



## LES LANGUES, UNE VALEUR ÉCONOMIQUE POUR L'ENTREPRISE ET LE SALARIÉ

Christian Tremblay  
Président de l'OEP<sup>1</sup>  
Tallin, 12 décembre 2008

### **Résumé**

*La mondialisation place les entreprises devant des problèmes inédits que certaines grandes entreprises internationales ont cherché à résoudre en adoptant l'anglais comme langue de l'entreprise, notamment dans les pays nordiques. Outre les risques que cette situation fait peser sur les langues nationales, la réalité apparaît à l'expérience beaucoup plus complexe. Les langues font leur entrée dans les stratégies des entreprises et apparaissent comme des valeurs économiques à part entière pour les salariés et les entreprises.*

### **Mots clés**

*Plurilinguisme, interculturel, entreprise, exportation, management linguistique et interculturel, cohésion sociale.*

### **Introduction**

Les rapports de force au niveau international et la mondialisation font peser sur les langues et cultures des pressions très fortes qui s'exercent particulièrement dans les entreprises et les relations du travail.

L'Observatoire européen du plurilinguisme, organisme issu de la société civile, entend favoriser une prise de conscience des enjeux et impulser des politiques publiques pour le plurilinguisme, le domaine économique et social étant un domaine particulièrement sensible.

Après une brève présentation de l'OEP, nous tracerons les principales problématiques de l'entreprise dans lesquelles les langues sont impliquées. Ensuite, nous esquisserons les lignes directrices d'un cadre pour l'élaboration de stratégies linguistiques d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Observatoire européen du plurilinguisme, <http://www.observatoireplurilinguisme.eu>, [observatoire.plurilinguisme@neuf.fr](mailto:observatoire.plurilinguisme@neuf.fr)

# 1. Présentation de l'OEP

L'OEP est né de l'initiative de plusieurs associations et d'une fondation qui se sont regroupées pour former en novembre 2004 un comité de lancement des Assises européennes du plurilinguisme. Celles-ci se sont tenues un an plus tard les 24 et 25 novembre 2005 à Paris.

Ces Assises ont réuni des chercheurs, des enseignants, des syndicalistes, des associations, des décideurs publics et de simples citoyens, en provenance d'une dizaine de pays.

Elles ont débouché sur 3 actions principales :

- La réalisation de la Charte européenne du plurilinguisme, publiée en 19 langues, qui est soumise à signature et sera solennellement présentée lors des 2e Assises qui auront lieu à Berlin en juin 2009.
- La mise en place de l'Observatoire européen du plurilinguisme qui se matérialise par un site Internet dédié à la documentation et à la communication sur le plurilinguisme.
- La réalisation d'une Lettre mensuelle d'information.

En tant que structure, l'OEP est une association de droit français, dont les membres peuvent être des personnes morales ou physiques de toutes nationalités, qui, outre ses organes statutaires classiques (Assemblée générale, conseil d'administration, bureau), comprend un comité scientifique, un comité d'initiative et des partenaires.

L'OEP a quatre vocations :

- La veille stratégique
- La mutualisation des moyens avec ses membres et partenaires
- La communication
- La médiation : l'OEP établit ainsi des relations avec les décideurs afin d'intégrer la dimension plurilingue dans les choix politiques.

Ayant accompli au cours des trois années écoulées depuis les 1ères Assises l'essentiel de son programme d'action, l'OEP a aujourd'hui 3 priorités stratégiques :

- Structurer un pôle recherche, reposant sur des partenariats avec des laboratoires, centres de recherche et écoles doctorales, afin de faire émerger le plurilinguisme comme un champ de recherche transdisciplinaire à part entière.
- S'internationaliser
- Informer et convaincre la classe politique

## **2. La langue et les langues dans la vie des entreprises et les relations du travail**

Les langues et la langue font leur entrée dans la vie des entreprises sous la poussée de nombreux facteurs liés à l'internationalisation de l'économie. Les problématiques sont diverses et se combinent de manière variable selon les caractéristiques des entreprises.

L'Observatoire européen du plurilinguisme s'est intéressé à la question des langues en entreprise dès les 1<sup>ères</sup> Assises européennes du plurilinguisme dont c'était un des thèmes majeurs. C'est un domaine où nous ne disposons pas d'un vaste corpus comme dans des disciplines universitaires. Les législations nationales existantes ont un caractère avant tout défensif. En France, des travaux ont été initiés par le ministère de la culture depuis le rapport Tasca en 2003. Au niveau européen, nous devons au Commissaire européen Léonard Orban d'avoir placé cette question parmi ses priorités et d'avoir suscité le rapport Davignon, publié en avril 2008, qui est le premier rapport officiel de la Commission européenne qui pose la question des langues en entreprise en termes stratégiques.

C'est un sujet qui nécessitera beaucoup d'efforts dans les années à venir pour revenir, comme dans le domaine de l'éducation, sur une polarisation quasi exclusive sur l'anglais qui nous considérons à la fois économiquement contre-performante et contraire aux intérêts européens.

C'est la raison pour laquelle l'OEP en fait à nouveau un des trois thèmes majeurs des 2<sup>e</sup> Assises européennes du plurilinguisme auxquelles les partenaires sociaux seront invités à partager leurs expériences et leurs réflexions. Nous tiendrons préalablement un séminaire avec des entreprises et diverses structures qui en sont les partenaires naturels.

C'est vous dire que le présent texte n'est pas une présentation achevée du sujet, mais plutôt un état de notre approche du thème en vue des 2<sup>e</sup> Assises.

Au-delà des objectifs généraux tels que peuvent les fixer les politiques publiques, les questions deviennent : pourquoi, comment, combien, jusqu'où, en fonction de quelles caractéristiques des entreprises, de leurs tailles, de leurs marchés, de leurs technologies, de leurs partenaires, etc. ?

La tendance spontanée et depuis toujours la plus répandue a été de considérer que la langue va de soi. Or, justement, même si longtemps, on a pu faire l'impasse sur la question de la langue, dans le contexte de la mondialisation, moins que dans aucun autre, la langue ne va pas de soi. Le choix d'une politique linguistique est fonction d'une multitude de paramètres et de la mobilisation d'une information, qui, contrairement aux théories du marché pur et parfait, est par nature imparfaite et exposée à la subjectivité.

Nous pouvons distinguer trois dimensions principales.

## ***Dimension interne***

Une *dimension interne* qui concerne la communication à l'intérieur de l'entreprise à tous les niveaux dans les relations hiérarchiques et de collaboration. La bonne compréhension et la rapidité de transmission des messages et informations est le facteur déterminant. L'entreprise a sa culture, ses concepts, ses règles, ses comportements qui trouvent leur expression dans la langue et sont la base même de la communication et de la création collective. Tout a son importance. La langue en général et la langue de l'entreprise en particulier, qui joue le rôle d'une langue de spécialité, sont au cœur de la cohésion de l'entreprise et de son efficacité. La langue est aussi une composante de la sécurité, comme l'ont montré certaines affaires récentes. Et la langue occupe une place d'autant plus centrale dans ce constat que l'entreprise comprend des personnels de diverses nationalités aux différents niveaux de son organisation.

Si l'entreprise s'engage dans des extensions par ouverture d'implantations nouvelles, par alliance ou acquisition, le problème se trouve amplifié mais ne change pas de nature.

## ***Dimension externe***

Dans *sa dimension externe*, la langue se retrouve au milieu de la relation de l'entreprise avec son ou ses marchés, avec des fournisseurs et partenaires aux divers niveaux de la chaîne, depuis les bureaux d'études jusqu'à la distribution. La langue est-elle un moyen de conquête de marchés, quel est son poids dans les négociations ? etc.

La question revêt un aspect technique important, les technologies étant souvent de source américaine, mais pas seulement, les technologies nucléaires, les transports par chemin de fer ou maritime ne le sont pas, les technologies spatiales ne le sont qu'en partie par exemple, or l'accès et la maîtrise de la technique imposent la traduction.

La langue ou les langues projettent une image de l'entreprise et sont symptomatiques de la relation de pouvoir que l'entreprise établit ou entend établir avec son marché : imposer son produit ou élaborer un produit avec ses clients.

## ***La gouvernance***

La *troisième dimension* est celle de la gouvernance. L'entreprise doit-elle avoir une politique, ou plusieurs politiques, des politiques centrales ou des politiques par pays, par aire culturelle, par produit, par technologie, etc.? La politique doit-elle être volontariste, avoir des conséquences sur le recrutement, sur la formation ou résulte-t-elle du hasard des recrutements, quel qu'en soit le niveau. La langue de l'entreprise doit-elle être celle de ses dirigeants ou ceux-ci doivent-ils épouser l'entreprise et sa langue ?

## **Empirisme**

Jusqu'à présent, les entreprises dans leur grande majorité ont réagi de façon empirique quand des questions linguistiques se sont posées à elles. Bien souvent, elles se sont dirigées vers l'anglais. Diverses études montrent cependant que cette solution rencontre vite ses limites et que la sous-estimation par les entreprises du facteur linguistique leur fait perdre des marchés. Inversement, la compétence plurilingue des équipes apparaît comme une source de performance, de créativité et de cohésion sociale.

## **Idéologie**

Requérir l'anglais comme une compétence indispensable pour les relations économiques internationales est une chose. En faire la langue de travail de toute une entreprise en est une autre. La rationalité économique de ce choix est assez difficile à établir. Pourquoi telle entreprise internationale fait-elle ce choix et pas telle autre ? Des entreprises qui ont fait le choix de l'anglais, en sont revenues à des pratiques moins théoriques et plus pragmatiques (Renault par exemple). Rien ne permet d'établir que la langue unique pour l'entreprise est facteur de performance. Des données récentes montrent en réalité le contraire : la compétence en est un, la langue unique certainement pas. Des entreprises mondiales ont fait le choix inverse et s'en portent plutôt bien (Porsche, PSA, Bouygues). Il apparaît dans la réalité, que le choix, bien souvent, consciemment ou non, est plus idéologique qu'économique. Dès lors qu'une certaine idéologie économique s'impose à l'économie mondiale, les hauts cadres qui ont été formés pour ce type d'économie et sont porteurs de l'idéologie correspondante, imposent par la même occasion la langue qui en est le vecteur.

Que cette idéologie connaissent des revers, et la crise actuelle en est la parfaite illustration, ladite idéologie perd de sa force et les élites qui la représentent perdent du même coup leur autorité pour imposer des choix de langues qui ne reposent pas sur une rationalité économique et sont donc économiquement peu légitimes.

Certains commentateurs de la crise actuelle ont fait référence au modèle rhénan du système capitaliste pour l'opposer au modèle anglo-saxon ou américain.

La différence entre ces deux versions du système libéral repose sur le rôle attribué au marché. Selon la conception qui a été à la base de la vague de dérèglementation qui a marqué l'économie mondiale depuis une trentaine d'années, le marché, conforme au modèle de la concurrence pure et parfaite, serait capable de s'autoréguler sans intervention de l'État (l'État désignant ici le pouvoir politique national ou international). Selon l'autre modèle, la théorie de la concurrence pure et parfaite n'est pas une théorie scientifique, à la rigueur une théorie mathématique. Le marché ne dispose pas d'une information complète et les choix des opérateurs sur le marché ne sont pas nécessairement rationnels. Les marchés doivent donc être régulés.

Cette opposition qui est réapparue voici quelques années, en particulier aumoment

de la première crise grave du système, sous des plumes comme celles de Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie 2001, ou du grand financier, grand spéculateur et grand mécène aussi, Georges Soros, ne date pas d'hier. Les mêmes débats existaient dans les années cinquante avec des protagonistes tels que François Perroux en France ou Kenneth Arrow aux États-Unis, prix Nobel d'économie 1972, auquel nous empruntons le titre d'un des paragraphes suivants.

On peut émettre l'hypothèse de deux correspondances, l'une entre la période d'un capitalisme triomphant, déréglementé, qui commence dans les années quatre-vingt et la vague d'anglicisation des entreprises, l'autre entre la période récente de déclin de cette forme extrême du capitalisme, marquée par deux crises violentes, la première en 2003 et la seconde beaucoup plus forte que nous vivons aujourd'hui et une attitude moins dominatrice et plus réaliste au regard des besoins linguistiques des entreprises. Cette hypothèse méritera d'être vérifiée : les années futures marqueront-elles un renforcement de la domination de l'anglais dans les entreprises internationales ou les PME à vocation internationale ou verra-t-on émerger un autre modèle qui, sans faire disparaître l'anglais, y ajoutera d'autres langues, au rayonnement peut-être plus localisé mais décisif au niveau de l'entreprise, y compris des langues nationales ?

## **Stratégie**

Après l'empirisme et l'idéologie, que l'on peut interpréter comme des maladies de jeunesse au regard de la question linguistique, nous plaiderions pour une approche stratégique qui inclut les compétences linguistiques comme une valeur économique à part entière et qu'il va falloir intégrer dans les stratégies de développement des entreprises en prenant en compte la double dimension de toute réflexion stratégique : la dimension collective et la dimension individuelle.

### *Choix individuels et optimum collectif*

Nous commencerons par la dimension collective. En effet, le point de départ de la réflexion stratégique est de considérer que l'entreprise agit dans un milieu socioéconomique qui peut être très diversifié pour une entreprise internationale et que c'est par rapport à ces contextes sur lesquelles l'entreprise n'a pas de moyens d'action qu'elle va devoir définir ses choix.

Ce contexte ou ces contextes sont déterminés par des variables démographiques et socioéconomiques qui sont elles-mêmes influencées par les politiques publiques.

Comme l'avait démontré Kenneth Arrow, l'optimum collectif ne peut résulter de l'addition des choix individuels, ceux des individus comme des entreprises, et dépend des politiques publiques dont les rationalités, étrangères au marché, sont soumises à d'autres types d'aléas.

Ainsi, l'entreprise est immergée dans une culture, voire plusieurs cultures qui déterminent très largement sa performance en tant qu'entreprise. C'est d'ailleurs l'un des paramètres fondamentaux qu'une entreprise internationale prend en

compte pour ses choix d'implantation, ou qu'au contraire une collectivité mettra en exergue pour attirer des investissements extérieurs. La compétence en langue en est, à n'en pas douter, l'une des composantes.

La compétence en langues doit donc devenir une priorité des systèmes éducatifs, de l'école primaire à l'enseignement supérieur et à la formation des adultes, dans le cadre d'une économie de la connaissance, ce qui est très loin d'être le cas présentement dans la majorité des pays européens, aucun progrès significatif, hormis le resserrement sur l'anglais, n'ayant été constaté depuis le Conseil européen de Barcelone de 2002.

### *Émergence de la langue comme valeur économique à part entière*

Au niveau de l'entreprise, la question sera pour elle de se donner les moyens par anticipation de résoudre des problèmes qui se poseront à elle au plan linguistique dans des conditions qui garantiront ses performances, son adaptabilité et sa réactivité au milieu.

C'est ainsi que la compétence en langues devient une valeur économique à part entière pour l'entreprise et pour le salarié bien sûr.

### **3. Les langues doivent-elles s'intégrer aux stratégies des entreprises**

On peut penser qu'aujourd'hui la langue devient un facteur important de l'efficacité de l'entreprise et de la qualité de ses relations du travail. Elle mérite donc une attention particulière.

Les entreprises doivent-elles donc mener des politiques linguistiques. Ont-elles besoin sur ce plan d'une réflexion stratégique.

Nous pensons que cette réflexion stratégique est nécessaire, mais qu'elle reste à construire, en s'adaptant à des contextes dont la variété est infinie et de surcroît éminemment changeants.

Certaines grandes entreprises ont conduit cette réflexion.

Il n'est pas douteux que de nombreuses entreprises se posent aujourd'hui la question de la valeur économique pour elles de la langue et des langues, alors que ce domaine leur était jusqu'à présent étranger. Cela se comprend dès lors que la compétence et les compétences en langues influent sur leurs performances et qu'elles sont elles-mêmes des sources de coût qui se mesurent en rémunérations et en stages de formation et qu'inversement l'incompétence ou de mauvais choix linguistiques, tels que l'imposition d'une langue unique de travail ou de communication, se traduisent par des coûts le plus souvent cachés qui peuvent être très supérieurs aux premiers.

La complexité des intérêts, la complexité surtout des phénomènes linguistiques et socio-linguistiques, imposent de conduire dans ce domaine une réflexion collective. Ces questions dépassent largement le cadre des entreprises prises

isolément et mettent en cause leur compétitivité globale et celle des sociétés dans lesquelles elles sont immergées.

Cette réflexion doit tendre à faciliter la prise de décision et présente donc un caractère stratégique.

Il est donc fait appel à la recherche, mais celle-ci doit être confrontée aux points de vue des entreprises et des organisations syndicales, car la langue et les langues doivent faire leur entrée dans le dialogue social.

Les 2e Assises ont l'ambition de contribuer à cette réflexion collective au niveau européen avec les partenaires sociaux et les responsables des politiques publiques.

Nous voulons ci-après seulement fournir un cadre que nous sommes en train d'élaborer et qui nous servira dans un séminaire que nous allons tenir avec un groupe de grandes entreprises, et que nous développerons plus particulièrement à Berlin lors des deuxièmes Assises.

Ce cadre doit se déployer selon deux axes d'analyse :

- Qu'est-ce que la compétence linguistique et comment la mobiliser ?
- Quels sont les besoins des entreprises en compétence linguistique ?

### ***Qu'est-ce que la compétence linguistique et comment la mobiliser ?***

#### **Quelle compétence linguistique ?**

- compétence strictement langagière et compétence interculturelle.
- nombre de langues et compétence plurilingue.
- langue générale et langue de spécialité.

#### **Comment la mobiliser ?**

- compétence acquise avant recrutement.

Elle dépend du système de formation pour les nationaux, mais les systèmes de formation et les entreprises elles-mêmes peuvent et doivent tirer profit des compétences de personnes d'origine étrangères.

- compétence acquise par formation interne.
- compétences locales si l'entreprise a des filiales ou succursales ou noue des alliances locales. Il faut que ce personnel possède ou acquiert les compétences générales ou techniques requises par l'entreprise, laquelle se trouve en grande partie tributaire du système de formation du pays d'implantation.
- recours à des traducteurs et interprètes.

Il est évident que les niveaux d'exigence de l'entreprise dépendront de ses caractéristiques propres et différeront selon ses propres axes stratégiques de



développement.

## **Quels sont les besoins des entreprises ?**

Toutes n'ont pas besoin de compétences linguistiques, hormis dans la langue nationale.

Mais dès que l'entreprise a des ambitions internationales, elle est confrontée au problème de la compétence en langues.

La réflexion doit se déployer sur plusieurs axes et la stratégie globale de l'entreprise sera le résultat de cette analyse multidimensionnelle.

Nous distinguerons 6 dimensions stratégiques que nous pouvons classer en deux groupes : celles qui comportent des exigences d'extraversion, et celles qui comportent des exigences contraires d'introversion. L'entreprise est en effet orientée vers ses marchés, mais elle est également soucieuse de sa cohérence et de sa cohésion internes.

Exigences d'extraversion : dimensions marketing, commerciale (fournisseur, distributeurs, clients), technique, partenariat et essaimage.

Exigence d'introversion : dimensions managériale et sociale.

Nous insisterons sur la dimension marketing ou mercatique et sur la dimension sociale.

### *Dimension mercatique*

Un premier ministre japonais disait récemment que la langue des affaires, c'est la langue du client.

C'est bien le client qu'il faut apprendre à connaître et au client que l'on doit s'adresser en premier.

Le rapport ELAN (Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise), réalisé en 2007 par un organisme britannique, le UK National Centre for Languages, pour la Commission européenne, concluait à ceci :

"Une part importante des marchés perdus par les entreprises européennes l'est du fait d'un déficit de compétences linguistiques. Sur la base de l'échantillon analysé, on estime que 11 % des PME exportatrices (soit 945 000 entreprises) ne sont pas en mesure d'exploiter des opportunités commerciales en raison de difficultés de communication.

L'étude établit un lien manifeste entre les langues et le succès des activités d'exportation. Quatre éléments de gestion linguistique sont apparus comme influant positivement sur les performances en matière d'exportation : l'adoption d'une approche stratégique à l'égard de la communication multilingue, le recrutement de locuteurs natifs et de personnel doté de compétences linguistiques, ainsi que le recours à des traducteurs et à des interprètes. Les retombées pourraient

être significatives pour l'ensemble de l'économie européenne si toutes les PME exportatrices recouraient à une ou plusieurs de ces techniques.

- L'anglais joue un rôle primordial dans l'accès aux marchés d'exportation. Les résultats de l'étude indiquent toutefois que la situation est beaucoup plus complexe que ne le laisse croire le poncif selon lequel l'anglais serait la langue mondiale. Le russe est très utilisé en Europe orientale (tout comme l'allemand et le polonais). Le français est la langue du commerce dans des régions de l'Afrique, à l'instar de l'espagnol en Amérique latine. La pérennité des partenariats commerciaux dépend du développement et de la gestion des relations. À cette fin, la connaissance culturelle et linguistique du pays concerné est essentielle."

Dans le domaine de l'informatique et de l'Internet, on aboutit à un renforcement de cette approche.

Ainsi, le groupe d'experts qui a ouvert le Forum sur la gouvernance de l'Internet 2008 par la session intitulée « Atteindre un nouveau milliard d'utilisateurs : multilinguisme » a estimé que le potentiel de l'Internet était décuplé lorsque les individus pouvaient accéder aux contenus et les utiliser dans leurs langues locales. La question complexe du multilinguisme sur l'Internet présente des caractéristiques politiques et sociales qui dépassent les défis technologiques relatifs à la disponibilité d'outils d'accès et de traduction.

Le débat était principalement axé sur les thèmes suivants :

- Le contenu dans les langues locales est aussi important que la connectivité. Les individus doivent pouvoir donner et recevoir des informations dans leur langue locale et être en mesure de s'exprimer de façon à être compris par leurs pairs.
- Outils et applications de l'Internet. Les logiciels, matériels, moteurs de recherche, navigateurs et outils de traduction doivent être localisés et également répondre aux questions d'accessibilité qui concernent les personnes ayant des besoins particuliers.

En guise d'illustration, nous pouvons citer la page de présentation sur Internet du célèbre navigateur libre Firefox. On y lit ceci :

"Firefox parle votre langue comme aucun autre navigateur. Parce que le Web est une ressource mondiale et que nous croyons que cette ressource appartient à tout le monde, nous avons rendu notre navigateur disponible en autant de langues que possible. Nous avons déjà plus de 40 traductions différentes, du français au chinois, en passant par le finnois et le tchèque."

### *Dimension sociale*

Ce qui est recherché, c'est la cohésion sociale à la fois pour le profit des salariés et celui de l'entreprise par l'utilisation des compétences, le dialogue social, la recherche du bien-être au travail, la facilitation du travail collaboratif, l'aménagement de perspectives de carrière, etc., bref, la compétence linguistique et

la politique conduite à cet égard par l'entreprise deviennent des composantes du dialogue social et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

D'où la double exigence d'une langue commune dans l'entreprise mais en même temps d'altérité de façon à tirer de la diversité culturelle des équipes tout leur potentiel.

Des études ont été menées, notamment au sein du groupe DGF-Suez qui montre que lorsque les équipes sont plurilingues, elles obtiennent de meilleurs résultats, elles sont plus créatives et performantes que quand elles sont monolingues.

### **Conclusion :**

Il y a nécessairement une focalisation sur le comportement linguistique des entreprises, mais bien évidemment l'entreprise vit elle-même dans un milieu qui est censé lui fournir l'essentiel des compétences dont elle a besoin.

Donc les politiques économiques des langues doivent intégrer complètement les exigences stratégiques que nous venons d'évoquer rapidement et en tirer toutes les conséquences sur les systèmes de formation depuis l'école jusqu'à l'enseignement supérieur.

En toute hypothèse, la langue dont on parle doit intégrer la dimension interculturelle, car la langue outil rencontre vite ses limites.

La perspective plurilingue est assurément la direction vers laquelle il faut aller, mais cette perspective est plurielle et doit s'adapter à l'infinité des contextes. C'est à cela que tend l'analyse stratégique.