dans la publicité « pour faire du *teasing* », c'est-à-dire pour attirer les clients. Dans les services commerciaux, la communication interne s'effectue essentiellement en français. Ce n'est pas spécifique à Philips. Comme nous le verrons avec l'exemple de *WU*, une entreprise qui vend dans une langue travaille également dans cette langue. L'affichage dans les locaux se fait en français : « c'est même obligatoire par rapport à nos partenaires



sociaux»<sup>29</sup>. Les mémos, communiqués, courriels adressés depuis la France à tout le personnel sont en français seulement. L'intranet ainsi que le site internet sont conçus en France : « chaque pays est responsable de son intranet et même de son internet ». Ils sont rédigés en français, obéissant néanmoins à des lignes directrices qui visent à donner une cohérence à tous les sites du groupe. Ils contiennent aussi les messages des instances dirigeantes, mais ceux-ci sont adaptés en français. Notre interlocutrice souligne que ces pratiques sont les mêmes dans tous les pays.

Néanmoins, même pour les postes commerciaux, il peut y avoir une exposition à une communication en anglais :

« Parfois, on va recevoir des e-mails de la Hollande qui sont des messages de communication très générique adressés à l'ensemble des employés de Philips dans le monde, donc là on utilise l'anglais, auquel cas une assistante commerciale pourra avoir quelques difficultés. Mais en général, on applique la loi et les messages sont traduits en français ».

Pour ce qui des outils informatiques, en principe « tout est en français » :

« En fonction du lieu où est préparé l'ordinateur portable, on peut se retrouver avec un clavier QWERTY ou un AZERTY. Un employé arrivé récemment avec un portable avec clavier QWERTY a reçu un autre ordinateur. Il n'y avait pas les accents, et en France cela fait un peu négligé ou minimaliste d'écrire sans accents ».

Pour les logiciels, dans la mesure où les mises à jour sont régulières, certaines versions peuvent être en anglais si elles sont faites à l'étranger. Mais cela concerne surtout « les gens avec des fonctions internationales ».

En France, les sites industriels travaillent en français. Pour les postes techniques, il peut y avoir des problèmes causés par les notices d'utilisation des outils ou machines construits à l'étranger et qui sont souvent en anglais ou dans une autre langue. Les pratiques d'adaptations semblent plutôt empiriques :

---

<sup>29</sup> Elle fait allusion à l'application de la loi Toubon. On peut relever que l'entretien a eu lieu dans les locaux de la DGLFLF, ce qui n'est peut être pas étranger à ce souci de montrer que l'entreprise se conforme aux dispositions légales.

« Quand on va discuter avec un technicien, finalement il va dire que lui, il maîtrise le côté technique de l'anglais, et va donc comprendre le mode d'utilisation. On est sur de l'anglais technique, et pour un téléviseur, par exemple, le technicien va s'en sortir ».

Elle ajoute aussi :

« C'est arrivé, dans le cas d'une population ouvrière, de faire des traductions pour certaines machines pour qu'un ouvrier puisse assurer la maintenance ».

On aurait pensé que, dans ces cas de figure, la pratique d'adapter les outils soit plus systématique.

Pour le recrutement, les postes pour la France sont très majoritairement publiés en français. Philips veille à envoyer en France des cadres étrangers qui connaissent le français ou à les former :

« On a eu le cas de cadres qu'on a dû former, mais il se trouve que presque tous parlent déjà bien français, on n'a même pas eu besoin de les former en complément. On est un peu frileux de faire venir des gens qui ne maîtrisent pas le français. Dans l'entreprise, on a quand même des salariés qui ne maîtrisent pas bien l'anglais, voire pas du tout. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de communication possible, et là c'est ennuyeux. Faire venir quelqu'un qui ne parlerait pas du tout français ne me semble pas envisageable ».

La politique du groupe est d'ailleurs d'envoyer dans un pays donné des personnes qui en maîtrisent la langue.

Par contre, les personnes occupant des postes internationaux basés en France utilisent souvent l'anglais et un niveau suffisant est exigé :

« Dans tous les postes internationaux, les comptes clé, dans tous les postes en marketing, les gens sont amenés à travailler en anglais quotidiennement. Auquel cas, au niveau du recrutement, on exige un niveau d'anglais, entre fluent et du bien maîtrisé. On ne demande pas non plus d'être bilingue, mais généralement, les gens qui ne maîtrisent pas l'anglais rencontreraient rapidement des problèmes et seraient bloqués dans leur évolution professionnelle ».



Dans ce contexte, les postes peuvent être publiés en anglais, ce qui est une manière de fixer des exigences :

« Les postes sont publiés en français, ils peuvent parfois être relayés en anglais sur le site de Philips Hollande. C'est rare qu'on publie nos postes en anglais mais parfois, ça peut être une manière aussi de s'assurer que si on exige que la personne ait un niveau d'anglais suffisant, à partir du moment où elle ne comprend pas l'annonce, ce n'est pas la peine de postuler. Le candidat qui postule va le faire dans la langue de l'annonce, donc si les candidats répondent à une annonce publiée en anglais, on attend d'eux qu'ils le fassent en anglais ».

## Regards sur la filiale française d'une multinationale allemande

Le pseudonyme *WU* désigne la filiale française d'un groupe allemand spécialisé dans les produits de fixation et de montage à destination des professionnels. Elle emploie 3500 salariés en France. Son siège social est situé à proximité de Strasbourg. Nous nous référerons ici aux entretiens réalisés auprès de deux cadres dirigeants. L'un, Dir1, supervise le secteur des ventes, l'autre, Dir2, le secteur des achats.

Cette filiale a une vocation uniquement commerciale. À la différence de Philips France, elle n'inclut pas de site industriel. Tous les produits vendus sont fabriqués hors de France. Elle a été conçue pour commercialiser les produits *WU* sur le marché français. Elle recrute son personnel en France.

Dir2:

« Nous, on est uniquement français, *WU France* ne s'occupe que du marché français. Les clients sont essentiellement des PME. La communication avec eux est primordiale. La filiale a un site internet propre intégralement en français, ce qui témoigne du soin pris par le groupe à s'implanter sur le marché français ».

La communication en interne est primordiale dans un réseau organisé de manière très hiérarchisée, de la haute direction jusqu'aux vendeurs et vice versa, en passant par les différents échelons régionaux. Il ne viendrait à l'idée de personne que ce réseau puisse fonctionner dans une autre langue que le français. Il faut même veiller à la qualité du français.

Dir1 :

« Moi, à mon niveau, j'essaie de garantir que la communication se passe entre mes chefs de région et mes vendeurs, entre moi et mes chefs de région, entre la direction et les vendeurs et les chefs de région, donc je fais attention à ce que eux pratiquent bien le français, et c'est un boulot de fou. Je n'ose pas vous montrer le courrier que j'ai corrigé tout à l'heure venant d'un chef de vente : il y avait plus de fautes que de mots. Ce n'est pas bien pour l'image de la société ».

Dans sa stratégie de développement, le groupe attache une grande importance au rôle des vendeurs.

Dir1 :

« Je crois que le président, Monsieur W., est certainement un visionnaire qui est absolument orienté sur l'homme et la communication. Il a choisi le développement de son entreprise à travers le vendeur ».

Une large partie du personnel de vente n'est pas en contact avec une autre langue que le français, sauf éventuellement quand les clients sont de grandes entreprises ou des PME frontalières. La question de la connaissance et de l'usage d'autres langues se pose surtout au niveau élevé de la hiérarchie.

Dir1 :

« J'ai moi-même grandi dans l'entreprise, et je n'ai été en contact avec des langues qu'à partir du moment où j'ai occupé un poste à responsabilité ».

Et encore, même à ce niveau, les contacts ne sont qu'occasionnels.

Dir1 :

« C'est arrivé deux ou trois fois depuis que je suis chez *WU* en dix ans que je me sois déplacé pour aller au siège en Allemagne. Ma vie ce sont des déplacements, mais c'est en France ».



Des contacts occasionnels ont lieu à l'occasion de la visite de dirigeants allemands, mais ils se font souvent avec l'aide d'un interprète.

Dir1 :

« Je suis dans une société allemande où tous les patrons allemands, quand ils viennent, ont un traducteur, car ils ne parlent pas systématiquement le français, sauf l'ancienne génération. Notre grand patron, quand il s'adresse à nous, c'est souvent en anglais ».

Il peut y avoir des contacts avec d'autres langues, mais ils se font aussi par la médiation d'un interprète.

Dir1 :

« Le patron Europe Sud, parce que la France est rattachée à l'Europe Sud, lui, il est espagnol, et donc, lui venait à certaines réunions en parlant espagnol ».

Par contre, les questions de langues sont très présentes dans le secteur des achats mais celui-ci rassemble un nombre beaucoup plus restreint de salariés que le réseau de vente. Originellement, les produits étaient fabriqués essentiellement en Allemagne. Le groupe a implanté des usines dans plusieurs pays, mais la place de l'Allemagne reste néanmoins majoritaire. Et l'usage de l'allemand est nécessaire.

Dir2 :

« Le critère essentiel des achats, c'est quand même de parler l'allemand. Avec 60% de fournisseurs allemands pour les achats, il est impensable d'avoir une personne qui ne parle pas un mot d'allemand ».

Mais l'allemand n'est pas la seule langue utilisée dans les relations avec les fournisseurs. L'anglais est aussi pratiqué, ainsi que le français. Et des personnes parlant espagnol et italien ont également été embauchées.

À l'échelon hiérarchique supérieur, c'est l'anglais qui est désigné comme la langue de l'entreprise ou la langue officielle. Mais la définition qui en est donnée renvoie plus à l'image de l'entreprise ou du groupe qu'à des fonctions de gestion.

Dir1 :

« C'est une langue qui doit être parlée quand on fait un communiqué extra-

entreprise, celle qui doit le mieux illustrer le travail du groupe et qui doit le mieux exporter l'image du groupe ou de l'entreprise ».

Si Dir1 n'a que peu d'usage de l'anglais dans son secteur d'activité, il fait quand même état d'incitations qui ont sans doute pour fonction de lui rappeler le statut de cette langue ainsi que celui de l'allemand.

Dir1 :

« J'ai un patron qui nous envoie des fois les bouquins qu'il écrit ou alors les bouquins du groupe qu'il nous adresse volontairement en anglais, parce que l'anglais est la langue officielle du groupe. Il nous diffuse aussi des cassettes vidéo qui ne sont pas toujours traduites et qui sont en allemand ».

Il est clair aussi dans l'entreprise que la personne qui veut accéder à des fonctions au sein du groupe ou y être recrutée doit maîtriser l'anglais :

Dir1 :

« Quand la société cherche à recruter au niveau du groupe international des gens à potentiel élevé, les courriers, les convocations, aussi bien que les comptes rendus sont en anglais systématiquement. Si la personne ne parle pas anglais, aucune suite ne sera donnée à sa candidature ».

À ce niveau, les pressions pour utiliser l'anglais ainsi que l'allemand semblent fortes :

Dir1 :

« C'est toujours pareil, les personnes hiérarchiquement au-dessus de moi sont complètement influencées par le fait que leurs interlocuteurs leur parlent en anglais et en allemand, mais essentiellement en anglais ».

Par contre, au niveau de la filiale française, la communication obéit à des enjeux locaux ou nationaux. Les requis linguistiques en matière de recrutement et de mobilité semblent peu élevés. Les compétences en anglais et en allemand sont évaluées à l'embauche, mais de manière empirique, par une conversation, et non avec l'usage de tests calibrés. Des formations à ces deux langues sont également offertes, mais elles ne semblent pas être intensives. L'approche des questions de communication est pragmatique. Si l'incitation à l'usage ou à la connaissance de l'anglais existe, l'allemand continue à être utilisé quand c'est nécessaire, ce qui permet d'avoir recours aux ressources



linguistiques régionales. Mais c'est le français qui assure le développement de l'entreprise en France.

## Témoignage sur la filiale française d'une multinationale nord-américaine

La multinationale *WRI*, dont le siège est aux États-Unis, est spécialisée dans la fabrication de produits de confiserie typiquement nord-américains. La filiale française, créée dans les années 1960, est située en Alsace<sup>30</sup>. Le témoignage recueilli est celui de son PDG français. A la différence des deux entreprises précédentes, celle-ci a une vocation essentiellement industrielle. Lorsque l'entretien a été réalisé en 2001, elle était la plus grande usine du groupe. Ses produits sont destinés au marché européen et au Proche-Orient. En Europe, le groupe possède aussi des usines en Pologne, Russie et Bosnie-Herzégovine. *WRI* possède un siège européen installé à Munich.

Le PDG prend soin de préciser que le français est la langue de travail au sein de la filiale française pour la gestion et la communication interne. Les relations interpersonnelles se font couramment en alsacien, la majorité des salariés étant recrutée dans les villages environnants et l'usine étant elle-même située dans une commune rurale. Le PDG, qui est alsacien, s'exprime couramment avec les salariés dans cette langue, du moins avec ceux des ateliers, ce qui pour lui induit une relation de proximité. Le français est la langue d'usage avec ses collaborateurs proches. Par contre, tous les contacts avec la maison mère aux États-Unis et avec le siège européen à Munich se font en anglais. Il précise par exemple que 90% de son courrier est en anglais, y compris ses courriels. Sur les 1 000 salariés de l'entreprise, seul un petit nombre est confronté à l'usage de l'anglais. On peut donc en déduire que les documents techniques, les outils de travail, de gestion et de production, de même que la formation professionnelle sont en français. Malheureusement, le PDG n'a pas été interrogé sur ces points-là.

<sup>30</sup> L'entretien a été réalisé en 2001. En 2008, *WRI* est passé sous le contrôle de Mars Inc.

Par contre, il livre plusieurs observations sur l'évolution des pratiques linguistiques de la direction nord-américaine et les changements qui sont intervenus. Le groupe a eu longtemps un fonctionnement décentralisé, le siège social se montrant très souple sur les questions de langues. Mais, depuis la fin des années 1990, l'emprise du siège social s'est renforcée :

« On est plus une entreprise américaine qu'on ne l'était avant ».

Le groupe a considérablement rehaussé ses exigences en matière de connaissance de l'anglais dans ses filiales :

« Il y a vingt ans, les Américains admettaient qu'on ne parle pas bien l'anglais, qu'on fasse des erreurs. Maintenant, ils ne l'admettent plus ».

La direction nord-américaine fait pression sur le PDG et les cadres de la filiale française pour qu'ils élargissent leur usage et leur niveau de connaissance de l'anglais :

« On m'a déjà fait la réflexion que les gens ici, les cadres de la société, ne parlent pas assez bien l'anglais ».

Le PDG est contraint de placer des exigences plus élevées en matière de connaissance de l'anglais dans le recrutement des cadres, alors qu'il attachait plus d'importance à leurs connaissances techniques :

« Moi je considère que la première des qualités d'un ingénieur est sa connaissance technique, sa *business intelligence*, son intelligence de la fonction et pas l'anglais. Mais là, il y a aussi une évolution ».

L'usage de l'anglais est imposé dans le siège européen situé à Munich :

« La haute direction est de plus en plus américaine, ce qui n'était pas le cas. Là-bas, la plupart des gens parlent anglais ».

La direction à Munich tente même d'imposer l'anglais dans les rapports avec les partenaires :

« J'en ai vu un qui a demandé à ce que les fournisseurs européens écrivent en anglais lorsqu'ils s'adressent à *WRI*. On ne peut pas encore l'imposer aux clients ».

Il ajoute plus loin :

« Je suis content de constater que nos clients, lorsqu'ils sont français, nous



demandent d'écrire en français et pas en anglais, et allemand lorsqu'ils sont en Allemagne. Donc, il y a peut-être quand même un équilibre qui se crée ».

Il n'apporte pas d'explication sur ces pratiques mais les met en rapport avec la vision qu'ont les Nord-Américains des affaires et de manière plus large de la société :

« Le *business* mondial est américain. Ce n'est pas uniquement le *business*. Il est évident que pour une raison pratique, les Américains préféreraient que tout le monde soit, pense de la même façon qu'eux, ait la même façon de faire et de voir les affaires, alors qu'il y a des différences. Pour moi, elles n'ont pas encore disparu, heureusement ».

L'usage de l'anglais est partie intégrante de cette vision du monde :

« S'ils pouvaient, par un coup de baguette magique, faire que tous les employés des implantations étrangères ne parlent que l'américain, ils le feraient ».

Si l'anglais n'a pas été imposé dans cette entreprise, nous verrons en examinant le cas de GEMS qu'il a été imposé dans d'autres.

## L'installation par Toyota d'une filiale industrielle en France

L'implantation d'un site industriel par une entreprise étrangère pose de multiples questions de langues. Elles sont différentes lors d'une implantation de toute pièce et lors de l'acquisition d'une entreprise locale. Dans ce dernier cas, il convient d'adapter la filiale ainsi acquise aux modes de management du groupe et d'organiser les rapports avec la maison mère. Si celle-ci ne souhaite pas convertir sa filiale à l'usage de sa langue, les questions linguistiques à résoudre peuvent être limitées, comme on l'a vu avec l'exemple de *WU* et de Philips. Lorsqu'un site industriel est implanté de toute pièce, les questions linguistiques sont plus nombreuses et plus complexes. Cette implantation doit être minutieusement élaborée et les aspects linguistiques doivent être explicitement pris en compte.

C'est ce qu'a fait le constructeur automobile japonais Toyota lorsqu'il a implanté une filiale dans le Nord de la France près de Valenciennes. Malheureusement, il n'existe pas d'étude de terrain faite sur place et d'entretiens avec des témoins ou acteurs. On ne dispose que de la communication officielle de l'entreprise, et des reportages des médias, eux-mêmes fondés sur les dossiers de presse que leur a remis l'entreprise et sur ce qu'elle a bien voulu leur montrer. Ces documents livrent néanmoins des informations qui permettent d'esquisser une description du traitement des questions de langues rencontrées<sup>31</sup>. Ce que nous apprennent ces documents, c'est que le personnel a été recruté en France, les employés et ouvriers essentiellement dans la région Nord-Pas-de-Calais, les cadres sur tout le territoire français. La formation aux méthodes de production propres à Toyota a été « externalisée » dans des organismes français de formation professionnelle, notamment l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes). Mais ce sont 200 instructeurs japonais qui ont été chargés de cette formation, relayés en français par 25 traducteurs-interprètes. Dans l'usine, la fonction attribuée au français est celle de langue de la production, commune aux 2 000 membres français du personnel, cadres et personnels d'exécution. Toyota a exigé des cadres français qu'ils connaissent l'anglais. Mais on ne dispose pas d'informations sur l'usage qui est fait de l'anglais. Il est probable que Toyota utilise cette langue pour sa communication transversale dans le groupe, qu'elle soit nécessaire pour la mobilité au sein du groupe et les stages de formation technique dans d'autres usines du groupe, et il est probable que l'anglais serve à la communication entre le management japonais et les cadres français. Toyota dispose aussi d'une importante implantation aux États-Unis. Aux Français se superposaient, au cours des premières années qui ont suivi l'implantation, une trentaine de Japonais, à savoir le président de cette filiale et des « coordinateurs ». Apparemment, selon les témoignages transmis par les médias, ils ne connaissaient pas le français et ne l'apprenaient pas.

<sup>31</sup> Nous avons esquissé cette description à partir de l'information diffusée sur les sites internet de l'entreprise ([www.toyota.com](http://www.toyota.com), et [www.toyota.fr](http://www.toyota.fr)), d'un reportage de la chaîne de télévision M6 (magazine *Capital*: « Mon patron est japonais », 7 décembre 2003), et de différents articles de presse.



On peut supposer que l'usage de l'anglais et non du français permettait aux dirigeants japonais de ne pas être en situation d'infériorité linguistique dans leurs rapports avec les cadres français. De plus, ils contrôlaient par leur intermédiaire les rapports avec le personnel d'exécution, rapports qui s'établissaient en revanche en français. Cette entreprise, comme la plupart des entreprises japonaises, employait aussi des personnes qui étaient en mesure de faire l'interface de communication entre Japonais et Français. Dans les entreprises japonaises, cette interface inclut l'activité d'interprétariat et la traduction ainsi que la « communication transculturelle », c'est-à-dire les questions liées aux différences de cultures, ainsi que le relève Michiko Kimura dans une étude sur une entreprise japonaise installée en Alsace<sup>32</sup>.

Il semble bien que les langues confortent une hiérarchie que l'entreprise affirme rendre invisible : tout le monde porte le même uniforme, utilise les mêmes locaux, mange à la même cantine :

« En cas de problème, chaque salarié peut ainsi aborder directement ses supérieurs, jusqu'au président de TMMF (Toyota Motors Manufacturing France). Le bureau d'Hiroaki Watanabe, imperturbablement vêtu du blouson maison, est accessible à tous au centre d'un plateau administratif dépourvu de toutes cloisons » (*Dernières nouvelles d'Alsace*, 8 février 2001).

Le japonais apparaît peu. Toutefois, il est clair pour tous que c'est la langue du sommet de l'entreprise. La surveillance des modes et normes de production de l'entreprise est effectuée en japonais par les seuls Japonais. Certains cadres français ont appris le japonais. Il est plus que probable que cette langue soit nécessaire pour gravir des échelons au sein du groupe, même si l'anglais y tient une place très importante. Le cadre de travail conçu par Toyota lui permet donc de tirer le meilleur parti de chaque langue. En travaillant dans leur langue, les Français sont plus productifs. En même temps, avec l'anglais et le japonais, la hiérarchie maîtrise l'exercice linguistique du pouvoir.

---

<sup>32</sup> KIMURA Michiko, 2006, *Apprendre le FLE est-il nécessaire pour communiquer avec des Français dans une entreprise non-francophone ?* Mémoire de maîtrise, sous la direction de Y. Lefranc, université de Strasbourg.

Remarquons toutefois que dans les filiales d'entreprises japonaises, la place des dirigeants expatriés est souvent moins importante. Une pratique courante, comme dans d'autres entreprises étrangères, consiste à recruter des cadres dirigeants issus du pays d'implantation. En France, si les filiales d'entreprises japonaises sont mises en place par des Japonais, ces derniers cèdent en général progressivement la place à des cadres français au fur et à mesure que ceux-ci sont formés aux méthodes en vigueur dans chaque entreprise.

## Questions de langues dans une PME importatrice

L'entreprise désignée par le pseudonyme de *SO* a été observée dans le cadre du projet DYLAN par l'équipe strasbourgeoise, qui y a réalisé plusieurs entretiens. *SO*, dont le siège social est situé dans la région de Mulhouse (Haut-Rhin), a été fondée en 1964. Au début des années 2000, elle employait environ 350 personnes. Elle était et est toujours spécialisée dans l'importation de confiseries et de boissons. Ses fournisseurs sont en grande majorité des entreprises suisses, allemandes et nord-américaines. Ses clients sont les entreprises françaises qui distribuent ces produits, les principales étant des grandes surfaces. *SO* possède une filiale en Belgique qui distribue ces produits sur les marchés du Benelux. Nous nous référons ici aux entretiens réalisés avec le PDG, le directeur des achats, et le directeur national clientèle.

Selon ces témoignages, la communication interne de l'entreprise s'effectue en français. C'est le cas en particulier des services de vente puisque les clients sont français. Les questions de langues se posent donc dans les rapports avec les fournisseurs avec lesquels des contacts sont pris, des négociations ont lieu, des transactions sont effectuées. Le secteur le plus concerné est celui de l'approvisionnement, dont le responsable est désigné par un nom anglais : *supply chain manager*. Le secteur du marketing est aussi confronté à des questions linguistiques dans la mesure où *SO* organise des campagnes publicitaires ou de promotion avec ses fournisseurs étrangers. Il convient aussi d'ajouter les collaborateurs directs du PDG.



Dans les rapports avec les partenaires étrangers, la langue anglaise est très largement privilégiée et le PDG joue un rôle majeur pour en promouvoir ou en imposer l'usage. Lui-même a fait une partie de ses études aux États-Unis et maîtrise cette langue. Il estime qu'une part importante des membres du personnel au siège social est amenée à faire nécessairement usage de l'anglais dans ses fonctions :

« Ici par exemple, sur les 80 personnes qu'il y a dans ce bâtiment, je pense qu'il y en a au moins la moitié qui ne pourrait pas fonctionner sans connaissances de l'anglais ».

Il se plaît à souligner la place importante que l'anglais prend dans ses propres pratiques :

« Je dirais qu'il y en a un bon tiers, peut-être même plus, qui se passe en anglais ».

Son attachement à l'anglais est très largement lié à sa conviction que l'internationalisation d'une entreprise repose sur l'usage prépondérant, voire quasi exclusif de cette langue.

Mais sur l'ensemble de l'entreprise, la proportion de membres du personnel confrontée à ces questions de langues est limitée, ce que confirme l'entretien avec le directeur national clientèle, à qui il est demandé si la place grandissante de l'anglais touche tous les salariés :

« Non, clairement, cela touche uniquement ceux qui sont en contact direct avec les partenaires, et là c'est l'anglais qui est pratiqué. Je pense qu'on s'arrête à ce niveau de population ».

Cette fonction accordée à l'anglais conduit à restreindre à cette langue les exigences linguistiques à l'embauche. Pour le recrutement des cadres, les profils recherchés sont surtout ceux de personnes ayant exercé dans des sociétés internationales. La formation linguistique du personnel se réduit aussi à la seule langue anglaise. Le site internet est en français, mais il est constellé de nombreux termes anglais ou « *franglais* ».

La seule personne qui gère de manière diversifiée les questions de langues est le responsable de l'approvisionnement, *supply chain manager*, en raison

surtout de sa connaissance de l'allemand, reposant sur sa compétence native en alsacien :

« J'ai une très grande facilité à m'exprimer en allemand puisque j'ai un allemand courant ».

De plus, il lui arrive souvent de négocier en français, car les entreprises étrangères qui vendent à des partenaires et clients français emploient le plus souvent des personnes qui connaissent le français et qui sont multilingues. Mais cette approche fondée sur les ressources linguistiques existantes est marginalisée dans l'entreprise par ce qu'on peut appeler en l'occurrence le « tout anglais » de la direction.

Le recours à l'interprétation est considéré par le PDG comme un pis-aller utilisé uniquement quand il convient d'inclure dans la négociation des distributeurs français connaissant mal l'anglais.

« J'ai une négociation avec un de mes clients français mais qui se passe non pas en France mais à Zurich, dans un cadre international. Et là, nous travaillons avec des interprètes, c'est-à-dire avec des cabines. Il y a trois interprètes dans la salle puisque il y a d'un côté des Allemands qui sont le groupe SP, des Français qui sont le groupe IM. Ceux-ci ne parlent pas allemand et ont quelques difficultés en anglais. Donc on est obligé de passer par un système d'interprétation simultanée qui casse tout le rythme de la discussion. Il faut demander son tour, appuyer sur son bouton, demander la parole, alors c'est une discussion qui perd toute sa spontanéité. Et qui devient un vrai handicap. Alors quelquefois, ce qu'on fait quand tous les interlocuteurs parlent l'anglais, on coupe le micro et on parle en anglais. Les interprètes ne sont pas très contents, mais c'est devenu vraiment une réalité ».

Tous les dirigeants d'entreprise n'ont pas nécessairement le même point de vue ni la même expérience en matière de recours à l'interprétation et d'usage exclusif de l'anglais.



Le PDG d'un groupe de PME des micro-techniques interrogé dans le cadre du projet DGLFLF développe des arguments en faveur d'autres pratiques :

« D'une manière générale, j'essaie de parler dans la langue du pays, à une exception : lors de négociations. Je ne négocie jamais dans la langue du pays, mais je négocie toujours dans ma propre langue avec un interprète et l'interlocuteur parle sa langue et utilise son interprète. Sinon, il y a trop de contresens ».

Il ajoute aussi un autre cas de figure :

« On a une petite filiale en Chine et un associé chinois que je rencontre régulièrement. Au début on parlait anglais, mais il le parlait mal et on ne comprenait pas ce qu'il disait : on faisait des contresens. On a fini par prendre un interprète ».

## Un PDG face aux questions de langues dans une PME exportatrice

Les questions de langues se posent de manière différente et plus importante dans une PME exportatrice. C'est ce qui ressort du témoignage du PDG de *NAP*, recueilli par l'équipe strasbourgeoise de DYLAN. Cette PME industrielle, installée dans une vallée vosgienne du Haut-Rhin, est spécialisée dans l'impression sur étoffes. Elle a choisi le créneau haut de gamme des arts de la table, qui fait partie de ce que l'on nomme le luxe à la française. Elle exporte ses produits (environ 70% de sa production) dans le monde entier. Le témoignage a été recueilli en 2009.

A *SO*, entreprise importatrice, les questions de langues se limitent aux rapports avec des fournisseurs situés dans un nombre restreint de pays proches. Une entreprise comme *NAP*, qui a construit son développement sur l'exportation, doit prendre des dispositions pour pénétrer des marchés très diversifiés et s'y implanter. Pour ce faire, elle a choisi de s'appuyer sur de nombreux partenaires ou agents locaux qui parlent donc la langue ou les langues locales, et avec lesquels elle peut communiquer parce qu'ils parlent le français.

« Comme on vend dans le monde entier, on a dans tous les pays des agents qui, eux, sont totalement bilingues français / langue du pays, donc notre agent russe parle russe et français, nos agents américains anglais et français, notre agent japonais français et japonais ».

L'entreprise veille aussi à avoir en interne des ressources linguistiques adaptées :  
« Notre directrice artistique est anglaise. On a des attachées commerciales qui parlent l'italien, le portugais, l'allemand et l'anglais ».

La formation linguistique du personnel est relativement diversifiée (anglais, espagnol, italien). Elle n'a pas lieu pendant les heures de travail, mais elle est prise en charge par l'entreprise.

Les documents destinés à la commercialisation des produits sont réalisés en France et sont ensuite adaptés linguistiquement à chaque pays. Mais le choix a été fait de faire effectuer les traductions dans chacun de ces pays :

« On fait faire les traductions dans le pays pour être sûrs et on prend en charge les frais de traduction. C'est une stratégie payante. C'est cher, oui, mais c'est payant ».

Cette externalisation de la traduction est aussi rendue nécessaire par le fait que l'entreprise, localement, doit avoir recours aux moyens du bord, ce qui semble être le lot de beaucoup de PME. Une partie des traductions sont faites par des employés. Sinon, le PDG déclare s'adresser ponctuellement à des traducteurs de la Cour d'appel de Colmar. Les uns ne sont pas formés à traduire, même s'ils sont bilingues. Les autres ne sont pas nécessairement spécialisés dans la traduction technique.

Soulignons que des problèmes tels que la traduction dans une multiplicité de langues, la difficulté à trouver des traducteurs qui connaissent les spécificités technologiques et terminologiques de l'entreprise concernée, et les coûts engendrés sont communs à de nombreuses PME internationales et nécessiteraient d'être pris en compte dans une politique d'aide à l'exportation.



Pour être au plus près des marchés et pour prendre en compte les spécificités de chaque clientèle, les campagnes de publicité sont conçues dans chaque pays :

« On peut faire de la publicité en russe. On a de la publicité en japonais. Selon le pays, on s'adapte à la langue du pays ».

L'entreprise doit aussi concevoir la dénomination des produits qu'elle fabrique et distribue dans le monde. Dans la mesure où son marché est celui du luxe à la française, elle a choisi d'identifier ses produits principalement avec des noms français :

« Dans la mode, la maison, le luxe, le français c'est *sine qua non*. Pour les étrangers, le français, c'est souvent signe de bon goût, même si ce n'est pas toujours le cas ».

En interne dans l'entreprise, la langue de travail est le français, ce sur quoi le PDG insiste plusieurs fois :

« On ne parle que français en interne, sauf pour les séminaires de vente qui sont en anglais, et autrement, en interne, tout est en français. Si c'est une réunion avec des partenaires, on parle la langue du partenaire ».

Dans une PME, le rôle du PDG est particulièrement important. Son influence porte aussi sur les choix linguistiques :

« En réunion, le choix de la langue vient naturellement. Quand c'est moi qui dirige la réunion, j'essaie de parler la langue étrangère, donc, en général, c'est moi qui demande qu'on parle en anglais parce que j'en ai envie ».

Quand on lui demande comment c'est reçu par ses collaborateurs :

« Je n'en sais rien du tout. Et je m'en moque. S'ils ne comprennent pas, ils n'ont qu'à prendre des cours, regarder la télévision ».

En matière de langues, le PDG de *NAP* a des convictions bien affirmées, mais qui sont en même temps complexes, voire apparemment contradictoires. Il estime que la pratique de travailler en plusieurs langues est bien ancrée dans son entreprise. Lui-même est multilingue. Il est bilingue de mère française et de père suédois, il a étudié deux ans aux États-Unis et deux ans en Allemagne, et peut s'exprimer aussi dans d'autres langues, dont l'italien. Les gens qu'il rencontre ont des pratiques ou des profils semblables :

« Dans notre métier, la planète est la zone de chalandise. On vend dans le monde entier. Donc, en règle générale, je ne rencontre que des gens qui parlent des langues au même titre que nous on parle des langues. Ce n'est pas un souci, la langue n'est pas une barrière ».

Les seuls pays pour lesquels il estime avoir besoin d'un interprète sont le Japon et la Chine :

« Au Japon et en Chine, c'est tout autrement quand on y va ou quand on reçoit, parce que le japonais, moi, je ne comprends rien, je ne sais même pas lire le métro quand je suis dans le métro ».

Dans une entreprise qui travaille en français et qui construit son développement sur la diversité de ses marchés et de leurs langues, le recours à l'anglais est en principe limité. Pourtant, c'est une langue que le PDG valorise de manière manifeste :

« J'ai vécu deux ans à New York, j'ai ensuite fait une *Proficiency in English* en rentrant des États-Unis, on fait toutes nos vacances aux États-Unis ».

En fait, il dit aussi que ses voyages familiaux ont lieu dans le monde entier, et qu'il va souvent en Italie. Et en même temps que son attirance pour l'anglais, pour les États-Unis et son goût pour le multilinguisme, il est très attaché au français :

« Sa langue maternelle, il faut la parler parfaitement et l'écrire parfaitement. Je ne supporte pas les fautes de grammaire, je ne supporte pas les fautes de vocabulaire. Moi, j'aime lire, je n'aime pas la télévision, je n'aime pas l'ordinateur, j'aime le livre, le papier, l'odeur de l'encre. Pour moi, qu'on massacre notre langue maternelle, ça me rend fou. Ensuite, pour les langues étrangères, je pense qu'il vaut mieux en parler deux ou trois pas mal, qu'une à merveille, parce que souvent, on n'a pas besoin de la parler à merveille ».



## Chapitre 5

# L'anglicisation des entreprises françaises : évaluation

### Anglais et anglicisation

Dans les cas d'entreprises internationales qui ont été examinés jusqu'à présent, les pratiques linguistiques se répartissent entre le français, l'anglais et les nombreuses langues des pays où se trouvent les marchés et les implantations de ces entreprises. Le français est la langue de travail en France aussi dans les entreprises françaises, grands groupes et PME, ainsi que dans les filiales de groupes étrangers. Le français est aussi bien intégré dans les stratégies internationales des entreprises françaises. Il est vrai que les grands groupes français qui ont participé au projet de la DGLFLF font partie de ceux où les facteurs économiques qui contribuent au maintien du français sont les plus actifs. De plus, les interlocuteurs qui ont témoigné ont souvent mis en évidence les efforts faits en faveur d'autres pratiques que le recours systématique à l'anglais. Mais presque tous ont fait allusion à des entreprises qui ont choisi de privilégier ou de généraliser l'usage de l'anglais: « nous n'avons pas l'intention de tout faire en anglais comme certaines entreprises françaises. » Suit parfois le nom d'une entreprise. Mais dans chacun de ces groupes, le recours à l'anglais est en progression. Il l'est aussi dans les filiales d'entreprises étrangères et dans les PME internationalisées. Ce recours à l'anglais apparaît bien comme une tendance dominante, un moyen privilégié dans la communication en contexte globalisé.

Le terme d'anglicisation est généralement utilisé pour qualifier cette évolution. On peut poser qu'il est pertinent d'utiliser ce terme à partir du moment où l'anglais est utilisé non plus seulement comme langue d'échanges, mais aussi comme langue du fonctionnement, entier ou partiel, de l'entreprise. Dans cette acception, l'anglais n'est pas utilisé seulement pour faciliter la communication entre personnes qui ne parlent pas la même langue, il est utilisé parce que le

fonctionnement de l'entreprise, en tout ou en partie, est organisé au moyen de cette langue.

Pour décrire l'anglicisation, il convient donc d'observer comment s'opère cette insertion de la langue anglaise dans le fonctionnement des entreprises. C'est ce à quoi nous allons d'abord essayer de nous attacher dans ce chapitre. Nous essaierons ensuite d'en évaluer les conséquences tant sociales qu'économiques. Pour ce faire, nous nous référerons à des témoignages d'acteurs du monde de l'entreprise, en particulier à ceux recueillis dans les corpus sur lesquels nous nous appuyons dans l'ensemble de cette étude. Nous verrons aussi que d'autres données informatives, telles que des documents issus de décisions judiciaires, sont également pertinentes.

## Organiser le fonctionnement de l'entreprise au moyen de l'anglais : pratiques les plus courantes

### Uniformiser par l'anglais la communication du siège social

Les témoignages et les exemples observés mettent en évidence plusieurs types de fonctionnement dans lesquels le recours à l'anglais est de plus en plus fréquent et tend à devenir systématique. L'un des plus courants est l'uniformisation linguistique de la communication entre le siège social et les différentes entités d'un groupe et entre ses entités implantées dans plusieurs pays. Cette pratique est de règle, comme nous allons le voir dans les groupes issus de pays anglophones. Elle s'instaure dans de grands groupes dont le siège social n'est pas situé dans un pays anglophone et où l'anglais n'est donc pas la langue d'origine de l'entreprise. Cette forme de standardisation se pratique dans beaucoup de filiales d'entreprises étrangères en France. Comme nous venons de le voir, le groupe Philips communique dans la seule langue anglaise avec ses filiales dans le monde. Le groupe allemand *WU* incite sa filiale française, du moins ses cadres, à adopter cette pratique et les



hauts dirigeants donnent eux-mêmes l'exemple. Des entreprises françaises tendent aussi à instaurer cette pratique pour leurs relations avec leurs sites à l'étranger ou entre ceux-ci. Cette tendance est assez forte chez l'opérateur de communication Orange, même si elle plus implicite qu'explicite. Dans ces trois groupes, cela n'implique pas, selon les témoignages recueillis, une extension de l'usage de l'anglais à la communication interne au sein de chaque filiale et encore moins avec les clients et le marché français. Mais dans d'autres groupes, comme nous le verrons aussi, il existe une forte tendance à élargir l'usage de l'anglais à d'autres types de fonctionnement.

## Le vecteur de l'informatique

---

L'emploi d'outils informatiques est aussi devenu un vecteur fréquent d'insertion de l'anglais dans le fonctionnement des entreprises. Les directions font élaborer des logiciels professionnels sans en demander des versions dans d'autres langues que l'anglais, choix qui n'est pas dû à des raisons techniques puisque tout outil informatique peut être adapté dans toutes les langues, a fortiori en français. Ces logiciels en anglais sont ensuite utilisés dans des sites d'entreprises situées dans des pays différents sans être adaptés dans la langue de chaque pays. En France, les entreprises qui font utiliser ces outils par leurs salariés ne le mettent pas volontiers en évidence car cette pratique n'est pas conforme aux dispositions légales, c'est-à-dire au Code du travail (chapitres 2 et 6). Plusieurs des affaires portées devant la justice par des représentants des salariés font suite au refus de la direction de procéder à l'adaptation linguistique d'outils informatiques. Un exemple récent a été donné dans le groupe Danone, qui avait installé dans un de ses sites en Isère fabriquant des produits laitiers un logiciel professionnel en anglais équipant par ailleurs d'autres usines du groupe dans le monde. Selon le syndicat CGT, environ 200 des 300 salariés de l'usine étaient amenés à utiliser cet outil. La CGT, ainsi que les instances représentatives du personnel, faute d'avoir obtenu de la direction que le logiciel soit traduit, ont assigné Danone en justice et

obtenu gain de cause<sup>33</sup>. De manière moins fréquente, certaines entreprises imposent même l'usage de logiciels grand public, comme la suite Microsoft Office, dans leur version anglaise (chapitre 6). On peut y ajouter l'utilisation d'appareils informatiques qui sont configurés en anglais, notamment avec des claviers QWERTY. Toutefois, en France, cette pratique semble moins fréquente que dans d'autres pays européens.

## Extensions multiples

L'anglais tend aussi à être utilisé dans la communication orale, dans les réunions de travail, dès l'instant où une personne qui ne parle pas la langue du pays est présente, et même quand tous les participants parlent cette langue. La présence de cadres dirigeants ou d'autres collaborateurs en mobilité ou « impatriés » qui ne connaissent pas la langue d'usage des salariés est souvent un vecteur de recours à l'anglais. L'usage unique de l'anglais tend aussi à se répandre dans la communication écrite : documents officiels issus de la direction du groupe ou de chaque filiale, description des fonctions et élaboration des organigrammes, outils d'information technique comme l'intranet, documents de travail (notices d'utilisation), information des personnels sur site, messagerie électronique. De plus en plus d'entreprises attribuent une dénomination anglaise aux fonctions des salariés, et produisent des organigrammes élaborés dans cette seule langue. La formation professionnelle tend aussi à avoir lieu dans cette langue surtout quand elle est *corporate*, c'est-à-dire organisée au niveau du groupe. Utilisé comme langue de travail, l'anglais est aussi employé pour l'évaluation des salariés, alors même que les procédures actuelles d'évaluation font de plus en plus intervenir des facteurs de vie personnelle. Fonctionnant en anglais, l'entreprise se définit par une terminologie dans cette langue sans adaptation dans d'autres langues.

<sup>33</sup> Décision du tribunal de grande instance de Vienne (Isère) du 5 juillet 2012.

<http://www.cgt-danone.fr> Dans la presse : <http://alpes.france3.fr/info/vienne-travail-en-anglais-danone-au-tribunal-73717794.html>



## L'anglais institué langue de l'entreprise

---

Au bout du compte, l'anglais est instauré comme langue de l'entreprise, ou *corporate language*. Cette mise en place peut apparaître comme un état de fait, mais elle est en général le résultat de décisions dont la mise en œuvre peut se faire de manière plus ou moins explicite. C'est une pratique déjà ancienne dans les groupes issus des pays nordiques (chapitre 2). Elle se développe dans d'autres pays, comme le souligne Jean-Claude Lasnier, expert auprès du Conseil de l'Europe, dans sa contribution au projet DGLFLF :

« Dans les grands groupes comme Siemens, il a souvent été institué une communication systématique en langue anglaise, que ce soit pour les échanges de mails, les rapports ou la langue de travail de réunions entre le siège et les agences ou filiales à l'étranger ».

On peut se référer aussi aux études réalisées en Suisse par une équipe de l'université de Bâle qui a décrit de manière détaillée la conversion à l'anglais du groupe pharmaceutique suisse désignée sous le pseudonyme de *Pharma A* (Lüdi, 2010). La conversion linguistique du siège social bâlois a été présentée comme une transformation en centre d'excellence. Comme l'a déclaré un responsable des ressources humaines lors d'un entretien :

« Alors, c'est relativement simple, chez nous c'est *English only* [...] Qui ne sait pas l'anglais n'a pas d'avenir ici. Nulle part. Ici, c'est l'anglais. Et ça va jusqu'aux assistants. C'est une dominance de l'anglais presque jusqu'à l'arrogance. Si quelqu'un décroche l'écouteur, on attend de lui qu'il s'adresse à vous en anglais ».

Cette uniformisation par l'anglais a aussi été étendue à ses filiales, notamment à sa filiale française, ce qui a été vigoureusement dénoncé par une de ses salariées lors du colloque de la CFE-CGC intitulé *Le tout anglais dans l'entreprise : mythes, réalités et recherche d'alternatives* (CGC, 2012)<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Témoignage recueilli sur la vidéo en ligne *Le tout anglais dans l'entreprise* : [http://www.youtube.com/watch?v=P8qlc\\_kLuek](http://www.youtube.com/watch?v=P8qlc_kLuek)

## Groupes multinationaux anglophones : un usage de l'anglais à double motivation

On désignera par « groupes anglophones » les entreprises multinationales issues de pays dont la langue première est l'anglais, c'est-à-dire les États-Unis, le Royaume-Uni, le Canada, l'Australie. Les témoignages recueillis montrent que ces groupes, surtout les multinationales nord-américaines, ont toujours utilisé l'anglais pour communiquer avec leurs filiales et entités dans le monde. Mais ils faisaient en général gérer leurs filiales dans la langue du pays, notamment en recrutant sur place des cadres dirigeants parlant anglais. Le groupe *WRI* que nous avons examiné en constitue un exemple. General Motors a aussi recruté des cadres dirigeants français pour son usine de Strasbourg après un épisode où celle-ci a eu à sa tête une direction nord-américaine (chapitre 2).

Actuellement, beaucoup de groupes anglophones ne se contentent plus de cet usage limité, mais tendent à intégrer l'anglais dans le fonctionnement même de leurs filiales. L'anglais n'est plus seulement la langue de la maison mère et du pouvoir hiérarchique central, il tend à devenir de plus en plus la langue du management des filiales, des communications officielles, des réunions, des documents qui circulent en interne et entre les différentes implantations, des outils de travail de référence comme l'intranet. La langue du pays et les autres langues ne sont pas absentes mais leur rôle devient progressivement mineur et même, dans certains cas, marginal.

Nous verrons que dans le cas de la filiale GEMS du groupe General Electric, le processus d'anglicisation a été poussé à son terme jusqu'à ce que toute la communication interne et externe soit en anglais. Tous les documents de travail étaient dans cette langue, notamment les logiciels, y compris la suite bureautique Microsoft Office. Cet usage s'étendait à la commercialisation en France même puisque les appareils à rayons X produits par l'entreprise devaient être installés en anglais. La déléguée syndicale qui a témoigné dans le cadre du projet DGLFLF parle elle-même d'une « anglicisation forcée » de l'entreprise. Nous analyserons cet exemple ainsi que le conflit qui s'est ensuivi en détail dans le chapitre suivant.



Dans la filiale française du groupe *WRI*, l'usage de l'anglais est moins développé, mais il s'est imposé au siège européen situé à Munich, et les pressions sur le PDG et les cadres de la filiale française pour qu'ils élargissent leur usage et leur niveau de connaissance de l'anglais sont de plus en plus fortes. On est là confronté à un usage de l'anglais dont l'objectif n'est pas seulement pratique, comme l'a souligné ce PDG. Comme le montre aussi le cas de GEMS, l'anglais y est également la langue des valeurs de référence, celles du management à l'américaine. Les témoignages apportés par des salariés d'entreprises américaines ou canadiennes lors du colloque de la CFE-CGC le confirment (CGC, 2012). Si l'anglais n'a pas été généralisé dans leurs entreprises comme à GEMS, son usage est devenu courant dans les documents de travail et les réunions. Ces salariés soulignent aussi que cet usage va de pair avec le management nord-américain et le bain idéologique dans lequel ils sont plongés qui vise à les faire adhérer à des valeurs telles que fierté, passion, performance. Dans l'une au moins des entreprises concernées, les entretiens annuels d'évaluation des salariés français sont conduits en anglais par des cadres nord-américains.

## Fusionner en anglais

### Parler d'une même voix, dans une langue véhiculaire

Les processus de fusion et à un degré moindre d'alliance impliquant des entreprises ayant des origines nationales différentes entraînent des changements dans le fonctionnement linguistique des nouveaux groupes ainsi constitués. Dans de nombreux cas, l'anglais se substitue aux langues d'origine ou au moins s'y superpose. À partir de la fin des années 1990, l'anglais est annoncé comme étant désormais la langue officielle dans des groupes issus de fusions impliquant des entreprises françaises. En 1999, Rhône-Poulenc et Hoechst, son concurrent allemand, fusionnent et les dirigeants de la nouvelle entité, appelée Aventis, déclarent que la langue de l'entreprise sera l'anglais. Un haut dirigeant français affirme alors : « le vice-président allemand et moi-

même parlons d'une même voix, en anglais, la langue officielle de l'entreprise » (*Le Monde*, 8 février 2000). Ce changement linguistique est d'autant plus emblématique que Rhône-Poulenc affirmait auparavant son identité française et le rôle que jouait la langue française dans le groupe (chapitre 2).

Cette instauration de l'anglais a aussi été annoncée par la manufacture de tabac Altadis, alors qu'elle a été constituée par la fusion de la Seita, société publique française, et de Tabacalera, société espagnole, en 1999. Ce choix de l'anglais a été imposé par les dirigeants français, alors que les Espagnols étaient favorables à un fonctionnement associant le français et l'espagnol. Le motif avancé était que cette alliance était le prélude à la constitution d'un pôle européen plus large<sup>35</sup>. Or, en 2008, lorsqu'Altadis a été absorbé par le Britannique Imperial Tobacco, le groupe ne s'était élargi qu'à des sociétés portugaise, marocaine et cubaine (Corporación Habanos) pour lesquelles l'usage dominant de l'anglais ne s'imposait pas de manière évidente. Il est vrai que la situation est différente après l'absorption dans le groupe britannique.

Dans le cas d'une fusion, le recours à une langue véhiculaire peut se justifier pour permettre ou faciliter les échanges et les négociations, du moins si aucun des partenaires n'est anglophone. On peut considérer que cela a été le cas lors de la fusion de PPR avec Gucci. Mais une fois la fusion effectuée, PPR (Kering) a recherché des solutions alternatives ou mieux appropriées à un fonctionnement permanent. Or, dans beaucoup d'autres cas, l'usage instauré de l'anglais est bien plus large, en étant généralisé sans que ces solutions alternatives soient recherchées. Et il est maintenu une fois que les opérations de fusion sont terminées. Cet emploi de l'anglais s'explique sans doute parce que les dirigeants ne connaissent pas d'autres solutions. Il peut s'expliquer aussi par la distance prise avec l'implantation nationale de chaque entreprise. Les sociétés multinationales formées à la suite d'un processus de fusion à grande échelle veulent en général se voir reconnaître le label d'entreprise transnationale ou « globale ». Elles sont moins identifiables à des pays ou souhaitent ne plus l'être. La délocalisation du siège ainsi que celle de certains

<sup>35</sup> *L'Express*, 25 mai 2004.



secteurs vitaux font partie des moyens recherchés. Le changement de nom du groupe en est une expression. Elles font alors souvent savoir, sous une forme ou sous une autre, que l'anglais est leur langue officielle ou de travail.

## Conséquences imprévues

---

Un tel choix linguistique peut engendrer des conséquences inattendues. Lors du colloque de la CFE-CGC de mars 2012, un délégué du personnel d'encadrement d'Alcatel Lucent expliquait comment un processus d'instauration de l'anglais s'était mis en place dans ce groupe à partir de la fusion des deux entités constitutives et soulignait certaines conséquences qui n'avaient pas été prévues :

« En 2006, Alcatel, entreprise française, équipementier des télécommunications, rachète l'Américain Lucent, qui était moribond. Les toutes premières négociations qui ont suivi la fusion ont porté sur la répartition des postes. Elles ont eu lieu en anglais. Les Américains se sont appuyés sur la langue pour faire pencher la balance en leur faveur, les Français n'arrivant pas à exprimer leurs arguments de manière suffisante, à comprendre tout ce qui était dit, surtout quand les interlocuteurs faisaient en sorte de ne pas être compris. Le résultat est que sur 13 membres du comité de direction, 7 sont américains et seulement 2 sont français. Ceci se répercute à tous les échelons. L'anglais est la langue au quotidien dans l'entreprise, avec de multiples répercussions sociales et même économiques négatives ».

Le recours à l'anglais a été considéré comme allant de soi, et il semble qu'il ait été plutôt bien accueilli par les jeunes cadres, estimant connaître l'anglais, et qui pouvaient ainsi se démarquer de cadres plus âgés connaissant moins bien cette langue. Personne n'a pensé que les Nord-Américains allaient utiliser l'anglais dans une stratégie de prise du pouvoir en faisant monter la pression pour atteindre un niveau d'usage auquel les Français, même ceux qui maîtrisaient la langue, ne pouvaient accéder. Parmi les conséquences de cette prise de pouvoir qui sont pointées par les représentants du personnel, il y a

eu la répétition des erreurs de gestion à l'origine des déboires de l'entreprise nord-américaine. Les pratiques au sommet se répercutent dans l'entreprise et ont des conséquences sur les conditions de travail du personnel, ainsi que l'expose ce témoignage du syndicat CGT d'un des sites d'Alcatel-Lucent diffusé sous forme de tract en 2007 et recueilli par le *Collectif intersyndical pour le droit de travailler en français en France*.

Nous ne sommes pas anglophobes mais en faveur du respect de l'usage des langues maternelles et régionales.

Le tout anglais nuit à l'efficacité dans l'exécution de notre travail.

Nous assistons à des dérives importantes dans notre entreprise, multinationale à base française, accentuées depuis la fusion avec l'entreprise nord-américaine Lucent.

Quelques exemples :

Messages d'information et d'organisation de l'entreprise sur l'intranet qui ne sont pas traduits dans les langues nationales.

Certains logiciels et outils de travail informatiques ne sont fournis qu'en anglais alors que les versions françaises existent : cas de la messagerie électronique.

Réunions avec le personnel qui se déroulent dans la seule langue anglaise.

Supports de formation en anglais.

Messages de la hiérarchie intermédiaire à ses collaborateurs dans un jargon d'anglicismes incompréhensibles aboutissant à la création d'une « élite » excluant les autres salariés.



## Domaines dévolus

### La langue de ...

---

Plusieurs domaines d'activités économiques, en France comme ailleurs, paraissent avoir été dévolus à la seule langue anglaise désignée par l'expression « langue de ». L'informatique, la finance, l'aéronautique, l'électronique, l'industrie pharmaceutique, l'hôtellerie haut de gamme sont des domaines auxquels cette langue est attachée sans que ce processus de concession linguistique soit remis en cause. Tout se passe comme si un consensus s'était établi pour le faire.

Témoignant dans le cadre de la constitution du corpus DGLFLF, Franck Grandmaison, délégué UNSA, représentant du personnel dans l'entité informatique d'un groupe d'assurance français, souligne ce rôle implicitement concédé à l'anglais dans cette entreprise<sup>36</sup> :

« Chez nous, dans l'informatique, il y a une idéologie : c'est normal que tout le monde puisse parler anglais et c'est normal que, s'il y a une langue qu'on doit parler entre nous, c'est l'anglais. Ils en sont tous convaincus ».

En fait, les informaticiens ont appris à maîtriser l'anglais de leur spécialité. Les placer dans un environnement où ils auront à communiquer en anglais est tout aussi handicapant pour eux que pour d'autres membres du personnel. Quant aux tâches de traduction de documents qui leur sont souvent demandées, elles requièrent des compétences auxquelles ils n'ont pas été formés.

Dans le domaine financier, les activités liées au système bancaire international sont actuellement plus ou moins totalement anglicisées. Alors que les banques de dépôt, qui sont par nécessité ancrées localement, parlent la langue de leurs clients, les banques d'affaires ont pratiquement basculé vers l'anglais. Dans le cadre d'un projet intitulé *Language Rich Europe*, parmi les observations recueillies sur les pratiques linguistiques des entreprises, se trouvent celles

---

<sup>36</sup> UNSA : Union nationale des syndicats autonomes.

sur la filiale française d'une banque d'affaires britannique<sup>37</sup>. Elles révèlent que tous les documents officiels qui y sont utilisés sont en anglais, ainsi que les documents de travail dont l'intranet. Les logiciels sont en anglais, parfois en français. L'anglais est la seule langue exigée à l'embauche et la seule pour laquelle la formation linguistique est encouragée. C'est la langue privilégiée dans la communication externe. On peut noter que le site internet de la filiale française propose quelques pages en français. L'entreprise déclare faire couramment appel à la traduction et à l'interprétariat mais l'enquête ne les sollicitait pas sur l'usage qui en était fait. Dans ce cas de figure, le recours à l'anglais est accentué par le fait que la banque est britannique. Mais la situation semble peu différente dans les entités spécialisées de certaines banques françaises, ainsi que l'a assuré un interlocuteur du projet DGLFLF, citant nommément une de ces banques.

Cette anglicisation s'étend aussi à la gestion des banques de dépôts. Un cadre dirigeant de la Fédération nationale du Crédit mutuel interrogé pour le projet DGLFLF souligne que la réglementation et la régulation bancaires sont de plus en plus internationalisées. Les normes comptables internationales sont en anglais, et les organisations financières, la Commission européenne, le comité de Bâle chargé de la supervision bancaire, la Banque des règlements internationaux n'utilisent que cette langue :

« Nous avons beaucoup d'informations qui nous parviennent en anglais, pour lesquelles nous devons souvent répondre en anglais. Je dis souvent, pas toujours. Par principe, moi je réponds le plus souvent possible en français. C'est le cas quand les textes proviennent de la Commission européenne ».

<sup>37</sup> British Council, 2010-2013, *Language Rich Europe, Multilingualism for stable and prosperous societies*. <http://www.language-rich.eu/home/welcome.html>. Ce projet, piloté par le *British Council*, était co-financé par la Commission européenne.



Mais il s'étonne qu'un questionnaire envoyé aux banques par la Commission européenne ne l'ait été qu'en anglais !

« Récemment, j'ai cherché la version française d'une consultation pour laquelle il nous est proposé de répondre pour le 15 septembre. Seule la version anglaise existe, donc je trouve ça un peu fort de café d'une consultation de l'Union européenne, enfin de la Commission européenne. Nous répondrons en français, pour répondre intelligemment à la consultation ».

Une cadre-dirigeante de BNP Paribas signale aussi que les directives européennes arrivent en anglais et que la Commission européenne utilise généralement cette langue dans ses activités :

« C'est la politique de Bruxelles. Ils font tout en anglais. Je me suis rendue à une réunion sur les politiques d'immigration et tout s'est déroulé en anglais ».

Cette pratique imposée de l'anglais oblige les entreprises à y adapter leur communication. Notre interlocuteur du Crédit mutuel relate un épisode au cours duquel une agence de notation financière allemande a attribué une mauvaise note à sa banque parce qu'elle n'avait pas trouvé toutes les informations dans le rapport annuel publié en français :

« Donc, ils nous reprochaient d'écrire en français en nous disant qu'ils ne comprenaient rien ».

## Quand la justice décide quelle est la langue de l'aéronautique

---

Un consensus semble aussi s'être établi pour considérer que l'aéronautique fait partie des domaines concédés. Lorsque le consortium Airbus a été créé au début des années 1970 par les principaux constructeurs aéronautiques français, allemands, espagnols et britanniques, l'anglais a été choisi comme langue commune, sans que les autres langues soient explicitement prises

en compte. Une autre gestion linguistique faisant une part équitable aux différentes langues n'a pas été recherchée, alors même que ce consortium résultait d'un accord entre gouvernements nationaux. Ce statut de l'anglais a été conforté quand les groupes fondateurs d'Airbus ont fusionné en 2 000 dans EADS (European Aeronautic Defence and Space)<sup>38</sup>. EADS justifiait ce choix en invoquant la neutralité de cette langue par rapport aux pays fondateurs et le fait que l'anglais est « la langue de l'aéronautique et du spatial » (DGLFLF, 2010). Or, même si les constructeurs aéronautiques opèrent en contexte très internationalisé, rien n'empêche d'utiliser d'autres langues pour construire des avions. C'est ce qui a été jugé opportun par le groupe canadien Bombardier Aéronautique qui a généralisé l'usage du français dans ses usines au Québec à l'aide d'une politique appropriée :

« Certaines entreprises québécoises, dont Bombardier Aéronautique, adoptent également une politique linguistique globale précisant la place que le français doit occuper dans les activités courantes de l'entreprise. Fortes de l'appui de la haute direction, ces politiques abordent la majorité des questions linguistiques telles que la langue des communications internes, celle des communications externes sur le territoire québécois et l'utilisation du français dans les technologies de l'information (OQLF / DGLFLF, 2013, p.19) ».

L'attribution d'un domaine réservé à l'anglais s'étend aux compagnies de transport aérien dont les pilotes sont tenus d'apprendre le fonctionnement des appareils dans cette langue. ALTER, un syndicat de pilotes d'Air France, avait demandé que les documents exclusivement en anglais décrivant le fonctionnement de certains appareils fassent l'objet d'une traduction validée en français. La direction de la compagnie a refusé au motif que l'anglais est « la langue internationale de l'aéronautique » et que les pilotes étaient formés à cette langue. Le syndicat a fait observer que la connaissance effective de l'anglais par les pilotes ne les empêchait pas de tenter chacun pour soi des « traductions sauvages » plus ou moins valides, ce qui posait de sérieux problèmes de sécurité. ALTER s'est tourné vers la justice qui a dû prendre

<sup>38</sup> EADS a pris le nom de sa filiale Airbus en 2014.



position, non sans mal puisqu'elle a successivement donné tort en première instance, puis raison en appel, puis à nouveau tort en cassation au syndicat de pilotes. La cour de cassation a statué que le transport aérien échappait à l'article 6 du Code du travail qui déclare que tout document comportant des dispositions dont la connaissance est nécessaire au salarié pour l'exécution de son travail doit être rédigé en français :

« Sont soustraits à cette obligation les documents liés à l'activité de l'entreprise de transport aérien dont le caractère international implique l'utilisation d'une langue commune, et dès lors que, pour garantir la sécurité des vols, il est exigé des utilisateurs, comme condition d'exercice de leurs fonctions, qu'ils soient aptes à lire et comprendre des documents techniques rédigés en langue anglaise<sup>39</sup> ».

Ce jugement pose donc que l'aéronautique doit avoir une langue internationale et que cette langue est l'anglais. Cette décision soulève des interrogations. On peut très bien comprendre que les procédures de la navigation aérienne soient dans une langue commune pour des raisons de sécurité et que les pilotes doivent la connaître. Mais cela n'implique nullement que le fonctionnement des appareils soit décrit dans une seule langue et qu'on doive apprendre à les faire fonctionner dans cette seule langue. Cette extension relève d'une démarche qui peut être qualifiée d'idéologique.

## Les idéologies de l'anglais

Les facteurs idéologiques jouent probablement un rôle déterminant dans le recours à l'anglais, comme plusieurs exemples viennent de le montrer. Dans le contexte de la mondialisation, l'international, le « global » sont survalorisés et l'anglais se voit décerné un label de *global language* (Crystal, 1997). Dans ce contexte, l'anglais est assimilé à l'excellence, comme dans l'exemple de la conversion linguistique du siège social bâlois de Pharma A.

---

<sup>39</sup> Arrêt de la cour de cassation du 12 juin 2012 mis en ligne par le syndicat ALTER.

L'argument qui est souvent présenté aux salariés est celui du caractère incontournable de ce recours à l'anglais. Franck Grandmaison y est confronté dans son entreprise :

« Mon patron considère que c'est une évolution normale et que c'est comme ça, il n'y a pas d'autre solution. Et moi, je lui explique que justement si, il y a d'autres solutions. Je lui réponds sur le coût de la formation, le coût d'une incompréhension. Mais c'est là où on voit que c'est vraiment idéologique : ils ne cherchent pas à mesurer ce genre de choses ».

Il constate aussi que cette idéologie est fermement implantée chez beaucoup de dirigeants. Le choix du recours à l'anglais peut s'expliquer par le fait qu'ils ne connaissent pas d'autres solutions, mais il est probable aussi que beaucoup de dirigeants ne veulent pas en connaître d'autres :

« Il y a cette idéologie qu'on ne rencontre pas seulement dans cette entreprise, qui est commune à tous les dirigeants, selon laquelle la langue internationale c'est l'anglais et on doit communiquer en anglais ».

Il ajoute aussi :

« J'ai eu de nombreux échanges avec mon directeur sur ce sujet-là. Il n'est pas d'accord avec moi, il ne comprend pas. Il comprend bien son intérêt pour tout ce qui est communication avec le personnel, mais pour lui l'anglais est la langue internationale. Ce doit être comme ça, c'est comme ça que ça doit marcher ».

On a vu la polarisation sur l'anglais des dirigeants de *WU*, ainsi que du PDG de *SOL* qui envisage avec conviction que l'anglais puisse devenir la langue de l'entreprise, alors que de l'avis même de ses collaborateurs, seule une frange limitée du personnel est confrontée à l'usage d'autres langues que le français.

### Anecdote

« La scène se déroule au siège d'Alstom, à Paris, à l'occasion des traditionnels vœux de fin d'année. Le PDG salue les quatre cents salariés présents. Puis se tournant vers ses collaborateurs anglo-saxons, il s'excuse d'être obligé de souhaiter à tous bonheur et prospérité en français ».

*Rebondir*, n° 101, décembre 2001



L'effet idéologique corollaire est la dévalorisation de ce qui est « national », donc de chaque langue nationale, alors que dans chaque pays, c'est la langue la mieux connue de la majorité des salariés, celle dans laquelle ils travaillent le mieux et dans laquelle ils contribuent le mieux à la compétitivité de l'entreprise qui les emploie.

Cette idéologie est d'autant plus difficile à contrer qu'elle est répandue dans la société. On la retrouve dans des rapports officiels, parmi lesquels on peut citer le rapport de la Commission du débat national sur l'avenir de l'école de 2004<sup>40</sup>. L'anglais y est placé au rang de « savoir-faire » faisant partie du « socle des indispensables » :

« Le premier [indispensable] est l'anglais de communication internationale, qui n'est plus une langue parmi d'autres, ni simplement la langue de nations particulièrement influentes. Il est devenu la langue des échanges internationaux, que ce soit sur le plan des contacts scientifiques ou techniques, commerciaux ou touristiques. Il ne s'agit pas d'imposer l'anglais comme langue étrangère exclusive, mais de considérer comme une compétence essentielle la maîtrise de l'anglais nécessaire à la communication internationale : compréhension de diverses variétés d'anglais parlées par les anglophones et les non-anglophones, expression intelligible par tous<sup>41</sup> ».

Le rapport assène pour conclure un argument susceptible de faire taire toute contestation :

« Ne pas être capable de s'exprimer et d'échanger en anglais de communication internationale constitue désormais un handicap majeur, en particulier dans le cadre de la construction européenne ».

---

<sup>40</sup> *Pour la réussite de tous les élèves : rapport de la Commission du débat national sur l'avenir de l'école, présidée par Claude Thélot*, coll. « Rapports officiels », ministère de l'Éducation nationale / La Documentation française, Paris, 2004. <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/044000483/0000.pdf>.

<sup>41</sup> *Id.*, p.54.

## Conséquences sociales, impact économique

### Des effets occultés

Ces facteurs idéologiques portent à occulter les problèmes posés par l'anglicisation. Il est d'ailleurs révélateur que les institutions de promotion de la langue anglaise contribuent à cette occultation. Dans la conférence de clôture du projet *Language Rich Europe* organisée à Londres en décembre 2012 par le *British Council*, maître d'œuvre du projet, les organisateurs avaient inscrit un débat intitulé « English : a new lingua franca ? Threat or opportunity ? ». À la fin du débat, ceux-ci ont fait voter l'assistance sur cette assertion : « English as a lingua franca helps businesses to develop internationally ». Il est difficile de se prononcer de manière négative sur cette assertion et on ne s'étonnera pas que le public, surtout quand il est peu au fait de ce qui se passe dans les entreprises, ait voté en sa faveur à 90%. Pourtant, ce qui caractérise cette assertion, c'est qu'elle ne permet pas de différencier dans le recours à l'anglais ce qui est effectivement utile de ce qui ne l'est pas mais est néanmoins rendu obligatoire. Les conséquences sociales et l'impact économique réel des fonctions dévolues à l'anglais ne sont pas considérés. Il est pourtant nécessaire de les évaluer.

### Discrimination, exclusion

L'anglais s'insère le plus souvent comme un état de fait, n'ayant pas fait l'objet de décisions expliquées, encore moins d'un dialogue social, sans que les conséquences en soient envisagées. Le choix de miser sur la seule langue anglaise, de développer son utilisation de manière accélérée, de multiplier les domaines d'usage, génère de nombreuses conséquences négatives pour le personnel des entreprises.

Les salariés les plus affectés par une anglicisation forcée sont en premier lieu les plus anciens dans l'entreprise, les plus âgés et les moins qualifiés. Mais



un nombre certainement plus large de salariés est affecté. Dans une langue étrangère, les tâches sont plus difficiles, leur exécution est plus lente, les risques d'erreurs sont plus nombreux, même pour les personnes qui connaissent bien l'anglais. Comme nous le verrons dans le cas de GEMS, beaucoup de salariés insistent sur les conditions dans lesquelles ils devaient effectuer leur travail, ainsi que le rapporte la représentante du personnel :

« nous voulons comprendre, faire notre travail correctement, et nous ne pouvons pas le faire ».

L'utilisation de l'anglais lors de réunions, censée servir de commun dénominateur entre les participants, exclut de fait une partie d'entre eux, ceux qui connaissent cette langue moins bien que d'autres, ainsi privés du droit à la parole. Leur compétence professionnelle n'est pas mise à contribution. Les témoignages recueillis apportent de nombreux exemples où la présence d'une seule personne qui ne connaît pas la langue locale fait basculer la réunion vers l'anglais.

Dir. Groupe français (anonyme) :

« Même quand on a des réunions en France où on est vingt, il suffit qu'une personne ne parle pas français pour que tout le monde travaille en anglais.

Ce n'est pas, comment dirais-je, facile pour tout le monde, c'est fatigant de parler toute la journée en anglais ».

Si certains témoignages font état de fatigue, d'autres nous disent que dans beaucoup de cas, plusieurs personnes ne se sont pas ou plus exprimées. C'est à la fois une frustration pour les intéressés et une perte pour l'entreprise, car la compétence des salariés n'est pas mise à contribution.

## Opacité

---

Dans ces conditions, la compréhension de la vie de l'entreprise est insuffisante. Franck Grandmaison présente le cas d'un organigramme de 45 pages élaboré en sigles anglais portant sur la réorganisation de la zone Europe du Sud de son entreprise. Il a dû intervenir auprès de la direction pour souligner que beaucoup de salariés ne comprenaient pas la nouvelle organisation de l'entreprise et donc quelle y serait leur fonction. Il se demande s'il n'y a

pas une volonté des dirigeants de rendre l'organisation de l'entreprise plus opaque pour les salariés :

« Pour moi, il y a une volonté délibérée d'utiliser l'anglais pour éviter de préciser exactement ce qu'on fait, ce qui va se passer, qui cela concerne, quels sont les domaines concernés. Le fait d'utiliser des anglicismes ou l'anglais permet de niveler le message ou de faire en sorte que derrière il n'y ait pas trop de questions, ou que justement puisque c'est en anglais et qu'on ne comprend pas, on ne va pas poser les questions pertinentes. Parfois, je pense que cela participe d'une espèce de désinformation. Ce sont des discours de marketing interne, on nous vend une idée, la nouvelle organisation a d'ailleurs pour slogan : « joignez-vous au voyage ». »

## Pénibilité, stress au travail

Un « bon » niveau de connaissance de l'anglais n'est pas une garantie. On travaille plus lentement dans une langue étrangère, on est plus facilement ralenti par la fatigue, alors que les salariés sont mis sous pression pour travailler de plus en plus vite. Ces problèmes se posent même aux cadres qui connaissent l'anglais et ne veulent pas avouer qu'ils rencontrent des difficultés : on se reportera là aussi au cas de GEMS.

Pour Catherine Hénaff, qui a exercé des fonctions de direction dans plusieurs grandes entreprises et apporté son concours au projet DGLFLF, « certains métiers subissent de plein fouet une pénibilité au travail liée à la langue », notamment les informaticiens. Les conséquences pour les salariés sont le stress et la souffrance au travail. Le stress devient particulièrement pénible lors des entretiens d'évaluation annuels quand ils ont lieu dans une langue étrangère, d'autant que ces entretiens sollicitent toujours le comportement des personnes et portent sur leur personnalité aussi bien que sur leur bilan et leurs objectifs professionnels. Cette pratique tend à s'instaurer dans les filiales de groupes nord-américains.



Dans le cadre de son action sur le stress au travail, le syndicat CFE-CGC a créé un *Baromètre permanent du stress*, livrant des indices qui le mettent en évidence<sup>42</sup>. À l'initiative du Dr Bernard Salengro, secrétaire national, créateur de ce dispositif, les questions linguistiques y ont été intégrées. En 2010, il montrait que 25 % des cadres français interrogés déclaraient subir une contrainte permanente par l'utilisation d'une langue qui n'est pas leur langue maternelle. En 2014, 71 % des cadres français interrogés disaient faire usage d'une telle langue, principalement l'anglais, dans le cadre de leurs fonctions, et 45 % estimaient que cette situation était génératrice de stress.

## Primauté de la compétence linguistique sur la compétence professionnelle

---

Il arrive de plus en plus souvent qu'un poste ou un travail soit confié à une personne moins compétente mais qui connaît l'anglais. La compétence linguistique passe avant la compétence professionnelle pour une nomination ou une promotion. Pour les salariés qui y sont confrontés, c'est une frustration, souvent vécue comme un handicap. Il se crée un sentiment de dévalorisation, de déqualification, voire d'exclusion, qui entraîne souvent une attitude de renoncement. Des témoignages recueillis par CFE-CGC signalent cette attitude de renoncement, notamment celui d'une salariée du secteur de l'internet : « On nous donne la possibilité de suivre des cours. Mais on n'a pas le temps réel pour le faire. Ceux qui sont motivés le font. Les autres, ils ne le font pas<sup>43</sup> ».

Ce renoncement est aussi souligné par Franck Grandmaison citant des réactions de membres du personnel :

« « Moi, je suis en France, je travaille en français, leur formation d'anglais j'en ai rien à faire ».

---

<sup>42</sup> <http://www.cfecgc.org/dossiers/stress/l-observatoire-du-stress/>

<sup>43</sup> Témoignage recueilli sur la vidéo en ligne *Le tout anglais dans l'entreprise* [http://www.youtube.com/watch?v=P8qlc\\_kLuek](http://www.youtube.com/watch?v=P8qlc_kLuek)

Il y avait donc des gens qui étaient inscrits aux formations et qui ne s'y rendaient pas».

Catherine Hénaff souligne la difficulté à évoluer dans l'entreprise « en raison d'exigences linguistiques parfois excessives, parfois erronées ». Elle cite le cas d'un salarié très qualifié qui avait renoncé à se porter candidat sur un poste car il estimait son niveau en anglais insuffisant : vérification faite, l'usage de l'anglais était limité et le niveau nécessaire n'était pas élevé (chapitre 7).

La connaissance de l'anglais devient un instrument de pouvoir, de conquête ou d'affirmation de pouvoir à différents niveaux de responsabilités. Les plus jeunes peuvent en jouer aux dépens des plus anciens, les cadres dirigeants aux dépens des salariés, et évidemment les anglophones aux dépens des non-anglophones.

Dans une négociation, un avantage peut être pris par les partenaires qui connaissent le mieux l'anglais, au détriment de ceux pour qui cette langue est moins bien connue. Les non-anglophones sont souvent en situation d'infériorité par rapport aux anglophones et aux ressortissants de pays nordiques. Nous avons vu l'exemple d'Alcatel-Lucent. Un ancien cadre de Renault décrit aussi un exemple dont il a été témoin (*Journal de l'École de Paris du management*, 2010). General Motors désirant distribuer un véhicule utilitaire mais ne voulant pas développer un produit propre, fait appel à Renault pour reprendre un de ses modèles en l'adaptant à son marché et à sa marque en Europe (Opel). Une équipe projet est constituée. Elle est formée de vingt collaborateurs de Renault puisque cette société réalise 90% du projet, de trois collaborateurs anglais du bureau d'études britannique Vauxhall représentant General Motors, et de quelques Allemands. Néanmoins, le contrat stipule que la langue de travail sera l'anglais :

« La vingtaine de Français était ainsi obligée de s'exprimer dans un anglais hésitant face aux trois anglophones de Vauxhall et ceux-ci, pour défendre les intérêts de General Motors, s'étaient engouffrés dans cette brèche pour s'accaparer une forme de *leadership*, parfaitement illégitime dans ce partenariat particulier, ce qui mettait l'équipe projet en difficulté sur de multiples éléments. C'était humiliant, en particulier pour le chef de



projet qui se sentait dévalorisé par le manque de maîtrise de l'anglais de son équipe, et cela induisait une remise en question permanente du *leadership* de Renault ».

## Risques

---

Les risques posés par la compréhension de documents en langues étrangères sont sous-estimés ou ne sont pas évalués. Or, les conséquences économiques d'une compréhension partielle ou erronée peuvent être considérables. L'entité informatique du groupe d'assurance dans lequel travaille Franck Grandmaison ayant délocalisé en Inde une partie de ses activités, les informaticiens en France se sont trouvés contraints de travailler en anglais. Il pointe ainsi les problèmes qui se sont posés :

« L'entreprise est partie du postulat que l'anglais serait facile pour les métiers de l'informatique et qu'on donnerait des formations quand ce serait nécessaire. En réalité se sont posés des problèmes de compréhension, avec des conséquences importantes sur l'activité. Leur postulat n'était pas bon, ils sont revenus un peu en arrière, et en Inde, maintenant on a des gens qui travaillent avec nous qui connaissent le français ».

Giorgio Caruzzi, représentant du personnel à Axa assistance, qui a également apporté sa contribution au projet DGLFLF, insiste sur les risques linguistiques dans la compréhension des appels d'offre, les points juridiques, les interprétations qu'il est possible de faire d'un texte. Il donne l'exemple d'un consultant présentant un document de 40 pages en anglais au sujet d'un projet pour la France réalisé par des Français et qui, interrogé sur le sens en français d'un mot anglais, donne une signification contraire.

Lorsque des questions de sécurité sont en jeu, les conséquences peuvent être désastreuses. Catherine Hénaff est aussi très sensible aux problèmes de sécurité et donne des exemples :

« Le personnel de vol maîtrisant mal les consignes de sécurité, ou pire qui pense avoir compris – et on leur confie nos vies –, celui qui va traiter

quelqu'un qui est atteint d'un cancer et qui va se tromper dans la dose, celui qui va prendre un médicament et qui va se tromper dans la posologie ».

On a vu que la question de la sécurité se trouve au centre du conflit entre Air France et un syndicat de pilotes.

Le choix d'avoir recours à l'anglais plutôt qu'à la traduction, qui paraît évident à certains responsables, a en fait un impact négatif. Faire utiliser par le personnel de toutes les filiales d'un même groupe des logiciels informatiques en anglais pour faire des économies sur les frais de traduction est en fait coûteux. Giorgio Caruzzi souligne que même dans un contexte d'internationalisation, la version anglaise ne sert à rien pour exercer son métier sur un poste de travail en France. Au contraire, les collaborateurs travaillent plus lentement, utilisent de manière plus restreinte les ressources informatiques mises à disposition, commettent des erreurs :

« Beaucoup de grandes entreprises font utiliser Microsoft en anglais alors que cela ne présente aucun intérêt. Il ne s'agit pas de transmettre de l'information, mais d'exercer son métier sur son poste de travail. Au contraire, c'est source d'erreurs et de difficultés. Si les uns ont des menus déroulants en anglais et les autres en français, ils ne se comprennent pas. Quand on comprend 30% des indications en français, en anglais c'est à peine 10%. Il est déjà difficile de comprendre AIDE en français, c'est trois fois plus difficile en anglais ».

Faire utiliser des logiciels informatiques comme la suite bureautique Microsoft Office en anglais est d'autant plus absurde que ces outils existent en français. Pour les outils de gestion conçus originellement en anglais, les applications logicielles et le matériel informatique ont la souplesse nécessaire pour être adaptés à une langue comme le français, tout en assurant l'interopérabilité entre les systèmes. C'était pourtant le cas, comme nous le verrons, à GEMS.

Les risques posés par les problèmes culturels sont mieux connus et de nombreuses entreprises ont investi dans la formation interculturelle. Mais on constate dans les grandes entreprises une tendance à estimer que l'usage d'une langue commune permet de répandre une culture commune, ce qui les



conduit, comme à GEMS, à supprimer la formation interculturelle (chapitre 6). Or, de nombreux exemples montrent que les pratiques culturelles ont un profond ancrage social, et que les entreprises ont plus intérêt à les intégrer qu'à tenter de les modifier.

## Même dans les pays nordiques

Certains des observateurs qui se rendent compte des problèmes posés en tirent pour seule recommandation de mieux organiser le passage à l'anglais. En réalité, le passage vers le « tout anglais » est une impasse, même à vitesse réduite. Les pays nordiques qui ont choisi cette voie il y a plus de soixante ans, qui y ont investi des moyens considérables, se rendent compte qu'ils doivent investir toujours plus. Une étude, réalisée en Norvège auprès de 302 entreprises exportatrices (Hellekjaer, 2012), montre que presque toutes (95%) utilisent l'anglais de manière intensive dans leurs activités et leur fonctionnement. Mais dans un grand nombre d'entre elles, le niveau de connaissance de l'anglais s'avère insuffisant, ce qui entraîne de multiples effets négatifs : problèmes de livraison, ventes ou négociations de contrats qui échouent, incompréhension entre partenaires d'affaires, connaissance insuffisante de l'anglais chez les partenaires.

Prendre ces pays comme modèle, c'est choisir un handicap qui ne va pas cesser de croître. Pour la France et les entreprises françaises, la voie de la raison est d'utiliser au mieux la ressource qu'est la langue française, de reconnaître et cultiver la connaissance des langues des partenaires, l'anglais étant alors une langue complémentaire dont l'usage doit être proportionné à son objet. Pour cela, il faut faire des choix parmi les langues et en gérer l'usage (chapitre 8).

## Chapitre 6

### Droits linguistiques au travail.

#### Un cas emblématique. Réflexions

##### L'analyse d'un conflit du travail à General Electric Medical Systems<sup>44</sup>

L'anglicisation et ses effets affectent les conditions de travail des salariés et sont à l'origine de tensions entre le personnel et la direction. Celles-ci peuvent aboutir à des conflits du travail, particulièrement quand des pratiques linguistiques sont imposées sans concertation, de manière autoritaire. Pour prendre en charge les intérêts des salariés, les organisations représentatives du personnel doivent apprendre à analyser les problèmes posés et à formuler des revendications à caractère linguistique. Ce nouveau champ de revendications est apparu en France pour la première fois, du moins de manière publique, dans un conflit qui a eu lieu à GEMS (General Electric Medical Systems), une filiale du groupe nord-américain General Electric, à laquelle nous avons fait plusieurs fois allusion. C'était la première fois en France qu'un conflit social avait une telle origine. Il est devenu emblématique.

Nous reconstituerons l'histoire du conflit tel qu'il est transmis dans la mémoire de l'entreprise. Nous verrons comment s'est construite l'action syndicale face à une question linguistique de ce nouveau type, comment les représentants syndicaux l'ont prise en charge, quelle analyse a été faite de la situation, quelles revendications ont été formulées, à quels modes d'action il a été fait recours, comment le conflit s'est dénoué, par le recours à la justice d'abord, puis par un accord auquel finalement direction et représentants des salariés ont abouti.

<sup>44</sup> Ce cas de figure a été présenté lors de la Journée d'étude *Émergence des notions de « droits linguistiques » et « droits à la langue »*. *Les apports d'une approche historique*. Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen, université de Strasbourg, 23 mai 2012. Publication dans *Les cahiers du GEPE*, n° 7, 2015, <http://www.cahiersdugepe.fr/>



Nous tenterons également de comprendre la démarche de la direction de l'entreprise et ses motivations, restées largement opaques. Nous examinerons les difficultés qu'il y a à construire une action syndicale et à formuler des revendications sur des questions de langues. Nous nous interrogerons enfin sur ce que peut représenter la notion de « droits linguistiques » dans un contexte où le « droit à la langue » est intimement lié aux droits sociaux et au droit du travail<sup>45</sup>.

## Le conflit dans la mémoire de l'entreprise

Ce conflit a laissé un souvenir particulièrement fort à ceux qui en ont été les acteurs. Il est transmis par une tradition orale à tous les nouveaux salariés et fait partie de la mémoire de l'entreprise. Nous nous référons ici largement à cette mémoire grâce au témoignage d'une représentante du personnel, Jocelyne Chabert, assistante administrative à GEMS et déléguée CGT, qui a joué un rôle important dans l'action syndicale. Elle-même et son organisation se sont attachées à transmettre cette mémoire. La CGT a enregistré le témoignage de Jocelyne Chabert dans un vidéogramme mis en ligne en 2010. Ce document, intitulé « Bilinguisme au travail, un cas qui fait école », présente sous forme résumée (7 minutes) l'ensemble des données du conflit (CGT, 2010). Nous nous référons ici à l'enregistrement de l'entretien avec Jocelyne Chabert qui a été conduit dans le cadre du projet de la DGLFLF. Elle y décrit ce conflit, les différents problèmes auxquels ont été confrontés les délégués du personnel et les actions entreprises. L'entretien a été conduit à partir du même questionnaire ou fil conducteur utilisé pour les autres entretiens et il a été transcrit<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Comme nous rapporterons ici des faits rendus publics, en nous appuyant sur une expression publique de différents acteurs, les références à l'entreprise ne sont pas anonymes.

<sup>46</sup> L'entretien avec Jocelyne Chabert a été réalisé par Kenza Cherkaoui, sociolinguiste attachée à l'enquête. L'enregistrement, réalisé en 2012, dure 1h40 minutes. Je remercie Jocelyne Chabert de son accord pour me référer à cet entretien et pour en citer de nombreux extraits. Toutefois, l'analyse que je tente de faire ici n'engage que moi.

Nous nous référerons aussi à plusieurs types de documents qui apportent des informations sur ce conflit. Les organisations syndicales ont produit plusieurs documents, tracts et communiqués<sup>47</sup>. Dans la mesure où ce conflit a été porté devant la justice, celle-ci a livré deux documents : un jugement du tribunal de grande instance (TGI) de Versailles, et un arrêt de la cour d'appel de Versailles. Ce dernier est le plus détaillé puisqu'il présente les motivations de l'appel, c'est-à-dire les arguments de la direction de l'entreprise, et les réquisitions du procureur. Les médias en France et à l'étranger ont largement fait état de ces décisions<sup>48</sup>. Ce conflit a finalement été résolu en 2008 par un accord conclu entre la direction et les représentants du personnel. Ce texte de 10 pages, intitulé *Accord relatif aux modalités pratiques de l'usage de la langue française au sein de GEMS SCS*<sup>49</sup>, fait aussi partie du corpus des documents auxquels se référer.

Si les organisations syndicales ont fait connaître leurs positions et organisé une communication sur cette question, pour connaître les arguments avancés par la direction, on ne dispose que de ce qui est rapporté dans les jugements de justice, c'est-à-dire ce qu'ont plaidé ses avocats lors des audiences. L'entreprise n'a jamais fait connaître publiquement sa position sur ce conflit. Le seul témoignage indirect dont on dispose est celui d'un reportage du magazine *L'Étudiant* publié en novembre 2001. Dans son enquête sur place, la journaliste avait interrogé des membres de l'encadrement. Ceux-ci avaient fourni quelques indications sur les pratiques linguistiques instaurées par la direction de l'entreprise et sur leurs motivations.

<sup>47</sup> La CGT-GEMS a publié sur son site plusieurs tracts et communiqués signés d'elle-même, de la CFDT, du comité d'entreprise (CE) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) : [http:// gems-scs.reference-syndicale.fr/](http://gems-scs.reference-syndicale.fr/)

<sup>48</sup> Par exemple *Les Échos* (2 mai 2005), *Le Figaro* (3 mars 2006), *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (4 mars 2006). *Les Dernières nouvelles d'Alsace* du 3 mars 2006, reprenant une dépêche de l'AFP, ont publié un article intitulé « Utilisation du français, une société condamnée ».

<sup>49</sup> Le jugement du tribunal de grande instance (TGI) de Versailles du 11 janvier 2005, l'arrêt de la cour d'appel de Versailles du 2 mars 2006, ainsi que l'accord d'entreprise peuvent être consultés sur le site CGT-GEMS référencé ci-dessus.



## La genèse du conflit

### Les acteurs: « David contre Goliath »

---

À propos de ce conflit, Jocelyne Chabert parle d'une « bataille de David contre Goliath ». Goliath désigne General Electric (GE), multinationale qui emploie environ 300 000 salariés dans le monde, réalise 160 milliards de dollars de chiffre d'affaires, dans une quinzaine d'activités. Selon le classement du magazine *Forbes*, elle était en 2011 la troisième entreprise mondiale<sup>50</sup>. GEMS est issue de l'achat par GE de la CGR (Compagnie générale de radiologie), filiale de l'entreprise française Thomson, en 1987. Selon ce qu'en dit l'ancien PDG de GE, Jack Welch, dans ses mémoires<sup>51</sup>, cette transaction s'est faite autour de courts de tennis à Roland Garros sous forme d'un troc entre lui-même et Alain Gomez, alors PDG de Thomson. Ce dernier a repris les activités Hi-Fi de GE en échange de la CGR, fabricant d'appareils médicaux de haute technologie. GEMS fait partie de la branche imagerie médicale du groupe, GE Healthcare, qui est présente dans une centaine de pays et génère le taux le plus élevé de profit de GE (3 milliards de dollars). Le site de GEMS, qui est localisé à Buc dans les Yvelines, est à la fois siège européen et pôle d'excellence pour les appareils de détection de tumeurs et de mammographie et les tubes à rayons X. Sur les 2 000 personnes employées en France, 1 700 travaillent sur le site de Buc, les autres font partie du réseau de maintenance. Face à ce « Goliath », que Jack Welch qualifie de « mastodonte agile », « David » désigne les représentants des salariés, issus des organisations syndicales présentes dans l'entreprise.

---

<sup>50</sup> <http://www.forbes.com/global2000/list/>

<sup>51</sup> Jack Welch a dirigé GE de 1981 à 2001. Ses mémoires sont intitulées *Winning* (Harper Collins, 2007).

## Le processus d'anglicisation et sa perception

Quand la CGR a été rachetée, rapporte Jocelyne Chabert, un PDG nord-américain a tout de suite été nommé et la direction française en place a progressivement été remplacée: « GE a introduit ses hommes ». Ce sont des Nord-Américains, mais aussi des cadres internationaux qui tous ont l'habitude de travailler en anglais. Les cadres francophones se sont mis à l'anglais. Plusieurs sont partis. « Tout ce qui était uniquement francophone a dégagé immédiatement ». La reprise par General Electric a complètement changé le paysage linguistique: « il fallait s'adapter ou mourir », « peu à peu le français disparaissait et aussi les autres langues ». Le plurilinguisme avait pourtant fait partie de l'entreprise CGR: « on a toujours eu d'autres langues, notamment à l'export avec du personnel bi- ou trilingue. On avait aussi beaucoup d'Italiens avec une usine à Monza en Italie ».

Le personnel ne s'est pas tout de suite rendu compte des changements linguistiques et de cette disparition progressive du français et des autres langues, « c'était une évolution insidieuse. [...] On se retrouvait avec le seul anglais ». Au bout du compte, il n'y avait plus de documents de travail, de communication interne, de logiciels de travail en français. Tout ce qui concernait la marche de l'entreprise était en anglais, tous les supports écrits et même les formations techniques, soit des « montagnes de documents ». La compréhension de la vie de l'entreprise échappait totalement à un grand nombre de salariés, ce qui était pour eux une situation intolérable. Le problème était d'autant plus crucial que la langue tient une place considérable à GEMS: « c'est une entreprise omni-communicante ». De plus, GEMS a toujours eu une importante activité de maintenance: « et tous les ingénieurs et techniciens de ce secteur se sont trouvés avec des instructions en anglais, sans être formés pour les utiliser ».



## L'action syndicale

---

Jocelyne Chabert rapporte que cette situation a été prise en charge à partir de 1998 par les organisations syndicales, c'est-à-dire qu'une action suivie et coordonnée a été organisée à partir de cette date. Elle explique cette réaction tardive, l'entreprise étant passée sous contrôle nord-américain en 1987, par le caractère progressif du processus d'anglicisation, et par une perception très graduelle de la nature des problèmes et d'une situation de crise. « Le problème n'a pas été immédiatement repéré par les syndicats ». « On était sans doute un peu naïf mais la multiplication des plaintes a fini par nous mobiliser ». L'action syndicale s'est alors intégrée dans les procédures de dialogue social prévues dans les entreprises, dans les instances où les salariés sont représentés. « Il n'y avait pas de réunion de CE ou de CHSCT<sup>52</sup> sans que l'un au moins des trois syndicats de Buc soulève des questions de langues ». Les organisations syndicales interviennent régulièrement, réclamant « le respect du droit de travailler dans sa propre langue » et faisant des mises en garde quant aux problèmes de sécurité qui se posaient du fait d'une mauvaise compréhension des instructions. Mais leurs demandes se heurtent aux refus systématiques de la direction. Elles font intervenir l'Inspection du travail qui signifie à la direction qu'elle doit se conformer au Code du travail. Comme nous l'avons vu précédemment (chapitre 2), la loi de 1994 ou loi Toubon y a fait inscrire plusieurs articles (DGLFLF/DGT, 2013), en particulier l'article suivant :

« Tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à celui-ci pour l'exécution de son travail doit être rédigé en français » (article 9 de la loi du 4 août 1994, article L.1321 - 6 du Code du travail).

Mais cette démarche de l'Inspection du travail se heurte à la même fin de non-recevoir.

---

<sup>52</sup> Comité d'entreprise et Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

## Le dénouement

### Le recours à la justice

Jocelyne Chabert souligne que ce n'est qu'à partir du moment où les représentants du personnel ont constaté que leurs interpellations et interventions se heurtaient systématiquement à des fins de non-recevoir, qu'il y avait un refus du dialogue social, qu'il a été décidé d'aller en justice, car il n'y avait pas d'autre issue :

« C'est seulement après avoir recherché jusqu'au bout à faire respecter la loi, parce qu'on est syndicaliste et qu'on croit à l'action du syndicat, et c'est seulement à bout de ressources qu'on a décidé d'entamer une action en justice, quand on a vu qu'il n'y avait pas d'autres solutions possibles et que ce n'était pas tolérable de continuer ».

En 2004, le Comité d'entreprise, les CHSCT de Buc et hors Buc (réseau de maintenance) et la CGT décident de porter l'affaire en justice avec le soutien de l'Inspection du travail et l'assistance d'un avocat, en se référant à la loi de 1994. À partir de 1998, les représentants du personnel avaient constitué un dossier qui rassemblait les interventions, plaintes, problèmes posés, et avaient fini par en avoir « plusieurs cartons pleins », remis à leur avocat.

L'affaire est plaidée devant le tribunal de grande instance (TGI) de Versailles le 11 janvier 2005. Celui-ci donne gain de cause aux salariés.

Le tribunal :

« -ordonne à la société GEMS de mettre à disposition de ses salariés en France,

- sans délai une version française des logiciels informatiques,
- sans délai en français, les documents relatifs à la formation du personnel, à l'hygiène et la sécurité,
- à compter du jour de la signification, en français, les documents relatifs aux produits que la société fabriquera,
- avant le 1<sup>er</sup> juin 2005, en français, les documents relatifs à tous les produits de la société présents sur le marché et ce sous astreinte de 20 000 euros par jour de retard et par document non conforme ».



La direction n'accepte pas le jugement et fait appel, mais perd à nouveau. « Ils contestaient quand même, on a regagné, d'une façon brutale pour eux, finalement », commente Jocelyne Chabert.

## Les arguments

---

Pour démontrer le bien-fondé de leur plainte, les représentants des salariés avaient présenté 58 documents de travail, sélectionnés parmi ceux collationnés depuis 1998. Devant le TGI, puis en appel, la direction a argumenté que les plaignants n'étaient pas en mesure de démontrer le caractère obligatoire de ces documents. Ainsi qu'il est relevé dans le jugement de la cour d'appel :

« La société GEMS prie la cour de constater que les écritures des intimés ne contiennent aucun fait propre à fonder leurs prétentions, ni la moindre demande précise, en ce qu'elles ne permettent pas d'identifier précisément les documents au titre desquels l'obligation de traduction qu'ils invoquent s'imposerait ».

Le tribunal, après avoir fait expertiser les documents par un laboratoire spécialisé dans l'organisation du travail, a conclu que la nécessité de leur connaissance par les salariés pour l'exécution de leur travail était démontrée. En outre, plusieurs de ces documents portaient sur les conditions d'hygiène et de sécurité, et relevaient non seulement du Code du travail mais aussi du Code de la santé publique, lui-même conforme à la législation communautaire européenne.

La direction s'est également fortement appuyée sur l'exception introduite dans la loi du 4 août 1994 selon laquelle l'obligation d'utiliser le français ne s'applique pas aux documents reçus de l'étranger ou destinés à des étrangers. On lit ainsi dans les attendus de la cour d'appel :

« Selon les propres termes de la société GEMS, les appareils d'imagerie médicale sont produits par le groupe dans différents pays en Europe, Amérique et Asie. L'usine de Buc constitue un centre d'excellence dans le secteur vasculaire et la mammographie. Chaque site créant un appareil

rédige les documents techniques (*Field Modification Instruction* ou FMI), lesquels sont diffusés ensuite dans le monde entier. Les FMI sont destinés aux techniciens pour leurs interventions sur le terrain chez les clients. D'autres informations dénommées ISERV (*Information Service*) sont des documents « de confort » permettant aux techniciens d'avoir des éléments d'information sur les appareils et de répondre aux questions des clients sur les innovations à venir ».

On lit également plus loin :

« La société GEMS affirme dans la présente procédure que les dispositions légales ne lui seraient pas applicables du fait que les documents en cause proviennent pour la grande majorité de l'étranger ou sont destinés à des étrangers ».

Les représentants du personnel étaient de leur côté opposés de manière déterminée au recours à cette exception : « nous avons été intraitables là-dessus ». En effet, une large partie des documents en anglais émanaient du site français à Buc qui fabrique et assemble des appareils sur place. De plus, l'entreprise a également une activité de distribution, installation et maintenance de produits en France qui emploie environ 400 personnes. Le personnel spécialisé installe des appareils fabriqués aussi bien en France qu'à l'étranger. Un même technicien aurait eu dans certains cas à installer ces appareils à l'aide de documents en français et dans d'autres en anglais, éventuellement dans le même centre médical. La cour d'appel a été sensible à cet argument et n'a pas suivi la direction. Ainsi que le rapporte Jocelyne Chabert :

« Les juges ne l'ont pas entendu comme ça. À partir du moment où le travail est effectué en France, le document devait être en français, écrit ou traduit ».

En décidant que la loi s'appliquait à tous les documents quelle que soit leur provenance, la Cour d'appel élargissait donc son périmètre d'application. Cette décision pouvait ainsi faire jurisprudence. Pour les syndicats, c'était une avancée des droits pour les salariés. Comme l'exprime Jocelyne Chabert : « pour nous, c'était une pure merveille ».



## La négociation d'un accord d'entreprise

---

La direction a alors exprimé son intention d'aller en cassation, estimant que la cour d'appel avait outrepassé la loi et que son jugement pouvait être cassé. Mais les syndicats ont plutôt interprété cet argument comme un moyen de pression, comme le rapporte Jocelyne Chabert :

« On a aussi compris que c'était un levier pour nous obliger à négocier quelque chose. J'étais pour aller jusqu'au bout, mais on a préféré négocier, car il y avait un risque de perdre ».

Il fallait négocier en préservant l'essentiel :

« dans la négociation de l'accord, il a fallu intégrer que les documents venant de l'étranger n'allaient pas échapper à la règle, et là oui on a gagné quelque chose [...] Mais l'accord, il a été long à signer ». Il a fallu un an et demi de négociations, jusqu'en janvier 2008 : « on prenait point par point et on a aussi englobé les évolutions technologiques à venir ». Jocelyne Chabert ajoute qu'il a fallu faire un choix parmi les nombreux documents à traduire en retenant ceux qui étaient essentiels pour les salariés dans l'exécution de leur travail : « on a essayé de faire un tri intelligent de manière à ne pas avoir à traduire un immeuble entier ».

L'*Accord relatif aux modalités pratiques de l'usage de la langue française au sein de GEMS SCS* énumère et décrit les cas de figures dans lesquels le français sera utilisé. Il n'écarte pas l'anglais mais précise les modalités de son utilisation « au sein de Départements à vocation européenne ou mondiale, dans la mesure où cet usage est justifié et proportionné à son objet ». Il met en place la formation à l'anglais au sein de l'entreprise et fixe les conditions d'accès à cette formation. Enfin, il crée une commission paritaire de suivi de l'accord, précise ses compétences et ses moyens de fonctionnement.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Le texte de l'Accord est disponible en ligne : [http://www.wk-rh.fr/mybdd/upload/bdd\\_80/AccordGEMS191107.pdf](http://www.wk-rh.fr/mybdd/upload/bdd_80/AccordGEMS191107.pdf)

## Construire une action syndicale sur des questions de langue

### Les bases de l'action

Sur quelles bases inscrire des questions de langues dans l'action syndicale ? À partir de quelles revendications linguistiques exprimées par les salariés ? Telles sont les questions qui se sont posées aux représentants du personnel. Dans l'analyse qu'ont faite les syndicats et que livre Jocelyne Chabert, on voit apparaître trois thèmes principaux :

#### 1. Les discriminations :

C'est le thème sur lequel elle insiste le plus fortement :

« Notre préoccupation principale tout au long a été qu'il n'y ait personne de mis sur la touche, et comme par hasard les gens les plus affectés par cette anglicisation forcée étaient les plus anciens, les plus vieux, et les moins qualifiés, et forcément syndicalement, ça ne pouvait pas nous laisser indifférents. On s'est principalement battu pour ces personnes-là, mais on a gagné pour tout le monde. Quand on s'est lancé dans l'action juridique, c'était plus pour les ateliers qu'on l'a fait ».

#### 2. Les conditions de travail :

Ce sur quoi les salariés insistaient le plus, ce sont les conditions dans lesquelles ils devaient effectuer leur travail : « nous voulons comprendre, faire notre travail correctement, et nous ne pouvons pas le faire. » De telles conditions génèrent du stress : « il y avait aussi du stress dans la mesure où on a peur de ne pas bien faire son travail et d'être sanctionné lors des évaluations ».

#### 3. Les risques :

Les risques dus à une compréhension erronée sont particulièrement importants à GEMS étant donné la nature des activités :

« Nous fabriquons des appareils de très haute technologie utilisant les



rayons X, dont l'utilisation peut comporter certains risques, des logiciels de localisation qui servent par exemple pour la recherche de tumeurs, au micron près, des appareils télécommandés au fonctionnement complexe. Le réglage est extrêmement important ».

De plus, GEMS a eu une importante activité de maintenance qui fait partie de la garantie des équipements :

« Et tous les ingénieurs et techniciens de ce secteur se sont trouvés avec des instructions en anglais, pas formés pour les utiliser. Il n'était plus possible de procéder à des installations et d'en assurer un suivi en français. Des problèmes de sécurité étaient posés. On ne pouvait plus garantir l'exécution du contrat de travail ».

Pour illustrer ce type de risque, Jocelyne Chabert cite l'affaire de l'hôpital d'Épinal, précisant toutefois que les appareils de radiothérapie qui y étaient utilisés ne provenaient pas de GEMS : « c'est une branche qui a été vendue ». Elle précise aussi que la référence à cette affaire n'a pas été utilisée pour la défense de leur cause, dans la mesure où de nombreux autres facteurs y avaient également joué un rôle<sup>54</sup>.

## Les difficultés de l'action syndicale

---

### 1. L'adhésion du personnel au mouvement revendicatif :

La mobilisation du personnel des ateliers en faveur du mouvement revendicatif a été forte. Parmi les autres salariés, surtout au sein de l'encadrement, on trouvait plusieurs types de positions. Jocelyne Chabert relève que certains soutenaient mais ne voulaient pas trop marquer ce soutien : « il y a un certain nombre de cadres qui étaient contents qu'on se lance dans cette action et qui n'en pensaient pas moins. » Mais plus on montait dans la hiérarchie, moins on admettait les difficultés : « il y a aussi un certain snobisme à montrer qu'on

---

<sup>54</sup> Le texte de l'Accord est disponible en ligne : [http://www.wk-rh.fr/mybdd/upload/bdd\\_80/AccordGEMS191107.pdf](http://www.wk-rh.fr/mybdd/upload/bdd_80/AccordGEMS191107.pdf)

connaît l'anglais [...]. Certaines catégories hiérarchiques ont du mal à admettre qu'on n'a pas compris». La tendance est alors souvent de faire semblant d'avoir compris. La meilleure façon de le mettre en évidence était de prendre des personnes à la fin des réunions et de leur demander ce qu'elles avaient compris: « au sortir d'une réunion, quand on demandait à 5 à 6 collègues ce qu'ils avaient compris, on obtenait 5 à 6 versions différentes ».

Par contre, un certain nombre de cadres ont apporté un soutien actif au mouvement, malgré les mesures de rétorsion auxquels ils s'exposaient :

« Mais on a aussi reçu le soutien effectif de cadres. Car il y a un grand nombre de techniciens qui ont le statut cadre, notamment dans la maintenance. Et ils nous ont soutenus. Dans notre dossier, il y avait un grand nombre de témoignages de cette catégorie de personnels malgré les difficultés qu'il y a à GE d'obtenir des témoignages ».

## 2. Définir la signification du mouvement revendicatif :

L'une des difficultés que rencontre une organisation syndicale pour mener une action sur des questions de langues provient des significations symboliques et idéologiques qui sont associées aux langues et à leur usage: « sur le plan de l'action syndicale, on s'est trouvé sur le fil du rasoir afin de ne pas tomber dans le nationalisme et le rejet de l'étranger [...] On a eu le meilleur et le pire [...]. On a toujours fait très attention. » Jocelyne Chabert insiste sur le « très ». Elle précise qu'il y a eu aussi des réactions anti-américaines, mais elles n'étaient pas majoritaires. Par contre, les représentants du personnel ont peu apprécié le soutien d'associations militantes: « on s'est fait envahir par des nationalistes en sortant de la cour d'appel, avec les affiches non reconnues par nous, avec des photos publiées dans la presse régionale ». Elle souligne les « risques de tomber dans le nationalisme », leur souci « de ne pas ratisser dans le chauvinisme. [...] Nous avons eu des soutiens indésirables ». Elle cite par exemple cet appel téléphonique d'un « personnage haut placé » qui l'avait félicitée pour s'être opposée à des Américains: « Ce n'était pas *US go home* mais presque ». Toute revendication à caractère idéologique constituait effectivement un piège dans lequel se serait enfermée l'action syndicale et qui aurait probablement été exploité contre elle.



La CGT GEMS a pris soin de montrer que l'action n'était pas dirigée contre l'anglais mais portait sur les conditions de travail. Dans la mesure où des salariés de plusieurs nationalités cohabitent sur le site de Buc, le syndicat a décidé de publier une information en anglais à la fois sur son site internet, qui est indépendant, et par des tracts bilingues. Mais cette initiative n'a pas été comprise de certains salariés. Jocelyne Chabert cite des réactions : « Vous virez votre cuti, vous retournez votre veste ». Beaucoup de gens ne comprenaient pas : « il a fallu expliquer beaucoup ». Elle ajoute aussi : « je pense qu'il y avait un fond de chauvinisme chez pas mal de gens ».

La question qui se pose dans une entreprise comme GEMS est de savoir quand il est légitime d'utiliser l'anglais dans l'entreprise et quand cela ne l'est pas. Jocelyne Chabert estime qu'il est normal que quelqu'un qui travaille à l'international puisse travailler dans une langue comme l'anglais, à condition qu'on lui fournisse les moyens de le faire, notamment en donnant accès à des formations. Par contre, elle ne voit aucune raison que ce soit le cas dans la communication interne, en particulier dans les entretiens d'évaluation auxquels sont soumis les salariés. « Je ne vois pas pourquoi je discuterais avec ma DRH en anglais. Ça touche à ma vie ».

## Le traitement des questions de langues par la direction de l'entreprise : essai d'interprétation

### Le mutisme

---

Il n'y a pas eu, à notre connaissance, de communication publique de l'entreprise GE sur sa manière de traiter les questions de langues. À partir du moment où GE a pris le contrôle, il n'y a eu aucune explication donnée aux salariés sur les pratiques linguistiques qui s'instauraient. Lors du conflit, et surtout à partir du moment où celui-ci a pris une dimension publique après les décisions judiciaires, il n'y a eu aucune déclaration. Jocelyne Chabert a aussi souligné dans son entretien que beaucoup de cadres dirigeants de l'époque ne sont

plus sur place, et que la gestion du conflit a en grande partie été conduite par le siège aux États-Unis. On doit donc se contenter d'hypothèses, en s'appuyant sur le témoignage des représentants du personnel, qui ont évidemment, tout au long du conflit, tenté de comprendre les motivations de leur employeur et tentent encore de le faire.

## Un traitement implicite mais une stratégie délibérée ?

### 1. Prise de contrôle :

Il y a probablement eu, dès la prise de contrôle de la Compagnie générale d'électricité en 1987, la volonté d'en faire rapidement une entreprise nord-américaine. D'autant que la CGR, filialisée en 1930 au sein de Thomson, pouvait être considérée comme une entreprise très française, ce qui avait été accentué par la nationalisation de Thomson en 1981. Ce qui explique la mise en place immédiate d'une direction nord-américaine. Dans cette stratégie, l'instauration de l'anglais avait sans doute pour fonction de faire disparaître le français comme langue de pouvoir, et d'inciter les cadres qui ne connaissaient pas l'anglais à l'apprendre ou à quitter l'entreprise.

Toutefois, cette révolution au sommet n'explique pas à elle seule que les pratiques linguistiques du sommet aient été imposées jusqu'à la base, c'est-à-dire jusqu'aux ateliers. Beaucoup de groupes internationaux, quand ils prennent le contrôle d'une entreprise à l'étranger ou y implantent une filiale, prennent des dispositions pour que le travail à la base puisse s'effectuer dans la langue locale. C'est ce que montrent les exemples de Philips, WU, WRI, Toyota. Ils le font soit en recrutant une direction locale qui connaît la langue du siège social, mais relaie son pouvoir dans la langue locale, soit en confiant ce relais à des cadres intermédiaires qui connaissent les deux langues. Ce n'est pas ce mode de management qui a été choisi ici par GE. Pourquoi a-t-elle fait ce choix ?



## 2. Contradictions :

Une réponse possible est que GE a décidé de faire du site de Buc le siège de la division Europe de GEMS. De ce fait, une partie des cadres, ingénieurs et chercheurs est recrutée à l'étranger. C'est ce que met en évidence le reportage du magazine *L'Étudiant* de novembre 2001, intitulé « Marijke, François, Filippo, cadres européens », qui précisait que le site de Buc réunissait 38 nationalités sur un effectif de 1 674 personnes. Ce qu'atteste aussi Jocelyne Chabert. Mais cette fonction internationale n'implique aucunement que l'anglais soit instauré comme langue commune et unique. Tout d'abord parce que la grande majorité du personnel est francophone. De plus, les équipes internationales sont localisées dans certains départements et non dans toute l'entreprise. Ce qui est reconnu explicitement par l'*Accord* de 2010 qui précise dans son article 2, intitulé « Application du principe d'utilisation de la langue française » :

« Ce principe de rédaction ou de traduction des documents ne fait pas obstacle à l'utilisation de l'anglais comme langue de travail par les salariés de GEMS SCS travaillant au sein de Départements à vocation européenne ou mondiale, dans la mesure où cet usage est justifié et proportionné à son objet ».

Pourquoi avoir attendu de passer devant un tribunal pour convenir de cet usage localisé, justifié et proportionné ? De plus, rien n'empêchait la direction d'offrir aux cadres étrangers des formations au français, ce que font beaucoup d'entreprises en France. Et comme le révèlent les entretiens réalisés par la journaliste de *L'Étudiant*, bon nombre d'entre eux maîtrisaient le français. En fait, les seules personnes qui ne connaissaient pas le français étaient les cadres nord-américains qui exerçaient dans l'entreprise pour de courtes durées.

## 3. Une démarche idéologique :

Les raisons de cette anglicisation implicite sont donc plus profondes. Pour Jocelyne Chabert, elles sont probablement idéologiques :

« En fait, leur démarche était idéologique. General Electric est une entreprise idéologique. Bien sûr, il y a l'argent, mais il y a les idées. Ils ont tout un système de valeurs très élaboré, un système de méritocratie

très structuré : « on est les maîtres chez nous, nous sommes Américains et nous dictons nos lois où nous nous trouvons ». »

L'usage de l'anglais fait partie de cette démarche idéologique. Ceci expliquerait non seulement le refus d'appliquer les dispositions du Code du travail, mais aussi la manière de refuser :

« Chaque fois qu'on a demandé l'application de la loi, on s'est trouvé confrontés à des refus dédaigneux, comme en attestent des comptes rendus des réunions qui contrastent avec le langage mielleux qu'on a maintenant. De nombreuses déclarations montrent qu'on refusait de nous prendre au sérieux. Quand on demandait des versions en français des packs Office Microsoft, on nous répondait que ça n'existait pas. Alors qu'on les avait l'année précédente<sup>55</sup>. C'était du « foutage de gueule ». En fait, ils n'avaient passé commande que de matériel en anglais ».

Jocelyne Chabert attribue aussi à cette démarche idéologique l'attitude de la direction vis-à-vis d'elle-même :

« Souvent on m'a interpellée, et cela se trouve même dans les conclusions de la direction : « vous êtes bilingue, de quoi vous mêlez-vous ? ». Et alors, je suis syndicaliste ! Mais qu'est-ce que ça veut dire ? Je trouve cela scandaleux, scandaleux. Si on n'est pas noir, on ne peut pas aller à une manif contre le racisme ! ».

Il est probable que pour la direction nord-américaine, il existe un lien entre la connaissance de l'anglais et la reconnaissance de son système de valeurs.

Ce système de valeurs apparaît dans le reportage du magazine *L'Étudiant* pour lequel la journaliste a interrogé des cadres délégués par la direction :

« La formation de profils européens, ou plutôt internationaux, passe d'abord chez GE par une harmonisation. L'entreprise se soucie certes de créer un vivier de talents issus du monde entier, mais la priorité reste d'épouser le modèle de management du groupe. Le dénominateur commun, ce

<sup>55</sup> La plupart des grands éditeurs de logiciels offrent une version française de presque tous les produits destinés à un grand public. Pour plus d'information : DGLFLF / OQLF, 2013, [www.francaisautravail.org](http://www.francaisautravail.org).



sont les valeurs, la culture du groupe, et ses méthodes de travail. « Nous sommes tous différents, mais avec des points communs », explique Filippo. L'appartenance culturelle vient au second plan ».

*L'Étudiant* rapporte que, par le passé, l'entreprise avait organisé une formation à l'interculturel pour mieux comprendre les approches asiatiques, mais l'a abandonnée.

### Anecdote

Après le rachat de la CGR, lors de la mise en place de la direction nord-américaine, les nouveaux cadres nord-américains ont fait passer une note de service rédigée comme suit : « Attention, à midi, les Français mangent ».

Aujourd'hui, ces adaptations se réalisent à travers le brassage des nationalités et par des programmes de développement des capacités managériales où l'on inculque aux cadres une « vision globale des affaires ». On peut considérer que pour le groupe GE, l'usage de l'anglais est partie intégrante de ce modèle de management, de cette « harmonisation ». Parler cette langue est affirmer son adhésion à ce modèle. Le refus de la parler relèverait alors d'une absence de loyauté, voire d'une sorte de trahison.

## Des inconnues

---

Toutefois, les motivations de la direction restent en partie inexplicées. Alors qu'un directeur des ressources humaines avait bloqué toute négociation, le suivant a laissé entendre aux représentants des salariés, rapporte Jocelyne Chabert, que « cette affaire-là aurait dû être résolue en peu de temps et à peu de frais » et qu'il aurait volontiers appliqué les lois linguistiques.

## Anecdote

Une délégation de la FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec) ayant demandé à visiter l'usine de Buc, elle a été reçue par un représentant de la direction aujourd'hui parti à la retraite, qui, interrogé par eux sur le sujet, a déclaré : « le bon sens a triomphé ».

Selon Jocelyne Chabert, il est probable que la direction à Buc avait reçu des instructions du siège. « On se perd en conjectures ». D'autant qu'il est souvent difficile de comprendre les décisions prises :

« Il y a un paradoxe dans cette entreprise qui prône le respect des lois, s'en gargarise et impose les siennes. C'est un paradoxe qui ne les gêne pas. On a encore des affaires en justice sur d'autres questions. On ne comprend pas toujours toute la logique. Mais ils préfèrent toujours aller au bras de fer ».

Elle ajoute :

« Ils tiennent un discours sur le bien-être (à les écouter ce sont des champions du bien-être) et prennent des décisions en matière d'organisation du travail qui ont des conséquences désastreuses sur les conditions de travail, qui vont à l'encontre de ce discours ».

Leur volonté de négocier après la décision de la Cour d'appel plutôt que d'aller en cassation peut s'expliquer par la volonté de reprendre l'avantage :

« GE étant une entreprise qui n'aime pas perdre (...), ils ont voulu faire plus que ce qu'on leur en demandait et du coup ils ont mis sept, huit, neuf langues en ligne sur certains sujets alors qu'on en n'était pas là... et après ils ont pu proclamer dans tous leurs forums de DRH et dans leur communication que General Electric était une entreprise respectueuse de la diversité. Ils ont même ajouté des langues européennes moins répandues ».

Notons qu'on peut aussi interpréter cette initiative en faveur de la diversité comme un moyen d'éviter de reconnaître explicitement un retour du français comme langue de l'entreprise. Mais c'est une hypothèse qui ne peut être confortée par les informations dont on dispose.



## Conclusions

Ce que fait apparaître l'histoire de ce conflit, c'est que les représentants du personnel ont essayé de le gérer de façon à ce que leur démarche se situe dans le cadre de la défense des salariés. Les questions de langues ont été traitées comme le sont les difficultés qui affectent les conditions de travail, et les problèmes qu'ils rencontrent face à leur direction. Les responsables syndicaux ont voulu éviter que les questions d'identité deviennent centrales dans le conflit, même s'il est probable qu'elles ont joué un rôle important dans la perception qu'ont eu bon nombre de salariés des pratiques linguistiques qui leur étaient imposées. Il est donc plus pertinent de parler ici de conflit du travail portant sur l'usage des langues, plutôt que de conflit linguistique, même si sa spécificité est forte et marquée par des formulations affirmées comme « discrimination linguistique », « exclusion linguistique », « anglicisation forcée ».

## Réflexions

### L'action des salariés face à l'anglicisation

Pour les syndicats et les représentants des salariés, prendre en charge les problèmes posés par l'anglicisation ou de manière plus large les questions linguistiques est une tâche difficile. Il faut tout d'abord qu'il y ait identification de problèmes et formulation de revendications. Or beaucoup de salariés n'expriment pas de plaintes ou de revendications. La première raison est que les directions d'entreprise ont les moyens d'imposer leurs décisions et que beaucoup de salariés préfèrent se taire. L'instauration de l'anglais se fait de manière progressive sans document de référence publié par la direction et soumis aux instances représentatives du personnel. En outre, beaucoup de salariés considèrent qu'il est normal d'utiliser une langue comme l'anglais dans une entreprise internationale et il leur est difficile de faire la part des choses entre ce qui est utile et ce qui est excessif ou inutile. Ils prennent donc sur eux et attribuent leurs difficultés à leurs propres limites. C'est surtout le cas

des cadres. Plus on s'élève dans la hiérarchie, plus il est difficile de dire qu'on a des difficultés en anglais, d'autant que la connaissance de l'anglais est un enjeu de pouvoir et un facteur de concurrence individuelle. La conséquence est le stress, et à défaut d'en parler aux représentants du personnel, d'attirer l'attention des organisations syndicales et des institutions représentatives du personnel, en particulier du CHSCT, c'est le médecin du travail qui est mis au courant. Ce n'est pas un hasard si c'est un médecin du travail, Bernard Salengro, secrétaire national de la CFE-CGC chargé des conditions de travail, qui à force d'entendre et d'être mis au courant des plaintes de patients, a pris l'initiative d'intégrer cette question dans son mandat confédéral. C'est à son initiative aussi que les problèmes posés par l'usage imposé d'une langue étrangère sont maintenant reconnus comme étant une source de stress dans les accords signés en 2012 entre les partenaires sociaux sur le stress au travail.

De plus, les syndicalistes ne sont pas formés pour analyser des questions de langues, identifier les problèmes linguistiques, et faire des propositions pour gérer ces questions de manière alternative. Il faut qu'ils se forment eux-mêmes, ce qui prend du temps, alors qu'ils doivent faire face à beaucoup d'autres problèmes dans leurs mandats d'élus des salariés. En raison de ces difficultés, il n'y a eu jusqu'à présent qu'un petit nombre de responsables syndicaux qui se sont investis dans les questions linguistiques, et les entreprises dans lesquelles on peut identifier des actions ou au moins des interventions sont en nombre également limité. Les responsables syndicaux qui interviennent sont surtout des individualités motivées, intervenant à la base, sur le terrain de l'entreprise. Mais la question n'a pas encore été prise en charge par les grandes organisations syndicales.



## Droit linguistique, droit à la langue et droits sociaux

Face à un processus d'anglicisation et à ses effets, quels sont les droits des salariés et comment les définir ? L'impératif est de faire reconnaître l'existence de problèmes causés par ce processus, ce qui est le plus souvent ignoré ou nié. Mais les séparer des autres droits, en faire des « droits linguistiques », présente des inconvénients, recèle des pièges, et peut se retourner contre les intérêts des salariés. On peut s'appuyer sur le cas de GEMS pour le montrer.

Les syndicalistes de GEMS ont été très prudents et ont été attentifs à ne pas entrer dans une logique de défense de la langue mais ont été confrontés à une tentative de récupération de leur action par des militants de la cause du français. Ce qui donnait à leur action une dimension qu'ils n'avaient pas recherchée, comme le déplore Jocelyne Chabert lorsqu'elle parle de « soutiens indésirables ». Or, pour les salariés et syndicalistes, voir leurs revendications qualifiées de « nationalistes » dans le contexte politique et idéologique actuel, c'est être condamnés d'avance à ne pas faire valoir la nature de ces revendications.

Le second piège que recèle la notion de « droit linguistique » est de réduire les revendications des salariés à un « respect de la diversité linguistique », ce qui est tout à fait récupérable par la direction de l'entreprise. C'est ce qui a été tenté par la direction de GEMS en faisant traduire les documents pas seulement en français mais aussi en sept ou huit langues, y compris des langues moins répandues. Cela ne correspondait pas à un besoin ou à une demande, mais lui a permis de se prévaloir de cette initiative dans sa communication internationale pour montrer que la diversité était une de ses valeurs. De plus, cette dilution du français parmi d'autres langues a probablement une fonction symbolique : celle de ne pas substituer le français à l'anglais comme langue de l'entreprise et de montrer en fait où est le pouvoir et dans quelle langue il s'exprime. C'est peut-être pour cette raison que l'entreprise ne s'est jamais, à notre connaissance, exprimée publiquement à ce sujet.

Dans la revendication de droits, les problèmes posés par l'utilisation des langues ne peuvent être séparés des autres problèmes que posent le

fonctionnement de l'entreprise et les conditions de travail. Tous ces problèmes sont liés : discriminations, stress, droit à l'information, risques. Il est pertinent, considérant les problèmes linguistiques posés dans l'internationalisation des entreprises et donc du travail, qu'il y ait un « droit à la langue » entendu comme composante du droit du travail, qu'une dimension linguistique soit établie dans les droits reconnus aux salariés. En France, des dispositions linguistiques dans le Code du travail constituent un acquis, et dans plusieurs cas de figure, sans ces dispositions législatives, des salariés n'auraient pas eu gain de cause face à leur direction, soit dans les négociations, soit devant les tribunaux. Après GEMS, les autres affaires portées devant les tribunaux concernaient les entreprises Europe Assistance en 2007, Alcatel en 2008, Air France en 2008 (avec appel en 2010 et cassation en 2012), Danone en 2012.

Mais les difficultés d'une action judiciaire sont nombreuses. Il faut constater que le dialogue avec la direction est impossible, avoir un large soutien parmi les salariés, un accord entre organisations syndicales, un dossier solide, le soutien de l'inspection du travail, un avocat compétent, des juges qui comprennent la problématique linguistique. Il ne faut pas risquer de perdre, ce qui aurait des effets négatifs dans l'entreprise et dans le monde du travail.

De plus, le droit linguistique au travail peut être mis en cause par le droit communautaire européen, du moins dans l'interprétation qu'en ont la Commission européenne et la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE). Dans la jurisprudence qu'elles ont établie, les libertés économiques prédominent en toutes circonstances alors que les traités ne donnent à ces instances aucune prérogative en matière de droit social. On peut se référer notamment à un arrêt de la CJUE jugeant contraire au droit de l'Union un décret de la Communauté flamande de Belgique faisant obligation à un employeur de rédiger un contrat de travail en néerlandais<sup>56</sup>.

Il y a donc un travail considérable à accomplir pour qu'un droit à la langue

<sup>56</sup> Cour de justice de l'Union européenne, 16 avril 2013. Arrêt dans l'affaire C-202/11 Anton Las / PSA Antwerp NV. <http://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2013-04/cp130046fr.pdf>



comme composante du droit du travail soit reconnu ou consolidé. Citons Catherine Hénaff :

« Je pense qu'il est temps qu'il y ait une prise de conscience officielle au sommet de l'État sur ce que la langue du pays doit apporter en termes de sécurisation de tous les processus existant dans le monde du travail et dans la société de manière générale ».

Ce qu'on peut aussi attendre, c'est que les entreprises prennent en compte ce droit. Elles peuvent le faire en l'intégrant, comme le souligne Thierry Priestley, ancien directeur du Travail et spécialiste du droit linguistique au travail, dans des accords conventionnels entre partenaires sociaux<sup>57</sup>. Mais cette intégration n'en est qu'à ses tous débuts. On a mentionné l'accord sur le stress au travail. On peut ajouter aussi l'accord TALK promu par la Fédération européenne de la métallurgie, qui prévoit que l'entretien annuel d'évaluation ait lieu dans la langue maternelle du salarié. Du côté français, il a été signé par le groupe Thales<sup>58</sup>.

Mais pour prévenir tout conflit, les directions d'entreprises peuvent aussi organiser la gestion des questions de langues en l'intégrant dans le dialogue social. C'est ce que nous allons voir avec l'exemple suivant, celui d'Axa Assistance.

---

<sup>57</sup> Intervention du 20 novembre 2012 devant la Commission nationale paritaire Qualité de vie au travail de la CFE-CGC : <http://www.cfecgc.org/content/externals/docs.php?action=open&id=1420>

<sup>58</sup> Source : *Fer de lance* n° 564, janvier - mars 2011 : <http://www.metallurgie-cfecgc.com/publications/fer-lance>

## Chapitre 7

# Gérer les questions de langues par le dialogue social : l'exemple d'Axa Assistance

### L'entreprise et les témoignages

AXA Assistance est une filiale du groupe français d'assurance AXA, spécialisée dans l'intervention internationale d'assistance, en particulier dans les interventions d'urgence. Elle emploie environ 7 000 personnes dans trente pays, dont 2 000 en France. Dans ce domaine d'activités, la communication internationale fait partie de la nature du travail, particulièrement pour les personnes travaillant sur la plate-forme d'assistance, mais aussi pour toutes celles qui sont chargées des contacts, des contrats, des suivis. L'assistance internationale est un secteur d'activités, bien implanté en France avec plusieurs entreprises, dans lequel il est généralement considéré de manière implicite que la langue de travail est l'anglais.

Les trois personnes qui ont accepté d'apporter leur témoignage dans le cadre du projet de la délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) ont déjà été brièvement présentées. Rappelons que Catherine Hénaff était lors de l'entretien secrétaire générale du Syndicat national des sociétés d'assurance (SNSA), mais avait exercé les fonctions de directrice des ressources humaines d'AXA Assistance. À ce titre, elle avait pris l'initiative de s'atteler à la gestion des questions de langues dans l'entreprise. Jean-Loup Cuisiniez, technicien, représentant du personnel et élu prud'homal, syndicaliste particulièrement concerné par les questions de langues, a été à l'origine des principales initiatives prises et la cheville ouvrière de la gestion des questions linguistiques. Giorgio Caruzzi, responsable décisionnel, représentant du personnel, tenait un rôle actif dans la gestion



de ces questions. Nos interlocuteurs ayant eu plusieurs fois l'occasion de s'exprimer publiquement sur ces questions, ils sont ici cités nommément.<sup>59</sup>

Axa Assistance constitue jusqu'à présent le seul exemple de mise en place d'une gestion explicite des questions de langues qui, par de nombreux aspects, peut être considérée comme une politique linguistique d'entreprise. C'est donc un cas exemplaire à plus d'un titre, dans ce secteur d'activité, mais aussi parmi les entreprises internationales en France. Il l'est tout d'abord parce que cette gestion a été mise en place dans le cadre d'un dialogue social interne. En cela, il est tout le contraire du cas de GEMS que nous venons de présenter.

## Historique

Ce mode de gestion résulte au départ de revendications formulées par des représentants du personnel dans une entreprise qui, à la fin des années 1990, se développait comme les autres entreprises du secteur sans que les questions linguistiques soient explicitement prises en compte et donc avec l'usage privilégié ou exclusif de l'anglais. Comme le souligne d'emblée Jean-Loup Cuisiniez, l'entreprise est passée d'une « gestion implicite » à une « gestion explicite » des questions de langues. Cette évolution ne s'est pas faite sans difficulté. Il a fallu une action syndicale suivie et insistante pour y parvenir, mais qui s'est déroulée dans le cadre du dialogue social, pour une large part dans les instances représentatives prévues à cet effet.

Jean-Loup Cuisiniez :

« On peut montrer cette évolution à partir de 1999 quand s'est posée la question de l'installation d'un logiciel en anglais. On a demandé qu'il soit adapté en français, en montrant les enjeux sociaux, économiques et juridiques induits par la langue. Au bout de six mois, la direction a accepté qu'il soit installé en français ».

---

<sup>59</sup> Citons notamment Jean-Loup Cuisiniez, « L'incompréhension linguistique, source de souffrance et de stress », Entretien à *Entreprises et carrières*, n° 1007, 22-28 juin 2010.

Il estime que cette revendication est apparue comme crédible parce qu'elle a été portée par des représentants du personnel qui étaient eux-mêmes multilingues. Mais la question de la gestion des langues a vraiment été soulevée par un incident qu'on peut qualifier, souligne-t-il, de « fondateur » :

« La direction a demandé qu'un rapport d'expertise à destination de l'Autriche, qui avait été rédigé en allemand, le soit en anglais et soit donc entièrement refait. Cette décision a été contestée par les représentants du personnel et après plusieurs demandes, la direction a décidé de revenir sur sa décision ».

Quand il relate cet épisode, Jean-Loup Cuisiniez rappelle qu'au sein du comité d'entreprise, il avait volontairement joué les agents provocateurs en demandant si l'allemand était interdit à Axa Assistance.

Finalement et à l'initiative de Catherine Hénaff agissant comme directrice des ressources humaines, le rapport en allemand a été maintenu. À la suite de cet épisode, Catherine Hénaff s'est saisie des questions de langues et a réussi à convaincre la direction de les traiter autrement. Pour ce faire, elle a pris l'initiative de créer une commission qui a été nommée commission de terminologie (CDT). En 2005, cette création a été actée au niveau du comité d'entreprise. Placée sous l'autorité de la directrice / du directeur des ressources humaines, elle est saisie dès qu'un problème linguistique se pose dans l'entreprise.

## La commission de terminologie : une instance paritaire pour la gestion des questions de langues

Au départ, la CDT a été créée pour travailler sur la terminologie, autrement dit le lexique en raison des multiples problèmes de compréhension posés par des termes dont les significations variaient selon les contextes nationaux dans lesquels ils étaient utilisés, ce qui affectait le travail de l'entreprise. Puis le rôle de la CDT s'est progressivement étendu à d'autres questions,



comme l'expliquait Catherine Hénaff lors d'un débat en 2012<sup>60</sup> :

« L'existence même d'une instance chargée de recueillir les interrogations et d'élucider les doutes liés à l'usage, dans des contextes géographiques et culturels extrêmement différents, d'un lexique juridique ou médical libère peu à peu la parole. S'exprime enfin la souffrance, muette jusqu'alors, de diverses catégories de personnel, les informaticiens en particulier. En effet, c'est sur eux que repose la transmission des informations à l'ensemble des acteurs concernés et ils se sentent démunis face à une responsabilité vécue comme écrasante. Au fil du temps, la commission de terminologie, qui a remporté l'adhésion syndicale, a fait la preuve de son utilité et démontré sa capacité à désamorcer les conflits liés aux tensions d'origine linguistique ».

La CDT est donc devenue un outil de gestion des questions de langues dans l'entreprise :

Giorgio Caruzzi :

« Elle a un rôle central. Elle fournit des repères et tient le rôle d'interlocuteur de l'ensemble des directions ».

Jean-Loup Cuisiniez :

« La CDT traite de sujets qui concernent tous les secteurs de l'entreprise, dès qu'une question de langue est posée ».

Catherine Hénaff :

« La commission de terminologie de l'entreprise a vocation, d'une part à montrer l'intérêt porté aux langues d'une manière générale, à la précision du travail, et d'autre part elle permet de véhiculer dans la culture de l'entreprise l'idée que si on a une difficulté en langue étrangère, on peut l'exprimer en toute transparence et on aura une réponse quel que soit le niveau hiérarchique du collaborateur ».

La commission a pour mission de donner des réponses. Elle travaille sur les sujets qui lui sont soumis. Mais elle a aussi une mission d'alerte

---

<sup>60</sup> Compte rendu du petit déjeuner-débat « Quelle(s) langue(s) pour les entreprises en Europe ? », 13 avril 2010 à la Maison de l'Europe de Paris. [http://ec.europa.eu/france/pdf/dgt-compte-rendu-reunion13.04\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/france/pdf/dgt-compte-rendu-reunion13.04_fr.pdf)

des services pour signaler une difficulté qui était peut-être jusque là non traitée comme telle.

L'autre aspect majeur de cette commission réside dans sa composition et son fonctionnement paritaires. Toutes les problématiques sont traitées avec des représentants de la direction et du personnel, des représentants des secteurs d'activité, des personnes qui ont un intérêt pour les questions de langues.

Les réunions de la CDT ont lieu à la demande, plusieurs fois par an, mais en respectant le rythme des besoins et des attentes. Les résultats des travaux de cette commission sont consignés sur un site. Lorsque les collaborateurs sont accueillis dans l'entreprise, on les informe de l'existence de la commission de terminologie qui est à la disposition de tous les salariés.

Catherine Hénaff :

« Donc, cela fait partie désormais de la culture d'entreprise alors que cela avait été mal accueilli au départ. On nous disait qu'on coupait les cheveux en quatre, qu'on travaillait sur des queues de cerises. Les mentalités ont évolué, au bout de trois ans environ, ce travail s'est imposé. On s'est aperçu que ce n'est pas du gadget, la « danseuse » de la DRH, mais que c'est un sujet de fond ».

## Réalisations

### Traductions

Dès sa mise en place, la CDT a été saisie de la question des traductions, à partir de la traduction en français d'un logiciel de travail interne en anglais. Jusqu'alors, on avait l'habitude de charger les informaticiens des tâches de traduction. La CDT a entrepris de traduire les termes qui posaient problème, notamment en faisant appel à des anglophones natifs :

Giorgio Caruzzi :

« Il est très caractéristique de voir l'évolution des informaticiens sur ces



questions. Au départ, ils étaient les plus réfractaires à la problématique du français, dans la mesure où l'anglais est profondément implanté dans l'informatique et où ils pensaient maîtriser l'anglais. En bout de chaîne, ils sont devenus très demandeurs, car ils doivent traduire et pour cela ils ont recours à la CDT. Les informaticiens ne sont pas des traducteurs et la CDT les décharge de cette responsabilité. Pour eux, c'est du stress en moins ».

## Travail terminologique

---

La CDT mérite son nom, car elle effectue un vrai travail terminologique.

Jean-Loup Cuisiniez :

« Il est important de souligner qu'un vrai travail terminologique est effectué. Il faut définir des normes. On ne laisse pas le vocabulaire partir dans toutes les directions. La qualité de la langue concerne directement le fonctionnement de l'entreprise, les conditions de travail. Ce n'est pas seulement une question de communication, c'est tout le discours de l'entreprise qui est concerné, sa représentation auprès des acteurs et partenaires, l'exercice du métier ».

Le travail terminologique permet d'améliorer la qualité de la langue et par conséquent la qualité du travail et l'image de l'entreprise :

Giorgio Caruzzi :

« Qui dit qualité de la langue dit aussi amélioration, plus d'efficacité, plus d'innovation. Le sujet a fait rire au début, on ne rigole plus. Du président aux salariés, on fait attention à ce qu'on dit, si on dit un mot en anglais, on le traduit. C'est naturel. Il faut savoir ce dont on parle. On avait l'habitude d'utiliser le terme *hub* par exemple. On l'a traduit par « plate-forme centrale ». En parlant de *hub*, j'ai l'impression d'être en transit. On ne sait pas où on est. L'entreprise a tout à gagner en donnant un support, une aide ».

Ce travail terminologique est reconnu :

Catherine Hénaff :

« Cette commission fonctionne bien. J'ai eu le grand plaisir et le grand honneur de voir que certains mots sont remontés à l'Académie française

qui les a pris en compte dans ses travaux».

Jean-Loup Cuisiniez participe également aux travaux de la Commission nationale de terminologie du ministère de l'Économie et des Finances.<sup>61</sup>

## Évaluation des niveaux de connaissance des langues

La question des niveaux de connaissance des langues a été posée à la CDT en 2009 quand un salarié a décidé de ne pas répondre à une offre d'emploi parce qu'on demandait un niveau de connaissance de l'anglais qui lui semblait trop élevé pour lui. Ce pré-requis linguistique était défini comme « anglais courant ». Or, ce salarié convenait parfaitement pour ce poste. Ce cas de figure a donc permis de poser la question de la définition des exigences linguistiques dans l'entreprise, de leur adaptation aux postes de travail, et l'ensemble des autres questions induites par les besoins en connaissance des langues.

Catherine Hénaff :

« Les besoins linguistiques sur les plateaux d'assistance étaient définis de manière très imprécise, sur des *a priori*. Par exemple, il n'est pas toujours nécessaire de parler anglais pour travailler sur un plateau d'assistance, c'est-à-dire sur le centre de gestion des appels téléphoniques. Et lorsque c'est nécessaire, les niveaux requis étaient souvent bien supérieurs aux niveaux nécessaires. On se voit refuser un poste ou on s'interdit soi-même de postuler à un poste alors que le niveau requis n'est pas celui qui correspond à la réalité opérationnelle ».

La CDT s'est alors renseignée sur les outils qui pouvaient remplacer les critères subjectifs généralement utilisés :

« On a alors décidé après consultation de spécialistes<sup>62</sup> d'adopter le *Cadre européen de référence pour les langues* [CECR] pour définir les besoins qui convenaient selon la nature des postes ».

<sup>61</sup> Source : *RH Info*, Axa Assistance, n° 22, mars 2010.

<sup>62</sup> Notamment lors d'un entretien entre Jean-Loup Cuisiniez et l'auteur de ces lignes.



Pour évaluer les niveaux en langues des membres du personnel, la CDT a donc élaboré une grille fondée sur le CECR<sup>63</sup>. Toutes les questions de langues induites par la communication de l'entreprise sont prises en compte. Les tâches pour lesquelles des connaissances en langues sont nécessaires sont précisées alors qu'ailleurs, elles sont souvent floues. L'absence de définition posait d'autant plus problème qu'une quinzaine de langues sont couramment utilisées. Les niveaux du CECR sont diffusés au sein de l'entreprise, figurant tant sur les fiches de postes que sur l'intranet de l'entreprise. Les offres d'emploi, les appels à candidatures précisent le niveau requis.

Jean-Loup Cuisiniez :

« Les offres d'emploi sont cadrées entre B1 et B2. C1 est réservé à l'expatriation. Si une offre d'emploi est proposée avec ce niveau sans que cela corresponde à ce type de poste, on se tourne vers le service concerné pour faire adapter le niveau requis ».

Giorgio Caruzzi :

« Pour les postes sur place, le niveau est B2. On travaille à l'international avec ce niveau. Y compris en anglais. Même dans des situations à risque médical. Ceci s'avère suffisant ».

Pour Catherine Hénaff, utiliser le CECR permet de « rétablir la vérité ». Il faut faire l'effort de savoir ce qui est attendu des collaborateurs, et « on est redescendu de niveau ». On n'exige plus le niveau « quasiment de la langue maternelle qui était impossible à obtenir » et cela permet l'accès à des postes par des collaborateurs qui ne pouvaient y accéder jusqu'alors. Cette approche est une réponse économique réaliste de l'entreprise : les formations sont en adéquation avec le niveau requis. Cela « ajuste le besoin en mobilité interne, les attentes des salariés, le besoin aussi en matière de formation professionnelle, la transparence que nous avons vis-à-vis des postes ».

---

<sup>63</sup> Pour le Conseil de l'Europe, qui l'a élaboré, le CECR a été conçu dans l'objectif de « fournir une base transparente, cohérente et aussi exhaustive que possible pour l'élaboration de programmes de langues, de lignes directrices pour les curriculums, de matériels d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que pour l'évaluation des compétences en langues étrangères ». Il repose sur une échelle de 6 niveaux de connaissance d'une langue, de A1, niveau le plus élémentaire, à C2, niveau le plus élevé, avec une description de chacun d'entre eux ([www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre\\_fr.asp](http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre_fr.asp)).

Catherine Hénaff précise aussi que la décision d'utiliser le CECR est maintenant passée au niveau de toute la branche assistance<sup>64</sup>, chaque société adaptant les niveaux de recrutement à ses besoins.

## Veille et éveil

En matière de communication interne, la CDT accomplit un travail de veille, notamment pour s'assurer que les outils informatiques acquis et utilisés dans l'entreprise soient en français. Cette veille s'avère nécessaire.

Jean-Loup Cuisiniez et Giorgio Caruzzi :

« Pour ce qui est des outils informatiques en français, leur mise à disposition nécessite un suivi. Ils le sont parce qu'on est derrière ».

Aussi bien Catherine Hénaff en tant que DRH que les représentants du personnel soulignent le rôle pédagogique de la CDT et sa contribution au dialogue social.

Giorgio Caruzzi :

« Ces initiatives ont permis de faire de la pédagogie dans l'entreprise sur les questions de langues. La méthode qui a permis d'avancer est celle du dialogue. On a montré qu'il est plus simple de faire appel à la CDT ».

Catherine Hénaff :

« Cette commission contribue au dialogue social et permet de se parler plutôt que de s'envoyer des ripostes plus ou moins agressives ».

Jean-Loup Cuisiniez insiste sur l'intérêt qu'il y a à créer dans une entreprise une commission comme la CDT qui associe la direction et les représentants du personnel :

« Associer les syndicats permet de traiter les conflits linguistiques par le dialogue. C'est le cas chez AXA Assistance. Alors qu'à Europ Assistance, les conflits linguistiques ont été traités devant les tribunaux »<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> Catherine Hénaff, après avoir été DRH d'Axa Assistance, était depuis 2010 secrétaire générale du Syndicat national des sociétés d'assistance.

<sup>65</sup> « La justice ordonne à Europ Assistance de traduire un logiciel en français », dépêche de l'AFP, 5 décembre 2008.



## Pérenniser la CDT

Axa Assistance est un cas exemplaire d'entreprise dans laquelle les questions linguistiques sont prises en compte de manière explicite, avec un outil de gestion de ces questions, la CDT, un(e) représentant(e) de la direction qui prend en charge ces questions en présidant et en animant la CDT, fonction assumée d'abord par Catherine Hénaff. Un rôle de référent linguistique est assuré par Jean-Loup Cuisiniez, mais il est implicite comme celui-ci le rappelle :

« Au fil du temps, j'ai été amené à assumer ce rôle de référent linguistique, mais il est implicite, il est encore en manque d'officialisation, dans la mesure où il faudrait pouvoir le conserver. Dans une entreprise, il y a souvent des changements de directions et ce rôle peut être remis en question ».

Giorgio Caruzzi :

« On a progressé, mais il faut encore pérenniser. Si demain Jean-Loup Cuisiniez n'est plus là, on perd un acquis. Déjà Catherine Hénaff, qui avait très bien compris la problématique, est partie car les DRH ne restent pas plus de quatre ou cinq ans. Heureusement, c'est inscrit dans la culture de l'entreprise ».

Jean-Loup Cuisiniez :

« La CDT a été intégrée dans la culture d'entreprise et cela compte. Mais rien n'est inscrit. Il faut par exemple mettre dans le coup les nouveaux arrivants, surtout les informaticiens qui baignent dans l'anglais, et chez lesquels il y a beaucoup de renouvellement. Mais on y arrive, car ils se rendent compte qu'ils travaillent bien mieux dans leur langue ».

Et il souligne la valeur exemplaire du travail effectué :

« Avec l'expérience d'Axa Assistance au fil du temps, on peut montrer la voie à suivre aux autres entreprises. Tout est en germe. L'accord sur le stress dans la branche assistance est le seul exemple à ce jour. Tout est là ».

## Chapitre 8

# Gestion des langues et politiques linguistiques en entreprise

## Les entreprises face à la gestion des questions de langues

### Une gestion rentable et nécessaire

La gestion des questions de langues à Axa Assistance est pour l'instant celle qui a été entreprise de la manière la plus explicite, couvrant un large éventail de questions posées, et étant fondée sur la pratique du dialogue social. Elle devrait pouvoir servir d'exemple. C'est le vœu de Catherine Hénaff forte de son expérience :

« J'ai eu la chance dans mon entreprise de pouvoir monter ce projet et de pouvoir continuer à le vivre, et je dirais qu'il est dommage que dans certaines entreprises, on se prive de cette démarche ».

Pour elle, les entreprises devraient être sensibles à l'argument selon lequel une gestion explicite des questions de langues représente un avantage d'un point de vue économique et de compétitivité :

« Combien de difficultés, combien de problématiques, combien d'impacts économiques négatifs elle évite ».

Elle ajoute :

« Aujourd'hui, il est important de réaliser que la langue fait partie des éléments qui contribuent à améliorer les aspects économiques et sociaux ».

Une gestion explicite des questions de langues s'impose aussi quand on considère tous les problèmes sociaux qu'entraîne le recours en toutes circonstances à une langue considérée comme véhicule unique de l'internationalisation. Nous avons vu que cela signifie bien souvent une absence de gestion de ces



questions. Nous avons donné de multiples exemples des problèmes posés aux salariés et par voie de conséquence aux entreprises. Rappelons qu'à Axa Assistance, la prise de conscience des enjeux linguistiques s'est faite d'abord sur le constat que des questions de langues mal gérées affectaient fortement les conditions de travail.

Pour Catherine Hénaff :

« Certains métiers subissent de plein fouet une pénibilité au travail liée à la langue. Certains collaborateurs n'osent pas dire quand ils ne comprennent pas ou que c'est difficile pour eux, mais ce n'est pas possible lorsqu'on a besoin de précision ».

Cette prise de conscience s'est élargie aux risques que ces problèmes font courir à l'entreprise. Nous en avons donné là aussi plusieurs exemples.

On peut énoncer ici un principe de gestion auquel l'entreprise peut se référer chaque fois que celle-ci est confrontée à des questions de langues : rechercher en toutes circonstances un équilibre entre les impératifs économiques de rentabilité et les exigences sociales qui impliquent la prise en compte des pratiques et connaissances linguistiques des salariés, des partenaires, des clients.

On peut mesurer la rentabilité d'une gestion linguistique si l'entreprise situe son développement autrement que dans le court terme, si elle considère que les moyens de gérer les questions de langues ne font pas partie des frais à éliminer selon les préceptes du *lean management*<sup>66</sup> et au contraire qu'ils sont des investissements à moyen ou long terme.

Gérer les questions de langues sur le moyen ou le long terme n'est pas seulement une source de rentabilité pour les grands groupes. Cela l'est aussi pour les PME internationales. L'entreprise NAP dont nous avons décrit les initiatives (chapitre 4) a fondé sa rentabilité en constituant son réseau international d'agents bilingues et en l'étendant progressivement. Un tel réseau de collaborateurs extérieurs maîtrisant à la fois le français et la langue de leur pays se construit nécessairement dans le temps.

---

<sup>66</sup> Système de gestion du fonctionnement qui consiste à réduire les coûts considérés comme des gaspillages.

Il importe de souligner que si le métier d'Axa Assistance en fait une entreprise très internationalisée, les questions linguistiques qui s'y posent se retrouvent dans la plupart des entreprises en contexte d'internationalisation et peuvent y être gérées de manière aussi pertinente : utilisation de logiciels de travail adaptés, recours à la traduction, mise en adéquation des niveaux linguistiques aux tâches effectives, utilisation d'outils appropriés d'évaluation des niveaux linguistiques, conseil aux salariés et pédagogie sur les questions linguistiques, adaptation de la terminologie, formation linguistique du personnel.

Ce modèle de gestion a été élaboré dans l'entité française de la filiale Assistance du groupe Axa mais n'a pas pour autant été généralisé à l'ensemble du groupe, ce qui limite sa valeur exemplaire. Il ne s'applique pas pour l'instant au fonctionnement *corporate*. Pourtant, le traitement à l'échelon de l'ensemble d'un groupe multinational est crucial pour la mise en œuvre complète et durable d'une gestion linguistique.

## Le pragmatisme : ses avantages et ses limites

Dans les différents groupes multinationaux sur lesquels nous avons recueilli des témoignages, le traitement des questions de langues peut être qualifié de pragmatique. Ce pragmatisme est souvent revendiqué par les interlocuteurs :

- « Le groupe n'a pas de stratégie sur le plan des langues, sa pratique est de s'adapter au terrain » ;
- « Il n'y a pas de gestion spécifique ou alors de façon implicite, pas de définition d'une politique linguistique, car le groupe a une approche très pragmatique » ;
- « En termes généraux, on fait du cas par cas, on est pragmatique » ;
- « On a systématisé un peu certaines approches, mais on n'est pas dans une politique de la langue française ou d'une autre langue de manière systématique ».

Ce pragmatisme consiste en général à rechercher des solutions de gestion qui paraissent à l'usage adaptées à l'insertion de l'entreprise dans un contexte internationalisé. Elles sont souvent pertinentes et évitent certains des effets négatifs du recours dominant à l'anglais véhiculaire. Ce sont ces solutions



de gestion qui ont été recensées et qui ont nourri la partie française du projet franco-québécois *Bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises* (DGLFLF / OQLF, 2013).

Il y a aussi des lignes directrices clairement affirmées comme à L'Oréal, dont la stratégie de développement s'appuie sur les langues « locales », mais la place du français par exemple résulte plus d'un rapport de force qui reste favorable à cette langue que de décisions prises. À GDF Suez, la gestion des questions de langues a été relativement structurée, ce qui apparaît quand on fait une synthèse des informations apportées par notre témoin. Une communication officielle multilingue a été mise en place. L'investissement dans la formation linguistique est important, tant pour ce qui est de la connaissance des langues des clients et partenaires, que pour ce qui est de celle du français par les collaborateurs non francophones exerçant en France. Cette formation est adaptée aux besoins des collaborateurs. Les tests de langues utilisés pour la formation et pour le recrutement sont calibrés à l'aide du Cadre européen commun de référence (CECR). Les postes sont publiés dans la langue du pays de recrutement. En France, la langue de travail est le français et le matériel informatique est mis à disposition en français. Tous les sites internet des entreprises appartenant au groupe sont dans la langue du pays et en anglais. Le groupe fait appel de manière importante et organisée à la traduction et possède ses propres services spécialisés. Mais dans les autres groupes, les initiatives de gestion relèvent plus du cas par cas, même s'il y a en général une prise de conscience assez élevée des enjeux linguistiques.

À côté d'aspects positifs, une gestion qui reste pragmatique présente des inconvénients comme celui d'accepter implicitement des pratiques dont les conséquences ne sont pas prises en compte. Par exemple, utiliser le français et l'anglais dans la communication officielle sans gérer la place respective des deux langues dans un contexte favorable à l'anglais laisse libre cours à un rapport de force favorable à cette langue et à l'anglicisation de l'entreprise. Ce peut être l'objectif implicite de certaines d'entre elles, mais ce n'est pas nécessairement recherché par d'autres. Par ailleurs, avoir recours à la langue locale en la considérant comme un pis-aller après avoir constaté que l'anglais

ne peut être utilisé en toutes circonstances ne participe pas de la même stratégie que de fonder le développement de l'entreprise sur l'implantation locale. Ce qui est en général peu géré dans des entreprises dont les initiatives de gestion sont par ailleurs recommandables, ce sont les usages linguistiques dans les réunions où tous les participants ne connaissent pas le français. La tendance générale est de recourir à l'anglais même quand une seule personne qui ne maîtrise pas le français est présente, avec les problèmes qui se posent en pareil cas (chapitre 5).

La mise en place d'une gestion explicite au niveau de l'ensemble d'un groupe est donc éminemment recommandable. Elle est possible, comme le montre l'exemple du groupe Michelin. À la différence des entreprises qui préfèrent se référer à leur pragmatisme, la direction met en évidence une gestion des questions de langue qui a été très explicitement organisée. Ce groupe ne fait pas partie des entreprises françaises sur lesquelles nous avons pu obtenir des témoignages directs. Mais on dispose de trois documents d'information qui ont été rendus publics. Deux articles portant spécifiquement sur ce sujet ont été publiés en 2011 et 2012 dans des magazines économiques. Et en 2012, un haut dirigeant du groupe, Pete Selleck, président de Michelin Amérique du Nord, s'est exprimé sur ce sujet lors du Forum mondial de la langue française à Québec<sup>67</sup>. Au travers de son témoignage et de ceux des cadres dirigeants et collaborateurs que les auteurs des deux articles ont rencontrés au siège social à Clermont-Ferrand, c'est la vision de la direction du groupe sur sa gestion linguistique qui est exposée.

---

<sup>67</sup> Références :

- Valérie Lion, « Chez Michelin, le français reste la première langue », *L'Express / L'Expansion*, 2 juillet 2012, [http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/chez-michelin-le-francais-reste-la-premiere-langue\\_1371226.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/chez-michelin-le-francais-reste-la-premiere-langue_1371226.html)
- Francis Lecompte, « Michelin met la gomme sur le français », *Capital*, 15 juin 2011, [http://www.capital.fr/enquetes/strategie/michelin-met-la-gomme-sur-le-francais-605969/\(offset\)/1](http://www.capital.fr/enquetes/strategie/michelin-met-la-gomme-sur-le-francais-605969/(offset)/1)
- Pete Selleck : conférence enregistrée, <http://www.francophonie.org/Forum-mondial-de-la-langue-38102.html>



## Une politique linguistique d'entreprise : l'exemple de Michelin

---

Ces témoignages montrent comment les langues ont été intégrées dans le fonctionnement du groupe et dans ses stratégies internationales. Le français a été la seule langue officielle du groupe depuis sa fondation en 1889 jusqu'en 2000, date à laquelle l'anglais a été introduit comme seconde langue officielle. Le partage des tâches entre le français et l'anglais a ensuite été organisé. Selon Pete Selleck, toutes les réunions à l'échelon mondial ont lieu dans les deux langues. Et toute intervention orale dans une des langues doit être accompagnée d'un support écrit dans l'autre. Le français est utilisé lors des sessions de formation technique et professionnelle pour l'Europe et le Brésil. Dans le reste du monde, ces sessions ont lieu en anglais.

Le français reste prédominant au sommet de l'entreprise puisque les réunions du comité exécutif ont lieu en français, de même que les assemblées d'actionnaires. Les échanges avec le siège social se font en français. De manière à permettre ce fonctionnement, tous les cadres étrangers exerçant une fonction de responsabilité, soit environ 1 000 personnes, sont formés au français. Pete Selleck souligne qu'une connaissance de niveau élevé du français est obligatoire pour les cent principaux gestionnaires de l'entreprise.

Le français tient un rôle central alors que plusieurs des facteurs qui contribuent au maintien de sa pratique dans d'autres grands groupes sont nettement moins influents chez Michelin, comme par exemple l'implantation en France. Ainsi, la moitié des hauts dirigeants sont étrangers. La France ne représente plus que 10% des activités et 20% des effectifs (sur 110 000 employés et 70 usines dans 18 pays). La place du français dépend donc d'un choix stratégique et d'une politique appropriée.

L'apprentissage du français représente 50% de l'offre de formation linguistique, soit 118 000 heures en 2010. Les responsables internes évaluent régulièrement le niveau de leurs collaborateurs, utilisant pour le faire une échelle de 1 à 4. La connaissance du français s'acquiert aussi par le séjour en France, notamment

pour les cadres et dirigeants au siège social à Clermont-Ferrand.

Les cadres et dirigeants français expatriés dans les filiales à l'étranger sont tenus de parler couramment la langue du pays. Cela concerne de 800 à 900 personnes. Cette exigence s'applique aussi aux cadres étrangers, les uns et les autres circulant beaucoup entre les différentes filiales. Toutefois, les trois témoignages ne donnent pas de précisions sur les rapports entre les langues des pays et le français ou l'anglais.

Ces exigences en matière de connaissance des langues impliquent une politique volontariste de formation linguistique. Elle implique aussi un investissement personnel important des cadres dans l'apprentissage des langues, surtout du français. Mais ils font cet investissement, selon ces témoignages, dans la mesure où on leur offre en même temps des perspectives de carrière dans le groupe.

Un important travail est réalisé pour adapter en permanence la terminologie technique en français. Francis Lecompte le relève dans son article (*Capital, op.cit.*, p.66) :

« Chez Bibendum, les termes *network* ou *budgeting* sont interdits de séjour : on parle « réseau » et « plan de financement ».

Pete Sellek parle d'un environnement francophone sur tous les sites, quel que soit le pays :

« Chez Michelin, GI n'est pas un soldat américain mais « gomme interne ». »

Il n'est pas dit si cette terminologie est adaptée dans plusieurs langues. Il est probable que la traduction tiennne aussi une place importante dans la gestion linguistique du groupe, mais cette question n'est pas abordée dans les témoignages.

Ce qui différencie cette gestion linguistique d'une gestion pragmatique, c'est qu'elle repose sur des principes et des lignes directrices auxquels se réfère l'entreprise. Les dirigeants mettent en avant le « brassage des cultures », le français étant la « langue de référence », comme le souligne Dominique Tessier, responsable de la formation :

« Le brassage des cultures fait partie de notre mode de management



depuis toujours. Mais nous aimons l'idée d'avoir une langue de référence : le français est davantage garant de nos valeurs que l'anglais, qui devient un jargon international vidé de toute subtilité » (*Capital, op.cit.*, p.66).

Le français est associé aux langues locales et à l'anglais, mais il lui est en plus confié le rôle d'assurer la cohésion du groupe dans ses stratégies internationales. Claire Dorland Clauzel, directrice de la communication et des marques et membre du comité exécutif, le formule ainsi :

« Plus on se développe à l'international, plus il est important d'assurer la cohésion de l'ensemble. Notre culture est notre ciment. Et la langue est un ingrédient clef » (*L'Express / L'Expansion, op. cit.*).

Pour compléter ce tableau, il faudrait aussi disposer d'observations sur la réception de cette gestion linguistique par les salariés et son impact sur leurs conditions de travail, notamment sur les sites hors de France. On ne sait pas non plus dans quelle mesure elle a été mise en place dans le cadre d'un dialogue social. Néanmoins, cette gestion des questions de langues telle qu'elle est conçue et organisée peut être considérée comme une véritable politique linguistique. D'autant plus qu'elle ne se situe pas sur le court terme ou même sur le moyen terme, mais bien dans l'histoire du groupe et dans sa projection sur l'avenir.

La politique linguistique dans une entreprise ne se définit pas comme dans un État. Une entreprise n'a ni les objectifs, ni les compétences, ni le fonctionnement d'un État ou d'une institution politique. Mais comme le montrent les exemples de Michelin et d'Axa Assistance, il est tout à fait possible de définir le cadre spécifique d'une telle politique adaptée à l'entreprise. C'est une nécessité pour celle-ci. Elle est en mesure de faire des choix appropriés. Elle peut disposer des outils nécessaires.

## Intégrer la gestion linguistique dans l'entreprise

### Mettre en place une structure de gestion

Une gestion explicite des questions de langues et mieux encore une politique linguistique d'entreprise implique qu'il y ait dans l'entreprise, au moins dans les grands groupes, une structure chargée de gérer l'ensemble de ces questions. Ce n'est pas le cas dans la très grande majorité des entreprises. L'exemple d'Axa Assistance montre pourtant tous les avantages qu'il y a à ce que la gestion des questions de langues soit intégrée dans l'organisation de l'entreprise. Une instance de gestion spécialisée peut prendre différentes formes. Mais il est important qu'elle soit placée sous l'autorité d'un membre de l'encadrement, par exemple de la directrice ou du directeur des ressources humaines, ayant mandat de la direction et disposant de moyens financiers et humains. La création dans ce cadre d'une commission paritaire est évidemment une initiative essentielle. Ajoutons que cette commission peut avoir aussi pour compétence la formation à la gestion des questions de langues, une compétence qui n'existe que dans très peu d'entreprises. C'est également dans le cadre d'une structure de gestion qu'un outil comme le *Guide des bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises* (DGLFLF, 2013) a pleinement son utilité puisqu'il couvre tout l'éventail des initiatives qui peuvent être envisagées.

### Gérer par le dialogue social

Cette gestion sera d'autant plus efficace si elle a lieu dans le cadre d'un dialogue social, comme l'exemple d'Axa Assistance l'a amplement montré.

Jean-Loup Cuisiniez :

« Nous ne pensons pas qu'une entreprise puisse affirmer qu'elle met en place une politique linguistique si elle n'y a pas associé les syndicats ».



Une commission spécialisée prend tout son sens en étant un espace de dialogue social associant représentants de la direction et ceux des salariés. Cette commission spécialisée rendra compte auprès des institutions représentatives du personnel, comme le fait la Commission de terminologie d'Axa Assistance.

Gérer par le dialogue social, c'est finalement la solution qui a été adoptée à GEMS. C'est même la seule entreprise dans laquelle il existe un texte de référence : l'*Accord relatif aux modalités pratiques de l'usage de la langue française au sein de GEMS SCS* (chapitre 6). Ce qui a été fait dans ce cas comme solution de sortie de crise devrait l'être comme solution normale de gestion : parvenir à un accord conventionnel entre partenaires sociaux sur la gestion des questions de langues.

## Faire des choix linguistiques appropriés

On ne fera pas une typologie des choix linguistiques les plus appropriés, d'autant que leur pertinence dépend des situations. Mais on peut dégager des exemples révélateurs de plusieurs des expériences présentées dans cette étude.

## Adapter les outils de travail aux langues du personnel et non le personnel à la langue des outils

Ainsi, plusieurs témoignages ont mis en évidence la pertinence du choix d'installer des outils informatiques adaptés à la langue de travail des salariés plutôt que dans la seule langue anglaise. Ce choix part du constat qu'il ne sert à rien d'installer de tels outils en anglais alors qu'il est parfaitement possible de disposer d'outils aussi performants en français, bien mieux utilisables par le salarié. On se référera à GDF Suez, Philips, Orange, Accor, BNP Paribas, PPR (Kering), Thales, qui veillent à installer ces outils en français. Les sites intranet en France sont en français chez L'Oréal, au Crédit mutuel, en français et en anglais chez Accor, BNP Paribas, Orange, GDF Suez, Thales, PPR (Kering).

Ces choix ne devraient pas être différents dans les filiales françaises d'entreprises étrangères. Philips installe des outils informatiques en français. Cette même entreprise utilise un intranet en français, qui est développé en France et n'est pas traduit d'une autre langue, sauf pour les messages du siège social. On peut d'ailleurs souligner que la communication du siège social est en général adaptée en français, sauf celle qui doit circuler rapidement par messagerie électronique et qui est destinée à l'ensemble du groupe.

## En France, intégrer en français les collaborateurs étrangers

---

Accueillir en France des collaborateurs étrangers est indispensable et il n'est nullement nécessaire d'organiser la communication interne en anglais pour le faire. PPR (Kering), BNP Paribas, Philips, GDF Suez, L'Oréal, Orange, Accor, préfèrent organiser la formation au français des collaborateurs étrangers qui viennent exercer en France. Nous avons vu que c'est une démarche à laquelle il est accordé de plus en plus d'importance et que les initiatives se multiplient (chapitre 3).

Quand Philips envoie en France des collaborateurs, néerlandais ou non, ce sont en général des personnes qui connaissent le français, dans le cas contraire ils bénéficient d'une formation linguistique. Une représentante de la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie (CFACI), qui a apporté son témoignage dans le projet DGLFLF, souligne que toutes les entreprises allemandes implantées en France y envoient des cadres qui connaissent le français.



## S'adapter aux langues des partenaires dans la communication transnationale

---

Si la tendance des sièges sociaux est d'uniformiser les rapports avec les filiales et les sites à l'étranger au moyen de l'anglais, on trouve des exemples d'initiatives pour les diversifier et surtout pour rapprocher les acteurs et mieux s'adapter à la diversité des terrains. Citons le cadre dirigeant de PPR (Kering) qui s'entoure de collaborateurs multilingues qui sont en mesure d'entretenir des rapports directs avec des entités du groupe à l'étranger. Citons aussi les responsables de BNP Paribas et de L'Oréal qui font l'effort de cultiver leurs ressources linguistiques ou de les développer pour collaborer de manière plus directe avec leurs partenaires dans des sites à l'étranger.

## Intégrer le français dans les stratégies internationales de l'entreprise

---

L'exemple de Michelin montre que le français est en mesure d'être intégré dans une stratégie internationale de développement. Mais cette ressource est souvent ignorée ou négligée par beaucoup d'entreprises. Comme le pointe Jean-Loup Cuisiniez, beaucoup de dirigeants « tendent à réduire le français à l'Hexagone ». Les raisons en sont multiples, mais la principale est probablement une vision simplificatrice du rapport entre national (ou local) et international, l'anglais étant identifié à l'international. Toutefois, cette vision n'est pas générale, si on en juge par l'apport des groupes multinationaux français aux effectifs des formations dispensées par les Alliances françaises et les Instituts français. Lorsque PSA Peugeot-Citroën a créé une filiale à Trnava (Slovaquie), inaugurée en 2005, le groupe a pris soin de former au français environ 1 500 personnes sur les 3 500 qui ont été recrutées, ce qui représente tous les membres du personnel appelés à exercer une responsabilité. Cette formation a été confiée à l'Institut français de Bratislava. La formation technique de l'ensemble du personnel a été assurée en slovaque, les enseignants français qui l'assuraient bénéficiant du concours de traducteurs et d'interprètes. PSA a mis en évidence

cette opération, récompensée par les institutions francophones :

« PSA Peugeot Slovakia a reçu le prix du « Mot d'Or » pour cette opération. Sous la houlette de la délégation générale à la langue française et de l'Agence intergouvernementale de la francophonie, ce prix récompense chaque année des actions visant à promouvoir le français des affaires et d'une manière générale le respect de chaque culture<sup>68</sup>. »

Toutefois, comme dans le cas de Michelin, on ne dispose pas de témoignages sur les fonctions de chaque langue et sur la réception de cette gestion linguistique par les salariés.

## Valoriser les ressources linguistiques internes

On soulignera l'intérêt qu'il y a pour les entreprises internationales dans lesquelles la mobilité est un aspect essentiel du fonctionnement à gérer leurs ressources linguistiques internes. Jean-Claude Lasnier, expert auprès du Conseil de l'Europe pour les questions de langues en entreprise, explique dans sa contribution au projet DGLFLF comment les compétences linguistiques des collaborateurs peuvent être gérées à l'échelon d'un groupe.

« Des grands groupes comme Philips et Whirlpool possèdent une structure de gestion des compétences des cadres et techniciens. Cette structure intègre à la fois les outils de recrutement (profils de postes / offres d'emploi) dans la langue cible mais également des bases de données relationnelles sur des plates-formes, permettant à la fois d'actualiser les compétences et les expériences linguistiques et interculturelles des salariés (entretien d'évaluation annuel) et d'exploiter ces instruments pour assurer la mobilité des personnels à partir de l'utilisation de nuages de mots clés. Ces entreprises ont généralement une rubrique « recrutement » sur leur site qui permet à tout candidat de déposer un CV et de compléter un questionnaire de motivation. Chez Philips, il permet de dégager des

<sup>68</sup> Source : *Le dispositif de formation des salariés de PSA Peugeot Slovakia, Le campus des métiers.* [www.psa-peugeot-citroen.com](http://www.psa-peugeot-citroen.com)



profils de compétences linguistiques et professionnelles à l'échelon international. »

Ceci implique des moyens importants et toutes les entreprises ne font pas cet investissement. Mais elles peuvent en tout cas veiller à relever l'ensemble des compétences linguistiques de leurs collaborateurs au lieu de ne relever que celles en anglais. Et une mise en adéquation des tâches professionnelles avec les langues nécessaires pour les accomplir élargirait probablement l'éventail des besoins linguistiques et inciterait les entreprises à mieux rechercher en interne les compétences utiles.

## Gérer la communication orale en réunion

---

La communication orale dans les réunions auxquelles participent des personnes qui maîtrisent peu ou pas le français est souvent ce qui est le moins bien géré. Pourtant, d'autres solutions que le recours systématique à l'anglais peuvent également être utilisées. En France, faire bénéficier les non-francophones présents des services d'interprètes ou d'aides visuelles serait un investissement nettement plus rentable que de recourir à l'anglais, car cela permettrait à chaque participant de donner la pleine mesure de ses capacités. Notons d'ailleurs que s'il est normal de veiller à ce que les non-francophones puissent s'intégrer, il l'est tout autant de veiller à ce que les non-anglophones ne soient pas exclus.

Bien souvent aussi, l'usage conjoint de deux langues, par exemple le français et l'anglais, se révélerait possible et serait plus opérationnel. Mais de telles initiatives sont rarement prises. Comme nous l'avons vu, cette pratique a été envisagée dans le groupe PPR (Kering) pour un séminaire post-fusion, mais en l'état de nos informations, nous ne savons pas si elle a été adoptée. L'usage conjoint du français et de l'anglais pour les présentations, comme chez Michelin, est aussi un moyen d'intégrer le plus grand nombre de participants.

## Faire un usage raisonné et proportionné de l'anglais

Pour bien internationaliser une entreprise, il convient de tirer le meilleur parti de toutes les langues, ce qui inclut évidemment la langue anglaise. Il ne s'agit pas d'exclure son usage, mais de le rendre pertinent et proportionné. Il s'agit aussi de définir des niveaux de connaissance adaptés. On a vu dans le cas d'Axa Assistance que requérir la connaissance préalable de l'anglais ne s'imposait pas pour certains postes, que la connaissance d'autres langues était plus utile que l'anglais sur les plates-formes téléphoniques. Il faut définir la nature des tâches ou des objectifs pour lesquels la connaissance de langues est nécessaire, de même que le niveau requis.

La langue anglaise rend des services éminents lorsqu'elle est utilisée comme langue d'échanges dans le cadre de la communication internationale entre personnes qui n'ont pas d'autres langues en commun. Comme l'a souligné une de nos interlocutrices : « on ne peut pas connaître toutes les langues ». Mais cela n'implique nullement que la communication internationale ait lieu dans cette seule langue, ni que le fonctionnement de l'entreprise soit organisé dans cette seule langue.

## Outils de gestion linguistique

Les outils de gestion des questions de langues sont la formation linguistique, l'évaluation des compétences en langues, la traduction et l'interprétation. Les témoignages qui ont été apportés montrent que l'importance qui leur est accordée est très inégale selon les entreprises, y compris dans les grands groupes.



## Formation linguistique

---

Le domaine de la formation linguistique est celui auquel il est accordé le plus d'importance. On parle volontiers dans plusieurs grandes entreprises de « politique de formation » pour qualifier leurs objectifs mis en relation avec leur stratégie internationale de développement. C'est souvent au niveau de l'ensemble du groupe que cette politique est définie (BNP Paribas, Orange). Un aspect majeur d'une telle politique est l'adaptation de l'offre de formation aux besoins de communication et à l'analyse préalable de ces besoins. Ceci implique une concertation avec chaque collaborateur concerné. À BNP Paribas, chaque service a un responsable de formation qui définit avec les collaborateurs (tous ont un responsable de formation attitré) le type et le niveau de formation adéquat. Le niveau de la personne qui souhaite se former ou à qui on demande de le faire est établi en interne. La formation est soumise à l'accord du responsable. Le plan de formation est établi pour l'année suivante. À GDF Suez, la formation linguistique fait partie le plus souvent de l'évaluation annuelle. Les formations sont planifiées à l'occasion de cette évaluation, et peuvent être demandées par les collaborateurs ou suggérées par le manager. Les entreprises qui investissent dans la formation établissent un catalogue de formation mis à disposition des collaborateurs. C'est le cas à BNP Paribas.

## Évaluation des compétences linguistiques

---

Les entreprises qui font appel à l'usage de plusieurs langues ne se contentent pas du seul TOEIC (*Test of English for International Communication*) pour l'évaluation des compétences linguistiques de leurs collaborateurs, tant pour le recrutement que pour la mobilité internationale. Les tests fondés sur le CECR (Cadre européen commun de référence pour les langues) sont actuellement ceux qui offrent le plus de garanties. On a vu les usages qui en sont faits à Axa Assistance et dans les entreprises d'assistance internationale. Nos interlocuteurs à PPR (Kering) et GDF Suez ont précisé que des tests fondés sur le CECR étaient utilisés dans leurs groupes. Plusieurs autres interlocuteurs se

sont montrés intéressés. Une représentante de la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie (CFACI), également interrogée, a souligné que cet organisme dispose d'un test professionnel, le test WIDaF, élaboré à partir des niveaux du CECR, de A2 à C2. À L'Oréal, on a développé un test interne à cinq niveaux, mais qui n'est pas fondé sur le CECR. Toutefois, dans plusieurs entreprises, les méthodes d'évaluation linguistique utilisées étaient plutôt empiriques ou artisanales.

Pour les recrutements, externes et internes, les entreprises observées ne font pas exception à une pratique générale qui consiste à utiliser des critères tels que « anglais requis », « bilingue anglais », « connaissance de l'allemand » pour définir les prérequis linguistiques. Ces critères sont subjectifs et flous et ne peuvent être mis en relation avec des compétences linguistiques effectives. Et à l'exception d'Axa Assistance, nous n'avons pas rencontré d'entreprises qui prenaient soin de définir les tâches pour lesquelles des compétences linguistiques étaient nécessaires. Néanmoins, il existe une certaine prise de conscience dans certaines entreprises, comme à BNP Paribas, où on estime que la personne doit parler la langue utile pour son poste de travail.

À l'exception de Philips, les entreprises qui estiment que les compétences linguistiques sont de véritables ressources dans lesquelles il est opportun d'investir sont peu nombreuses, alors qu'elles-mêmes sont de véritables viviers linguistiques.

## Traduction / interprétation

---

Toutes les entreprises internationales sont confrontées aux questions de traduction. Mais à la différence de la formation linguistique, la traduction est moins souvent considérée comme un enjeu stratégique. Les entreprises voient ce qui est immédiatement visible, c'est-à-dire le coût, mais ont plus de difficulté à en percevoir les bénéfices. Pourtant, permettre par exemple à des salariés en traduisant les documents techniques de travailler dans leur langue normale de travail plutôt que dans une langue véhiculaire accroît



leur efficacité, la rapidité d'exécution des tâches, diminue les risques liés à l'incompréhension, et se traduit en gains de productivité. Réduire les coûts de la traduction en la faisant faire en interne par des personnels non spécialisés, ou en externe par des services qui ne connaissent pas l'entreprise comporte aussi des risques et des coûts. Recourir aux outils de traduction des moteurs de recherche en ligne, aisément accessibles, peut poser des problèmes du point de vue de la sécurité et de la confidentialité des données. On a été assez surpris de constater que certaines des grandes entreprises dont les pratiques sont décrites ici se contentaient d'une gestion incertaine des questions de traduction. Il en va pourtant de l'image de marque de chaque entreprise.

Les grandes entreprises qui ont compris les enjeux ont une véritable politique en matière de traduction. On a cité le cas de GDF Suez. Le groupe, dont les activités se situent dans des domaines où les questions de sécurité sont importantes, externalise assez peu la traduction de ses documents. Il s'est doté d'un service de traduction interne qui traduit les documents officiels du groupe émanant de la direction, mais aussi de nombreux documents techniques, et tient à jour des glossaires de vocabulaire spécialisé.

D'autres entreprises ne souhaitent pas se doter d'un service spécialisé, mais font appel à des professionnels en utilisant toujours les mêmes de manière à ce qu'ils connaissent les activités de l'entreprise, ses pratiques linguistiques, les terminologies nécessaires dans les différentes langues. C'est une démarche surtout recommandable pour les entreprises de taille petite ou moyenne, mais des grandes entreprises comme Accor et BNP Paribas disent l'avoir adoptée également. Son inconvénient est qu'elle ne garantit pas la sécurité et la confidentialité de l'information. On peut rappeler la pratique de *NAP* (chapitre 4), PME exportatrice qui, faute de trouver localement des services spécialisés pour sa communication externe, la fait exécuter dans chacun des pays auxquels elle est destinée, et se montre très satisfaite des résultats.

Les outils informatiques pour la traduction et la terminologie sont indispensables. Des outils tels que Reverso ou Systran sont maintenant bien développés. Plusieurs entreprises déclarent les utiliser. C'est le cas d'Accor. Ces outils, grâce à l'intégration de mémoires et de glossaires de traduction, permettent

d'améliorer la qualité du résultat final. Ceci implique un important travail terminologique. Chez GDF Suez, les glossaires de vocabulaire spécialisé sont mutualisés, les mises à jour de ces glossaires étant envoyées de façon systématique aux collaborateurs pour les différents métiers du groupe. Il ne faut pas oublier que la révision de textes obtenus par traduction automatique est un travail spécifique qui est mieux pris en compte s'il est effectué en interne par le service de traduction.

Le recours à l'interprétation simultanée est souhaitable pour les réunions qui se déroulent à l'échelle d'un groupe ou d'une région du monde, comme c'est le cas chez Accor pour les réunions du comité d'entreprise européen.

Le recours à l'interprétation simultanée ou consécutive s'avère aussi nécessaire lors de négociations. Le dirigeant français d'une PME française dans le domaine des microtechnologies déclare qu'il essaye toujours de parler dans la langue du pays, mais qu'il ne négocie jamais dans cette langue. Il le fait toujours dans sa propre langue avec un interprète, tandis que son interlocuteur parle sa langue et utilise son interprète.

Le représentant en Chine de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris souligne l'importance pour les entreprises françaises de recourir systématiquement à un interprète pour leurs rendez-vous avec des entreprises chinoises.



## Références bibliographiques

- > BOTHOREL-WITZ A. et CHOREMI T., 2009, « Le plurilinguisme dans les entreprises à vocation internationale. Comment saisir ce phénomène pluridimensionnel à travers le discours des acteurs ? » in TRUCHOT C. (2009, dir.), *Sociolinguistica*, volume 23, *op. cit.*, p. 104-130.
- > BOTHOREL-WITZ A. et TSAMADOU-JACOBBERGER I., 2012, « Les représentations du plurilinguisme et de la gestion de la diversité linguistique dans les entreprises », *Bulletin suisse de linguistique appliquée*, n° 95, 2012, p. 57-73.
- > BRESSÉ S., 2007, « Quelques résultats sur l'usage des langues étrangères dans les entreprises françaises, à partir de l'enquête COI (Changements organisationnels et informatisation) », DGLFLF, *Le français, une langue pour l'entreprise (op. cit.)*, p. 15-20.
- > BRITISH COUNCIL, 2012, *L'Europe riche de ses langues. Tendances des politiques et des pratiques du plurilinguisme en Europe*. Publications du British Council.
- > CENKI D., 1984, « L'anglicisation des télécommunications », TRUCHOT / WALLIS, *Actes du 1<sup>er</sup> colloque du GEPE, op. cit.*, p. 103-110.
- > CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres), 2012, vidéogramme en ligne *Le tout anglais dans l'entreprise* : [http://www.youtube.com/watch?v=P8qlc\\_kLuek](http://www.youtube.com/watch?v=P8qlc_kLuek)
- > CGT (Confédération générale de travail), 2010, *Bilinguisme au travail: un cas qui fait école*, vidéogramme en ligne : <http://www.youtube.com/watch?v=wjF7Jgu62cY>
- > COMBE X., 2009, *L'anglais de l'Hexagone : constats et réflexions d'un interprète de conférence*, Paris, L'Harmattan, 182 pages.

- > COX Y., 1984, « The Use of English in Industry », in TRUCHOT/WALLIS, *Actes du 1<sup>er</sup> colloque du GEPE (op.cit.)*, p. 94-102.
- > CRYSTAL D., 1997, *English as a Global Language*, Cambridge University Press, 149 pages.
- > DGLFLF, Délégation générale à la langue française et aux langues de France, 2007, *Le français, une langue pour l'entreprise*, Paris, ministère de la Culture et de la Communication. Consultable en ligne : [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Langue-francaise-et-langues-de-France/Politiques-de-la-langue/Multilinguisme/Politiques-europeennes/Rencontres-2007-le-francais-une-langue-pour-l-entreprise](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Langue-francaise-et-langues-de-France/Politiques-de-la-langue/Multilinguisme/Politiques-europeennes/Rencontres-2007-le-francais-une-langue-pour-l-entreprise)
- > DGLFLF, 2010, *Rapport au Parlement sur l'emploi de la langue française*, Paris, ministère de la Culture et de la Communication. Consultable en ligne : [www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/93622/841477/version/3/file/rapport\\_parl\\_2010\\_def.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/93622/841477/version/3/file/rapport_parl_2010_def.pdf)
- > DGLFLF et DGT (Direction générale du Travail), 2013, *Votre droit au français dans le monde du travail*, [www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/93744/841997/version/3/file/droit-fr\\_2013-03\\_monde-du-travail\\_def.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/93744/841997/version/3/file/droit-fr_2013-03_monde-du-travail_def.pdf)
- > DGLFLF et OQLF (Office québécois de la langue française), 2013, *Bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises*, en ligne : [www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/93483/840788/version/5/file/guide\\_quebec\\_bonne-pratq-ling-entreprise\\_def.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/93483/840788/version/5/file/guide_quebec_bonne-pratq-ling-entreprise_def.pdf)
- > DGLFLF, 2013, *Guide des bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises*, Paris, 31 p., en ligne : [www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Langue-francaise-et-langues-de-France/Politiques-de-la-langue/Droit-au-francais/Le-francais-dans-la-vie-sociale](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Langue-francaise-et-langues-de-France/Politiques-de-la-langue/Droit-au-francais/Le-francais-dans-la-vie-sociale)



- > DESOUTTER C., 2009, « Le droit au français au travail : quand les salariés s'en mêlent », Actes de la *Troisième journée sur les droits linguistiques*, université de Teramo (Italie) – Faeto (FG) (Italie), 20-23 mai 2009.
- > GLOBOKAR T., 1998, « Une expérience française en Slovénie : comprendre un mode communautaire de gestion », in P. d'Iribarne (éd.), *Cultures et mondialisation*, Paris, Le Seuil, p. 117-136.
- > HOLLQVIST H. (1984), *The use of English in three large Swedish companies*, Uppsala, *Studia Anglistica Uppsaliensa*, volume 55, 159 pages.
- > HELLEKJÆR G. O., 2012, « A Survey of English Use and Needs in Norwegian Export Firms », *Hermes-Journal of Language and Communication Studies*, 48, p. 7-18.
- > JOURNAL DE L'ÉCOLE DE PARIS DU MANAGEMENT, 2010, Compte rendu du séminaire « Du traitement des langues aux politiques linguistiques dans l'entreprise », n° 81, p. 17-24.
- > LÜDI G. (éd.), (2010), *Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes*, ARBA 22, université de Bâle.
- > TRUCHOT C. et WALLIS B., 1984, *Actes du 1<sup>er</sup> colloque du GEPE (Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen)*, université des Sciences humaines, Strasbourg.
- > TRUCHOT C., 1990, *L'anglais dans le monde contemporain*, Paris, éditions Le Robert.
- > TRUCHOT C., 2001, « La langue au travail. Évolution des pratiques linguistiques des entreprises multinationales » in *Communiquer en milieu professionnel plurilingue / Comunicare in ambiente professionale plurilingue*, Lugano, Università della Svizzera italiana / VALS-ASLA (Association suisse de linguistique appliquée), p. 73-86.

- > TRUCHOT C., 2008, *Europe : l'enjeu linguistique*, Paris, La Documentation française, chap.6, « Langues et entreprises multinationales ».
- > TRUCHOT C. et HUCK D., 2009, « Le traitement des langues dans l'entreprise », *Sociolinguistica 23 (op. cit)*, p. 1-31.
- > TRUCHOT C., 2009 (dir.), « Sprachwahl in europäischen Unternehmen / Choix linguistiques dans les entreprises en Europe / Language choice in European companies », *Sociolinguistica*, volume 23 / 2009, Tübingen, De Gruyter Verlag.
- > TRUCHOT C., 2013, « Internationalisation et choix linguistiques des entreprises françaises : entre « tout anglais » et pratiques plurilingues », *Synergies Italie*, Revue du Gerflint (Groupe d'Études et de Recherches pour le Français Langue Internationale), numéro 9 /2013 : *Le plurilinguisme en entreprise*, université de Turin, 75-90. En ligne : <http://ressources-cla.univ-fcomte.fr/gerflint/Italie9/truchot.pdf>.
- > TRUCHOT C., 2014, « Langue française et gestion linguistique dans les entreprises internationales », in *La langue française dans le monde 2014*, OIF (Organisation internationale de la francophonie), Paris, Nathan, p. 465-477.
- > TRUCHOT C., 2015, « Anglicisation et droits à la langue dans l'entreprise : histoire et enseignements d'un conflit », in *Émergence des notions de droits linguistiques et droits à la langue : les apports d'une approche historique*, Les Cahiers du GEPE, volume7/2015, université de Strasbourg, Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen.



## Remerciements de l'auteur

Cette étude s'appuie de manière très substantielle sur un corpus d'entretiens constitué dans le cadre d'un projet franco-québécois<sup>69</sup>, dont la partie scientifique m'a été confiée par Xavier North, délégué général à la langue française et aux langues de France. Je tiens donc à lui exprimer ma reconnaissance et mes remerciements pour avoir fait appel à moi, puis pour avoir mis à ma disposition ce corpus une fois le projet réalisé, et offert de publier cette étude. Je tiens aussi à associer dans cette reconnaissance toute l'équipe de la DGLFLF avec laquelle j'ai travaillé plusieurs années, pour sa mobilisation, sa disponibilité amicale, sa compétence, en particulier Claire Extramiana et Odile Canale, qui ont piloté le projet (*Guide des bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises*), sans oublier David Fitoussi, Thibault Grouas et Françoise Rouffignac.

Mes remerciements vont aussi à mes collègues et amis du Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen (GEPE) de l'université de Strasbourg avec qui j'ai travaillé sur les pratiques linguistiques en entreprise dans le cadre du projet européen DYLAN. Les entretiens réalisés dans ce cadre et leurs travaux d'analyse ont été des apports précieux pour élargir la perspective de cette étude. Merci particulièrement à Arlette Bothorel, Dominique Huck et Sia Choremi.

Je voudrais aussi rendre hommage aux acteurs du monde du travail qui se mobilisent pour que les questions de langues aient droit de cité dans les entreprises, qu'ils y exercent des fonctions de direction comme Catherine Hénaff, ou qu'ils y soient représentants du personnel, responsables syndicaux, partenaires institutionnels comme Jocelyne Chabert et Serge Le Glaunec (CGT), Franck Grandmaison (UNSA), Jean-Loup Cuisiniez (conseiller prud'homal), Bernard Salengro et Jean-Pierre Lamonnier (CFE

---

<sup>69</sup> Ce projet a été conduit de 2011 à 2013 par la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF) et l'Office québécois de la langue française (OQLF) dans le cadre de la coopération franco-québécoise.

CGC), Thierry Priestley (directeur honoraire à l'Inspection du travail). C'est grâce à eux aussi, à leurs témoignages et éclairages que cette étude a pu prendre corps.

Les entreprises qui ont participé à la réalisation du corpus d'entretiens ont accepté d'être citées nommément, et je tiens à souligner leur volonté de transparence qui renforce de manière considérable la portée des exemples qu'elles fournissent.

Bien entendu, les analyses et commentaires n'engagent que moi et aucunement les institutions, organisations et personnes nommées dans cette étude.

Claire Extramiana a assuré le travail délicat et astreignant d'édition de cet ouvrage. Un grand merci et toute ma reconnaissance pour le soin qu'elle a pris à le réaliser et ses avis judicieux.

Claude Truchot

Professeur émérite de l'université de Strasbourg

Décembre 2014









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

### **Délégation générale à la langue française et aux langues de France**

6 rue des Pyramides

75001 Paris

téléphone : 01 40 15 73 00

télécopie : 01 40 15 36 76

courriel : [dglflf@culture.gouv.fr](mailto:dglflf@culture.gouv.fr)

[www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles](http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles)

[/Langue-française-et-langues-de-France](#)

[twitter.com/languesFR](https://twitter.com/languesFR)

### **Délégué général**

Loïc Depecker

### **Délégué général adjoint**

Jean-François Baldi

### **Coordination de l'ouvrage**

Claire Extramiana, chargée de mission auprès du délégué général

### **Responsable éditoriale**

Pauline Chevallier

### **Graphisme**

Claire Méry



Ce document est librement mis à disposition  
sous les conditions de la licence Creative Commons CC-BY-SA 3.0.



<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/fr/>

*ÉDITIONS*  
**Privat**

Pour plus de renseignements

Éditions Privat

05 61 33 77 00

[info@editions-privat.com](mailto:info@editions-privat.com)

[www.editions-privat.com](http://www.editions-privat.com)

Cet ouvrage a été achevé

d'imprimer en octobre 2015

sur les presses de l'imprimerie

Art&Caractère à Lavour (Tarn).

Imprimé en France.



www.francaisautravail.org



Délégation générale à la langue française  
et aux langues de France

6 rue des Pyramides  
75001 Paris

téléphone : 01 40 15 73 00

télécopie : 01 40 15 36 76

courriel : [dglfff@culture.gouv.fr](mailto:dglfff@culture.gouv.fr)

[www.culturecommunication.gouv.fr/](http://www.culturecommunication.gouv.fr/)  
Politiques-ministerielles / Langue-française-  
et-langues-de-France

[twitter.com/languesFR](https://twitter.com/languesFR)

ÉDITIONS

**Privat**

ISBN : 978-2-7089-4459-6