

*Langues*  
&  
recherche

Langues

Délégation générale à la langue française et aux langues de France

et entreprises

**Rédactrice :**

Claire Extramiana

*Chargée de mission auprès du délégué général pour la maîtrise de la langue et l'action éducative*

# Sommaire

## 4 Les stratégies linguistiques des entreprises

Extrait du rapport au Parlement sur l'emploi de la langue française 2009

## 9 La gestion des langues dans les grandes entreprises

Extrait du rapport au Parlement sur l'emploi de la langue française 2010

## 13 Les actions en faveur de la maîtrise du français dans les entreprises

Extrait du rapport au Parlement sur l'emploi de la langue française 2009

# I. Les stratégies linguistiques des entreprises

Quelques grandes entreprises françaises, étrangères ou multinationales implantées en France et ayant une activité internationale ont été invitées à présenter leur stratégie linguistique dans la perspective de l'édition 2009 de ce Rapport au Parlement.

Les questions concernaient :

- > la communication au sein du personnel (personnel d'exécution, personnel d'encadrement, encadrement supérieur) : quelle(s) langue(s) étrangère(s) est/sont pratiquée(s) à l'oral et à l'écrit et dans quelles situations ? La connaissance de langues étrangères est-elle un critère d'embauche ? Recourt-on à la traduction pour les documents de travail ou lors des réunions de travail ? Des formations aux langues étrangères pour les salariés français sont-elles mises en place ? De la même manière, des formations au français sont-elles mises en place pour les salariés étrangers ou d'origine étrangère ?
- > la communication avec les clients et fournisseurs en France et à l'étranger : quelles sont les langues autres que le français qui sont utilisées et dans quelles situations ? Le site de l'internet de l'entreprise est-il plurilingue ?

Les réponses fournies confirment l'hypothèse selon laquelle les langues jouent un rôle essentiel dans la communication interne comme externe de l'entreprise. À ce titre, elles peuvent donner lieu à de véritables stratégies d'entreprises et concernent au premier chef les salariés, comme les exemples fournis tendent à le prouver.

## Un enjeu important

Conformément à la loi, le français est systématiquement – mais non exclusivement – utilisé en France dans la communication interne et externe des filiales d'entreprises françaises, étrangères ou multinationales, quelle que soit la langue véhiculaire choisie par leur groupe dans un cadre international. Dans un cadre international, c'est l'anglais qui est pratiqué, parfois à côté du français pour certains groupes français ou d'origine française. Pour ces derniers, il convient de distinguer le « périmètre France » pour la maison mère et les filiales France auxquelles se rattachent les filiales des pays francophones, et le « périmètre groupe ». L'encadrement supérieur, les cadres et les ingénieurs sont les catégories de personnels les plus exposées à la nécessité de communiquer en anglais dans un cadre international. Dans tous les cas, le recours aux langues locales est fréquent. Cela vaut notamment, à l'échelon local, pour les agents de maîtrise et les ouvriers dans le secteur de la production. Cela vaut également pour les cadres expatriés qui communiquent avec le personnel d'exécution, mais aussi avec les clients et fournisseurs dans la langue locale. Enfin, la quasi-totalité des entreprises ayant répondu conduisent une politique de formation aux langues étrangères pour répondre à leurs besoins de communication internationale.

4

## Le cas des entreprises implantées en France

La langue de travail dans les entreprises en France étant le français, conformément au cadre légal, la maîtrise de l'anglais s'avère toutefois nécessaire pour un certain nombre de salariés.

### France Télécom - périmètre France

Le groupe français France Télécom emploie près de 190 000 salariés pour offrir des prestations à près de 186 millions de clients dans 30 pays. Le français est la langue de travail sur le « périmètre France maison mère et filiales France » et filiales dans les pays francophones ; l'anglais est l'autre langue utilisée sur le « périmètre groupe ». Si le français est principalement utilisé en France, l'anglais fait toutefois partie de la vie courante de l'entreprise, plus

particulièrement dans certains services, tels que la division internationale, les achats pour le groupe, les plateformes destinées aux clients étrangers ou les supports écrits du groupe.

### Sanofi Aventis France

Le groupe pharmaceutique (100 000 collaborateurs répartis dans plus de 100 pays) fait également partie des groupes d'origine française ayant opté pour l'anglais « langue du groupe ». Au sein de la filiale française qui commercialise les médicaments de Sanofi Aventis en France, toute la communication interne et externe est en français, la communication propre au groupe étant doublée en anglais. Pour un collaborateur de Sanofi Aventis France, la mobilité vers une autre entité du groupe est souvent conditionnée par sa capacité à communiquer en anglais ou à acquérir rapidement un niveau d'anglais adéquat. Les collaborateurs des fonctions médicales et du marketing peuvent avoir besoin de l'anglais pour consulter des publications scientifiques ou participer à des congrès internationaux.

### AGF – membre d'Allianz

Cette entreprise, française à l'origine (Assurances générales de France), est depuis 2007 filiale à 100 % du groupe Allianz dont le siège est à Munich. La langue internationale du groupe Allianz étant l'anglais, les informations émanant du groupe sont diffusées en anglais et en français au sein de l'entité France. L'intranet d'AGF est en français, les messages clefs du groupe y sont traduits.

L'anglais est utilisé par les collaborateurs d'AGF dont le métier les amène à travailler avec des clients anglophones ou à régler des sinistres survenus à l'étranger. La connaissance de l'anglais est un critère de recrutement pour certains types de postes : experts pour certains clients, cadres supérieurs. Pour les autres postes, elle est un atout. On recourt de manière ponctuelle à la traduction de documents de l'anglais vers le français et à l'interprétation pour certaines réunions en anglais principalement.

## La gestion linguistique globale de groupes français ou d'origine française

### Faurécia

Présent dans 28 pays avec 150 centres de production en gestion décentralisée, l'équipementier automobile utilise le français au siège en France et l'anglais comme langue véhiculaire du groupe à l'international ; dans les implantations locales, c'est la langue locale qui est pratiquée. Les cadres doivent maîtriser l'anglais, langue du client dans de nombreux cas, mais aussi si possible apprendre la langue locale de leur pays d'affectation. L'encadrement supérieur communique en français avec le siège en France. Destinés aux pays principaux, les publications internes essentielles sont disponibles en sept langues (français, anglais, allemand, espagnol, portugais, polonais, chinois). La langue retenue pour les équipes transnationales de gestion de projets est l'anglais. Enfin, les normes sont disponibles dans la langue des constructeurs automobiles : le français pour PSA Peugeot, l'allemand pour Volkswagen, etc.

5

### PSA Peugeot Citroën

Implanté dans 150 pays, PSA Peugeot Citroën a choisi le français comme langue véhiculaire. Il est donc recommandé aux candidats non francophones à des postes d'encadrement d'avoir une maîtrise correcte du français de façon à communiquer avec leur direction de manière efficace. Concernant les informations diffusées à l'ensemble du personnel, la communication centrale se fait systématiquement en français, en anglais et en espagnol. Ce sont les trois langues du site de l'intranet ainsi que du site des ressources humaines. Les informations émanant du groupe vers les agents de maîtrise et les ouvriers travaillant hors de France sont traduites dans la langue locale. Pour autant, il est demandé aux cadres français d'avoir des connaissances écrites et orales usuelles en anglais, notamment dans le cadre des partenariats avec d'autres constructeurs automobiles tels que BMW, Mitsubishi ou Fiat.

### Bouygues Construction

Filiale de Bouygues, ce groupe compte 53 000 collaborateurs dans le monde et exerce 40 % de son activité à l'international. Les informations émanant du groupe sont en français et en anglais, certaines publications internes sont traduites en allemand et en espagnol. Les réunions de travail se déroulent en règle générale en français au siège, l'anglais étant utilisé dans les réunions en rapport avec l'activité internationale. Un bon niveau d'anglais est demandé à l'embauche ; l'entreprise a par ailleurs une politique soutenue de formations aux langues, dont le français.

## Pernod Ricard

Avec 19 300 collaborateurs répartis dans 70 pays et 112 sites de production, le groupe réalise plus de 89 % de ses ventes hors de France et 55 % hors d'Europe. La communication interne au sein des filiales françaises se déroule principalement en français, de même que la communication avec les clients, fournisseurs et partenaires en France. À l'étranger, ce sont les langues locales et l'anglais qui sont utilisés. La connaissance de l'anglais et d'une autre langue étrangère, selon le profil du poste, est un critère de recrutement, notamment dans les cas de mobilité interne. On recourt à la traduction pour les documents de travail ou les réunions de travail. Des formations aux langues sont mises en place pour les salariés en France.

## Total

Exerçant ses activités dans plus de 130 pays et comptant 96 000 collaborateurs, Total a élaboré une « politique linguistique du groupe » qui pose le principe de référence au français et à l'anglais comme langues de communication du groupe. En outre, tout salarié affecté hors de son pays d'origine doit acquérir un niveau d'autonomie dans la langue de travail pratiquée localement. Pour accompagner l'internationalisation du groupe, Total a élaboré à travers le département « réseau langues & interculturel » de sa direction formation/éducation/université un certain nombre de démarches de formations.

### Un exemple de communication interne plurilingue

Né de la fusion des groupes Gaz de France et SUEZ en 2008, le groupe énergétique GDF SUEZ a adopté trois langues officielles : le français, l'anglais et le néerlandais. Huit langues sont pratiquées au sein de ce groupe qui compte quelque 200 000 collaborateurs, dont près de la moitié travaillent hors de France (l'italien, l'espagnol, le roumain, l'allemand, le portugais, le hongrois, le polonais et l'arabe). La langue de travail dominante avec l'Europe et l'international est l'anglais. Cependant, au niveau local, ce sont surtout les langues locales qui sont pratiquées dans les relations avec les clients, les fournisseurs et les partenaires.

6 On recourt systématiquement à la traduction des éléments de communication qui s'adressent à l'ensemble des collaborateurs. Les communiqués de presse internes sont disponibles dans les trois langues officielles du groupe, le magazine interne « Horizon mag » ainsi que la lettre interne « Horizon News » sont disponibles en huit langues (trois langues officielles ainsi que l'allemand, l'italien, le portugais, l'espagnol et le roumain). Le magazine interactif sur l'intranet du groupe, « Horizon Mag on line » existe en français et anglais, toute documentation interne imprimable destinée à l'ensemble des collaborateurs est traduite dans les huit langues mentionnées. Concernant les réunions de travail internes, la langue de travail usuelle est la langue du pays concerné. Les réunions regroupant des publics internes de langues différentes sont tenues, sur la base d'un accord collectif, dans la langue la mieux pratiquée par les participants. Aucune règle à ce jour ne régit l'utilisation d'une langue dominante dans les réunions de travail interne. On peut recourir à la traduction simultanée lors de séminaires ou de formations internes délivrés par le groupe.

Le site de l'intranet est bilingue français/anglais, toutefois il est possible de trouver certains documents traduits dans les autres langues du Groupe, notamment pour des documents relevant des ressources humaines qui doivent être adressés dans la langue maternelle des collaborateurs (actionnariats salariés, mobilités, retraite, prévoyance.). La plate-forme de consultation des offres d'emplois internes hébergée sur l'intranet est disponible dans sept langues.

### Le secteur du transport de voyageurs

#### Air France

La langue de communication officielle au sein du groupe Air France étant l'anglais, les informations du groupe sont traduites en langue anglaise aussi bien en interne qu'en externe. Air France dispose d'un site de l'intranet en français et anglais. Le site de l'internet « Air France.fr » est accessible en français, anglais, espagnol, allemand, italien, portugais, russe. Le site « Air France corporate » est traduit en anglais et espagnol. Le site de recrutement d'Air France est en français. Au niveau du groupe Air France-KLM, le français, l'anglais et le néerlandais sont les trois langues officielles du comité de groupe européen.

Concernant le recrutement, la maîtrise de l'anglais est requise lors de sélections externes pour le personnel navigant commercial et les agents commerciaux au niveau TOEIC (Test of English for International Communication) 665 points. Pour les cadres, le niveau exigé au TOEIC est de 850 points. Ces niveaux sont testés lors des tests d'embauche et sont éliminatoires. Le personnel navigant technique a, quant à lui, l'obligation de valider le niveau 4 de l'Organisation de l'aviation civile internationale. Par ailleurs, l'entreprise a récemment procédé au recrutement de salariés maîtrisant certaines langues rares : chinois, japonais, coréen, hindi, russe, portugais, brésilien.

Certains actes de carrière sont soumis à des tests d'anglais, notamment l'accès au niveau maîtrise d'encadrement et cadre.

## SNCF

Pour le recrutement externe d'agents en contact avec la clientèle, la SNCF prévoit une évaluation du niveau d'anglais, mais la maîtrise de cette langue ne constitue pas un prérequis à l'embauche. Pour les cadres en revanche, la pratique des langues étrangères est un critère d'embauche. Concernant l'activité voyageurs (SNCF Voyages et ses filiales) la capacité à communiquer en anglais, en allemand et parfois en italien peut être un critère déterminant. Pour les postes d'ingénieurs, le niveau d'anglais est systématiquement vérifié au moment du recrutement des jeunes diplômés.

Des « primes de langues » sont versées aux agents dont les compétences linguistiques sont avérées et qui les utilisent, notamment sur les trains transfrontaliers.

La branche SNCF Voyages privilégie l'anglais comme langue étrangère pratiquée par les agents tout en prenant en compte d'autres langues en fonction des besoins locaux ; un plan d'action pour la montée en compétences de ces agents est actuellement en cours de conception.

La SNCF dispose d'un service linguistique qui assure les traductions du français vers l'anglais et de l'allemand vers le français et fait appel à des traducteurs externes pour les autres langues.

Enfin, un groupe européen d'entreprises ferroviaires, présidé par un représentant de la SNCF, a réalisé des travaux sur le « langage ferroviaire harmonisé », langage professionnel dans les différentes langues de l'Union européenne.

Relativement à l'action des transports publics (SNCF, RATP et Aéroports de Paris) en matière de plurilinguisme, on se reportera au début du Rapport au chapitre consacré aux services publics.

7

## Les politiques de formation aux langues

### Michelin

Si la maîtrise de l'anglais est demandée à l'embauche, la compétence métier alliée au potentiel de la personne reste le premier critère d'embauche, une langue pouvant être apprise au titre du « développement de la personne ». Les collaborateurs sont formés avant leur départ dans la langue du pays d'expatriation (plus de 700 expatriés) ou pour des missions techniques de plus ou moins longue durée. Par ailleurs, Clermont-Ferrand étant le siège social et un site important de conception, de recherche et de formation, les personnes « impatriées » de tous niveaux de l'entreprise sont amenées à y venir pour des périodes de durée variable afin de s'intégrer dans l'entreprise, d'acquérir un métier spécifique ou de parfaire leurs compétences métier.

L'entreprise organise la formation linguistique en interne à Clermont-Ferrand en ayant recours à des formateurs externes pour toutes les langues du groupe dans tous les pays. Dans les pays traditionnels (États-Unis, Allemagne, Italie, Royaume-Uni...) une fonction formation langues existe dans l'équipe formation pays. En 2008, le groupe Michelin a totalisé 290 000 heures de formation pour 5 800 sessions. Les principales langues apprises sont le français (150 000 heures pour 2 600 personnes), l'anglais (100 000 heures pour 2 200 personnes), l'espagnol, l'allemand, l'italien, le portugais, le polonais, le hongrois, le roumain, le russe, le japonais, le thaï, le chinois ; cela représente un total de 40 000 heures environ pour 1 000 personnes. Parallèlement, plus de 3 000 personnes ont reçu une formation au management interculturel depuis 2003.

## Total

Le groupe a défini et mis à la disposition de l'ensemble des acteurs Formation du groupe un certain nombre d'outils d'évaluation en français et en anglais :

- > le test linguistique Bright; informatisé, il permet l'obtention de résultats immédiats sur l'échelle linguistique du groupe et permet un pilotage précis grâce à une plateforme spécifique;
- > le référentiel de compétences linguistiques du groupe: il permet de déterminer les compétences linguistiques professionnelles acquises et à acquérir;
- > la courbe théorique de progression linguistique groupe: elle permet de mesurer l'investissement nécessaire pour accompagner le collaborateur vers le niveau visé.

Des espaces langues sont mis à la disposition des collaborateurs sur les sites de Paris et de Pau. Un espace langue virtuel recense des sites d'apprentissage dans plus de dix langues. Enfin, le groupe accompagne des projets linguistiques ambitieux auprès de certaines de ses filiales.

## France Télécom

Des formations aux langues sont offertes aux collaborateurs ayant un besoin fonctionnel sur leur poste de travail ou à ceux qui souhaitent évoluer à court terme vers un poste à vocation internationale en France ou à l'étranger. Les collaborateurs ayant un faible niveau de départ et souhaitant anticiper un projet professionnel à moyen terme peuvent également accéder à une formation, et dans ce cas l'utilisation du droit individuel à la formation (DIF) est préconisée.

Pour ce qui concerne les salariés travaillant en France, près de 126 000 heures de formation ont été réalisées en 2008 avec une moyenne de 21 heures par salarié pour 6 000 personnes formées. 95 % de ces formations concernent l'anglais. Près de 60 collaborateurs étrangers ont suivi en moyenne 30 heures de formation en français langue étrangère.

## Air France

Les formations à l'anglais sont de deux ordres :

- > réglementaires pour certaines catégories du personnel comme le personnel navigant commercial et le personnel navigant technique, le personnel des métiers de piste et du traitement avion et le personnel de maintenance (documentation technique et rédaction de rapports techniques);
- > générales en présentiel ou en ligne pour les autres catégories de salariés, en particulier les membres d'équipes combinées Air France-KLM.

Les formations aux autres langues – espagnol, allemand, italien, néerlandais, portugais – concernent surtout le personnel navigant commercial et les salariés des services commerciaux. Des primes de langue sont versées en fonction du niveau atteint par ces personnels. Les salariés expatriés bénéficient d'une formation à la langue du pays où ils exercent leur activité professionnelle et, à l'étranger, les personnels locaux peuvent se former au français.



## II. La gestion des langues dans les grandes entreprises

Comme en 2009, un certain nombre d'entreprises ont été invitées à présenter leurs choix en matière de gestion des langues dans la perspective de l'édition 2010 du Rapport au Parlement. Il s'agit d'une vingtaine de grandes entreprises françaises ou d'origine française, représentatives de différents secteurs d'activité de l'économie française et souvent en situation dominante à l'échelon mondial. Avec leurs caractéristiques propres du point de vue de leur insertion dans l'économie internationale, de leur implantation géographique, leur structure et mode de fonctionnement et de leurs métiers, elles ont en commun de faire partie du CAC 40 (système de cotation assistée en continu, principal indice boursier de la place de Paris).

Ces entreprises du CAC 40 sont, par ordre alphabétique : **Accor** (150 000 salariés dans 91 pays), **Alcatel-Lucent** (77 000 salariés dans 130 pays), **Alstom** (implanté dans 70 pays avec 76 000 salariés), **Arcelor-Mittal** (310 000 salariés dans 60 pays), **Cap Gemini** (90 000 salariés dans plus de 30 pays), **Dexia** (présent en Europe avec 36 000 salariés), **EDF** (169 000 salariés dans le monde), **L'Oréal** (64 000 salariés, présent dans 130 pays), **PPR** (63 000 collaborateurs), **Renault** (130 000 salariés dans le monde), **Suez Environnement** (près de 66 000 salariés dans le monde), **Vinci** (160 000 salariés dans le monde) et **Vivendi** (50 000 salariés dans le monde)<sup>1</sup>. Six entreprises sont des filiales du groupe **Vinci**, avec **Vinci Construction grands projets** (3 715 salariés), **Eurovia** (42 000 salariés en Europe, aux États-Unis et au Canada), **Vinci Park** (6 500 salariés), et du groupe **PPR**, avec **Conforama** (239 magasins en Europe dont 181 en France métropolitaine, 13 000 salariés), **Gucci** (609 magasins dans le monde, 12 000 collaborateurs) et **Redcats** (22 000 salariés, un chiffre d'affaires réalisé en France pour moitié; en Europe hors de France et aux États-Unis). Toutes ont leur siège social en France, à l'exception de quatre d'entre elles qui ont leur siège au Luxembourg (Arcelor-Mittal), en Belgique (Dexia) aux Pays-Bas (EADS) et en Italie (Gucci).

Les questions relatives à la gestion des langues dans ces entreprises concernent la communication avec les clients, fournisseurs et partenaires en France et à l'étranger.

9

Pour ces grandes entreprises, dont le fonctionnement s'est internationalisé au cours des fusions, absorptions et acquisitions caractéristiques de l'économie globale, la question des langues appelle des choix entre la langue du pays d'implantation, la langue d'origine du groupe et l'anglais comme langue véhiculaire. Le choix de la langue du groupe ou langue de travail en est une des conséquences. S'agissant de leurs implantations françaises, ces groupes sont soumis aux dispositions de la loi relatives à l'emploi du français dans le monde du travail (loi du 4 août 1994 relative à l'emploi de la langue française) et sont à ce titre tenus de garantir à leurs salariés l'emploi du français dans les relations de travail. C'est dans ce cadre que doit être posée la question de la cohabitation du français avec les langues étrangères, l'usage de l'anglais étant la règle, avec des positionnements qui permettent de distinguer trois ou quatre catégories d'entreprises.

### 1. L'usage combiné du français et de l'anglais

Une première catégorie d'entreprises déclare un usage combiné du français et de l'anglais dans leurs filiales françaises. C'est notamment le cas pour **Accor**, **Alcatel-Lucent**, **Alstom**, **Cap Gemini**, **Dexia**, **EDF** et **Suez Environnement**.

Le recours à l'anglais semble s'imposer en situation de communication internationale (réunions), dans les relations entre les filiales françaises et les filiales étrangères, pour des projets associant des équipes implantées dans le monde entier. La connaissance des langues étrangères est un critère d'embauche et d'évolution professionnelle chez **Accor** pour certains postes en contact avec la clientèle dans les hôtels et pour des postes fonctionnels; l'anglais est un critère d'embauche chez **Cap Gemini**, **Suez Environnement**, plus particulièrement au niveau de l'encadrement intermédiaire

<sup>1</sup> Les chiffres sont récents et sont, le cas échéant, arrondis à 1000.

et supérieur. Chez Alcatel-Lucent le niveau requis en anglais varie selon les responsabilités et constitue un atout pour l'évolution professionnelle; la maîtrise du français est recommandée pour les salariés étrangers. La langue en usage chez Arcelor-Mittal France est le français, mais la connaissance de l'anglais apparaît comme indispensable pour évoluer à l'international.

On recourt à la traduction chez Accor pour les documents de travail, les réunions de travail, les outils informatiques, de même que dans les grandes réunions. Pour les autres groupes, le recours à la traduction reste limité ou occasionnel. On ne recourt pas à la traduction pour les réunions de travail au sein de Dexia; au sein de Suez Environnement les réunions des dirigeants sont en anglais.

Des formations en anglais sont généralement mises en place pour les salariés, notamment en ligne. Pour le groupe Alcatel-Lucent, la formation à l'anglais accroît l'employabilité des salariés et améliore leurs perspectives d'évolution de carrière.

Le site intranet est tantôt en français et anglais, tantôt dans la langue du pays d'implantation.

Les bénéfices attendus des choix linguistiques sont une meilleure communication interne. Pour EDF, la maîtrise des couts s'ajoute à l'amélioration des synergies et la prise en compte de la diversité culturelle. Alstom déclare avoir fait le choix de l'anglais comme langue de travail commune au groupe en raison de son organisation, car chacune des équipes françaises est impliquée dans des projets qui associent des équipes implantées dans le monde entier, la France représentant 20 % des effectifs mondiaux.

Le siège parisien de Vivendi (200 personnes), tête de pont de filiales employant 50 000 personnes dans le monde, travaille en français et en anglais. Il recourt à l'anglais pour certains services financiers et pour communiquer avec ses filiales nord-américaines; l'anglais est la langue utilisée avec les sociétés étrangères, le site internet est en français-anglais.

## 2. Le cas d'EADS, groupe multinational

EADS est un groupe multinational dont le siège légal est situé aux Pays-Bas et qui résulte de la fusion en 2000 de groupes nationaux de construction aéronautique et spatiale implantés en France (45 000 salariés), en Allemagne (44 000 salariés), en Espagne (10 000 salariés), puis ultérieurement au Royaume-Uni (13 000 salariés). Si les langues du groupe sont bien celles de ces pays, le groupe déclare avoir choisi l'anglais en invoquant la neutralité par rapport aux trois grands pays fondateurs et le fait que l'anglais soit la langue technique de l'aéronautique et du spatial depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. L'anglais est ainsi quasiment incontournable pour l'encadrement supérieur, mais aussi dans les domaines techniques. Les réunions de salariés ayant différentes langues maternelles se déroulent en principe en anglais. Pour la communication externe, l'anglais peut prendre le pas sur la langue locale en fonction du niveau d'échange avec le client, le fournisseur ou le partenaire. En France, les nécessités techniques et de service peuvent conduire à une utilisation plus fréquente de l'anglais. Les documents de travail internes sont, si nécessaires, en anglais, auquel cas ils ne sont pas traduits; ils sont traduits lorsqu'ils revêtent un caractère officiel ou légal, ou qu'ils sont présentés à des instances représentatives des salariés. Les notes d'information aux salariés sont en principe rédigées dans les deux langues. Les réunions ayant un caractère légal (comité d'entreprise, comité européen) qui se tiennent partiellement ou en totalité dans une autre langue sont traduites; les comités européens du groupe et de ses divisions bénéficient de la traduction simultanée dans les quatre langues des pays d'implantation, quel que soit le lieu de la réunion. Les outils informatiques peuvent être traduits, l'intranet et l'internet du groupe peuvent être utilisés dans l'une des quatre langues du groupe.

## 3. La langue française comme partie intégrante de l'image du groupe

Certaines entreprises françaises font de leur langue d'origine, le français, une marque emblématique, avec comme conséquence une politique de diversification linguistique. C'est le cas de l'Oréal et de Renault.

L'Oréal déclare privilégier le français sur le marché français et un bilinguisme français-anglais pour les échanges avec les entités internationales, l'espagnol étant également pratiqué pour l'Amérique latine. La communication interne destinée à l'ensemble des salariés, y compris la France (courriels, annonces du groupe, communication de la direction

générale, sites internes) est disponible en français et en anglais. Les réunions de travail à caractère international se tenant en France sont en anglais, parfois en espagnol. Les outils informatiques sont bilingues français-anglais. Des glossaires pour les métiers clés sont disponibles au moins en anglais et dans d'autres langues. Le site intranet est bilingue français-anglais, d'autres langues étant présentes. Les réunions du comité d'entreprise européen se déroulent dans les deux langues.

Le français est la langue officielle de l'entreprise Renault, l'anglais étant devenu la langue de l'Alliance depuis la construction du partenariat avec Nissan en 1999. En pratique, la langue française est largement répandue dans le groupe. On peut néanmoins distinguer les entités situées en France (dont le siège social et le Technocentre) et celles situées à l'international. Au sein des premières, les salariés non francophones recrutés en France doivent impérativement obtenir un niveau de 750 points au test de français international (TFI). À l'étranger, seule la langue anglaise est aujourd'hui demandée comme langue étrangère à côté de la langue locale (score de 750 points au TOEIC – Test of English for International Communication – pour les cols blancs), le français étant un atout, mais non un critère de recrutement ou d'évolution professionnelle. Au demeurant, un très grand nombre de cadres dirigeants au sein des filiales commerciales et sites industriels en Europe et en Amérique du Sud sont francophones. Les zones Asie et Eurasie sont moins marquées par ce phénomène en raison notamment d'un développement plus récent des implantations dans ces régions. L'entreprise encourage la mobilité d'impatriés qui viennent travailler en France et qui suivent systématiquement des formations en langue française. Depuis plusieurs années, la pratique de l'anglais a tendance à progresser au sein du siège social et des ingénieries. Cela est dû principalement à deux raisons : la présence d'un membre non francophone au sein du comité exécutif, l'ensemble des réunions au niveau de la direction générale du groupe se faisant en anglais, et l'augmentation des échanges avec le partenaire Nissan (recherche de synergies et développement de technologies en commun) et maintenant avec Daimler.

Il existe de nombreuses formations aux langues : le budget approximatif pour Renault SAS est de 1,5 M euros (30 % du budget global des établissements). 2 500 personnes sont formées sur le périmètre Renault SAS (essentiellement en région parisienne) avec deux tiers des demandes pour l'anglais, le français totalisant la moitié des autres demandes, l'espagnol, l'allemand, le japonais venant ensuite.

La réunion annuelle plénière du comité de groupe Renault (ensemble des représentants du personnel Monde) se fait en français avec traduction simultanée. Les réunions rassemblant les représentants de plusieurs filiales étrangères se tiennent le plus souvent en langue anglaise lorsqu'il s'agit d'une instance régulière regroupant de nombreuses entités (comités de management des régions) en majorité de pays non francophones ; en revanche, lors de réunions ponctuelles avec un nombre moindre de filiales et des représentants parlant français, la langue française est très fréquemment utilisée.

L'entreprise a régulièrement recours à des traductions et utilise principalement sept langues reflétant ses implantations majeures : français, anglais, espagnol, portugais, allemand, italien, russe. Le recours à des traductions en langue locale existe pour tous les pays où le groupe est commercialement présent, a minima pour les manuels d'entretien des véhicules. Des ressources terminologiques multilingues sont également disponibles. Le portail intranet est en français et en anglais, il est systématiquement traduit dans les langues des pays d'implantation. En dehors du site internet Groupe / Corporate (Renault.com) qui est en français et en anglais, il existe autant de sites internet liés au produit et à la vente (Renault.fr, Renault.jp, etc.) et traduits en langue locale que de pays où sont commercialisés les produits Renault.

11

#### 4. Des choix linguistiques différents à l'intérieur d'un même groupe

Au sein d'un même groupe les filiales peuvent avoir des pratiques linguistiques qui diffèrent, les groupes Vinci et PPR en fournissant des exemples. Cela tient, comme pour les entreprises déjà citées, à l'implantation géographique, aux secteurs d'activité et aux métiers, à la structure et à l'organisation de l'entreprise.

**Vinci Construction grands projets**, composante de Vinci Constructions au sein du groupe Vinci, intervient sur le marché mondial des grands ouvrages de génie civil et de bâtiment. Ses choix linguistiques sont liés à une volonté de

s'affirmer comme un groupe d'origine française capable de s'adapter aux contextes locaux de culture et de langue : « en termes de communication, nous utilisons le français dès lors qu'il est compris, partagé et souhaité par nos partenaires, nous pratiquons l'anglais lorsque cette langue a été choisie pour être la langue de notre contrat et nous utilisons les langues locales lorsque nous travaillons avec des pays à faible degré d'ouverture sur le monde occidental ». La gestion des langues dans la communication interne de cette entreprise de 3 715 salariés privilégie le français avec une ouverture aux langues : base de données pour la rédaction de documents de travail en 7 langues, formations aux langues représentant 26 % du plan de formation en sont des exemples.

Réalisant plus de 90 % de son chiffre d'affaires en Europe (principalement en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Europe centrale), mais également présent aux États-Unis et au Canada, Eurovia est l'un des leaders mondiaux des travaux d'infrastructures de transport et d'aménagement urbain. Employant près de 42 000 collaborateurs et s'appuyant sur un réseau de près de 300 agences et filiales de travaux et près de 870 sites de production industrielle, cette entreprise déclare pratiquer le français, l'anglais et l'allemand au siège parisien, ces trois langues correspondant à son implantation européenne. Le français est naturellement utilisé dans son réseau français, la langue de chaque pays d'implantation étant employée localement par ailleurs. La connaissance des langues étrangères est un critère d'embauche pour les cadres. On recourt à la traduction pour les documents de travail, les réunions de travail, les outils informatiques, des ressources terminologiques multilingues sont parfois utilisées pour la rédaction de documents ; certaines de ces pratiques sont liées au dialogue social. Lorsque le groupe réunit différentes filiales, la langue de communication est l'anglais.

**Vinci Park** est leader européen du stationnement, présent également aux États-Unis et au Canada, et gère plus de 1 250 000 places en ouvrages (2 300 parcs) ou sur voirie, réparties dans 12 pays au travers de près de 2 000 contrats. La répartition des effectifs révèle la structure de l'entreprise et, par ricochet, des besoins en langues étrangères peu importants : cadres 6 %, employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) 62 %, ouvriers 32 %. La connaissance des langues étrangères n'est pas un critère d'embauche, l'usage de l'anglais en contexte international semble occasionnel et l'usage des langues locales est prépondérant dans les implantations. Les sites intranet et internet sont plurilingues.

**Vinci Holding** enfin déclare utiliser pour sa communication avec les clients, les fournisseurs et partenaires en France et à l'étranger le français, l'anglais et l'allemand de manière systématique, l'espagnol parfois ; pour les pays du Maghreb, c'est le français et l'arabe. Les sites intranet et internet sont accessibles dans les trois langues du groupe (français, anglais et allemand).

**Le groupe PPR**, anciennement Pinault-Printemps-Redoute, réalise 57 % de son chiffre d'affaires hors de France. PPR communique en anglais dans ses échanges internationaux vers l'extérieur d'une part, en interne d'autre part, dans tous les domaines, lorsque les interlocuteurs ne sont pas de langue française. Selon les postes et les fonctions, la pratique de l'anglais est jugée nécessaire dès lors que le salarié est amené à être en contact avec des personnes étrangères.

Pour autant, **Conforama**, filiale de PPR, a pour principale langue de communication le français au sein du groupe en France et avec ses différentes filiales. Avec 236 magasins en Europe dont 180 en France métropolitaine, la connaissance des langues étrangères n'est pas un critère d'embauche et d'évolution professionnelle, même si la connaissance de l'anglais est un atout pour certains postes comme les chefs produits en étroite contact avec des fournisseurs étrangers (Chine, Vietnam, Pologne, Brésil, Inde, Indonésie, Pakistan). Le site internet marchand n'est pas plurilingue, chaque filiale pays gère son propre site dans sa langue.

L'entreprise **Gucci**, elle-même filiale du groupe PPR, a son siège en Italie ; dans ses implantations en France certains échanges oraux peuvent avoir lieu en italien, mais la majorité des échanges avec la maison mère sont en anglais et les documents de travail sont en anglais. En France, la communication avec la clientèle internationale de cette entreprise spécialisée dans la haute couture et le prêt-à-porter de luxe se fait le plus souvent dans la langue du client.

Spécialiste de la vente à distance, Redcats réalise son chiffre d'affaires avec 22 000 salariés en France pour moitié ; en Europe hors de France : 22,9 %, aux États-Unis : 25 %. Cette filiale du groupe PPR se caractérise par un usage combiné du français et de l'anglais pour la communication interne dans ses implantations françaises. L'anglais est utilisé dans la communication externe en France et à l'étranger pour les achats et les échanges transversaux pour la vente en ligne, les produits et le marketing.

# III. Les actions en faveur de la maîtrise du français dans les entreprises

Dans les secteurs qui recrutent des salariés faiblement qualifiés, les petites et moyennes entreprises bénéficient dans la période récente d'accords de branche permettant des actions de formation dans le domaine des savoirs fondamentaux, souvent en lien avec les tâches professionnelles. C'est notamment le cas de la branche de la propreté, de l'artisanat du bâtiment et du BTP. Les grandes entreprises, quant à elles, ont parfois un service interne de formation, comme c'est le cas pour le spécialiste de restauration collective Avenance Enseignement et Santé. Enfin, une multinationale comme Veolia Environnement propose à ses exploitations en France une démarche de formation aux savoirs fondamentaux et prévoit de la décliner sous un format approprié à l'international. Une présentation de l'action de ces entreprises est donnée en annexe.

## Le FAF propreté

L'accord de la branche de la propreté d'octobre 2004 a fixé à 5 % le montant des fonds de la professionnalisation qui doit être consacré à des actions de formation aux écrits professionnels, de même qu'à la lutte contre l'illettrisme et à l'alphabétisation pour les 375 000 salariés que compte la branche. La formation aux écrits professionnels est proposée par l'entreprise, avec l'appui du réseau des agences de l'OPCA FAF Propreté, aux salariés qui ont des difficultés de communication orale et écrite dans le cadre de leur activité professionnelle. En 2008, pour la quatrième année de mise en oeuvre de l'accord de formation, ce programme a concerné 443 salariés de 70 entreprises représentant 43 groupes et 35 606 heures stagiaires.

## La Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB)

Avec le soutien des pouvoirs publics - délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, direction de la population et des migrations et délégation générale à la langue française et aux langues de France (Rapport 2007) - la CAPEB s'investit depuis 2006 dans une démarche visant à améliorer la maîtrise de la langue française et des savoirs de base dans ses 100 000 entreprises adhérentes.

## Le groupe OPCA-GFC-AREF<sup>2</sup>

Le groupe OPCA-GFC-AREF qui gère les fonds de la formation continue de l'ensemble des entreprises d'au moins 10 salariés s'est fortement engagé dans le développement de la maîtrise des savoirs fondamentaux en contexte professionnel. À ce titre, un financement du Fonds unique de péréquation a été obtenu en 2007 et en 2008. Le GFC, opérateur technique de l'OPCA Bâtiment et de l'OPCA Travaux Publics, en collaboration avec les AREF, s'est vu confier la mise en oeuvre d'un plan d'action en faveur de la maîtrise des savoirs de base. Depuis la mise en oeuvre de ce plan d'actions, plus de 1 500 salariés ont été formés pour un total de plus de 150 000 heures de formation.

## Avenance Enseignement et Santé

Ce spécialiste de la restauration collective scolaire (groupe Elior) s'est fixé pour objectif de professionnaliser ses salariés, d'accroître leurs compétences, mais aussi de les fidéliser en leur permettant d'évoluer au sein de l'entreprise. Plusieurs parcours de formation regroupés au sein du programme Trajectoires sont proposés aux 7 000 salariés de l'entreprise; ils comprennent des formations qualifiantes aux métiers de même que des formations aux savoirs fondamentaux.

## Veolia Environnement

Veolia Environnement a lancé en 2007 en France dans les quatre métiers du groupe (eau, propreté, énergie, transports) l'outil de formation Pro'formance. La lecture courante et la production aisée d'écrits simples, de même que la maîtrise des principales techniques de calcul de mesures, la capacité à comparer des grandeurs et des données, la connaissance de la géométrie élémentaire, le repérage dans l'espace sont abordés à travers cet outil de formation. En 2009, la démarche s'inscrit dans le plan d'action « diversité - égalité des chances 2008-2011 » mis en place par le groupe comme faisant partie de ses standards sociaux minima.

<sup>2</sup> OPCA : organisme paritaire collecteur agréé; GFC : groupement professionnel paritaire pour la formation continue; AREF : association régionale paritaire pour le développement de la formation continue.

## Pour en savoir plus

### Le FAF propreté

L'accord de la branche de la propreté d'octobre 2004 a fixé à 5 % le montant des fonds de la professionnalisation qui doit être consacré au financement d'actions de formation aux écrits professionnels, de même qu'à la lutte contre l'illettrisme et l'alphabétisation pour les salariés des entreprises de la propreté (le secteur comptant 375 000 salariés).

La formation aux écrits professionnels est proposée par l'entreprise, avec l'appui du réseau des agences de l'OPCA FAF Propreté, aux salariés qui ont des difficultés de communication orale et écrite dans le cadre de leur activité professionnelle. Elle se déroule sur 10 à 14 mois pour une durée de formation de 250 heures, à raison de 2 séances de 3 heures par semaine. Les organismes de formation sont aujourd'hui 35 sur le territoire national à accompagner les entreprises et les salariés de la propreté.

En 2008, pour la quatrième année de mise en oeuvre de l'accord de formation, ce programme a concerné 443 salariés de 70 entreprises représentant 43 groupes et 35 606 heures stagiaires.

99 % des salariés formés sont des ouvriers, 73 % travaillent sur des chantiers du secteur tertiaire, environ 70 % sont des femmes, 42 % ont 45 ans et plus.

Selon les entreprises qui se sont engagées en 2008, la mise en place de la formation aux écrits professionnels permet de :

- > fidéliser les salariés et développer leur autonomie ;
- > préparer à des évolutions d'emplois et préparer de nouveaux chantiers ;
- > remédier à l'insatisfactions des clients et des usagers.

L'ensemble des actions de lutte contre l'illettrisme et d'alphabétisation (démarche « écrits professionnels » comprise) s'élève à 69 895 heures stagiaires. Le coût total représente 17 % des fonds collectés en engagement.

### La Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB)

Avec le soutien des pouvoirs publics (délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, direction de la population et des migrations et délégation générale à la langue française et aux langues de France (Rapport 2007), la CAPEB s'investit depuis 2006 dans une démarche visant à améliorer la maîtrise de la langue française et des savoirs de base dans ses 100 000 entreprises adhérentes (moins de 10 salariés).

Sur la base d'un diagnostic établi à partir d'une enquête réalisée auprès d'entreprises artisanales du bâtiment, cinq CAPEB locales soutenues par le Fonds unique de péréquation, via l'OPCA FAF.SAB<sup>3</sup>, ont expérimenté des démarches de repérage et de formations. Ainsi, la CAPEB Bretagne a choisi de cibler son action sur l'identification d'anciens apprentis devenus récemment salariés en partenariat avec le centre d'apprentissage du bâtiment de Quimper. La CAPEB Languedoc-Roussillon, et plus particulièrement la Lozère, a travaillé sur une méthodologie de repérage par l'intermédiaire des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Enfin, la région Centre s'est appuyée à la fois sur la GPEC et sur un programme d'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience pour identifier des personnes en difficulté.

### Le groupe OPCA-GFC-AREF<sup>4</sup>

Le groupe OPCA-GFC-AREF qui gère les fonds de la formation continue de l'ensemble des entreprises d'au moins 10 salariés s'est fortement engagé dans le développement de la maîtrise des savoirs de base en contexte professionnel. À ce titre, un financement du Fonds unique de péréquation a été obtenu en 2007 et en 2008. Le GFC, opérateur technique de l'OPCA Bâtiment et de l'OPCA Travaux publics, en collaboration avec les AREF, s'est vu confier la mise en oeuvre d'un plan d'action en faveur de la maîtrise des savoirs de base.

Deux grandes campagnes de communication ont été lancées en 2007 et en 2008 : l'une à destination des entreprises, l'autre à destination des salariés. La campagne dédiée aux salariés s'est appuyée notamment sur la réalisation et la

<sup>3</sup> FAF.SAB : Fonds d'Assurance Formation des Salariés de l'Artisanat du BTP (moins de 10 salariés).

<sup>4</sup> OPCA : organisme paritaire collecteur agréé ; GFC : groupement professionnel paritaire pour la formation continue ; AREF : association régionale paritaire pour le développement de la formation continue.

diffusion d'un cédérom qui montre le chemin parcouru entre la prise de conscience du problème par les salariés et les entreprises, et les progrès réalisés à l'issue de la formation.

L'ingénierie a bénéficié des travaux de l'ANLCL, de ceux d'autres OPCA, mais aussi de l'ingénierie antérieure du groupe OPCA-GFC-AREF développée pour les salariés peu qualifiés et spécifiquement BTP : la formation générale professionnelle. Cette démarche prend appui sur une forte contextualisation professionnelle des apprentissages, le savoir qu'ont les personnes de leur métier, de même que leurs compétences professionnelles, l'implication de l'encadrement de proximité, un travail préparatoire qui comprend la visite du chantier et l'analyse du poste de travail, la combinaison entre une pédagogie de groupe et des apprentissages individuels, le transfert des apprentissages en situation de travail.

Le dispositif de formation a été conçu avec tous les acteurs impliqués au cours de différentes étapes :

- > la sensibilisation des conseillers en formation AREF à l'accompagnement des entreprises et la mise en place d'actions de formation aux savoirs de base en contexte professionnel ;
- > le développement d'un réseau d'organismes de formation stable capable de réaliser des actions de formation conformes aux attentes de la branche ;
- > un appui aux entreprises pour repérer les situations-problème, pour identifier les salariés en difficultés, élaborer une stratégie de communication pertinente et non stigmatisante à l'égard des salariés sur les actions à mettre en place, et pour favoriser des formations adaptées à leurs besoins par un partenariat étroit avec l'organisme de formation.

Plus de 1 500 salariés ont été formés pour un total de plus de 150 000 heures de formation.

### **Avenance Enseignement et Santé**

Ce spécialiste de la restauration collective scolaire (groupe Elior) s'est fixé pour objectif de professionnaliser ses salariés, d'accroître leurs compétences, mais aussi de les fidéliser en leur permettant d'évoluer au sein de l'entreprise. Plusieurs parcours de formation regroupés au sein du programme Trajectoires sont proposés aux 7 000 salariés de l'entreprise ; ils comprennent des formations qualifiantes métiers de même que des formations aux savoirs de base.

En 2007-2008 un logiciel de perfectionnement en grammaire et en orthographe a été conçu pour aider les salariés à améliorer leurs compétences rédactionnelles. Une cinquantaine de collaborateurs ont bénéficié de cet outil d'auto-formation. Une seconde action a consisté à proposer aux quelque 2 500 salariés de l'Île-de-France le « programme d'enseignement - lecture, écriture, calcul » permettant d'atteindre du niveau CE1 au niveau 6<sup>e</sup>. Soixante-six collaborateurs ont suivi un module de 30 heures, dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF), les cours étant dispensés par des formateurs de l'entreprise. Les salariés se situant au-dessus du niveau de 6<sup>e</sup> se sont vus proposer des solutions individualisées d'apprentissage, en ayant recours à des modules de formation par l'internet notamment. En 2008-2009 des modules d'alphabétisation ont été mis en place dans un GRETA

### **Veolia Environnement**

Dans le cadre de l'accord du groupe sur le développement des compétences et la progression professionnelle de ses salariés, l'acquisition ou le renforcement des savoirs fondamentaux sont apparus comme un enjeu important pour Veolia Environnement. Pour ce groupe présent sur les cinq continents avec plus de 336 000 salariés, la maîtrise des savoirs fondamentaux (lecture courante, production aisée d'écrits simples, maîtrise des principales techniques de calcul de mesures, capacité à comparer des grandeurs et des données, connaissance de la géométrie élémentaire, repérage dans l'espace) s'avère nécessaire dans les emplois de premier niveau de qualification et participe autant de la professionnalisation des salariés que de la performance de l'entreprise.

Veolia Environnement a lancé en 2007 en France dans les quatre métiers du groupe (eau, propreté, énergie, transports) l'outil de formation Pro'formance. Ce kit pédagogique est proposé aux services de ressources humaines et au management de chaque exploitation du groupe. Il permet la réalisation d'un diagnostic des besoins de formation, la définition et mise en place d'un parcours de formation adapté aux besoins de l'entreprise et des salariés.

Parmi les facteurs de réussite de cette démarche de formation on trouve, outre l'engagement fort de la direction, l'information et la consultation des partenaires sociaux et l'implication de l'encadrement intermédiaire. La démarche s'inscrit dans le plan d'action « diversité - égalité des chances 2008-2011 » mis en place par Veolia Environnement, comme faisant partie des standards sociaux minima du groupe. Il est prévu à terme d'en améliorer la diffusion dans les exploitations du groupe en France et de décliner l'outil sous un format approprié à l'international.



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Ministère  
**Culture**  
**Communication**

Délégation générale  
à la langue française  
et aux langues de France

6 rue des Pyramides  
75001 Paris  
téléphone : 01 40 15 73 00  
télécopie : 01 40 15 36 76  
courriel : [dglff@culture.gouv.fr](mailto:dglff@culture.gouv.fr)  
[www.dglf.culture.gouv.fr](http://www.dglf.culture.gouv.fr)