



UNIVERSITE DE VERSAILLES SAINT-QUENTIN EN YVELINES



Laboratoire de Recherche en Management

UNIVERSITE DE VERSAILLES – SAINT-QUENTIN EN YVELINES
LAREQUOI, Laboratoire de recherche en Management
47, boulevard Vauban – 78 047 Guyancourt Cedex
Tel : 01 39 25 54 20

L'USAGE DU FRANÇAIS ET D'AUTRES LANGUES DE TRAVAIL
DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES A VOCATION INTERNATIONALE

Étude réalisée à la demande de la
Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Par
Pr. Frédérique Pigeyre et Hélène Crétien

Novembre 2003

SOMMAIRE

<u>1. INTRODUCTION</u>	5
<u>2. MÉTHODOLOGIE</u>	7
<u>1. Choix des entreprises</u>	7
<u>2. Les entretiens semi-directifs et le choix des personnes interrogées</u>	7
<u>3. Les profils des personnes interrogées</u>	8
<u>3. SYNTHÈSE</u>	10
<u>1. Des rapports à la langue sensiblement différents</u>	11
<u>2. Politique linguistique ou pragmatisme ?</u>	11
<u>3. Efficacité des dispositifs de formation en entreprise</u>	12
<u>4. Les enjeux liés à la maîtrise d'une langue</u>	14
<u>4. MONOGRAPHIE DE L'ENTREPRISE MÉTALUX</u>	17
<u>1. Caractéristiques de l'entreprise</u>	17
1.1. <u>Présentation générale</u>	17
1.2. <u>Activités internationales de l'entreprise</u>	17
1.3. <u>Problématique générale des langues dans l'entreprise</u>	17
1.4. <u>A l'origine : le français</u>	18
1.5. <u>« L'Entente » et le choix de l'anglais, langue « neutre »</u>	20
1.6. <u>D'un choix « opportuniste » à un changement de politique d'entreprise</u>	20
<u>2. Les pratiques linguistiques</u>	21
2.1. <u>Différents types d'usage</u>	22
2.2. <u>Difficultés rencontrées</u>	24
2.3. <u>Pratiques des langues et niveaux de maîtrise technique</u>	25
<u>3. La mise en œuvre de la politique linguistique en France</u>	27
3.1. <u>La mise en place de quelques outils et de services supports</u>	27
3.2. <u>L'évaluation des collaborateurs</u>	28
3.3. <u>Un programme de formation ambitieux</u>	29
3.4. <u>Une mise en œuvre différenciée de cette politique de formation</u>	31
3.5. <u>La motivation pour les formations</u>	32
<u>4. Les autres enjeux des pratiques linguistiques</u>	34

4.1.	<u>Langues et carrière</u>	34
4.2.	<u>Compétence linguistique et pouvoir</u>	35
5.	<u>MONOGRAPHIE DE L'ENTREPRISE</u>	
	<u>PARFUMSCOS</u>	37
1.	<u>Présentation générale de l'entreprise</u>	37
1.1.	<u>Activités internationales de l'entreprise</u>	37
1.2.	<u>Organisation et ressources humaines dans les filiales</u>	37
2.	<u>« Politiques » et « pratiques » linguistiques</u>	38
2.1.	<u>Usage du français</u>	38
2.2.	<u>Usage de l'anglais et d'autres langues étrangères</u>	40
2.3.	<u>Impact des niveaux de connaissances en langues (écrit et oral)</u>	42
2.4.	<u>Les programmes de formations linguistiques</u>	45
3.	<u>Les autres enjeux des pratiques linguistiques</u>	46
3.1.	<u>Langues et carrière</u>	46
3.2.	<u>Compétence linguistique et pouvoir</u>	47
3.3.	<u>Usage des langues dans la publicité</u>	48
4.	<u>Analyses et commentaires</u>	49
6.	<u>CONCLUSION</u>	50
7.	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	51

Malgré le soin apporté à la rédaction, nous nous excusons pour les éventuels anglicismes et autres barbarismes.

1. INTRODUCTION

Les « entreprises françaises », quelles soient « internationales » ou non agissent dans un environnement qui se mondialise : leurs fournisseurs, leurs clients, leurs capitaux et leurs ressources humaines viennent de pays divers, de France, d'Europe et d'ailleurs. Les acquisitions d'entreprises étrangères par des entreprises françaises, mais aussi les acquisitions d'entreprises françaises par des entreprises étrangères, ou encore les fusions et les « Joint-Ventures » et autres coopérations entre entreprises de « nationalités » différentes sont nombreuses.

Les équipes et les réunions de travail internationales se multipliant, le problème de la communication interne prend de plus en plus d'importance. Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons aux politiques et aux pratiques d'utilisation du français et d'autres langues de travail dans les entreprises à vocation internationale en France. Nous nous interrogerons sur les choix des entreprises, qu'elles préfèrent favoriser l'utilisation du français ou non. Notre problématique portera sur la communication interne des entreprises et l'utilisation des langues, dans une perspective managériale. Nous remarquons avec Bartoli¹ que lorsque la communication et l'information dans les organisations sont étudiées, elles sont plus particulièrement centrées sur les supports, sur l'information en provenance de l'extérieur ou encore sur la manière de bien communiquer. La langue, qu'il s'agisse du niveau de langue ou de langage ou du choix d'une langue, n'est que très peu évoquée.

Il nous semble que le langage fait très peu partie des préoccupations des chercheurs en management, bien qu'elle soit omniprésente, tant dans la vie interne des entreprises que dans ses relations avec l'extérieur. A l'intérieur, plusieurs problèmes peuvent se poser et ils concernent des catégories de salariés très divers. On peut penser aux problèmes entre des ouvriers de langue maternelle étrangère et leur hiérarchie lorsque celle-ci est francophone ou d'une autre origine que les ouvriers, aux ouvriers entre eux s'ils sont de langue maternelle différente. Nous n'aborderons pas ces problèmes dans le cadre de l'étude. On peut aussi

¹ A. Bartoli, 1991.

penser aux problèmes de communication entre les Français et leurs partenaires étrangers travaillant dans les filiales. Notons que sur cette question, les recherches se sont surtout préoccupées des problèmes d'ordre culturel et non linguistiques, mettant en avant l'influence des cultures nationales sur les styles de management². Ces recherches n'intègrent pas explicitement la langue dans la dimension culturelle des pratiques managériales. Les partenaires étrangers ne parlant pas toujours français, il se pose la question du choix de la langue pour de nombreuses situations de communication et des conséquences de ce choix dans les entreprises à vocation internationale. Nous retenons un terme très général, entreprise à vocation internationale, pour désigner toutes celles qui ont des activités en dehors de leur marché domestique, qu'il s'agisse de l'exportation, de l'importation, de la distribution, de l'assemblage, de la production, du développement, de la recherche³ ; et quels que soient leur structure⁴ et leur mode d'organisation. Ainsi, nous ne recherchons pas à corrélér un type d'entreprise internationale, en retenant des typologies comme celles de Perlmutter et Heenan, de Bartlett et Ghoshal, de Doz et Prahalad⁵, à une politique linguistique. Le caractère exploratoire de l'étude et le choix d'une démarche méthodologique basée sur deux monographies ne le permettent pas.

² Par exemple, G. Hofstede, 1980, 1991 ; Ph. D'Iribarne, 1989; Hall et Hall, 1987 (trad. de 1990).

³ I. Huault, 1998, synthétise les étapes du développement des entreprises internationales, faisant apparaître une progression dans les activités à l'étranger de ces organisations, allant de l'exportation à l'intégration des filiales.

⁴ J. Brillman, 1991, présente différents types de structures, faisant aussi apparaître une progression en fonction des activités de l'entreprise à l'étranger.

⁵ C. A. Bartlett et S. Ghoshal, 1989 (trad. de 1991) ; H. V. Perlmutter, 1973 ; H. V. Perlmutter et D. D. Heenan, 1979 ; Y. L. Doz et C. K. Prahalad, 1987. On pourrait tout à fait penser que selon les modes d'organisation auxquels correspondent des principes et des approches différentes du management à l'international, les politiques et pratiques linguistiques diffèrent.

2. METHODOLOGIE

Pour bien comprendre cette problématique, une étude de type qualitatif s'impose. Des entretiens approfondis avec les acteurs concernés, tant par la prise de décision que par ses conséquences, permettraient de décrire et de mettre en évidence l'importance et la complexité de la problématique. Une telle démarche qualitative, impliquerait de restreindre l'étude à quelques entreprises.

1. Choix des entreprises

Étant donnée la diversité des entreprises à vocation internationale, il serait difficile d'identifier quelques organisations similaires. De plus, ceci ne permettrait pas d'avoir une vision généralisable au type d'entreprise qui serait choisi, et ceci pourrait masquer certains aspects de la problématique étudiée. Au contraire, choisir quelques entreprises à caractère fort différent pourrait permettre d'illustrer et de mettre en évidence de nombreux aspects des problèmes rencontrés par les entreprises.

Au regard de la diversité des situations et afin de faire un état des lieux des pratiques, des politiques, des moyens, des difficultés rencontrées par les entreprises à vocation internationale, le LAREQUOI a proposé de centrer son étude sur le cas de deux entreprises. Elles sont toutes deux présentes dans de très nombreux pays et les échanges entre Français et étrangers sont fréquents. La différence entre les deux entreprises tient essentiellement à leur secteur d'activité, à leur taille et à leurs types d'activités à l'étranger.

2. Les entretiens semi-directifs et le choix des personnes interrogées

Au sein de chaque entreprise, une enquête a été menée tant auprès de la direction que de l'encadrement et des salariés, à travers des entretiens semi-directifs⁶. L'ensemble des personnes concernées ne pouvant être interrogé, il a été convenu de restreindre l'échantillon. Il nous a paru raisonnable d'interroger une trentaine de personnes, c'est à dire environ quinze personnes par entreprise. Les personnes interrogées se sont exprimées sur les thématiques

⁶ L'approche est inspirée de celle que recommande J.-C. Kaufmann, 1996.

précédemment évoquées. Essayer de disposer d'échantillons représentatifs pour chaque entreprise n'aurait pas eu beaucoup de sens, l'objectif de l'étude n'étant pas d'avoir une idée de ce que pense l'ensemble du personnel d'une entreprise sur les thématiques abordées. Par conséquent, les personnes à interroger ont été choisies en fonction d'autres critères. Pour chaque entreprise, l'enquête a été limitée à la direction et aux personnes utilisant une autre langue que la leur et ce, pour révéler les pratiques. Ont ainsi été concernées : les personnes travaillant dans des services en relation avec l'étranger et quelques personnes occupées par les filiales étrangères. Pour chaque entreprise, les personnes ou les catégories de personnes plus particulièrement concernées par l'étude ont été identifiées avec la Direction.

Pour chaque catégorie d'acteurs, un guide d'entretien a été élaboré. L'entretien semi-directif présente le double avantage de canaliser le recueil d'informations par un canevas précis de thèmes, tout en laissant une large part à la spontanéité et à la possibilité d'apparition de thèmes non pré-établis. Les principes déontologiques d'anonymat ont été systématiquement annoncés et respectés. Les entretiens ont été réalisés entre mars et septembre 2003. Au total, 30 personnes ont été interrogées, avec des statuts différents.

3. Les profils des personnes interrogées

Nous avons choisi des profils aussi variés que possible, afin de recueillir des informations qui se complètent. C'est ainsi que nous nous sommes adressées à des collaborateurs de statuts, de métier, d'âge, de nationalité, de genres différents et travaillant sur de nombreux sites, y compris à l'étranger. Ceci nous a permis de nous entretenir avec des personnes travaillant dans des situations très différentes, utilisant les langues étrangères avec des interlocuteurs différentes et ayant un niveau de langue variable, que ce soit en anglais, en français ou dans d'autres langues.

	Métalux	Parfumscos
Nationalités	françaises et étrangères (y compris Français à l'étranger)	françaises et étrangères (y compris Français à l'étranger et étranger en France)
Lieu de travail	France et étranger	France et étranger
Domaines	Direction, marketing, ressources humaines, ingénierie, traduction	Direction, marketing, ressources humaines, comptabilité, finance, contrôle
Responsabilités	Cadres et non cadres	Cadres et non cadres

Parmi les cadres, nous avons rencontré des personnes à haut potentiel. Ceci nous paraissait très important dans la mesure où les entreprises investissent en formation de manière importante pour ce type de collaborateurs et que des recherches en management international des ressources humaines montrent que les entreprises gèrent leurs carrières à l'international avec un soin particulier⁷.

⁷ C. Falcoz et O. Mérignac, 2000.

3. SYNTHÈSE

Les deux monographies d'entreprise que nous avons réalisées offrent un premier éclairage et permettent de lancer des pistes de réflexion sur les politiques et pratiques linguistiques des entreprises. La synthèse présentée ici s'efforce de mettre en perspective les données recueillies dans chacune des deux entreprises de manière à dégager des tendances communes, ou au contraire des différences importantes, soit en ce qui concerne la manière dont sont abordés les problèmes linguistiques, soit en ce qui concerne les pratiques mises en œuvre.

Les deux entreprises concernées présentent, nous l'avons dit, des caractéristiques très différentes. Bien que travaillant toutes deux à l'international, elles se distinguent par leur secteur d'activité, leur taille, leur structure, leur organisation et la nature de leur développement à l'international.

La première, dénommée Parfumsco, est une entreprise de parfumerie et cosmétiques. Elle appartient à un grand groupe français du luxe. Son activité à l'étranger se limite à la commercialisation et à la vente de produits fabriqués en France. L'entreprise compte moins de 2.000 personnes réparties à part égale entre la France et l'étranger. Les structures de ses implantations y sont assez légères : un faible nombre de cadres ou dirigeants français supervisent et coordonnent le travail de collaborateurs locaux.

La seconde, dénommée Métalux, travaille dans le secteur de la métallurgie. Elle s'est progressivement développée pour devenir un groupe de dimension internationale, employant plus de 100.000 collaborateurs partout dans le monde. Elle fabrique et vend ses produits aussi bien en France qu'à l'étranger, soit au travers de filiales autonomes, soit par le biais de partenariats avec des sociétés locales bien implantées sur leur marché. Les filiales sont toutes des entités importantes en termes de taille et structurées selon un modèle classique.

L'ampleur du développement international des deux entreprises est comparable dans la mesure où elles sont implantées dans de nombreux pays. Cependant, les parts respectives de chaque pays ne sont pas équivalentes. En effet, Parfumsco réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires en Amérique du Nord. Pour Métalux, le marché européen, y compris

français, reste très important, suivi de l'Amérique Latine et de l'Asie ; mais aucun de ces marchés n'occupe de position dominante par rapport aux autres.

1. Des rapports à la langue sensiblement différents

Du fait de ces différences et à cause de la nature de leurs produits, Parfumsco et Métalux n'entretiennent pas les mêmes rapports avec la langue.

Parfumsco évolue sur un marché, celui des parfums et cosmétiques, fortement marqué par la mode. Bien que l'image de la France reste très en pointe sur le marché des parfums, la langue française ne bénéficie pas du même attrait que l'anglais qui apparaît pour tous, tant pour les clients que pour les salariés ou les dirigeants, comme la langue incontournable parce qu'elle régit les échanges internationaux.

Chez Métalux au contraire, l'anglais n'a été introduit qu'assez récemment, lors de l'implantation de l'entreprise en Asie. Tout le développement européen et latino-américain du groupe s'était fait depuis des dizaines d'années avec le français comme langue officielle.

Ainsi, à l'issue des enquêtes, il semble quasi certain que Parfumsco continuera de plus en plus à utiliser l'anglais avec des collaborateurs qui, à terme, seront certainement de plus en plus souvent bilingues. En revanche, il n'est pas dit que Métalux suive la même voie, et on peut plutôt penser que plusieurs langues resteront en usage simultanément.

Tout compte fait, l'anglais est indispensable pour Parfumsco dans la mesure où cette langue constitue un instrument de travail incontournable à partir du moment où le marché l'exige. En revanche pour Métalux, la maîtrise de l'anglais s'apparente à une sorte d'assurance pour l'avenir, assez déconnectée du contexte professionnel réel des personnes appelées à se former. Cela ne sera pas sans effet sur l'efficacité des dispositifs de formation mis en place.

2. Politique linguistique ou pragmatisme ?

Dans le cadre d'un partenariat engagé avec une entreprise coréenne, Métalux a choisi de travailler en anglais, qui présente l'avantage, aux yeux de ses dirigeants, de n'être ni le français, ni le coréen. Ainsi, dans le souci de demander un effort équivalent à chaque

partenaire, l'anglais a été imposé. Cette décision a ensuite été resituée dans un contexte plus global, celui du développement international de l'entreprise : il devenait désormais nécessaire de s'assurer que tous les cadres étaient en mesure d'accompagner ce développement et donc de travailler en anglais. Dans la pratique, cette politique produit des situations parfois difficiles lorsqu'aucun des partenaires ne parle sa propre langue. Il s'agit alors souvent de dire ce que l'on *sait* dire, bien davantage que ce que l'on *voudrait* dire...

Pour Parfumsco, on ne peut guère parler de politique linguistique. L'usage de l'anglais s'est progressivement imposé puisque la majorité des clients, des anglo-saxons, n'envisagent pas une seconde, non seulement de s'exprimer dans une autre langue que l'anglais, mais aussi de voir leurs interlocuteurs ne pas manier leur langue... C'est donc davantage par pragmatisme que l'entreprise s'est mise à l'anglais que du fait d'une véritable volonté politique.

Notre enquête ne permet pas de conclure quant à la volonté politique qui sous-tendrait, ou non, certaines pratiques. Le champ linguistique apparaît comme fortement soumis aux contraintes du terrain. Il relève davantage d'une régulation autonome que d'une régulation de contrôle⁸. Autrement dit, il semble que toute politique linguistique ne peut prendre sens qu'en fonction des réalités des individus qui parlent, de fait, telle ou telle langue.

3. Efficacité des dispositifs de formation en entreprise

A priori, toute entreprise française travaillant à l'international est confrontée à une double problématique : faire apprendre une langue étrangère à ses collaborateurs français et transmettre le français aux collaborateurs étrangers qu'elle emploie.

Force est de constater que c'est la première version qui retient le plus souvent l'attention, et de loin. A cela, rien que de très normal : l'objectif de toute entreprise désireuse de se développer à l'étranger consiste à s'assurer que ses collaborateurs pourront être les vecteurs de sa politique. De cette façon, l'objectif ambitieux annoncé par Métalux de voir tout son encadrement obtenir un score jugé élevé à un test d'anglais, semble très pertinent.

Cependant, on peut s'interroger sur l'efficacité des moyens engagés par Métalux. Ainsi, l'outil utilisé, le test TOEIC (*Test of English for International Communication*), ne rend pas

compte du niveau de maîtrise effective de la langue dans un contexte professionnel donné. Ce test mesure seulement un niveau de compréhension écrite et orale mais n'évalue pas la capacité d'expression orale des personnes. Certains salariés peuvent donc obtenir un score satisfaisant au test sans pour autant être capables de travailler concrètement en anglais. L'anglais semble ainsi considéré comme un « stock de connaissances » qu'il s'agirait de posséder une bonne fois pour toutes et que l'on conserverait à vie. Pourtant, la maîtrise d'une langue nécessite un entretien permanent et rien ne peut garantir que les salariés ayant atteint un jour donné le score requis seront capables de travailler en anglais le moment venu. De manière générale, l'évaluation, à l'issue d'une formation, est tout à fait louable. Mais plusieurs méthodes ainsi que plusieurs moments sont envisageables⁹. Par ailleurs, au delà de l'évaluation, les personnes interrogées soulèvent un problème bien connu, celui du transfert de compétences à la suite d'une formation, tant pour eux-mêmes que pour l'organisation¹⁰. La plupart des salariés concernés sont eux-mêmes tout à fait conscients du décalage existant entre les efforts qu'ils doivent consentir pour atteindre les scores requis et leur réalité professionnelle dans laquelle l'anglais occupe une place marginale voire inexistante. De ce fait, les efforts de formation peuvent apparaître disproportionnés par rapport aux résultats observés.

Rien de tel chez Parfumsco : la formation y est beaucoup plus adaptée à chaque personne en fonction de son usage professionnel quotidien. Les objectifs de formation sont adaptés aux besoins concrets de chacun dans l'exercice de ses activités, et les dispositifs de formation sont élaborés pour atteindre au mieux les objectifs fixés. Cela explique largement pourquoi les résultats observés sont beaucoup plus immédiats.

La seconde voie pose davantage de problèmes : comment obliger des étrangers à parler le français, langue réputée difficile ? On peut penser que l'espoir d'accéder à des fonctions hiérarchiques supérieures constitue un important moteur pour se mettre à apprendre le français. C'est une situation qu'a fréquemment connue Métalux lors de son développement européen. Les « impatriés », salariés étrangers venant en France pendant quelques années, constituent souvent le gros des salariés désireux d'apprendre le français, qui leur est alors indispensable s'ils veulent s'intégrer un minimum dans la société française.

⁸ Selon la terminologie de J.D. Reynaud, 1988.

⁹ Thierau-Brunner, H., Stangel-Meseke, M., Wottawa, H., 1999.

¹⁰ Bergmann, B., Sonntag, K., 1999.

Par ailleurs, dans un contexte de mondialisation des échanges économiques, on peut penser que le français se trouve en concurrence avec d'autres langues, essentiellement l'anglais et l'espagnol. On peut dès lors s'interroger sur la capacité réelle d'une entreprise donnée de mener un combat qui dépasse probablement ses propres intérêts économiques.

4. Les enjeux liés à la maîtrise d'une langue

Alors que les dispositifs de formation des deux entreprises étudiées sont différents, les besoins de leurs collaborateurs sont en grande partie les mêmes. Il s'agit pour ceux qui ont (ou qui auront) des relations avec des non francophones et qui reçoivent des informations en anglais de maîtriser suffisamment bien la langue. Dans les deux organisations, des compétences en anglais sont nécessaires à l'oral comme à l'écrit, pour la compréhension comme pour l'expression. Il leur faut en effet :

- comprendre des documents écrits et des propos tenus dans le cadre de réunions,
- s'exprimer de manière formelle en public,
- échanger à l'oral dans le cadre de réunions ou de rencontres moins formelles,
- échanger à l'écrit, essentiellement par courrier électronique,
- produire des rapports écrits et des supports de présentation.

Certaines difficultés associées à ces situations peuvent être identifiées :

- comprendre des interlocuteurs anglophones et non anglophones, aux accents variés, s'exprimant généralement en anglais,
- savoir et oser s'exprimer,
- penser assez rapidement en anglais pour prendre la parole au bon moment,
- calculer rapidement.

Face à cette variété de situations et de difficultés, les besoins en formation des collaborateurs d'une entreprise sont nombreux et un même programme de formation ne saurait pas répondre à tous ces besoins¹¹. Ceci contribue à expliquer le manque d'intérêt de certains salariés pour le dispositif de formation qu'on leur propose, en dehors des personnes bénéficiant, du fait de leur potentiel notamment, de mesures spécifiques et personnalisées.

¹¹ Loeber, H.-D., 1995, Meueler, E., 1998 (1^{ère} éd. 1993).

Pourtant, les enjeux pour les entreprises sont importants : il s'agit pour elles que leurs collaborateurs, dans ces différentes situations et face à ces difficultés sachent négocier, convaincre au moins aussi bien que leurs interlocuteurs étrangers, qu'ils soient anglophones ou non. Mais alors que dans un contexte international, la maîtrise d'une langue, qui est en fait l'anglais¹², constitue à l'évidence une nécessité, dans le cas de Métalux, la situation est un peu plus compliquée dans la mesure où une bonne partie du développement de l'entreprise s'est effectuée en Europe et dans certains pays d'Amérique du Sud sur la base de l'usage du français. Les cadres supérieurs et dirigeants de ces filiales ont bénéficié de formation au français et se montrent aujourd'hui assez réticents à l'apprentissage de l'anglais qui ne leur semble pas indispensable.

En termes de carrière, il apparaît que la maîtrise d'une langue peut s'avérer capitale : soit, comme chez Métalux, la connaissance de la langue des dirigeants de la maison-mère a pu se révéler un atout important permettant à certains étrangers d'évoluer à des niveaux hiérarchiques élevés ; soit, pour ce qui concerne Parfumsco, les carrières internationales, souvent les plus prestigieuses, sont réservées aux salariés qui maîtrisent au moins la langue anglaise.

On peut aussi constater que la connaissance d'une langue étrangère peut être considérée comme un attribut de pouvoir. Ainsi, chez Métalux, les dispositifs de « passage cadre », évolution hiérarchique hautement symbolique en France en général et dans cette entreprise en particulier, ont intégré la connaissance de l'anglais comme un élément incontournable¹³. Un tel raisonnement qui associe langue étrangère et statut semble en partie lié à la fois à la taille de l'entreprise et à son mode d'organisation. Chez Parfumsco, de taille beaucoup plus modeste et au fonctionnement moins formalisé, la formation linguistique s'impose progressivement d'elle-même en lien étroit avec le développement de l'entreprise sur des marchés anglo-saxons ou asiatiques.

¹² Nous considérons ici l'anglais en tant que langue « générique », sans poser la question de savoir de quel anglais il s'agit précisément. Cette question sera abordée ultérieurement.

¹³ Dans les recherches en management international, les compétences linguistiques sont intégrées dans un ensemble plus vaste de compétences nécessaires à la progression, celles dites interculturelles. Des auteurs comme S. Luchtenberg, 1999, H. Crétien, 2003, définissent ces compétences. Elles incluent des connaissances spécifiques à une culture pour chacune de ses composantes et une appréhension de la situation interculturelle, quelle que soit la culture. Ici, il apparaît que ces compétences linguistiques, pour les cadres français de Métalux et de Parfumsco, sont avant tout associées à la connaissance de la langue anglaise.

Cette analyse a pu être élaborée à partir des informations recueillies au cours des différents entretiens. Les deux monographies suivantes présentent en détail les spécificités de chacune des entreprises étudiées.

4. MONOGRAPHIE DE L'ENTREPRISE MÉTALUX

1. Caractéristiques de l'entreprise

1.1. Présentation générale

L'entreprise Métalux est une société française du secteur de la métallurgie, spécialisée dans la production et la vente de produits techniques et technologiques utilisés dans de nombreux domaines, en particulier pour les biens d'équipement des ménages. Créée en France au début du siècle, l'entreprise s'est progressivement développée pour devenir aujourd'hui un groupe international présent, au travers de ses nombreuses filiales, sur l'ensemble des marchés mondiaux.

1.2. Activités internationales de l'entreprise

Métalux est implantée dans de nombreux pays, sur tous les continents. Elle occupe le 5^{ème} rang mondial et le premier rang européen sur son marché. L'entreprise est dirigée par un Comité Exécutif secondé par un Comité de Direction. Elle emploie plus de 100 000 personnes dans le monde.

L'entreprise a d'abord assuré sa croissance en Europe, par implantation de filiales de production. Ses implantations se sont ensuite poursuivies dans d'autres régions du monde, comme en Amérique Latine, par exemple. Ensuite, Métalux a poursuivi sa croissance par rachat d'implantations déjà existantes, tant en Europe qu'en Asie. Depuis quelques années, Métalux a décidé de s'associer avec un partenaire coréen permettant ainsi aux deux entités de mettre en commun leurs compétences pour mieux affronter la concurrence.

1.3. Problématique générale des langues dans l'entreprise

Les évolutions de l'entreprise en matière de politique linguistique sont directement liées à son développement international et aux besoins qui s'expriment alors à chaque période.

Lorsque l'entreprise a commencé à se développer en Europe en y implantant des filiales, elle s'est efforcée de former le personnel local, essentiellement les dirigeants et quelques cadres

supérieurs, à l'usage du français. De même, les implantations de Métalux en Amérique Latine se sont accompagnées de dispositifs de formation pour développer l'apprentissage du français dans la filiale. En parallèle, les quelques cadres français destinés à l'expatriation dans ces pays ont pu apprendre la langue du pays, afin d'assurer leur bonne insertion dans le pays d'accueil. Cependant, la langue officielle de la filiale est toujours restée le français.

Avec le rachat d'implantations étrangères existantes s'est amorcée une évolution en matière linguistique. Selon le pays concerné, la langue utilisée a pu être soit le français (cas de pays européens pratiquant une langue d'origine latine), soit l'anglais (cas de pays asiatiques en particulier).

Enfin, « l'Entente » réalisée avec une entreprise coréenne, a marqué un changement majeur dans les politiques et les pratiques linguistiques de Métalux.

1.4. A l'origine : le français

La phase d'expansion de Métalux en Europe s'est réalisée selon le modèle de l'entreprise qui, pour conquérir un marché étranger, décide de fabriquer ses produits dans le pays concerné. Métalux a adopté cette stratégie en Espagne et en Turquie par exemple. Dans un tel contexte, l'État-major de la nouvelle entité créée est d'abord composée de cadres français expatriés. Puis, progressivement, des cadres locaux sont recrutés. La maison mère étant française, le français reste la langue officielle des échanges filiale/maison-mère. Parallèlement, se développe donc dans toute la ligne hiérarchique, un réel intérêt pour la langue française. Ainsi, le français est devenu un critère de recrutement en Espagne.

Ce phénomène s'est également développé quelques années plus tard dans certains pays d'Amérique Latine. Dans toutes ces filiales, de langue d'origine latine, l'expérience montre que leur connaissance du français a permis à certains salariés d'accéder à des fonctions importantes dans l'entreprise, qu'ils n'auraient sans doute pas atteintes dans un contexte monolingue.

On pourrait penser que ce phénomène est propre aux pays de langue latine, dans la mesure où la langue locale est proche du français et où cette langue a été apprise à l'école, du moins il y a encore quelques décennies. Mais on retrouve encore aujourd'hui une politique

d'apprentissage du français dans des filiales de pays de l'Est de l'Europe, bien que le français n'y ait jamais été largement diffusé à l'école. Dans ce cas, l'apprentissage du français par les cadres résulte d'une politique forte de Métalux et d'un besoin important pour les cadres locaux de pouvoir communiquer en français avec la direction. Actuellement, les cadres travaillent essentiellement avec la France et entretiennent peu de relations avec les autres filiales du groupe. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ces filiales étrangères peuvent devenir de véritables vecteurs de l'apprentissage du français, même en dehors de l'entreprise :

« Nous formons aussi à l'extérieur de l'entreprise : nous proposons des cours de français aux enfants de l'école primaire, dès 7 ans. Nous cherchons à sensibiliser l'environnement à l'apprentissage du français. On veut faire savoir aux gens que Métalux est là. [...] En juin-juillet, pendant les vacances, des cours de français sont organisés pour les enfants de notre personnel. Les parents ont bien reçu cette action. Nous avons eu quatre groupes cette année. On veut faire apprendre aux gens qu'il n'y a pas seulement l'anglais. [...] Deux groupes de l'année dernière ont recommencé cette année. Ils sont plus avancés que les autres. Mais ils ne parlent pas encore bien. Ils savent juste dire quelques petites choses. [...] Ils apprennent à travers des jeux, des chansons ; ils ont fait un dessin animé qu'ils ont présenté aux parents en y mettant des paroles qu'ils s'étaient partagées. Chacun disait deux ou trois phrases. [...] C'était très bien. Nous sommes en quelque sorte des ambassadeurs de la langue française ».

Pour former leur personnel au français, ces filiales ont des programmes précis, découpés en modules. Les cadres comme les ETAM doivent passer un test. Le niveau d'exigence pour les cadres est assez élevé. Pour les ETAM, il s'agit surtout de pouvoir lire et comprendre le français à l'oral, ainsi que de se faire comprendre. Leur niveau de langue n'est pas très élevé :

« Les cadres [...nouvellement recrutés] ont un an pour [passer un test et réussir]. Ce n'est que lorsqu'ils l'ont, qu'ils sont définitivement intégrés dans l'entreprise. [...] Le français ne peut pas être un critère de recrutement car le marché ne le permet pas. Ce qui compte, c'est la compétence technique et on forme ensuite les ingénieurs au français. [Passer le test en un an...] est assez difficile [...]. C'est la raison pour laquelle nous n'[avons pas le même niveau d'exigence pour les ETAM]. C'est une règle interne. [...] Au fur et à mesure du rapprochement avec Métalux et de son entrée de plus en plus importante dans le capital, nous avons dû parler de plus en plus français. La documentation est ainsi de plus en plus souvent en français. D'où la nécessité pour les cadres et les ETAM de parler ou du moins de comprendre le français. [...] Ils arrivent à se faire comprendre et ils comprennent. Mais ils ne parlent pas très bien et font de nombreuses erreurs. Pour eux, l'essentiel c'est de pouvoir se débrouiller, d'échanger en français, et surtout de lire. Il s'agit avant tout de la compréhension passive. Ils peuvent aussi écrire des "e-mails". [...] Ils n'utilisent pas le subjonctif et pas toujours le conditionnel et certains temps. Ils se font comprendre et comprennent aussi. [...] Les cadres parlent déjà bien. Au début, les traductions étaient toujours prévues dans les grandes réunions. On a progressivement fait apprendre le français et les collaborateurs peuvent maintenant se débrouiller seuls, sans traduction. Il y a encore quelques conférences en français qui s'adressent à des gens qui

ne comprennent pas le français. Des traductions simultanées ou consécutives sont prévues ».

Ces filiales utilisent des professionnels sur place, qui travaillent souvent depuis longtemps pour elles, soit comme salariés, soit comme prestataires externes. Pour les cours de conversation, c'est-à-dire les cours destinés aux personnes de niveau avancé et notamment les cadres, les filiales font appel à des francophones « natifs ». Il peut s'agir des épouses des expatriés qui trouvent ainsi une occupation.

1.5. « L'Entente » et le choix de l'anglais, langue « neutre »

Au cours des années 1990, Métalux décide de s'allier avec une entreprise du même secteur pour conquérir le marché asiatique. Un partenariat, dénommé « Entente », est réalisé avec une entreprise coréenne, bien implantée sur ce marché. D'un commun accord, les dirigeants des deux entreprises décident de réaliser un partenariat qui respecte l'égalité absolue des deux partenaires, et non une fusion-acquisition qui se traduirait par la domination de l'un des deux partenaires sur l'autre. Le succès de cette entreprise doit donc passer par un strict équilibre des échanges ainsi que des efforts à fournir. En particulier, il est décidé que la langue commune utilisée au sein de l'Entente ne sera ni le français ni le coréen. Seule une langue « neutre » obligera les deux partenaires à faire un effort de formation équivalent. L'anglais est ainsi devenue la langue officielle de l'Entente. Tous les échanges réalisés au sein de l'Entente se font désormais en anglais.

Depuis la réalisation de l'Entente, deux langues co-existent donc au sein de Métalux, le français et l'anglais, l'usage de l'anglais s'étant accéléré depuis l'Entente.

1.6. D'un choix « opportuniste » à un changement de politique d'entreprise

Le choix d'utiliser l'anglais comme langue officielle de l'Entente a rapidement eu des effets sur l'ensemble du groupe Métalux, y compris sur ses filiales et établissements non directement concernés par l'Entente. Ainsi, Métalux, par la voix de son Président, a fait obligation à tous ses cadres de maîtriser l'anglais. La justification officielle de cette demande tient à la politique d'internationalisation du groupe : toute expatriation ou tout échange avec l'étranger est supposé pouvoir se faire sans que la langue constitue le moindre obstacle. Autrement dit, tous les cadres potentiellement concernés par une carrière en lien avec les activités internationales du groupe doivent désormais savoir parler anglais.

L'internationalisation de Métalux est donc présentée comme une réalité à laquelle tout cadre est potentiellement exposé.

Le choix de l'anglais comme langue de l'Entente a ainsi constitué le point d'appui essentiel de cette politique d'internationalisation. Désormais ce n'est plus seulement le français qui importe mais également l'anglais, et l'on peut dire que les deux langues coexistent dans l'entreprise, selon des modalités et des usages qui seront détaillés ultérieurement. Ainsi, d'un choix motivé par la volonté d'équilibrer le partenariat engagé, la politique de développement de l'anglais s'inscrit dans une perspective plus large : l'anglais est considéré comme un atout pour la poursuite de l'internationalisation du groupe.

Remarquons que les Français du groupe apprennent l'anglais, mais peu les autres langues, même s'ils sont expatriés. En effet, de nombreux cadres des filiales parlent français, si bien que les expatriés n'ont pas besoin d'apprendre une autre langue. Ceci contraste avec l'effort soutenu dans certains pays concernant l'apprentissage du français :

« Les directeurs français qui sont ici ne parlent pas [la langue locale]. Ils ont une assistante qui est un peu leur main droite et qui fait la traduction pour eux. Certains apprennent très vite, comme un jeune de 30 ans qui a appris en six mois. Il était très doué en langue et en parlait plusieurs. D'autres, plus âgés n'apprennent jamais vraiment. Ceux qui ont 50 ans et qui restent 5 ans ne voient pas l'utilité. Autour d'eux, tout le monde parle français, puisque leurs interlocuteurs sont des cadres qui ont tous appris le français. Certains voudraient apprendre [la langue], mais leurs interlocuteurs parlent français avec eux, si bien qu'ils n'apprennent pas. Et les [cadres locaux] veulent parler français parce qu'ils veulent s'améliorer. Les épouses des directeurs français apprennent mieux [...] parce qu'elles doivent se débrouiller dans la vie de tous les jours. Les directeurs eux-mêmes repartent rarement en parlant [la langue]. Ils [la] comprennent surtout. En fait, ils n'ont pas besoin d'apprendre ».

2. Les pratiques linguistiques

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les usages en matière de langue concernent majoritairement le français et l'anglais. Dans certaines filiales européennes et latino-américaines, la langue du pays est également utilisée (espagnol, turc, slovène, etc.). A côté du choix d'une langue internationale officielle, l'anglais, apparaissent des choix qui peuvent être différents, les personnes s'adaptant individuellement aux situations et en particulier à leurs interlocuteurs, à moins que ce ne soit eux qui le fassent.

2.1. Différents types d'usage

Il est possible de distinguer différentes situations d'échange dans lesquelles l'usage d'une langue étrangère peut comporter des difficultés croissantes.

Le courriel constitue un moyen de communication très développé chez Métalux. La plupart des messages sont rédigés en français, sauf si l'un des destinataires est étranger. Dans ce cas, le texte sera rédigé soit en anglais, soit éventuellement dans une autre langue. Le niveau de difficulté est maîtrisable dans la mesure où la personne peut prendre le temps de vérifier que ce qu'elle écrit est correct, et peut avoir recours à une assistance (dictionnaire, collègue, etc.).

Les conversations téléphoniques en langue étrangère constituent un niveau de difficulté beaucoup plus élevé, dans la mesure où il s'agit de réagir « en temps réel », par oral, sans bénéficier du support du paralangage auquel on peut accéder au cours d'une conversation de face à face : gestes, mimiques, lecture sur les lèvres, etc. Pour les salariés de l'Entente, le rapport au téléphone nécessite une bonne, voire très bonne maîtrise de l'anglais. Comme pour les réunions, l'anglais n'est pas choisi pour toutes les interactions avec des non-francophones, dans la mesure où certains étrangers parlent bien français, et surtout mieux que les Français ne parlent l'anglais ou leur langue. C'est notamment le cas de nombreux interlocuteurs hispanophones qui ont souvent une bonne maîtrise du français. En effet, cette maîtrise constitue, et surtout constituait un critère de sélection au moment de l'embauche, avant l'Entente.

Les réunions à l'étranger ou les visio-conférences peuvent, au regard des difficultés mentionnées précédemment, constituer un niveau intermédiaire de difficulté. Dans le cadre de l'Entente, et notamment avec les partenaires coréens, l'anglais s'impose souvent, à moins que l'on ait recours à un interprète dans le cadre de réunions de la Direction Générale :

« Dans les réunions, l'anglais est de plus en plus utilisé car les coréens parlent mieux l'anglais que le français. La plupart ne parlent d'ailleurs pas français. Mais dans une réunion de 20 personnes, en anglais, il se peut que 18 soient françaises et 2 étrangères ».

« Les Coréens ne parlent en général pas le français. Parfois, les traductions sont aussi du français vers l'anglais pour les Coréens. Car certains parlent très bien anglais et cela leur permet d'avoir une version directement en anglais, ce qui leur évite d'avoir à retraduire du coréen vers l'anglais. Quelques uns ne parlent pas anglais, et il faut donc une traduction vers le coréen ».

Notons que dans le cadre de réunions, le choix d'une langue n'est pas toujours fait à l'avance et dépend des participants présents. En général, l'anglais est choisi dès qu'une personne n'est pas francophone. Sinon, le français est choisi. Il existe toutefois des exceptions :

« Lors des réunions et des conférences, quand l'auditoire est uniquement constitué de Français, cela se passe en français. Car c'est plus précis ».

« Il arrive que des réunions soient organisées en anglais, même si tout le monde parle français, parce que les comptes-rendus doivent être envoyés à des non-francophones. Tout est alors fait directement en anglais. Lorsque les réunions se font en français, l'avantage c'est que tout le monde comprend, alors qu'avec l'anglais, tout le monde ne comprend pas. Certaines personnes ne le disent pas. Il y a alors une perte d'information et de temps. On ne suit pas toujours ».

Les petites réunions avec des étrangers se font dans une langue commune à tous les interlocuteurs. L'anglais n'est pas toujours choisi. En effet, comme nous l'avons déjà vu, bon nombre d'étrangers de certains pays parlent français, soit parce que des filiales ont eu une importante politique de formation au français, dont les effets se font encore sentir, soit parce que le français est, ou était, une langue fréquemment apprise à l'école. Dans certains pays d'Europe de l'Est, le français n'est et n'a pas été une langue enseignée dans le système scolaire. Mais les filiales peuvent avoir fait d'importants efforts de formation et tous les cadres parlent français, ainsi que les ETAM, même si leur niveau est moins bon. Dans ces cas, il se peut que les interlocuteurs étrangers parlent mieux français qu'anglais ou qu'ils parlent mieux français que les Français ne parlent anglais. Il arrive même que les expatriés français occupant des postes de direction dans ces filiales n'apprennent pas la langue locale et travaillent plusieurs années en français, leur assistante traduisant lorsque cela est nécessaire. L'anglais est donc certes la langue officielle de l'Entente, mais une règle informelle consiste à choisir celle qui facilite le plus la communication. Finalement, la langue choisie est commune à tous les interlocuteurs et lorsqu'il y a le choix, celle qui convient le mieux possible à tous. Il se peut donc que ce ne soit pas l'anglais.

Concernant l'écrit, il faut mentionner que l'anglais est de plus en plus utilisé, du fait de l'intensification des relations avec les partenaires de l'Entente.

Il existe chez Métalux un site Intranet avec trois langues officielles : le français, l'anglais et l'espagnol ainsi que des traductions dans de nombreuses autres langues, en fonction des filiales. Concernant l'Entente, un site Intranet lui est dédié, en français, anglais et coréen. Cette situation témoigne d'une certaine volonté de Métalux de préserver la variété des langues utilisées dans le Groupe.

Notons enfin que les pratiques internes de Métalux peuvent être influencées par d'autres partenaires que ceux de l'Entente, notamment les fournisseurs et les clients, souvent étrangers et avec qui les échanges se font en anglais :

« En fait, l'anglais intervient dès qu'on sort du contexte habituel de l'entreprise (filiale-maison mère par exemple) pour entrer en contact avec l'environnement extérieur : les fournisseurs, les clients, etc ».

2.2. Difficultés rencontrées

Dans les échanges avec les non-francophones, les difficultés ne viennent pas toujours uniquement d'un faible niveau en anglais de certains collaborateurs français. Cela peut aussi venir des interlocuteurs étrangers, notamment des Coréens. L'accent et le vocabulaire des Français ne sont pas toujours parfaits, et il en est de même pour les autres étrangers non anglophones. Une autre différenciation se situe au niveau des capacités de compréhension de l'anglais oral, suivant les accents des interlocuteurs : une difficulté apparaît fréquemment, celle de comprendre les Asiatiques. Dans le cadre professionnel, le vocabulaire est souvent assez pauvre ou très technique et ne pose que rarement des problèmes : il est le même que celui utilisé dans les revues que lisent les collaborateurs et est assimilé, du moins pour la compréhension. La précision des termes des échanges peut en pâtir et entraîner de légères difficultés, surmontables :

« Le niveau de vocabulaire [des Coréens] est bon, mais leur prononciation ne l'est pas. Mais l'oreille s'y fait. Cela demande toutefois une grande concentration. En effet, les négociations durent plus longtemps qu'avec des Français par exemple, parce qu'il faut souvent revenir sur le sujet, que chacun parle une langue qui n'est pas la sienne avec des approximations et qu'il faut souvent résumer les propos afin de s'assurer que les deux parties ont bien compris la même chose. A l'écrit et à l'occasion de ces résumés, les partenaires se rendent souvent compte de mal-entendus, ce qui nécessite de revenir sur les débats. C'est donc beaucoup plus long ».

En dehors des Coréens et plus généralement de certains Asiatiques, l'échange apparaît plus facile avec les non-anglophones qu'avec les anglophones : les Français dont le niveau en anglais n'est pas très élevé se retrouvent face à des interlocuteurs ayant en quelque sorte le même problème linguistique qu'eux :

« Il m'est plus facile de parler anglais avec des non-anglophones qu'avec des Américains ou des Anglais. Car ceux-ci ne font pas d'efforts pour parler plus lentement ; ils ne prennent pas le temps ».

Certains Français expriment des difficultés à échanger avec certains anglophones soit à cause d'un accent pour eux inhabituel (c'est le cas pour certains avec les Américains), soit à cause du vocabulaire et du positionnement de l'interlocuteur face à un non anglophone (c'est le cas pour certains avec les Anglais). Des difficultés pour les non-anglophones peuvent aussi venir

de la plus grande aisance de leurs interlocuteurs anglophones, qui prennent la parole plus facilement, dès qu'ils l'estiment nécessaire. Cette difficulté peut s'expliquer par une gêne dans la pensée due à l'utilisation d'une langue étrangère et/ou par un manque de confiance dans ses capacités linguistiques :

« L'interaction avec les Américains est plus facile qu'avec les Anglais, malgré l'accent, car les Américains sont moins pointilleux sur le vocabulaire et plus ouverts ».

« Dans les réunions en anglais, les anglophones prennent la parole plus facilement, si bien que chaque fois qu'ils ont quelque chose à dire, ils le font. Ceci peut poser problème. [...] Nous avons moins d'assise et eux plus de répondant. [...] C'est un problème de capacité à convaincre, de pertinence de propos, d'efficience dans l'échange ».

Certaines difficultés de compréhension tiennent davantage à des aspects culturels qu'à des problèmes proprement linguistiques. Ainsi, un même mot n'a pas forcément le même sens pour un Asiatique et pour un Français qui tous deux ont recours à une langue qui leur est étrangère, à savoir l'anglais :

« Lorsqu'il y a des malentendus, ce n'est pas à cause de la langue. C'est plutôt une question de mentalité. [...] On a appris à cohabiter ensemble. Mais nous n'avons pas eu de formation pour apprendre comment travailler ensemble [...] ».

« Par exemple, "commitment" en anglais, se traduit par engagement. Mais ça ne veut pas dire la même chose. Pour le Coréen, il se suicide s'il ne tient pas son engagement. Chez nous, c'est un objectif que l'on s'engage à tenir mais si on n'y arrive pas, on expliquera pourquoi, on a essayé mais l'objectif était très ambitieux ; bon, ben on n'y est pas arrivé. »

2.3. Pratiques des langues et niveaux de maîtrise technique

Pour des raisons évidentes liées au développement international de Métalux, non seulement avec l'existence de l'Entente, mais aussi en raison du développement de partenariats divers avec des entreprises de nombreux pays (États-Unis, etc.), de plus en plus de collaborateurs sont amenés à utiliser l'anglais. C'est la seule langue commune entre partenaires internationaux :

« L'anglais est un moyen de communication commun et est choisi pour ça ».

Cependant, contrairement à ce qui se produit dans certaines entreprises fortement internationalisées, il n'y a pas eu « cannibalisation » du français. Beaucoup de réunions se tiennent en français même lorsque quelques collaborateurs non francophones y assistent. Cela

se produit surtout lorsque ces derniers parlent bien français. Dans certains pays, comme l'Espagne, les collaborateurs parlent souvent très bien français :

« Avec les Espagnols, je parle essentiellement français et espagnol. [...] Ils ont des cours de français, sous forme de stages intensifs, et le parlent souvent ».

Certains Français essaient de parler espagnol avec leurs interlocuteurs espagnols. Notons aussi qu'aucune personne interrogée travaillant souvent avec des Espagnols ne déclare parler anglais avec eux :

« J'utilise aussi l'espagnol avec [les Espagnols]. Avec certains, j'ai convenu de parler en espagnol. [...] Ils répondent en français : le but est que chacun améliore la pratique de la langue. Sinon, je n'ai que des connaissances scolaires en espagnol ».

Progressivement, le niveau des collaborateurs s'améliore, mais on constate que la maîtrise de la langue tient aussi au niveau de l'interlocuteur :

« Plus on parle anglais avec des gens qui parlent bien, plus on est tiré vers le haut. »

La pratique de l'anglais constitue l'un des principaux facteurs de progression :

« Les gens font maintenant plus d'efforts qu'avant. Ils sont obligés car ils sont confrontés à des partenariats, par exemple avec des entreprises américaines. Avec la plupart des pays d'Europe, les gens ne parlent pas français et il leur faut donc communiquer en anglais. Par la force des choses, les gens sont obligés de s'améliorer. Les jeunes qui arrivent sont plus ouverts aux langues. Ils ont voyagé, ils ont fait des langues à l'école. Les ingénieurs pratiquent aussi l'anglais parce qu'ils doivent publier et lire en anglais. C'est la même chose pour les gestionnaires ».

Mais, de l'avis de plusieurs étrangers interrogés et de quelques Français, le niveau d'anglais en France et chez Métalux en particulier reste faible par rapport à d'autres pays :

« Les Français ne deviennent pas de grands linguistes, comme les Britanniques. Ils sont paresseux. Ce n'est pas comme les Suédois. Ici, ce n'est pas ancré dans l'éducation. On n'y est pas encore. Quand à l'école primaire l'instituteur parle avec un accent parigot, cela n'aide pas l'oreille des jeunes. Il faut des natifs pour le faire. Il y a toujours une sorte de protectionnisme. Ils ne veulent pas être envahis. On ne veut pas que sa langue soit dépréciée. On essaie de trouver des termes français pour que l'anglais n'envahisse pas ».

À côté de ce faible niveau de langue, et peut-être ce refus d'apprendre, un autre phénomène se produit en parallèle, celui d'utiliser de plus en plus de mots anglais dans une phrase française. De l'avis de plusieurs collaborateurs, c'est une mode. Le sens des mots est parfois décalé par rapport à l'anglais :

« Chez Métalux, on essaie d'utiliser les termes français quand on rédige en français. Dans la conversation, les gens utilisent des termes anglais. Ça fait mieux. Mais les termes glissent. On arrive souvent à donner un autre sens aux termes anglais ».

3. La mise en œuvre de la politique linguistique en France

Les principaux efforts de l'entreprise concernent la formation à l'anglais des cadres et des ETAM, associé à des tests d'évaluation. Cependant, si l'entreprise cherche à développer massivement la maîtrise de l'anglais chez ses collaborateurs, elle n'en offre pas moins différents services d'aide : service spécialisé dans la traduction, possibilité d'avoir recours à un interprète, - par exemple dans certaines réunions où personne ne parle la même langue et où on ne recourt pas à l'anglais comme langue intermédiaire-, ou mise en place d'un glossaire.

3.1. La mise en place de quelques outils et de services supports

Dans le cadre de l'Entente, les responsables français ont ainsi décidé d'analyser les différents échecs auxquels ils avaient été confrontés afin d'élaborer un lexique de mots courants utilisés dans le domaine du management. De taille délibérément modeste, environ une centaine de mots, ce lexique a recensé les différents termes ambigus pouvant prêter à confusion, comme par exemple « compétences » ou « engagement ». Très utile au début de l'Entente, ce lexique a été progressivement abandonné, lorsque chacun connaissait le sens précis du terme utilisé par son interlocuteur.

Dans le même ordre d'idée, un glossaire a été élaboré en anglais et en français, disponible sur le site Intranet de Métalux. Il concerne principalement le vocabulaire technique et vise à aider les collaborateurs, en particulier les ingénieurs. Son élaboration a mis en lumière l'existence de problèmes de « territoire » de langue :

« Le périmètre d'une pièce n'est jamais le même d'une entreprise à l'autre. Il y a toujours des rapprochements à faire en fonction des conceptions qui sous-tendent les mots. »

Le site Intranet de l'entreprise propose également aux salariés de Métalux un système de traduction automatique, destiné à les aider. Mais son utilisation ne peut se faire que par des personnes qui connaissent déjà bien la langue :

« Quelqu'un peut utiliser ce système pour faire un premier jet. Mais si quelqu'un pense que le système peut être utilisé tel quel, c'est très dangereux. C'est une aide, qu'il faut savoir manier, comme tout outil. Le système n'a pas la sensibilité et on peut arriver à des contre-sens graves. Ce système est accessible à tout le monde, avec une mise en garde,

précisant que le système ne remplace pas une bonne connaissance de l'anglais. Il faut au minimum relire et le texte d'origine doit être parfait ».

La traduction et l'interprétation sont aussi proposées dans les filiales. Il s'agit là souvent de traduire de la langue locale vers le français ou inversement, et pas seulement de ou vers l'anglais. Car malgré les efforts importants de certains pays pour former l'encadrement au français, tous les collaborateurs ne comprennent pas le français et tous ne savent pas rédiger des textes de plusieurs pages en français :

« Mais pour des choses plus compliquées, il y a des traducteurs. Cela leur prendrait trop de temps de rédiger en français. Ce n'est pas leur métier ».

Malgré l'apprentissage massif de l'anglais, comme nous le verrons plus loin, les besoins en traduction sont de plus en plus nombreux, si bien que l'entreprise a développé ce service. Vingt langues sont concernées. L'interprétation est un service destiné essentiellement à la Direction Générale. Ce service répond aussi à des demandes de travaux plus légers, de la relecture en général. Pour les petites traductions, les collaborateurs doivent s'arranger eux-mêmes, avec des collègues anglophones. Les secrétaires peuvent aussi faire ce travail pour des petits textes, mais la traduction n'est pas leur métier :

« Les chefs leur donnent parfois des choses trop dures. Il y a toujours des gens qui disent à la secrétaire de faire. Elle a peut-être de bonnes connaissances, mais pas de là à être bilingue. Le service peut leur donner des conseils, aussi de telle manière qu'elle puisse faire comprendre à leur chef que le travail demandé est trop dur ».

3.2. L'évaluation des collaborateurs

La mise en oeuvre de la politique de maîtrise de l'anglais s'est faite au travers d'objectifs précis en matière de gestion des ressources humaines. En particulier, Métalux a choisi de centrer ses efforts essentiellement dans deux domaines : la formation et le recrutement.

Concernant la formation, l'objectif « politique » consistant à exiger des cadres une maîtrise de la langue anglaise s'est traduit de manière très concrète : tous les cadres doivent obtenir au moins 750 points au TOEIC (*Test of English for International Communication*). Certains ETAM sont également concernés, en particulier dans la perspective d'une promotion au niveau cadre.

Dans un premier temps, tous les cadres de Métalux, ainsi que les ETAM concernés, ont donc subi le test TOEIC pour établir leur score individuel. Ceux qui n'atteignaient pas la barre des

750 points devaient être inscrits dans des programmes de formation devant leur permettre d'obtenir le niveau requis dans un intervalle de 4 ans.

Remarquons toutefois que la politique de l'entreprise ne semble pas claire pour l'ensemble des collaborateurs concernés par la formation et le passage du TOEIC. Les cadres ayant passé le TOEIC et ayant obtenu un score inférieur à 750 points savent bien qu'ils doivent l'atteindre. Mais ils ignorent le plus souvent la durée dont ils disposent pour le faire. L'un d'eux raconte ainsi :

« Il n'y a pas de date limite pour l'obtention de ces points. Peut-être deux ou trois ans. [...] Pour ceux qui sont depuis longtemps chez [Métalux], le nombre de points n'est pas toujours atteint ».

En outre, les sanctions en cas d'échec sont loin d'être claires. On imagine en effet mal l'entreprise remercier un de ses cadres, très performant par ailleurs, simplement au motif qu'il n'aurait pas obtenu 750 points au TOEIC. Ceci contribue peut-être à la faible motivation de certains pour les formations en anglais dont l'objectif se limite à l'obtention de ce score.

En matière de recrutement, il a été décidé de n'embaucher que des cadres obtenant au moins 650 points au TOEIC, avec un quota de 10% de personnes ayant obtenu le score de 750 points, quelle que soit leur affectation au sein du groupe. Ce score semble par ailleurs correspondre au niveau atteint par la plupart des diplômés des écoles d'ingénieur ou de gestion, qui constituent un important vivier pour le recrutement des cadres de Métalux.

3.3. Un programme de formation ambitieux

Le souhait de la Direction générale de Métalux de voir l'ensemble de ses cadres maîtriser l'anglais a donné lieu à la conception et la mise en œuvre d'un important dispositif de formation. Celui-ci a porté sur un grand nombre de salariés puisque, au total, ce sont environ 18.000 personnes, dont 14.000 cadres qui ont été, et sont encore concernés.

La première étape a consisté à administrer le test TOEIC aux cadres de haut niveau et à tous les collaborateurs utilisant régulièrement l'anglais dans leur activité, quel que soit leur statut. 50% d'entre eux avaient atteint au moins le niveau 750.

Deux priorités ont ensuite été définies pour former les salariés et leur permettre d'atteindre le score requis : soit les personnes utilisent l'anglais dans leur travail, soit l'anglais est nécessaire pour leur évolution de carrière. On retrouve ce cas lorsqu'un collaborateur non-cadre souhaite devenir cadre et que le principal obstacle à son passage cadre est de ne pas

totaliser 750 points au TOEIC. Il peut aussi s'agir de cadres qui souhaitent passer au niveau supérieur pour lequel l'entreprise demande un score de 850 points. Mais le simple fait de monter dans la hiérarchie ne correspond pas forcément à un usage plus important de l'anglais. Le contraire peut même se produire. Un passage cadre peut se traduire par un changement d'activités, qui n'impliquent pas forcément des liens avec l'international.

Les dispositifs de formation proposés combinent des modalités variées d'apprentissage, selon le niveau d'entrée de la personne et les objectifs à atteindre : formation en présentiel, stage intensif, cours en ligne (e-learning), cours par téléphone, seul avec le formateur ou à plusieurs apprenants, selon une périodicité variable (plusieurs fois par semaine à une fois par quinzaine ou par mois). Nous reviendrons sur ces dispositifs.

Notons enfin que la différenciation dans la politique de formation de l'entreprise est limitée. Certains regrettent aussi que les formations ne soient pas adaptées aux besoins de chacun :

« Chaque site a sa problématique et on ne peut pas imposer un même programme à tout le monde. Il faut différencier selon les besoins. Or, chez Métalux, les formations sont fédérales, standards, on doit les suivre. On devrait proposer en fonction de la problématique de chaque secteur et au bon moment ».

Une deuxième distinction est opérée entre la France et les filiales de Métalux à l'étranger. En effet, le programme présenté ci-dessus pour l'anglais a été massivement développé en France, tandis qu'il s'est heurté, dans les filiales étrangères, aux anciennes pratiques de formation au français. En effet, la création de l'Entente n'a pas eu d'effet sur les pratiques de ces filiales qui, habituées à travailler en français, ont continué à le faire. Ceci est particulièrement sensible dans les pays européens. Seuls quelques dirigeants parlent anglais et les membres de l'encadrement ont du mal à admettre, après avoir fait l'effort de parler français, de devoir à présent passer à l'anglais. Certaines filiales, ayant fait l'effort de recruter des cadres parlant anglais, les ont d'ailleurs vu démissionner peu de temps après, au motif qu'ils n'utilisaient pas leur anglais.... Dans certaines filiales, on rencontre même des oppositions à l'apprentissage de l'anglais.

Des programmes de formation sont néanmoins proposés aux filiales, pilotés par le Siège de Métalux qui assure en particulier la mise en œuvre et l'animation de la formation sur tous les sites. Métalux souhaite en effet qu'une certaine cohérence existe au sein du groupe, tant au niveau des contenus que des méthodes pédagogiques. Il faut donc s'assurer que ce sont les mêmes fournisseurs, organismes de formation, qui interviennent dans les filiales. Cette politique se heurte aux dispositifs législatifs qui sont différents des dispositifs français. Par

exemple, en Espagne, la formation se fait en dehors du temps de travail. Dans d'autres pays, comme en Turquie, les difficultés tiennent davantage à la nature des programmes proposés par les organismes locaux, jugés trop scolaires et insuffisamment centrés sur des besoins professionnels.

Parmi les méthodes de formation utilisées pour l'anglais, une autre distinction concerne la formation en ligne. Elle constitue un moyen intéressant dans la mesure où des effectifs importants étant impliqués, elle peut permettre de réduire significativement les coûts de la formation. Toutefois, ce mode de formation dépend largement des possibilités locales, tant au niveau des réseaux téléphoniques, encore peu développés dans certains pays, que du matériel. Ces réalités se combinent avec les dispositifs législatifs mentionnés plus haut : une personne qui doit se former sur son temps personnel a besoin, pour pouvoir utiliser la formation en ligne, d'un matériel à sa disposition ainsi que d'un accès personnel au réseau Internet. Cela peut donc représenter pour les salariés des coûts importants de nature à rendre difficile l'usage de ces outils.

3.4. Une mise en œuvre différenciée de cette politique de formation

Au-delà des discours et des intentions affichées par la Direction de l'entreprise, les pratiques observées rendent compte d'une relative diversité.

Tous les salariés de la « cible » de la politique d'internationalisation ne sont pas concernés de la même manière par les dispositifs mis en place, dans la mesure où leurs besoins et pratiques linguistiques diffèrent.

Une première distinction s'opère entre les salariés (cadres essentiellement mais pas seulement) qui travaillent dans le cadre de l'Entente et les autres.

Les premiers pratiquent en effet l'anglais quasi quotidiennement dans leur activité professionnelle et ont donc besoin de maîtriser la langue. La formation leur a été proposée en priorité, sachant que nombre d'entre eux, travaillant déjà dans un certain contexte international avant l'Entente, connaissaient déjà l'anglais.

Pour eux, la formation est sans doute nécessaire, mais c'est surtout le fait de pratiquer la langue qui leur importe. Ce premier groupe présente une grande hétérogénéité de besoins. Les uns utilisent l'anglais essentiellement à l'écrit, les autres à l'oral. Les pratiques de la langue anglaise peuvent être majoritairement passives ou actives. Dans le cadre de changement de fonction, l'utilisation des langues étrangères peut évoluer et c'est à ce niveau que les

formations prennent toute leur importance. Pourtant, la plupart des collaborateurs suivent souvent des cursus visant le passage du TOEIC, indépendamment de leurs besoins quotidiens dans le cadre du travail.

Pour le second groupe, exclusivement des cadres ne travaillant pas forcément à l'international, la maîtrise de l'anglais leur a été présentée comme un élément indispensable à leur employabilité, c'est-à-dire à une potentielle évolution professionnelle.

Selon les cas, ces salariés sont plus ou moins motivés. Certains, souhaitant bénéficier de formation, n'ont pas cherché à travailler avant de passer le TOEIC, puisque le fait d'obtenir un score inférieur à 750 points valait entrée en formation. D'autres au contraire, qui n'ont pas d'ambition particulière en termes de carrière, ne ressentent pas la nécessité de faire l'effort d'améliorer leur anglais. Ces considérations ont amené l'entreprise à assouplir ses exigences :

« Un cadre de 52 ans, qui travaille à Lille, dans un service administratif exclusivement en anglais, s'il ne veut pas apprendre l'anglais, on ne le forcera pas ».

L'entreprise investit aussi dans d'autres mesures de formation destinées à certaines catégories de cadres : à côté d'un programme conçu pour l'ensemble de l'encadrement et de la population ETAM dont l'objectif devient celui de faire en sorte que tous obtiennent un certain score au TOEIC, l'entreprise investit dans un programme individualisé qui vise l'aisance en anglais, à l'oral comme à l'écrit, en fonction des besoins de chacun. Peu en bénéficient.

3.5. La motivation pour les formations

Un manque de motivation se retrouve chez les collaborateurs qui suivent des formations et progressent dans leurs apprentissages, mais oublient ce qu'ils ont appris entre deux sessions du programme. Certains estiment ainsi que le temps entre deux sessions est trop long. En outre, les sessions de formation proposées en parallèle avec le travail présentent, aux yeux de certains, l'inconvénient de ne pas permettre une immersion nécessaire pour oublier les problèmes professionnels quotidiens. Les quelques personnes qui ont bénéficié d'autres mesures de formation que les cours standards en sont très contentes, mais reconnaissent que très peu d'entre elles en bénéficient. Il s'agit de cours particuliers, par téléphone et de séjours linguistiques. Certains ont aussi été contraints de suivre une formation, tout en sachant qu'ils ne pratiqueraient pas l'anglais, du moins pas avant suffisamment de temps. Ils pensent oublier l'essentiel de ce qu'ils viennent d'apprendre, avant d'en avoir besoin. Certains collaborateurs considèrent aussi qu'ils ne peuvent pas être motivés et ne sont pas prêts à faire l'effort d'apprendre, tant qu'ils ne se sentent pas obligés par leurs interlocuteurs :

« Je risque d'oublier [...] du fait d'un manque de pratique. Si j'ai de nouveau besoin de l'anglais, je reprendrais les formations à zéro ».

« Le problème, c'est que je ne pratique pas dans mon travail ».

Plus généralement, cela pose le problème de la pertinence des cours d'anglais pour apprendre une langue, sans la pratiquer régulièrement, et d'une formation qui n'est pas orientée vers la pratique et l'expression :

« Il n'y a aucune pratique orale dans le TOEIC ».

Nous retrouvons d'ailleurs plusieurs personnes qui estiment apprendre essentiellement grâce à leurs échanges fréquents avec des étrangers, dans le cadre du travail ou non :

« J'apprends surtout à l'étranger dans des situations de face à face, [...] avec mes partenaires de travail. [...] Et aussi parce que je dois me débrouiller dans la vie de tous les jours, ce qui demande un vocabulaire plus pratique, usuel, que ce que l'on apprend dans les livres. On apprend grâce à la "vraie vie" ».

Par ailleurs, l'objectif du TOEIC est très motivant pour certains, mais cela ne correspond à rien pour d'autres. Concernant le passage du TOEIC, beaucoup de collaborateurs sont critiques et sceptiques. D'une part, nous avons vu que ce test n'est pas toujours un facteur de motivation. D'autre part, certains pensent qu'il ne donne pas une bonne indication du niveau d'anglais pour quelqu'un qui l'utilise dans le cadre de son travail. Nombreux sont ceux qui pensent qu'il est possible d'avoir les 750 voire les 850 points exigés par l'entreprise en s'exerçant spécifiquement pour le test, sans pour autant avoir un niveau suffisant pour travailler en anglais. Un problème essentiel de ce test est qu'il ne demande pas d'expression orale, alors que de nombreux collaborateurs doivent pouvoir tenir une conversation en anglais. Plus généralement, la question de l'intérêt du test et des formations qui lui sont associées par rapport à l'objectif de compétence linguistique, est ainsi posée :

« Le TOEIC ne génère pas un niveau d'aisance. A l'inverse, la pratique de l'anglais ne l'aurait pas beaucoup aidé pour le TOEIC. Il pense seulement que les personnes très à l'aise en anglais n'ont pas besoin de formation pour obtenir un bon score. Pour lui, les formations au TOEIC ne sont pas une voie pour progresser ».

Il ressort dans ces propos que l'objectif initial des formations linguistiques semble oublié au profit d'un objectif plus simple à mesurer, celui du nombre de collaborateurs ayant atteint un certain score au TOEIC.

Pour les formations plus spécifiques, les personnes interrogées bénéficiaires en sont satisfaites et reconnaissent leur utilité. Il s'agit des dispositifs réservés à certaines catégories de cadres, des formations par téléphone et des immersions. Ce sentiment de progresser grâce à un

programme individualisé rejoint l'idée que la pratique est essentielle au développement de compétences linguistiques :

« Parmi les démarches de formation, j'ai aussi eu une expérience efficace de coaching individuel avec un anglo-saxon. C'est moi qui ai fait la demande de la démarche, pour être plus efficace à l'oral. Cela ne rentrait pas dans le cadre du TOEIC. J'ai ainsi eu 15 heures de coaching. Très peu de collaborateurs le font. Car le coût n'est pas nul et cette formation est uniquement proposée aux personnes qui ont un certain statut ou le potentiel pour l'atteindre. Ceux qui peuvent le faire le font. Car on voit bien l'intérêt de l'investissement ».

4. Les autres enjeux des pratiques linguistiques

4.1. Langues et carrière

De toute évidence, Métalux accorde une grande importance à l'anglais dans le développement de carrière des cadres. Ainsi, tous les cadres doivent avoir au moins 750 points au TOEIC. Les jeunes sont désormais embauchés sur cette base-là. Seuls certains « anciens » peuvent encore afficher des scores inférieurs. Bien que cela soit toléré, il est clairement mentionné que le développement de carrière, qui peut se faire en lien avec les activités internationales de l'entreprise, passe obligatoirement par la maîtrise de l'anglais. Certains niveaux d'encadrement exigent 850 points au TOEIC. Les cadres concernés doivent suivre des formations pour atteindre ce score, si ce n'est pas déjà le cas. Notons qu'une fois le score atteint, il ne semble pas qu'il soit nécessaire de le repasser à l'occasion d'un changement d'activité, par exemple pour occuper un poste nécessitant une pratique plus intense et plus fine de l'anglais. Autrement dit, Métalux semble considérer qu'une fois un nombre de points atteints, le collaborateur est sensé avoir un certain niveau, jugé suffisant, et ce, quelle que soit la durée écoulée entre la date du test et le moment où il utilise ses connaissances.

Par ailleurs, les techniciens qui souhaitent devenir cadres doivent remplir la condition expresse d'obtenir 700 points au TOEIC. Pour cela, l'entreprise offre la formation nécessaire (cf. infra). Cette obligation peut être ressentie de façon différente : soit elle stimule les collaborateurs qui souhaitent évoluer, dans la mesure où l'entreprise s'engage à les faire progresser dès que leur niveau d'anglais est satisfaisant ; soit, *a contrario*, elle décourage ceux qui connaissent trop peu la langue pour penser pouvoir un jour atteindre les scores demandés.

On remarque que le phénomène actuel relatif à l'anglais – la maîtrise de la langue comme pré-requis à un développement de carrière –, s'est produit dans le passé pour le français. La maîtrise du français s'est en effet révélée un bon moyen pour divers collaborateurs étrangers de Métalux, d'atteindre des niveaux hiérarchiques élevés. Pourtant, aucune volonté de la Direction Générale de Métalux à cette période ne justifiait ces situations. Cela montre bien que, dans un contexte professionnel donné, la maîtrise de la « langue de tête », celle des dirigeants, peut constituer pour un collaborateur un atout réel pour sa carrière. Cela peut sans doute permettre de comprendre pourquoi les syndicats de Métalux n'ont jamais manifesté d'hostilité à l'égard du projet d'élévation systématique du niveau d'anglais des cadres.

A un autre niveau, la maîtrise du français est un atout pour progresser et prendre des responsabilités : dans les usines, beaucoup d'étrangers travaillent en France et ne parlent pas, ne lisent ou n'écrivent pas toujours bien le français. Ceux qui ont de bonnes connaissances en français possèdent un atout certain, car ils sont des interlocuteurs privilégiés des agents de maîtrise. Sur la base du volontariat, Métalux propose des cours de français et d'alphabétisation. Peu sont intéressés. Ces formations sont proposées à 50% sur le temps de travail et à 50% sur le temps personnel.

4.2. Compétence linguistique et pouvoir

Le rapport entre ces deux notions apparaît « en creux » chez Métalux. En effet, c'est bien parce que les dirigeants de l'entreprise savent combien la maîtrise d'une langue peut octroyer un pouvoir de fait, qu'il a été décidé que la langue de l'Entente ne pouvait être ni le français ni le coréen. L'objectif de préserver un réel équilibre entre les partenaires de l'Entente n'aurait certainement pas pu être atteint si l'une des deux langues avait été officiellement conservée. Le fait que certains collaborateurs français parlent le coréen, en plus de l'anglais, et réciproquement pour les Coréens, constitue un avantage significatif dans la mesure où cela permet d'atténuer les décalages d'ordre culturel. Le fait aussi que, progressivement, Métalux cherche à recruter des coréens parlant français et des Français parlant coréen, témoigne du souci de remédier aux inconvénients liés au choix de l'anglais :

«Malgré les efforts fournis, même au niveau le plus élevé, ce n'est pas facile. Finalement, on dit ce que l'on sait dire, pas automatiquement ce que l'on voudrait dire. On renonce à expliquer les nuances, on va à l'essentiel ».

« On perd beaucoup de temps avec tout ça, ce n'est pas l'idéal. Mais on a choisi ça ».

« On pourrait prendre des interprètes tout le temps, mais ça coûterait trop cher ».

« Il y a un phénomène sous-estimé, c'est l'effort quand on parle une langue étrangère. Par exemple, quand on fait un séminaire, il faut ajouter le décalage horaire. Parfois on le supporte bien, parfois non. Les Coréens s'endorment vite, ils ont du mal à maintenir longtemps leur attention ».

On peut donc penser que les inconvénients liés à la pratique systématique de l'anglais pour des non-anglophones constituent en quelque sorte le « prix à payer » pour neutraliser les enjeux de pouvoir liés à la pratique de la langue.

5. Quelques commentaires

La situation linguistique chez Métalux apparaît ainsi assez diversifiée, pour différentes raisons :

- coexistence de plusieurs langues dont l'usage reste fortement lié aux contextes, tant géographiques (situation spécifique de chaque filiale) que professionnels (nature des échanges et types de travail requis),
- différenciation des salariés en matière de politique de formation linguistique, selon les statuts, les environnements professionnels et les besoins individuels.

La langue, c'est-à-dire la maîtrise d'une langue étrangère pour un collaborateur donné, n'est pas considérée de la même manière selon qu'il s'agit du français, pour les étrangers, ou de l'anglais pour les Français. Dans le premier cas, il apparaît que le français, « langue maternelle » de Métalux, a été considéré comme un élément essentiel de développement des carrières des cadres étrangers dans les filiales, en lien direct avec leur situation professionnelle : il leur fallait parler français pour prétendre dialoguer avec la maison-mère. Dans le second cas, l'anglais apparaît comme une compétence professionnelle parmi d'autres qu'il convient d'acquérir dans le cadre d'une évolution professionnelle potentielle, et non plus seulement comme une nécessité pour échanger avec des collaborateurs non francophones.

Il reste à s'assurer que les programmes de formation à l'anglais puissent garantir à leurs bénéficiaires une maîtrise suffisante de la langue même s'ils ne sont pas amenés à la pratiquer régulièrement. Sous cette réserve, cette démarche de Métalux nous semble caractéristique des groupes industriels qui développent leurs activités à l'international : la question de la langue, quelle qu'elle soit, et indépendamment de la manière choisie pour le faire, doit être réglée.

5. MONOGRAPHIE DE L'ENTREPRISE PARFUMSCOS

1. Présentation générale de l'entreprise

L'entreprise Parfumsco est une société française du secteur de la parfumerie et de la cosmétique. Elle appartient à un groupe diversifié dont les implantations sont mondiales. L'objectif de l'entreprise est de vendre des produits existants ainsi que de créer et vendre des produits nouveaux.

1.1. Activités internationales de l'entreprise

Parfumsco est implantée dans de nombreux pays, sur tous les continents. Elle possède une vingtaine de filiales étrangères. La plus grosse partie du Chiffre d'Affaires (CA) est réalisée en Amérique du Nord ; viennent ensuite le marché français, une partie du marché européen et les ventes réalisées dans les grands aéroports mondiaux et en *duty free*.

Les produits sont fabriqués exclusivement en France. Les activités des filiales étrangères consistent donc uniquement à acheter et revendre les produits en respectant certaines consignes en termes de marché, de marketing ou de choix spécifiques des produits. L'autonomie des filiales est réduite aux initiatives liées au respect des particularités des pays (ex : date des soldes, opérations « anniversaire », dates des fêtes locales, etc.). La création et le lancement de nouveaux produits incombent à la maison mère française dans le cadre de la stratégie d'image concernant l'ensemble de l'entreprise. Une image cohérente des différents produits sur l'ensemble des marchés est en effet primordiale.

Les structures varient d'un pays à l'autre en fonction de la rentabilité de chaque marché local. Dans certains pays, lorsque la rentabilité n'est pas jugée suffisante, il n'y a pas de filiale et l'activité est réalisée par l'intermédiaire d'un agent.

1.2. Organisation et ressources humaines dans les filiales

Chaque directeur de filiale est assisté par un responsable marketing et un responsable des ventes. En fonction de l'importance d'un marché, l'équipe peut être complétée d'autres fonctions. Le personnel des filiales est essentiellement constitué de vendeurs qui travaillent,

soit en magasin, soit auprès des agents. Cette force de vente est parfois accompagnée par de petites équipes de marketing opérationnel ou chargées des relations avec la presse.

De façon générale, l'entreprise emploie peu d'expatriés et les filiales occupent essentiellement des collaborateurs locaux. La répartition entre collaborateurs nationaux et français varie notablement d'une filiale à l'autre. La direction des filiales peut être assurée par un Français (expatrié ou non), un étranger à la filiale d'une autre nationalité ou par des collaborateurs locaux, selon l'importance du CA et le caractère stratégique du marché. Dans un assez grand nombre de filiales, il n'y a aucun Français, seulement des collaborateurs locaux. Ainsi, il n'existe pas de règle fixée *a priori* : tout dépend du pays concerné et des besoins spécifiques. Dans les pays les plus lointains, il est indispensable d'avoir un point de contrôle sur place. De même, pour des raisons culturelles dans certains pays, il est nécessaire d'avoir un collaborateur expatrié, soit le dirigeant, soit un responsable financier.

2. « Politiques » et « pratiques » linguistiques

Sur un plan général, l'entreprise n'a pas de politique formelle concernant l'utilisation d'une langue ou d'une autre. Ceci apparaît aussi bien au travers des propos portant directement sur cette question qu'au travers des discours relatifs aux pratiques concrètes. On constate que la pratique d'une langue ou d'une autre dépend fortement du contexte particulier dans lequel se trouvent les personnes, ainsi que de leurs nationalités respectives.

Concernant l'écrit, il faut différencier ce qui relève des documents officiels (brochures, documents de travail destinés aux personnes d'un même métier dans toutes les implantations) et ce qui se passe dans le cadre d'échanges plus limités ou plus informels (lettres, notes internes, messages électroniques en particulier). Les brochures destinées à être diffusées dans le monde entier sont toujours rédigées en anglais. Les documents utilisés par les services Marketing dans le cadre des formations produits sont rédigés en trois langues : français, anglais et espagnol. Hormis ces cas particuliers, les communications écrites obéissent aux mêmes principes que les échanges oraux explicités ci-dessous.

2.1. Usage du français

Le français est la langue qu'utilisent spontanément les francophones entre eux. En France, la langue utilisée est essentiellement le français, aussi bien en interne qu'avec des partenaires extérieurs à l'entreprise, comme des clients ou des fournisseurs, dont les principaux sont

français. Ceci est dû au secteur d'activité. Dans le luxe en effet, les fournisseurs sont notamment de petites entreprises qui travaillent de manière presque artisanale ; les meilleurs prestataires seraient, soit français, soit implantés dans des pays européens voisins. En interne, les collaborateurs utilisent surtout le français entre eux, sauf s'ils s'adressent simultanément à des non francophones. Cela explique que le site Intranet, destiné aux Français, est en français. Cela implique aussi que les étrangers qui travaillent en France parlent généralement français.

Quelques propos illustrent ces constats :

« Pour les étrangers travaillant en France [...], il est nécessaire de parler français. Cela s'explique davantage par la nécessité de ne pas commettre d'erreurs "culturelles" que par une simple raison linguistique ».

« Un Intranet a été mis en place. Il est en français, à l'usage du personnel du siège et se trouve en test auprès de certains expatriés. Il s'agit d'un système français conçu pour les français. [...] Ce qui est franco-français, comme l'ARTT, n'est pas diffusé mondialement ».

« [Pour les Allemands], les cours de français sont moins proposés que les cours d'anglais. Mais certains en prennent lorsqu'ils vont en France ».

Dans les filiales, en dehors de la langue locale, les collaborateurs français utilisent le français avec quelques locaux, soit pour des raisons d'habitudes prises au début de leur séjour, soit à la demande de certains collaborateurs locaux souhaitant perfectionner leur connaissance du français. Entre eux, les expatriés français parlent français. Ils utilisent aussi parfois leur langue pour communiquer avec le siège.

Les collaborateurs étrangers des filiales venant en France utilisent le français et l'anglais dans leur travail. Tout dépend du niveau de langue de chacun. Le choix peut aussi être fait par courtoisie : parler français à son interlocuteur français serait plus poli. Pour ceux amenés à travailler pour une longue durée en France, la connaissance préalable du français est un atout :

« Le fait que je parle français a été déterminant pour ma venue en France. Car ici au siège, les gens sont réticents à parler anglais. C'est normal, c'est culturel ».

Notons que les dirigeants des filiales étrangères ne parlent pas forcément français. Dans le cas des filiales américaines, s'ils apprennent une langue étrangère, c'est plutôt l'espagnol :

« Aux États-Unis, personne ne parle français, aucun dirigeant. Les VP [Vice-présidents] marketing devraient pourtant parler français, ce serait mieux. Ils travaillent presque au quotidien avec les Français. Mais ils ne font jamais d'effort ».

« Les américains apprennent l'espagnol, par nécessité. En Californie, 30% des gens viennent du Mexique ; il s'intègrent peu, parlent espagnol. Donc il y a des américains qui apprennent l'espagnol ».

2.2. Usage de l'anglais et d'autres langues étrangères

Lorsqu'un ou plusieurs interlocuteurs ne sont pas francophones, l'anglais est utilisé, que la situation se produise en France ou non. L'anglais apparaît comme la seule langue commune, qui permettrait de se faire comprendre de tous. C'est le cas dans de nombreuses réunions, en marketing notamment, auxquelles participent des étrangers. Des exceptions sont possibles : le français est retenu à la place de l'anglais. Elles peuvent poser problème aux étrangers qui ne comprennent ou ne maîtrisent pas bien le français. Certains n'osent pas dire qu'ils ne parlent pas bien français. Dans ce cas, leur participation à la réunion ou à la conférence ne leur apporte pas tout ce qu'elle devrait. On peut s'interroger sur la fréquence de telles situations. Par ailleurs, des français pourraient se trouver dans une posture similaire lorsqu'ils ne parlent pas assez bien l'anglais pour saisir le sens des propos tenus dans une conférence en anglais et pour intervenir dans ce genre de manifestation.

L'anglais est aussi utilisé comme seule langue commune dans le cas de nombreux messages destinés à un nombre important de personnes à travers le monde, notamment les petits messages envoyés par messagerie électronique. L'anglais est aussi utilisé dans les relations avec les filiales et dans de nombreux pays anglophones.

L'usage de l'anglais dans les réunions internationales est de plus en plus fréquent. Certaines avaient lieu en français avec une traduction simultanée en anglais et en espagnol pour les non-francophones. L'anglais est aujourd'hui utilisé, sans traduction.

L'espagnol est aussi beaucoup utilisé, notamment à cause de l'importance du marché d'Amérique latine. Il est utilisé dans certains documents écrits ou certaines manifestations, à côté du français et de l'anglais.

De nombreux propos illustrent ces situations :

« La question consiste à savoir quel est le référentiel commun le plus facile aux interlocuteurs. [...] Cette langue sera choisie pour la discussion, de façon très pragmatique ».

« Concernant la communication écrite, la plupart des documents se font en français et en anglais. S'il y avait une troisième langue, ce serait l'espagnol ».

« Les brochures sont systématiquement rédigées en français et en anglais, dès lors que c'est un support diffusé à travers le monde ».

« En marketing, les documents utilisés dans le cadre des "formations produits" sont systématiquement rédigés en trois langues : français, anglais et espagnol ».

Pour la communication à l'international, trois langues sont utilisées : le français, avec les francophones, l'espagnol avec les hispanophones et l'anglais avec tous ceux qui ne parlent ni français ni espagnol et lorsque c'est la seule langue commune entre interlocuteurs :

« En général, différentes langues sont utilisées en fonction des pays concernés. Avec les États-Unis, le Royaume-Uni et le Japon, on parle anglais. Avec l'Espagne, l'Argentine le Mexique, en Espagnol. Avec la Belgique et la Suisse, on parle français. En fait, tout ce qui n'est pas en français ou en espagnol est en anglais ».

Dans les filiales, la langue utilisée est essentiellement la langue locale. Il serait notamment très important de parler la même langue que ses clients, pour des raisons de compétitivité, y compris dans les pays asiatiques¹⁴.

Finalement, le choix d'une langue dépend d'abord des langues pratiquées par les interlocuteurs, et en particulier par les clients :

« Aux États-Unis, on parle toujours anglais. [...] Ici, au siège, je parle français. En fait, tout dépend de l'interlocuteur ».

L'idéal est de parler la langue des clients. A défaut, c'est souvent l'anglais, éventuellement l'espagnol avec les lusophones, qui est utilisé.

L'usage de l'anglais de façon assez systématique est aussi lié à d'autres éléments factuels :

- le principal marché est celui de l'Amérique du Nord ;
- les anglophones, en particulier les Américains ne connaissent pas les langues étrangères, *a fortiori* le français ; ce sont donc les Français, et les autres étrangers, qui doivent parler anglais pour se faire comprendre ;
- l'anglais est de plus en plus considéré comme la langue des affaires.
- Une autre raison avancée est la rapidité que permet l'anglais par rapport au français : *« l'anglais est plus synthétique »*. *« L'anglais est plus simple, plus précis, c'est rapide, pratique »*.
- Par ailleurs, l'anglais peut être considéré, par certains, comme une langue « neutre », dans le sens où une culture n'y est pas associée par les interlocuteurs : *« Il n'y a pas de malentendu culturel, par exemple dans les formules de politesse. En français, il y a plein de subtilités, il faut faire très attention »*.

¹⁴ L'entreprise est présente au Japon et dans des pays asiatiques où la langue des affaires est l'anglais.

Le domaine de la « formation produits » présente un intérêt particulier dans la mesure où tous les salariés doivent y participer, à des degrés différents. Cette formation permet à chaque collaborateur de connaître les produits commercialisés par l'entreprise, qu'il s'agisse de parfums ou de produits de soins. Par ce biais, l'entreprise cherche à concrétiser sa stratégie d'image : en délivrant une connaissance systématique des produits à tous ses collaborateurs, elle contribue au développement d'une cohérence globale entre les unités.

La formation produits s'adresse ainsi à tous les nouveaux entrants dans l'entreprise, quelle que soit leur fonction. Ces formations se font alors en français. En outre, un séminaire annuel se fait en anglais.

La « formation produits », élaborée en France, en français, est ensuite relayée sur le terrain, auprès de tous les vendeurs, par les responsables de formation au niveau international. Les supports existants, réalisés avec des logiciels standard (type « PowerPoint ») sont alors traduits en anglais et en espagnol. Il existe également des traductions locales, par exemple en japonais, pour s'assurer que les vendeurs qui se trouvent directement au contact des clients comprennent bien les spécificités de chaque produit et puissent les vendre au mieux.

Chez Parfumsco, les activités de marketing ont une place essentielle. Le marché nécessite l'usage de l'anglais, même en France. De ce fait, de nombreux documents sont réalisés en anglais. Finalement, le marché influence très largement les pratiques internes en matière linguistique. Pour les activités en relation avec des français essentiellement, comme l'emballage, le travail se fait surtout en français. Pour des activités en liaison avec les clients, l'anglais a tendance à être utilisé, même en France, probablement en partie parce que les grandes réunions sur le sujet s'adressent à des interlocuteurs du monde entier. L'influence du marché sur le choix de la langue anglaise ne vient pas seulement du fait que l'anglais est souvent la seule langue commune, mais c'est aussi la langue maternelle des principaux clients de Parfumsco, les États-Unis. L'usage de l'anglais devient peut-être aussi une habitude. Les slogans doivent être compris par tous, les noms de produits aussi. De la même manière, les noms de projets, internes à l'entreprise, doivent être compris par tous et ils sont anglais.

2.3. Impact des niveaux de connaissances en langues (écrit et oral)

Le niveau nécessaire en langues étrangères varie selon les activités et selon que le collaborateur en fait un usage essentiellement oral ou écrit.

Dans certains cas, il suffit de comprendre l'anglais, à l'écrit comme à l'oral. Dans ce dernier cas, ceci veut dire comprendre les différents accents, qu'il s'agisse de l'anglais parlé par des Américains, des Britanniques, des Australiens, des Italiens, des Japonais ou des Coréens. Certains estiment l'exercice parfois difficile, notamment avec les Japonais. Dans d'autres cas, il faut aussi savoir se faire comprendre à l'oral, faire une présentation orale à un groupe avec des supports écrits ou encore rédiger en anglais.

Ces nuances sont présentes dans de nombreux propos :

« Le travail que l'on fait consiste à avoir quelque chose de compréhensible par tous : les subtilités de la langue anglaise, tout le monde s'en fiche. Ce qu'il faut, c'est avoir un nombre suffisant de mots, d'adjectifs, connaître la grammaire, les faux amis. Il s'agit de "rentrer dans la langue" de telle sorte qu'on se comprenne. Le but, ce n'est pas de bien parler, c'est de se comprendre, c'est assez différent ».

Lorsque les réunions se passent en anglais, les Français auraient du mal à prendre la parole, par rapport aux anglophones et à d'autres étrangers, maîtrisant mieux l'anglais. Sur ce point, une personne mentionne que les anglophones ont tendance à monopoliser le temps de parole. Toutefois, nombre de personnes interrogées considèrent souvent que ceci n'est pas gênant pour eux, ni pour les Français en général:

« Ce qui fait la différence, ce sont les gens qui ont un bon niveau ou qui n'ont pas peur de parler en public. Il faut aller très vite. Les Français ne sont pas les plus doués pour intervenir. Les pays en exemple sont la Hollande, l'Allemagne. Ils ont un très bon niveau. Ils prennent le plus la parole après les anglophones ».

Le niveau de langue nécessaire varie selon la situation dans laquelle se trouve le collaborateur. S'il est en position d'aider des étrangers, de leur rendre un service, ceux-ci feront des efforts pour comprendre le collaborateur français, malgré son faible niveau en anglais. Si ce dernier se trouve dans une situation conflictuelle, il devra pouvoir se faire comprendre vite et convaincre.

Alors que l'oral n'est pas perçu comme un problème majeur, l'écrit semble poser davantage de problèmes. Ainsi, des personnes qui s'estiment à l'aise à l'oral, ne peuvent pas communiquer par écrit en anglais sans avoir recours au dictionnaire. Par ailleurs, lorsque les messages écrits prennent une dimension officielle, certains estiment ne plus avoir un niveau suffisant et devoir recourir à des traducteurs ou à des anglophones pour écrire le texte en anglais. Par exemple, des collaborateurs de l'entreprise travaillant dans les filiales peuvent être sollicités pour corriger des textes déjà rédigés en anglais.

Le vocabulaire nécessaire pour se faire comprendre serait assez facile à acquérir : il s'agit d'un anglais technique, très simple et très orienté vers les chiffres. L'accent ne paraît pas essentiel. A partir des entretiens réalisés, de l'auto-évaluation des personnes interrogées et de leur sentiment quant au niveau général en anglais, nous supposons qu'il est « suffisant », mais que très peu de personnes parlent « bien » anglais. Ceci pourrait s'expliquer par un manque de pratique, à la fois pendant la scolarité, les études et au cours de certaines phases de la vie professionnelles, peu orientées vers l'international :

« [A l'école], on passe son temps à écrire et non à parler ».

« Il s'agit de l'anglais commercial. Les mots reviennent souvent. Ils sont bien maîtrisés, car ils reviennent tous les jours. Il s'agit beaucoup de chiffres, de pourcentages... ».

Une difficulté de cet anglais commercial est qu'il est utilisé par tous, quelle que soit la langue d'origine et que certains gardent des prononciations fortement marquées par leur langue maternelle.

Concernant le niveau, la question de l'évaluation a été posée dans l'entreprise. D'une part, les compétences linguistiques sont évaluées lors de l'entretien d'embauche avec une personne du service des ressources humaines et le futur supérieur hiérarchique. D'autre part, les collaborateurs passent un test, servant de base pour décider de l'opportunité d'une formation. Mais se pose aussi la question de l'auto-évaluation. En effet, alors qu'à l'embauche les candidats se surévaluent, au cours de leur vie professionnelle, certains auraient plutôt tendance à se sous-évaluer. Ainsi, une personne a souhaité ne pas participer à certaines réunions internationales en anglais, par crainte de ne rien comprendre. D'autres hésitent à prendre la parole¹⁵.

Certains messages ou documents écrits doivent être rédigés à la fois en français et en anglais, parce qu'ils touchent une population à la fois francophone et anglophone et plus généralement internationale. Mais les auteurs de ces messages ne connaissent pas toujours assez bien l'anglais pour rédiger correctement. Dans ce cas, ils sont rédigés en français et des collaborateurs bilingues traduisent ou corrigent, même s'ils ne sont pas traducteurs de métier :

« Les e-mails ici sont en français. Dans l'équipe, les gens envoient des e-mails en anglais, ils viennent me voir pour corriger leurs fautes ».

« La vidéo [...], qui a été faite par la DRH et sera diffusée sur tout le réseau mondial a été faite en français et j'ai tout traduit ».

¹⁵ Nous remarquons que les personnes interrogées n'ont jamais mentionné ce problème pour elles-mêmes mais pour leurs collègues.

Dans certains pays étrangers, l'usage de l'anglais ou de l'espagnol n'est pas toujours possible, en fonction des interlocuteurs. C'est le cas par exemple au Japon, avec les vendeuses, car elles ne parlent pas, ou pas assez bien l'anglais. Ce faible niveau nécessite l'intervention de traducteurs.

2.4. Les programmes de formations linguistiques

En France, les connaissances en anglais des collaborateurs ont été testées. En fonction des résultats, des formations leur sont proposées. Les plus faibles suivent des cours adaptés à leurs besoins. La tendance récente semble être en effet à la formation des collaborateurs de manière large.

En dehors des formations formelles, il semble que c'est par la pratique régulière que les collaborateurs peuvent progresser dans une langue étrangère ou du moins ne pas régresser. Sur ce point, une personne indique que le niveau des interlocuteurs influence le sentiment de progression :

« Avec quelqu'un qui parle très bien l'anglais, on a l'impression de progresser, on se sent tiré vers le haut. [...] Avec quelqu'un qui parle moins bien, je parle un anglais basique. On se dit qu'il ne comprendrait pas sinon. Alors on abaisse son niveau, en espaçant bien les mots ».

Dans les filiales, au moins dans certaines d'entre elles, des formations à la langue locale sont proposées aux expatriés et les locaux peuvent apprendre le français. Ces dernières formations ne seraient pas très utiles, dans la mesure où les locaux ne pratiquent pas le français et où ils ne voient pas l'intérêt immédiat du français. Les expériences qui ont pu être tentées n'ont pas été couronnées de succès, en particulier celles proposées aux Etats-Unis aux collaborateurs américains. Dans les filiales non francophones, du moins certaines d'entre elles, l'anglais constitue également un critère de sélection lors du recrutement. Le niveau d'anglais est testé au moment de l'entretien pour certaines catégories de salariés. De la même manière, des formations à l'anglais sont proposées, en fonction du besoin des personnes, c'est à dire de leur niveau et de l'utilisation qu'ils font de la langue (ou de l'utilisation qu'ils en feront dans quelques mois). Les formations sont ainsi proposées en fonction d'un usage réel de la langue ou d'une mobilité professionnelle entraînant un changement d'activité et une plus grande utilisation de la langue. Les formations ne sont pas proposées de manière systématique en fonction du niveau hiérarchique :

« Si quelqu'un est amené à évoluer vers des fonctions qui nécessitent un usage de l'anglais important, on s'interroge sur son niveau. On prévoit à l'avance les besoins de la personne et on vérifie l'adéquation de son niveau d'anglais à son poste futur ».

En l'absence de politique précise quant à l'apprentissage du français, l'absentéisme dans les stages de formations à l'anglais est élevé. Sur ce point, des propos tenus par des expatriés indiquent aussi que les attitudes des collaborateurs locaux concernant les formations au français sont différentes selon les pays. Certains n'en voient pas l'intérêt, mis à part s'ils devaient venir travailler en France, alors que d'autres seraient très proactifs et volontaires pour apprendre : ils suivent des cours de français en plus de ceux proposés par l'entreprise :

« Ca ne marche pas bien, car on n'apprend une langue que si on est plongé dedans et si on doit l'utiliser ».

3. Les autres enjeux des pratiques linguistiques

3.1. Langues et carrière

L'entreprise accorde une certaine importance aux langues en matière de carrière, dans la mesure où la connaissance d'une ou plusieurs langues étrangères est souhaitée. Pour certaines catégories de personnel, notamment les cadres, les critères de sélection lors d'un recrutement externe tiennent compte des langues pratiquées. Il semble aussi que les connaissances linguistiques soient un critère de promotion. Sur ce thème, nous relevons notamment les propos suivants :

« Toute personne qui entre dans l'entreprise doit posséder deux langues, dont la sienne. Dans certaines fonctions, dans les équipes marketing, il faut avoir trois ou quatre langues significatives [...]. Cela concerne toutes les personnes, cadres ou non. De même, les personnes qui travaillent dans les aéroports doivent obligatoirement parler anglais. Les exigences diffèrent selon les emplois : une assistante export par exemple devra avoir un meilleur niveau en anglais qu'une assistante qui travaille pour la France ».

« C'est obligatoire de maîtriser l'anglais si on veut évoluer dans le groupe. Ici, le PDG est parfaitement bilingue. [...] car le marché US est le plus important. Ce n'est pas seulement une question de facilité de communication. Les Français [...] vont 2-3 ans aux USA avant de rentrer en France pour être dirigeant ».

« La connaissance de l'anglais se révèle indispensable. [...] On peut embaucher quelqu'un parlant espagnol parce qu'il va travailler dans le Sud-Ouest ; on va cependant le prévenir qu'il devra se mettre à l'anglais ».

Pour évoluer, l'anglais est donc nécessaire. Nous remarquons que certaines initiatives personnelles, comme partir à l'étranger, sont considérées comme importantes pour progresser

dans la carrière. Les candidats à l'expatriation seraient nombreux et les compétences linguistiques sont un critère de sélection pour partir. En même temps, la pratique permet le développement de ces mêmes compétences. Autrement dit, il semble que ceux qui n'ont pas un niveau minimum au départ n'ont que peu de chances de progresser dans ce domaine :

« Pour celui qui ne parle pas bien anglais, c'est difficile de changer de métier ».

Par rapport à certains étrangers, comme les Hollandais, les faibles connaissances en anglais des Français seraient un handicap pour leur carrière :

« Les Français ne sont pas compétitifs [concernant la langue] ».

D'après des personnes travaillant à l'étranger, le niveau d'anglais chez Parfumsco serait plutôt bon par rapport à l'image que les Français ont de leurs propres connaissances linguistiques :

« J'ai été très étonné du niveau d'anglais des Français. Tous les cadres parlent très bien ». La personne poursuit : « C'est peut-être parce que c'est un critère de recrutement dans le groupe ».

Toutefois, il existe des situations dans lesquelles certains cadres supérieurs ont pu évoluer sans que leur connaissance des langues ait été prise en compte. Par exemple, un Européen a été nommé directeur financier de la maison-mère alors qu'il parle très peu français. Il utilise donc essentiellement l'anglais, même avec son équipe de collaborateurs français.

Dans les filiales, des connaissances en anglais et dans la langue locale sont indispensables et constituent un critère de recrutement. Le Japon représente un cas particulier dans la mesure où il s'avère assez difficile de trouver des collaborateurs qui parlent anglais. La connaissance du français aidera la personne recrutée, en lui offrant une plus grande affinité avec la France, mais n'est pas un critère de recrutement.

3.2. Compétence linguistique et pouvoir

L'entreprise est française et ses principaux dirigeants le sont aussi. Dans les réunions internationales, même si la langue de travail est l'anglais, le français reste également présent. Autrement dit, même si les anglophones « monopolisent » parfois la parole, les francophones peuvent s'exprimer dans leur langue¹⁶. L'usage de l'anglais plutôt que du français par les dirigeants eux-mêmes ne saurait s'apparenter à une perte de pouvoir. Le fait que les Français détiennent le pouvoir réel se manifeste au travers d'autres éléments que l'usage de la langue.

¹⁶ Cette situation semble toutefois très anecdotique.

Celle-ci n'est donc pas, contrairement à ce que l'on aurait pu penser, un vecteur de pouvoir pour les dirigeants. En revanche, comme nous l'avons évoqué à propos de la question des carrières, la maîtrise de l'anglais demeure un élément essentiel pour tous ceux, en particulier les Français, qui souhaitent évoluer hiérarchiquement grâce à un séjour à l'étranger.

Par ailleurs, au delà de l'aspect pratique et de l'impossibilité d'avoir recours au français avec certains interlocuteurs étrangers, l'usage de l'anglais avec des non anglophones présenterait des difficultés particulières mais aussi un certain intérêt. Ainsi, il peut être difficile de comprendre tous les accents, notamment ceux des Japonais. Avec ces mêmes interlocuteurs, avoir recours à l'anglais, langue étrangère pour les deux parties, permettrait de faire référence à une culture (américaine ou anglo-saxone) qui n'est ni celle des Français, ni celle de leurs interlocuteurs :

« Avec les Japonais, parler anglais permet à chacun d'être dans la même situation. C'est une sorte de "troisième voie culturelle". Personne n'a d'avantage. C'est une sorte d'équilibre. Il y a une association "langue-culture". Parler anglais permet de ne pas imposer la culture française, sans prendre la culture japonaise. »

3.3. Usage des langues dans la publicité

La communication publicitaire est rédigée dans la langue de chaque pays puisqu'il s'agit de toucher un public local. Seul le slogan accompagnant un produit donné peut éventuellement être formulé dans une autre langue, en anglais par exemple.

Au cours des dernières années, l'usage des langues a évolué : les premiers slogans étaient en français et n'ont jamais été traduits. Ensuite, ils ont été traduits en anglais. Aujourd'hui, les slogans sont choisis pour être directement compréhensibles en français et en anglais, et ils sont souvent exprimés directement en anglais. Ceci correspond à l'internationalisation du groupe, qui réalise désormais la plus grosse part de son chiffre d'affaires à l'étranger, en particulier aux Etats-Unis.

L'objectif est de garder le même style de publicité dans le monde entier. Il s'agit d'une tendance générale dans le secteur, dans la mesure où les parfums ne sont pas des produits utilitaires mais plutôt porteurs d'une image, voire d'un rêve justement véhiculé par la publicité.

4. Quelques commentaires

Les informations recueillies lors des entretiens nous permettent de mettre en lumière quelques constats.

Tout d'abord, il apparaît que « le pragmatique tient lieu de politique » : autrement dit, personne ne se pose véritablement la question du choix d'une langue ou d'une autre. La langue utilisée par les personnes dépend, dans chaque situation, des interlocuteurs en présence, de la raison de leur échange et du résultat qu'ils doivent obtenir. C'est pourquoi les situations peuvent différer sensiblement.

Par exemple, dans la filiale américaine, l'assistante italienne qui aime parler français communique en français avec la responsable du service de la comptabilité-contrôle qui est française.

En second lieu, on constate que les dirigeants français montrent l'exemple en utilisant eux-mêmes l'anglais dès lors que leurs interlocuteurs ne parlent pas le français. On peut donc s'interroger sur l'efficacité d'une politique qui viserait à former au français les étrangers, ne serait-ce que les cadres supérieurs et les divers responsables dans les filiales.

Enfin, il faut noter que peu de personnes ressentent que la langue est aussi, voire surtout, un élément essentiel de la culture, d'un pays et d'une personne. Autrement dit, vouloir comprendre vite l'essentiel peut aussi parfois nuire à la perception de la subtilité des messages.

Chez Parfumsco, il semble que les nouveaux collaborateurs, du moins les cadres, parlent tous plutôt bien anglais. C'est donc que le marché du travail le permet. Notons toutefois, que même si c'est un critère de recrutement, il faut que le marché du travail en France permette de recruter des cadres qualifiés pour leur activité et parlant bien anglais.

6. CONCLUSION

Au début de notre étude, nous nous posions la question des fondements des politiques linguistiques des entreprises : de quelle manière sont motivés leurs choix ? Comment ces politiques s'articulent-elles aux besoins de leur développement international ? En quoi les pratiques des entreprises contribuent-elles au développement de la connaissance des langues, tant en France qu'à l'étranger ?

Les éléments d'information que nous avons recueillis au cours de nos enquêtes ne prétendent pas répondre à ces questions de manière définitive. Ils nous ont seulement permis de mettre en avant certains points de réflexion que nous venons rapidement de présenter et qui sont développés dans chacune des deux monographies.

Une telle étude mériterait d'être poursuivie de manière à resituer les pratiques des entreprises dans une problématique linguistique plus large. En particulier, nous considérons que la langue ne constitue que l'un des éléments, certes essentiel, de la diversité culturelle et les enjeux linguistiques des entreprises ne constituent qu'une traduction de leurs enjeux de management dans un contexte international. La question de savoir si les entreprises peuvent constituer des leviers pertinents pour une politique qui viserait la défense de la langue nationale apparaît quelque peu biaisée.

Ainsi, il nous semble important d'approfondir d'autres questions complémentaires, d'ordre pratique, comme celle de l'apprentissage des langues dans l'institution scolaire et de ses effets sur le niveau linguistique général de la population. Mais il serait souhaitable d'aborder les questions linguistiques de manière générale, moins en termes d'opposition - l'anglais comme langue dominante contre d'autres langues et en particulier le français – et davantage dans le sens de la complémentarité et de la diversité culturelle.

7. BIBLIOGRAPHIE

Bartlett, C. A., Ghoshal, S., *Le management sans frontières*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991 (version originale de 1989).

Bartoli, A., *Communication et organisation – Pour une politique générale cohérente*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991.

Bergmann, B., Sonntag, K., „Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag“, in K. Sonntag, *Personalentwicklung in Organisationen*, Göttingen, Hogrefe, 1999 (1ère éd. 1992), p. 287-312.

Brilman, J., *Gagner la compétition mondiale*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991.

Crétien, H., « La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition », *Management international*, printemps 2003, vol. 7, n°3.

Falcoz, C., Mérygnac, O., « Le potentiel du cadre candidat à l'expatriation : un élément déterminant des pratiques de gestion du conjoint », *11è congrès de l'AGRH*, Paris, ESCP-EAP, 2000, n°94.

Hall, E. T., Hall, M. R., *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris, Seuil, 1990 (version originale de 1987).

Heenan, D. D., Perlmutter, H. V., *Multinational organization development: a social architectural perspective*, Reading, Mass., Addison-Wesley company, 1979.

Hofstede, G., *Cultures and organizations : Software of the mind*, London, McGraw-Hill, 1991.

Hofstede, G., *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.

Huault, I., *Le management international*, Paris, La découverte, 1998.

Iribarne (d'), Ph., *La logique de l'honneur*, Paris, 1989.

Kaufmann, J.-C., *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996.

Loeber, H.-D., „Teilnehmervoraussetzungen“, in C. Brokmann-Nooren, I. Grieb et H.-D. Raapke, *NQ-Materialien: Handbuch Erwachsenenbildung*, Weinheim, Basel, 1995, p. 225-270.

Luchtenberg, S., *Interkulturelle Kommunikative Kompetenz*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 1999.

Meueler, E., *Die Türen des Käfigs*, Stuttgart, Klett-Cotta, 1998 (1ère éd. 1993).

Perlmutter, H. V., “The tortuous evolution of the multinational corporation”, in Kapoor A., Grub, P. D., *The multinational enterprise in transition*, Princeton, New Jersey, The Darwin Press, 1973.

Prahalad, C. K., Doz, Y., *The multinational mission*, New York, The Free Press, 1987.

Reynaud, J. D., « Les régulations dans les organisations : régulation autonome et régulation de contrôle », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988, p. 5-18.

Thierau-Brunner, H., Stangel-Meseke, M., Wottawa, H., „Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen“, in K. Sonntag, *Personalentwicklung in Organisationen*, Göttingen, Hogrefe, 1999 (1ère éd. 1992), p. 261-286.