

► Langue française et gestion linguistique dans les entreprises internationales¹

Pour comprendre les pratiques linguistiques actuelles dans les entreprises françaises, il est utile de se reporter en arrière. Entre les années 1950 et 1980, l'économie française s'est structurée autour de grandes entreprises. Ce type de développement est dû à l'action de l'État qui contrôlait une large part de l'économie et poussait à la concentration par la planification, et à la prospérité de cette période appelée les Trente Glorieuses. S'appuyant sur le marché français, ces entreprises ont été en mesure de se développer sur le marché mondial où elles ont implanté réseaux et filiales. Cette stratégie internationale les confronte à des questions de langues. Bien qu'elles les abordent de manière très empirique, on peut considérer qu'elles adoptent des pratiques qu'on peut qualifier de « trilingues » : elles s'appuient sur le français, en France et hors de France ; elles font appel à l'anglais mais comme langue d'échanges et non comme langue de travail interne ; elles s'efforcent d'implanter leurs réseaux et filiales dans les langues des pays d'implantation.

Le français est évidemment la langue de travail sur le territoire français. Dans les années 1980, le Québec prend alors appui sur les pratiques linguistiques des entreprises françaises pour élaborer le corpus terminologique nécessaire à la mise en œuvre de la politique de francisation (cf. « Le français, langue du travail au Québec », p. 473) des entreprises. Des équipes sont envoyées sur place pour enregistrer ces pratiques et les décrire. Les pratiques linguistiques adoptées dans les stratégies internationales s'appuient sur cet ancrage en France où se trouvent l'actionnariat et la gouvernance, le siège social, les secteurs sensibles (recherche et développement, les sources d'informations), une part importante des implantations et des salariés.

Au début des années 1990, Rhône-Poulenc qui était alors le premier groupe français de

chimie et pharmacie, employait en France la moitié de ses 90 000 salariés, tout en réalisant 75 % de son chiffre d'affaires à l'étranger et en étant présent dans 140 pays. L'entreprise déclarait alors être un agent actif de diffusion du français. Ainsi, les cadres étrangers de l'entreprise, en Italie, en Allemagne, en Espagne et même aux États-Unis (dans sa filiale Rorer), affirmaient-ils avoir l'habitude de s'exprimer en français (Moiroud, 1993, cf. bibliographie en annexes, p. 485).

On trouve des pratiques et stratégies « trilingues » semblables en Allemagne dans les grandes entreprises. En revanche, des stratégies fort différentes sont adoptées dans les pays d'Europe du Nord. Leurs langues étant de diffusion limitée, le choix de ces pays et de leurs entreprises a été de miser sur l'anglais. Les ressources financières des États à cette époque leur ont permis d'investir sur cette langue dans les systèmes éducatifs, en garantissant un haut niveau de connaissance dans le cadre de politiques égalitaires en assurant un accès égal pour tous. L'anglais devient la langue de base du développement international des entreprises. En 1975, le constructeur automobile Volvo instaure l'anglais comme « langue de l'entreprise », ce qui signifiait que la communication écrite devait être rédigée dans cette langue et qu'elle devait être utilisée oralement dès qu'une personne qui n'était pas de langue suédoise était présente. Volvo sera suivi par toutes les grandes entreprises des pays nordiques.

Un processus d'anglicisation accélérée

Le mouvement d'internationalisation des entreprises se poursuit dans les années 1980 avec la vague de privatisation des entreprises et services publics impulsée dans l'Europe communautaire par la mise en place du Marché unique. Mais à la fin des années 1990 de profondes modifications

¹ Article rédigé par Claude Truchot.

des pratiques linguistiques se mettent en place. On voit ainsi se manifester en France, comme en Allemagne et dans d'autres pays, des groupes issus de fusions d'entreprises qui annoncent que désormais l'anglais est la langue de l'entreprise ou du groupe.

En 1999, Rhône Poulenc et Hoechst, son concurrent allemand, fusionnent et les dirigeants de la nouvelle entité, appelée Aventis, déclarent que la langue de l'entreprise sera l'anglais. Un haut dirigeant français affirmait alors que le vice-président allemand et lui-même « parlaient d'une même voix, en anglais, la langue officielle de l'entreprise » (*Le Monde*, 8 février 2000).

Ces évolutions peuvent évidemment être mises en rapport avec la mondialisation telle qu'elle s'est développée à partir des années 1990. Il est maintenant admis dans la plupart des analyses que les multiples concentrations, fusions, acquisitions, absorptions, restructurations, délocalisations, qui se sont succédé à partir des années 1990 sont dues à la mainmise du système libéral financier sur l'économie². La totalité des grandes entreprises françaises a été engagée dans ce processus. Un bon nombre en ont été des agents actifs : les quarante entreprises référencées dans l'indice boursier CAC 40 sont des groupes multinationaux dont la majorité se

classe dans les cinq premiers rangs mondiaux de leur secteur. Ces groupes sont maintenant intégrés dans la financiarisation à l'échelle planétaire et participent aux transformations qui en résultent. Mais beaucoup d'entreprises ont aussi été

absorbées par des groupes étrangers, perdant souvent leur identité. Toutes en tout cas ont été intégrées de manière accélérée dans un processus d'internationalisation.

Comme exemple significatif, on peut citer le groupe pharmaceutique Sanofi, issu du groupe pétrolier Elf créé par l'État, et qui a absorbé en 2004 la branche pharmaceutique d'Aventis. Selon le journal *Le Monde* du 4 octobre 2012, son capital était alors détenu à 62,2 % par des actionnaires étrangers et 91 % des ventes s'effectuaient hors de France.

² C'est notamment souligné par Jean-Louis Beffa, ancien président de Saint-Gobain (2013, *La France doit agir*, Seuil).

Il employait 28 000 personnes en France, soit le quart de ses effectifs, le groupe précisant que 80 % d'entre eux travaillaient pour l'international. Seul un tiers environ des hauts dirigeants étaient français.

La contribution des groupes étrangers au processus d'internationalisation est également importante. Selon l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), ils représentaient en 2007 24 % des emplois salariés dans des entreprises grandes et moyennes. Mais cette internationalisation affecte plus ou moins leur fonctionnement en France même selon leurs activités. Les filiales de commercialisation tendent plutôt à se fondre dans le paysage économique et linguistique français, à la différence des implantations industrielles qui ont souvent des relations étroites avec la maison mère.

Les PME (petites et moyennes entreprises) et les ETI (entreprises de taille intermédiaire) s'internationalisent quand leurs activités sont tournées vers l'exportation ou l'importation, ou quand elles sont sous-traitantes de grands groupes. Mais en France, la part de ces entreprises dans l'économie est moindre qu'en Allemagne et en Italie, et dans l'ensemble, elles sont moins tournées vers l'exportation.

Ces processus modifient profondément la communication des entreprises et posent de multiples problèmes de langues. Face à ces problèmes, la tendance dominante est de se tourner vers l'anglais et de l'utiliser dès qu'une question de communication internationale se pose. C'est ce qu'on peut nommer le « **tout anglais** ». Le choix du recours à l'anglais peut s'expliquer par le fait que les dirigeants ne connaissent pas d'autres solutions, mais il est probable aussi que beaucoup de dirigeants ne veulent pas en connaître d'autres. L'anglais devient ainsi la langue de la gouvernance, de la communication officielle, des réunions, des documents qui circulent dans les différentes implantations, des outils de travail de référence comme de l'intranet. Les autres langues ne sont pas absentes mais leur rôle devient mineur, local, et même dans certains cas marginal.

Lors du colloque intitulé *Le tout anglais dans l'entreprise : mythes, réalités et recherche*



L'anglais s'insère le plus souvent comme un état de fait, n'ayant pas fait l'objet de décisions expliquées, encore moins d'un dialogue social, sans que les conséquences en soient envisagées.



d'alternatives, organisé par le syndicat CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres) en mars 2012³, un délégué du personnel d'Alcatel-Lucent montrait comment ce processus s'est mis en place dans ce groupe : « En 2006, Alcatel, entreprise française, équipementier des télécommunications, rachète l'américain Lucent, qui était moribond. Les toutes premières négociations qui ont suivi la fusion ont porté sur la répartition des postes. Elles ont eu lieu en anglais. Les Américains se sont appuyés sur la langue pour faire pencher la balance en leur faveur, les Français n'arrivant pas à exprimer leurs arguments de manière suffisante, à comprendre tout ce qui était dit, surtout quand les interlocuteurs faisaient exprès de ne pas être compris. Le résultat est que sur 13 membres du comité de direction, 7 sont américains et seulement 2 sont français. Ceci se répercute à tous les échelons. L'anglais est la langue au quotidien dans l'entreprise, avec de multiples répercussions sociales et même économiques négatives. »

Toutes les entreprises ne s'engagent pas de manière aussi abrupte dans la voie de l'anglais. Mais ce cas n'est pas du tout isolé. Les entreprises américaines, britanniques, canadiennes généralisent ou étendent actuellement l'usage de l'anglais. C'est un changement de cap. En France, si l'usage de l'anglais dans les multinationales issues des pays anglophones a toujours été effectif, il était resté longtemps limité aux rapports avec le siège social, la pratique normale sur les sites étant de travailler en français. Interrogé par une équipe de chercheurs de l'université de Strasbourg⁴, le PDG français de la filiale en France d'une multinationale américaine de l'industrie

alimentaire soulignait que l'entreprise a eu longtemps un fonctionnement décentralisé, la maison mère se montrant très souple sur les questions de langues. Mais depuis le début des années 2000, le siège américain impose l'usage de l'anglais dans son siège européen situé à Munich : « La haute direction est de plus en plus américaine, ce qui n'était pas le cas. Là-bas [à Munich], la plupart des gens parlent anglais. » Elle l'impose aussi à ses filiales et même dans ses rapports avec ses partenaires et ses clients.

On peut se référer au cas, devenu emblématique, de GEMS (General Electric Medical Systems), fabricant d'appareils médicaux de haute technologie. Cette filiale de General Electric est passée progressivement dans les années 1990 à l'anglais intégral, ce qui a donné lieu à un conflit du travail qui s'est terminé devant les tribunaux⁵.

⁵ Arrêt de la cour d'appel de Versailles du 2 mars 2006. La loi sur la langue française du 4 août 1994, dite loi Toubon, a introduit dans le Code du travail plusieurs dispositions sur les pratiques linguistiques dans les entreprises, dont la principale est un article selon lequel l'usage du français est obligatoire pour tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire pour l'exécution de son travail.

Témoignage d'une représentante du personnel, déléguée CGT de GEMS (CGT, 2010 ; Truchot, 2014)

« Le personnel ne s'est pas tout de suite rendu compte des changements linguistiques et de cette disparition progressive du français et des autres langues. C'était une évolution insidieuse. On se retrouvait avec le seul anglais. Au bout du compte, il n'y avait plus de documents de travail, de communication interne, de logiciels de travail en français. Tout ce qui concernait la marche de l'entreprise était en anglais, y compris les formations techniques. La compréhension de la vie de l'entreprise échappait totalement à un grand nombre de salariés, ce qui était pour eux une situation intolérable. »

³ Le colloque a été organisé par la commission plurilinguisme de la CFE-CGC créée à l'initiative de Bernard Salengro, secrétaire national chargé des conditions de travail (CFE-CGC, 2012). La CFE-CGC syndique des cadres et techniciens et compte environ 130 000 adhérents.

⁴ Le Groupe d'étude sur le plurilinguisme européen de l'université de Strasbourg a été intégré de 2005 à 2010 au projet européen DYLAN (Dynamique des langues et gestion de la diversité) du Sixième Programme cadre de recherche de l'Union européenne http://www.dylan-project.org/Dylan_fr/home/home.php. L'équipe était composée de : Arlette Bothorel-Witz, Thiresia Choremi, Dominique Huck, Irini Tsamadou-Jacoberger, Claude Truchot. La contribution strasbourgeoise à ce projet s'est appuyée sur des enquêtes conduites dans cinq entreprises situées en Alsace.

Ces pratiques se développent également dans les entreprises européennes qui ont instauré l'anglais comme langue de l'entreprise et qui l'étendent à leurs filiales françaises. Une équipe de chercheurs de l'université de Bâle a décrit le cas d'une grande entreprise suisse de l'industrie pharmaceutique, qu'ils nomment Pharma A (Lüdi, 2010), qui a converti à l'anglais intégral son siège social à Bâle. Déclaration d'un responsable des ressources humaines au siège social de Pharma A lors d'un entretien : « Alors, c'est relativement simple, chez nous c'est *English only* [...]. Qui ne sait pas l'anglais n'a pas d'avenir ici. Nulle part. Ici c'est l'anglais. Et ça va jusqu'aux assistants. C'est une dominance de l'anglais presque jusqu'à l'arrogance. Si quelqu'un décroche l'écouteur, on attend de lui qu'il s'adresse à vous en anglais. » L'extension de ces pratiques à la filiale française a été vivement dénoncée lors du colloque de 2012 de la CFE-CGC.

L'usage de l'anglais se développe aussi dans de nombreuses entreprises françaises,

surtout dans les domaines où l'on désigne l'anglais comme « la langue de » : la finance, l'informatique, l'aéronautique, l'électronique, l'industrie pharmaceutique, l'hôtellerie haut de gamme. Dans ces entreprises, la gestion des questions de langues autrement que par le recours à l'anglais véhiculaire n'est même pas envisagée.

Dans les entreprises françaises, le recours à l'anglais est souvent une conséquence de la standardisation du fonctionnement à l'échelle internationale dans une perspective de réduction des coûts (*lean management*) : dans toutes les implantations, les mêmes documents de travail et d'information technique, les mêmes outils informatiques sont utilisés sans être adaptés aux langues des salariés. On peut citer l'exemple du groupe Danone qui avait installé dans un de ses sites en Isère un logiciel professionnel entièrement en anglais équipant par ailleurs les autres sites du groupe dans le monde. Selon le syndicat CGT, environ 200 des 300 salariés de l'entreprise étaient amenés à utiliser ce

« La langue de l'aéronautique »

Lorsque le consortium Airbus a été créé au début des années 1970 par les principaux constructeurs aéronautiques français et allemands, espagnols et britanniques, l'anglais a été choisi comme langue commune, sans que les autres langues soient explicitement prises en compte. Une autre gestion linguistique faisant une part équitable aux différentes langues n'a pas été recherchée, alors même que ce consortium résultait d'un accord gouvernemental. Ce statut de l'anglais a été conforté quand les groupes fondateurs d'Airbus ont fusionné en 2000 dans EADS (European Aeronautic Defence and Space)¹. EADS justifie ce choix en invoquant la neutralité de cette langue par rapport aux pays fondateurs et le fait que l'anglais est « la langue de l'aéronautique et du spatial » (DGLFLF, 2010).

Cette attribution d'un domaine à l'anglais s'étend aux compagnies de transport aérien qui attendent des pilotes qu'ils apprennent le fonctionnement des appareils dans cette langue. ALTER, un syndicat de pilotes d'Air France, avait demandé à ce que les documents exclusivement en anglais décrivant le fonctionnement de certains appareils fassent l'objet d'une traduction validée en français. La direction de la compagnie a refusé au motif que l'anglais est « la langue internationale de l'aéronautique » et que les pilotes étaient formés à cette langue. Le syndicat avait fait observer que la connaissance effective de l'anglais par les pilotes ne les empêchait pas de bricoler chacun pour soi des « traductions sauvages » plus ou moins valides, ce qui posait de sérieux problèmes de sécurité. ALTER s'est tourné vers la justice qui a dû décider de ce qu'était la « langue internationale de l'aéronautique ». Non sans mal, puisqu'elle a successivement donné tort en instance, puis raison en appel, puis à nouveau tort en cassation au syndicat de pilotes. La cour de cassation a jugé que l'aéronautique devait avoir une langue internationale². Le jugement apparaît très contestable car même si on peut admettre que la navigation aérienne doit avoir une langue commune pour des raisons de sécurité, cela n'implique nullement que le fonctionnement des appareils soit décrit dans une seule langue et qu'on doive apprendre à les faire fonctionner dans cette seule langue.

1 EADS devrait prendre le nom de sa filiale Airbus en 2014.

2 Arrêt de la Cour de cassation du 12 juin 2012.

logiciel. La CGT ainsi que les représentants du personnel, faute d'avoir obtenu de la direction que le logiciel soit traduit, ont assigné Danone en justice et obtenu gain de cause.⁶

Conséquences sociales désastreuses, impact économique négatif

Le choix de miser sur la seule langue anglaise, de développer son utilisation de manière accélérée, de multiplier les domaines d'usage génère de nombreuses **conséquences négatives pour le personnel des entreprises**. Les salariés les plus anciens, les plus âgés, sont marginalisés. La compétence linguistique passe de plus en plus souvent avant la compétence professionnelle. L'utilisation de l'anglais lors de réunions, censée rassembler les participants, exclut de fait une partie d'entre eux. Leur compétence professionnelle n'est pas mise à contribution. C'est une perte pour l'entreprise. Pour les intéressés, c'est une frustration. Il se crée un sentiment de dévalorisation qui induit souvent une attitude de renoncement.

Les conséquences pour les salariés sont le stress et la souffrance au travail. Le stress devient particulièrement pénible lorsque les entretiens d'évaluation annuels ont lieu dans une langue étrangère, d'autant que ces entretiens sollicitent en principe une forte implication des personnes et portent sur leur personnalité aussi bien que sur leur bilan et leurs objectifs professionnels. Cette pratique, fréquente dans les filiales de groupes américains, a été dénoncée lors du colloque CFE-CGC. Les problèmes posés par l'usage imposé d'une langue étrangère ont pris une telle ampleur qu'ils sont maintenant reconnus dans les accords entre les partenaires sociaux sur le stress au travail.

Le recours systématique à l'anglais est à l'origine de multiples problèmes. De nombreux choix linguistiques qui paraissent évidents à certains responsables ont en fait un impact négatif. Ainsi, la pratique se répand de faire utiliser par le personnel de toutes les filiales

d'un même groupe des logiciels informatiques en anglais, notamment la suite bureautique Microsoft Office. Or, même dans un contexte d'internationalisation, la version anglaise ne sert à rien pour exercer son métier sur un poste de travail en France. Les collaborateurs travailleront plus lentement, utiliseront de manière plus restreinte les ressources informatiques mises à disposition, commettront des erreurs.

Les risques posés par la compréhension de documents en langues étrangères sont souvent sous-évalués. Or les conséquences économiques d'une compréhension partielle ou erronée peuvent être considérables, par exemple dans les appels d'offre, les documents juridiques. Lorsque des questions de sécurité sont en jeu, les conséquences peuvent être désastreuses.

Les risques posés par les problèmes culturels sont mieux connus et de nombreuses entreprises ont investi dans la formation interculturelle. Mais on constate dans les grandes entreprises une tendance à estimer que l'usage d'une langue commune permet de répandre une culture commune, ce qui les conduit à supprimer la formation interculturelle. Or de nombreux exemples montrent que les pratiques culturelles ont un profond ancrage social, et que les entreprises ont plus intérêt à les intégrer qu'à tenter de les modifier.

L'impasse du « tout anglais »

Certains des observateurs qui se rendent compte des problèmes posés en tirent pour seule recommandation de mieux organiser le passage à l'anglais. En réalité, le passage vers le tout anglais est une impasse, même à vitesse réduite. Les pays nordiques qui ont choisi cette voie il y a plus de soixante ans, qui y ont investi des moyens considérables, se rendent compte qu'ils doivent investir toujours plus.

Un « bon » niveau de connaissance n'est pas une garantie. On travaille plus lentement dans une langue étrangère, on est plus facilement ralenti par la fatigue, alors que les salariés sont mis sous pression pour travailler de plus en plus vite.

⁶ Décision du tribunal de grande instance de Vienne (Isère) du 5 juillet 2012. <http://www.cgt-danone.fr/> Dans la presse : <http://alpes.france3.fr/info/vienne--travail-en-anglais-danone-au-tribunal-73717794.html>

Une étude réalisée en Norvège auprès de 302 entreprises exportatrices (Ellekjaer, 2012) montrent que presque toutes (95 %) utilisent l'anglais de manière intensive dans leurs activités et leur fonctionnement. Mais **dans un grand nombre d'entre elles, la connaissance de l'anglais s'avère insuffisante, ce qui cause de multiples effets négatifs** : problèmes de livraison, ventes ou négociations de contrats qui échouent, incompréhensions entre partenaires d'affaires, connaissance insuffisante de l'anglais chez les partenaires.

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

Gérer les questions de langues en entreprise : perspectives

Une étude de référence

Fort heureusement, il existe des entreprises où des cadres dirigeants et des salariés conscients des problèmes essaient de gérer, au moins de manière empirique, les questions de langues. C'est sur ces exemples qu'il convient de s'appuyer. Pour ce faire, **une étude de terrain a été réalisée**

à l'initiative de la **Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF)**. L'objectif était de fonder sur des pratiques linguistiques effectives des recommandations destinées aux entreprises.

Deux documents de recommandations de « bonnes pratiques linguistiques » ont été réalisés à partir de cette étude, l'un dans le cadre d'une coopération entre la DGLFLF et l'Office québécois de la langue française (OQLF/DGLFLF, 2013), l'autre par la DGLFLF à l'attention spécifique des entreprises françaises (DGLFLF, 2013). Enfin, cette étude a fait elle-même l'objet d'une publication (Truchot, 2014) dont nous rassemblons ici les principaux aspects⁷.

Politiques linguistiques d'entreprise

Les observations faites en France et dans plusieurs pays européens, l'expérience recueillie par l'OQLF, permettent de définir les aspects principaux de ce qu'on peut appeler une « politique linguistique d'entreprise ». Une telle politique doit pouvoir reposer sur des principes, objectifs ou pratiques auxquels l'entreprise se réfère chaque fois qu'elle est confrontée à des questions de langues. Des moyens humains et financiers doivent être mis à son service. Elle doit couvrir l'ensemble de la communication de l'entreprise, interne et externe, écrite et orale, et solliciter les différents outils et méthodes qui peuvent être mis au service d'une gestion linguistique.

Axa Assistance est maintenant un exemple connu d'entreprise qui est très avancée

⁷ On trouvera dans ces publications la liste des entreprises qui ont pris part aux entretiens et des personnes interrogées à titre individuel.

Méthodologie de l'étude

L'étude a été réalisée en 2011 et 2012 selon une méthodologie sociolinguistique : élaboration d'un questionnaire ou fil conducteur conçu à partir d'une typologie des pratiques linguistiques au travail, constitution d'un groupe d'informateurs, collecte de témoignages par entretiens individuels en face à face ou par téléphone, enregistrement puis transcription des entretiens. L'objectif du projet a été expliqué à toutes les entreprises et personnes qui ont été contactées. Beaucoup d'entreprises n'ont évidemment pas donné suite. Celles qui ont accepté ont apporté leur témoignage en toute connaissance de cause. Les témoignages recueillis émanent essentiellement de membres de l'encadrement et de représentants élus des salariés. Un corpus de référence de 25 entretiens ainsi constitué livre des informations sur une dizaine d'entreprises internationales françaises ou établies en France. Celles-ci constituent un échantillon limité, mais elles couvrent un large éventail d'activités et sont confrontées à de multiples questions linguistiques.

dans cette voie grâce à l'action conjointe d'une directrice des ressources humaines, Catherine Hénaff, et d'un syndicaliste, Jean-Loup Cuisiniez. Pour eux, la gestion des questions de langues fait désormais partie de la « culture de l'entreprise ». L'initiative majeure a été la création d'un outil de gestion linguistique, la « Commission de terminologie », qui accomplit un indispensable travail terminologique dans le domaine de l'assistance internationale et qui surtout traite des questions de langues concernant tous les secteurs de l'entreprise chaque fois qu'elles se posent. Elle est constituée de manière paritaire de représentants de la direction et des salariés et ainsi « contribue au dialogue social » dans l'entreprise. Elle est placée sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines et présente de manière régulière un rapport sur ses travaux en CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Dans l'entreprise, les tâches pour lesquelles des connaissances en langues sont nécessaires sont précisées alors qu'ailleurs elles sont souvent floues. Les niveaux en langue sont évalués à l'aide d'une grille fondée sur le dispositif reconnu qu'est le Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR)⁸. Le plurilinguisme individuel des salariés est valorisé comme une ressource. La Commission de terminologie veille à ce que les outils informatiques soient en français. Le site intranet en France est en français.

Chez GDF Suez également, les questions de langues sont appréhendées de manière spécifique et dans leur ensemble, le suivi de ces questions étant assuré par le directeur de la responsabilité sociale. La communication officielle est multilingue. L'investissement dans la formation linguistique est important, tant pour ce qui est de la connaissance des langues des clients et partenaires, que pour ce qui est de celle du français par les collaborateurs non francophones exerçant en France. Cette formation est adaptée aux



besoins des collaborateurs. Les tests de langues utilisés tant pour la formation que pour le recrutement sont fondés sur le CECR. Les postes sont publiés dans la langue du pays de recrutement. En France, la langue de travail est le français et le matériel informatique est mis à disposition en français. Tous les sites Internet des entreprises appartenant au groupe sont dans la langue du pays et en anglais. Le travail de traduction fait l'objet d'une politique d'entreprise.

Quand une politique linguistique est élaborée et mise en œuvre, il est important qu'elle soit pérennisée et qu'elle ne soit pas abandonnée quand les personnes qui en sont à l'origine quittent l'entreprise. Pour ce faire, un texte de référence inscrit dans les accords sociaux est évidemment un gage de pérennité. Jusqu'à présent, il n'existe que l'Accord relatif aux modalités pratiques de l'usage de la langue française au sein de GEMS SCS⁹, signé en 2008 entre la direction et les organisations syndicales pour clore le conflit au sein de l'entreprise. Cet accord décrit les cas de figure dans lesquels le français sera utilisé, précise que l'anglais sera utilisé « au sein de Départements à vocation européenne ou mondiale dans la mesure où cet usage est justifié et proportionné à son objet », crée une Commission paritaire de suivi de l'accord, et précise ses compétences et ses moyens de fonctionnement.

⁸ Pour le Conseil de l'Europe qui l'a élaboré, le CECR a été conçu dans l'objectif de fournir une base transparente, cohérente et aussi exhaustive que possible pour l'élaboration de programmes de langues, de lignes directrices pour les curriculums, de matériels d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que pour l'évaluation des compétences en langues étrangères. Il repose sur une échelle de 6 niveaux de connaissance d'une langue, de A1 niveau le plus élémentaire à C2 niveau le plus élevé, avec une description de chacun d'entre eux. (www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre_fr.asp).

⁹ http://www.wk-rh.fr/mybdd/upload/bdd_80/AccordGEMS191107.pdf

La prise en compte des questions de langues est plus empirique et moins structurée dans les autres entreprises, mais les interlocuteurs rencontrés étaient conscients des enjeux, et chaque entreprise peut faire état de plusieurs initiatives de gestion de ces questions.

Travailler en français en France

Toutes les entreprises interrogées déclarent assurer l'usage du français en France pour les documents, actes et outils utilisés au poste de travail. Ce sont les pratiques visées par des dispositions légales qui assurent aux salariés des droits en matière d'usage du français. Mais c'est surtout un choix qui répond à des impératifs aussi bien de cohésion sociale que de cohérence économique. C'est pourquoi des modes de communication comme l'affichage dans les locaux, les mémos, les communiqués, les courriels adressés au personnel en situation de travail, qui ne sont pas explicitement visés par ces dispositions, sont aussi en français. Ce qui est le cas notamment chez BNP Paribas, Axa Assistance, Accor, L'Oréal, Philips. Les sites intranet en France sont en français chez Axa assistance, L'Oréal, Philips, au Crédit mutuel ; en français et en anglais chez Accor, BNP Paribas, Orange, GDF Suez, Thalès, Kering (PPR)¹⁰. Ils sont tous développés en France et ne sont pas traduits d'une autre langue. Rappelons que l'usage du français n'est pas exclusif de celui d'autres langues dès l'instant où le français est présent. L'usage du français est évidemment impératif quand se posent des questions de sécurité. Cet impératif fait l'objet d'une attention particulière dans les laboratoires de L'Oréal.

Le français est la langue utilisée dans les comités d'entreprise ainsi qu'en ont témoigné les délégués du personnel et les responsables des ressources humaines qui ont participé à cette étude. Mais il arrive que des documents soient diffusés dans une langue étrangère sans être traduits. Les interventions des délégués du personnel pour qu'ils soient préalablement traduits ne sont pas rares. Plusieurs intervenants ont souligné que cette

absence de traduction peut être considérée comme une entrave au fonctionnement du comité d'entreprise.

Dans la mesure où presque tous les logiciels sont disponibles en français, cela n'a aucun sens de les proposer ou les imposer en anglais. Chez GDF Suez, Philips, Orange, Total, Accor, le matériel informatique en France est en français. Dans le groupe Accor, chez BNP Paribas, les outils informatiques sont toujours localisés, c'est-à-dire dans la langue du pays. Chez Axa Assistance, la Commission de terminologie veille à ce que les outils informatiques soient en français, mais « leur mise à disposition nécessite un suivi », selon les délégués du personnel. Kering (PPR), « contrairement à d'autres groupes, n'a pas tout standardisé en anglais ». Le matériel informatique mis à la disposition des collaborateurs est en français, sauf si certains collaborateurs étrangers demandent qu'il soit en anglais.

La plupart des interlocuteurs nommés ci-dessus soulignent la nécessité d'utiliser en France des claviers AZERTY. Les claviers QWERTY ne fournissant pas d'accents, cela entraîne, selon une interlocutrice, une communication écrite « minimaliste ». Rappelons qu'il est possible d'utiliser des claviers AZERTY avec une fonction de changement de langue. On peut adapter un cache à chaque clavier français pour le rendre compatible avec le logiciel clavier utilisé et taper en arabe, chinois, russe, etc.

La présence de collaborateurs étrangers, surtout s'ils sont dans les instances de direction, est une des principales causes d'usage de l'anglais en interne dans une entreprise. Il convient donc de les former au français. Axa Assistance, Kering (PPR), BNP Paribas, Philips, GDF Suez, L'Oréal, Orange déclarent le faire. Pour Accor, si cette exigence n'est pas formulée à l'embauche, ce sont les salariés qui le demandent eux-mêmes, et la formation leur est immédiatement accordée. À L'Oréal, où on essaie d'avoir beaucoup d'étrangers dans les équipes, un système automatique a été mis en place qui fait que quand un étranger est accueilli, il y a une évaluation précise de son niveau de français et des cours lui sont offerts,

¹⁰ PPR (groupe Pinault) a été renommé Kering en 2013.

les stages en immersion étant privilégiés. Pour les filiales d'entreprises étrangères, utiliser le français c'est aussi marquer sa volonté de bien s'implanter et de respecter les pratiques linguistiques du pays. La Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie (CFACI) souligne que toutes les entreprises allemandes implantées en France y envoient des cadres qui connaissent le français. C'est le cas aussi pour le groupe néerlandais Philips.

Toutefois, dans ces entreprises, les réunions auxquelles participent des personnes qui parlent insuffisamment ou ne parlent pas le français sont fréquentes. L'anglais est souvent utilisé même quand une seule personne qui ne maîtrise pas le français est présente. Ce recours à l'anglais pose souvent problème. Beaucoup de personnes font état des limites d'une communication appauvrie : « Je trouve que je perds la moitié de ma substance en anglais ». Faire bénéficier les non-francophones présents des services d'interprètes ou d'aides visuelles serait un investissement nettement plus rentable que de recourir à l'anglais, car cela permettrait à chaque participant de donner la pleine mesure de ses capacités. Bien souvent l'usage conjoint de deux langues, par exemple le français et l'anglais, se révélerait possible et serait plus opérationnel. Mais de telles initiatives sont rarement prises.

Le français, langue du travail au Québec¹¹

Que le français soit la langue normale et habituelle du travail est l'un des objectifs les plus importants et structurants de la politique linguistique du Québec, en particulier de la Charte de la langue française, notamment parce que c'est une des conditions d'accès au marché du travail pour la majorité des Québécois et que les milieux de travail constituent des lieux d'intégration socioéconomique et linguistique de premier plan pour les immigrants. La langue du travail est une réalité complexe étant donné que l'usage des langues dans les milieux de

travail est sujet à beaucoup de variation selon, entre autres, les groupes linguistiques (de langue française, anglaise ou autre), le lieu, les types d'emplois, les secteurs d'activité, la structure des entreprises et la nature des communications (internes, externes, au Québec, hors Québec). Ainsi, les constats dressés sur la langue du travail peuvent varier selon les indicateurs et le type de données considérés.

Par exemple, les données de l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM) de Statistique Canada indiquent que pour l'ensemble du Québec, en 2011, le français était utilisé le plus souvent au travail par 81,6 % des travailleurs, pourcentage qui était de 82 % en 2006 et de 81,4 % en 2001 (données de recensement)¹². Pour la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal, en 2011, 71,6 % des travailleurs ont déclaré utiliser le plus souvent le français au travail, comparativement à 72,1 % en 2006 et à 71,2 % en 2001. En 2011 également, 93,9 % des travailleurs de l'ensemble du Québec et 90,6 % de ceux de la RMR de Montréal utilisaient le français au travail, à divers degrés, allant d'une utilisation exclusive du français à une utilisation moins fréquente que celle d'une autre langue. À la lumière de ces chiffres, on peut constater que **la langue française est très présente au travail dans l'ensemble du Québec et même dans la RMR de Montréal.**

Ces données d'ordre général couvrent une période relativement courte (10 ans). De plus, elles concernent une grande variété de situations, incluant des situations où l'usage du français n'est pas prépondérant. Toujours selon les données de l'ENM 2011 de Statistique Canada, on observe pour l'ensemble du Québec que 25,8 % des personnes qui ont déclaré utiliser le français le plus souvent au travail ont aussi affirmé utiliser l'anglais régulièrement. Pour la RMR de Montréal, plus du tiers (37,3 %) des personnes qui ont déclaré employer le plus souvent le français au travail ont aussi déclaré

¹¹ Le portrait sommaire sur la langue du travail au Québec proposé ici (et jusqu'au premier paragraphe de la page 475) reprend certaines données et analyses présentées par le Conseil supérieur de la langue française (CSLF) dans son dernier avis, *Redynamiser la politique linguistique du Québec* (2013). Il a été rédigé par le CSLF pour cet ouvrage.

¹² Les calculs du CSLF à partir des données de Statistique Canada ont été effectués avec les produits suivants (produits disponibles sur le site Web de Statistique Canada) : recensement de 2001, no 95F0414XCB01004 au catalogue ; recensement de 2006, no 97-555-XCB2006032 au catalogue ; Enquête nationale auprès des ménages de 2011, no 99-012-X2011029. Il est important de souligner que l'ENM, une enquête à participation volontaire, a remplacé en 2011 le questionnaire long du recensement, à participation obligatoire, utilisé jusqu'en 2006. Les comparaisons des données de l'ENM avec les données des questionnaires longs (2006 et 2001) doivent donc faire l'objet de précautions particulières.

recourir régulièrement à l'anglais. En fait, on observe qu'en 2011 39,2 % des travailleurs de l'ensemble du Québec et 54,9 % de ceux de la RMR de Montréal utilisaient l'anglais au travail, dans des proportions variables (c'est-à-dire, de façon exclusive ou bien conjointement avec le français ou d'autres langues). On constate donc que l'anglais aussi est bien présent.

Par ailleurs, d'autres analyses sur la langue du travail au Québec peuvent être prises en considération, notamment sur la base de données d'enquêtes obtenues par sondage, dont certaines couvrent une période de près d'une quarantaine d'années. Selon de telles données, **l'usage du français au travail a globalement augmenté entre 1971 et 2010, tant dans la RMR de Montréal que dans l'ensemble du Québec.** Plus précisément, la proportion des personnes travaillant généralement (c'est-à-dire 90 % ou plus du temps) ou régulièrement (de 50 % à 89 % du temps) en français a augmenté pendant cette période, tandis que celle des personnes qui travaillent occasionnellement (moins de 50 % du temps) en français a diminué¹³. Cette évolution n'est cependant pas linéaire. Si l'on observe une hausse progressive de l'usage du français entre 1971 et 1989, on remarque que la tendance s'inverse entre 1989 et 2010, ce qui se traduit le plus souvent par une augmentation du bilinguisme français-anglais, à des degrés divers. En examinant plus attentivement la situation dans le secteur privé, on voit que le pourcentage de la main-d'œuvre des entreprises privées qui travaille généralement en français (90 % et plus du temps) a diminué, entre 1989 et 2010, tant dans l'ensemble du Québec (passant de 70,8 % à 59,7 %¹⁴) que dans la RMR de Montréal (passant de 51,4 % à 44,6 %¹⁵). On remarque aussi, à l'échelle du Québec, une augmentation du pourcentage de la main-d'œuvre du secteur privé qui travaille occasionnellement en français, celui-ci s'établissant à 13,3 % en 2010, comparativement à 9,4 % en 1989¹⁶. En contrepartie, la proportion de la main-d'œuvre des entreprises privées du Québec qui travaille régulièrement en français a augmenté de 7,3 points de pourcentage (de 19,7 % à 27,0 %¹⁷) de 1989 à 2010.

13 Yulia Presnukhina, *Les pratiques linguistiques au travail au Québec en 2010*, Montréal, OQLF, 2012, p. 45.

14 *Redynamiser la politique linguistique du Québec*, Québec, CSLF, 2013, p. 119 (tableau 1).

15 *Ibid.*, p. 118 (tableau 1).

16 *Ibid.*, p. 119 (tableau 1).

17 *Idem.*

Ces données d'enquête permettent également d'observer l'évolution de l'usage des langues en fonction de certaines activités professionnelles. Par exemple, pour la main-d'œuvre des entreprises privées de la RMR de Montréal, bien que l'on ne remarque pas de diminution de l'usage général (90 % et plus du temps) du français dans les communications à caractère professionnel avec les supérieurs immédiats (environ 70 %¹⁸), on observe, entre 1997 et 2010, une diminution de l'usage général du français dans ce type de communications avec les collègues (passant de 63,9 % à 56,8 %¹⁹) et les subordonnés (passant de 64,2 % à 54,0 %²⁰).

L'évolution constatée de l'usage des langues au travail a des causes multiples. La mondialisation des marchés, l'environnement anglophone nord-américain, le réseautage des entreprises ainsi que l'essor et la pénétration des nouvelles technologies de l'information (dont Internet) – pour ne mentionner que ces facteurs – font en sorte que le besoin de recourir à d'autres langues que le français au travail, en particulier à l'anglais, est parfois incontournable, quoiqu'il demeure variable selon les domaines d'activité. D'autres éléments qui peuvent influencer la langue du travail doivent également être pris en compte, comme l'évolution du poids relatif des groupes linguistiques.

En somme, les différentes données disponibles sur la langue du travail montrent à la fois **une utilisation importante du français au Québec et un accroissement du bilinguisme français-anglais dans certains milieux de travail, en particulier dans l'entreprise privée.**

La présence d'une main-d'œuvre bilingue nombreuse au Québec est un avantage concurrentiel certain sur les marchés internationaux. Cela dit, le défi demeure de réserver l'usage de l'anglais aux circonstances où il est vraiment nécessaire, notamment lorsqu'il est question de communiquer avec l'extérieur du Québec ou hors de l'espace économique francophone. Ainsi, la signification de « français, langue normale et habituelle du travail » sera forcément variable selon les contextes. Toutefois, outre les droits fondamentaux garantis par la

18 *Ibid.*, p. 120 (tableau 2).

19 *Ibid.*, p. 121 (tableau 4).

20 *Ibid.*, p. 121 (tableau 5).

Charte de la langue française, certains éléments définitoires, dont celui du français comme langue de convergence entre les travailleurs québécois ainsi que celui de l'emploi du français dans les communications internes, devraient être communs à l'ensemble des milieux, des secteurs d'activité et des individus. Dans cette perspective, l'importance primordiale de la Charte de la langue française dans le monde du travail et celle des programmes de francisation, qui ont pour but la généralisation de l'utilisation du français à tous les niveaux de l'entreprise ainsi que dans les organismes de l'administration publique québécoise, ne sauraient être sous-estimées.

Des stratégies internationales adaptée aux langues des partenaires

Adopter la langue du pays est considéré par tous les interlocuteurs comme la méthode la plus efficace pour y implanter une filiale, y produire des biens, y distribuer des services et des produits, y nouer des contacts durables avec des partenaires. « C'est fondamental pour une banque de détail », ont assuré aussi bien le Crédit mutuel que BNP Paribas. Cette dernière gère également dans la langue ou les langues de chaque pays ses activités de financement, d'investissement et d'ingénierie financière, pour lesquelles certaines banques françaises préfèrent utiliser l'anglais. Les activités de GDF Suez à l'échelon national sont toujours dans la langue du pays, de même que celle d'Axa assistance. Au sein de Kering (PPR), l'anglais et le français sont dominants dans le fonctionnement du groupe, mais les filiales en Italie (Gucci) et en Allemagne (Puma) fonctionnent selon leurs propres usages linguistiques. Leurs échanges avec le siège social se font souvent dans leurs langues, Kering y ayant intégré des italophones et germanophones.

On peut mettre en évidence une initiative particulièrement heureuse au sein du groupe Accor qui a organisé l'interprétation en plusieurs langues pour les réunions de son comité d'entreprise européen, faisant droit à la demande des délégués du personnel : « Il vaut mieux que vous ayez en face de vous des personnes compétentes que des personnes qui parlent anglais. »

La formation des collaborateurs aux langues des clients et partenaires est une

démarche de base dans une stratégie internationale. Des entreprises comme Philips, BNP Paribas, GDF Suez, L'Oréal le mettent volontiers en évidence. L'idée de base est qu'un collaborateur qui accepte d'apprendre la langue locale s'intègre beaucoup plus vite dans le pays, sa culture, ses habitudes. À GDF Suez, ce ne sont pas seulement les neuf langues officielles du groupe qui sont concernées. Ainsi dans la mesure où l'entreprise est active en Chine, les formations au chinois sont encouragées. L'objectif est aussi d'être le plus proche possible des clients et L'Oréal estime ne pouvoir les toucher qu'avec leur langue.

Plusieurs grands groupes mettent volontiers en évidence leur plurilinguisme. Chez BNP Paribas, on déclare utiliser cinq langues pour la diffusion des documents qui émanent de la direction ainsi que pour le journal du groupe : le français, l'anglais, l'italien, le néerlandais et le turc. Même si ce choix n'est pas formalisé dans un document de référence, elles peuvent être considérées comme « langues officielles » du groupe. À GDF Suez, toutes les communications émanant de la direction générale sont traduites en neuf langues sur les intranets et l'Internet. Dans le groupe Accor, le journal interne est en huit langues. L'Oréal publie un guide éthique qui est diffusé dans le monde en trente-trois langues. Tous les deux ans, Kering réalise une étude d'opinion auprès de ses collaborateurs en quatorze langues.

Une communication numérique multilingue fait partie de la stratégie internationale d'une entreprise. D'une manière générale, toutes les entreprises interrogées ont un site Internet central en français et en anglais, et leur usage d'autres langues est un prolongement de leur communication avec leurs clients et partenaires. D'autres langues peuvent être utilisées sur le site central ou officiel, mais ce sont surtout les filiales qui communiquent en d'autres langues. C'est le cas pour Gucci et Puma, parties du groupe Kering. Les filiales de GDF Suez communiquent dans leurs langues respectives auxquelles s'ajoute l'anglais.

Le français dans les stratégies internationales des entreprises

Dans les différentes entreprises françaises qui ont participé au projet, le français est la langue utilisée dans les structures de direction



Forum mondial de la langue française : Pete Selleck, président et chef de la direction de Michelin Amérique du Nord.

centrales. L'anglais et éventuellement d'autres langues s'y ajoutent. Toutes les personnes interrogées déclarent connaître des groupes français qui ont adopté l'anglais en France dans ces structures, mais que leur propre entreprise ne s'est pas engagée dans cette voie. Dans plusieurs entreprises, l'usage prédominant du français s'appuie sur une forte représentation francophone dans la direction et le management. C'est le cas dans le groupe Accor. Ainsi son Académie d'été qui réunit les dirigeants et les principaux cadres rassemble 184 personnes dont 160 sont francophones. Si certains participants font leur présentation en anglais, cela paraît artificiel et l'essentiel se fait donc en français. En général, on projette en même temps des aides visuelles en anglais. Le français est aussi très largement utilisé chez L'Oréal : « le français reste quand même la langue de tout le top management de L'Oréal ». En outre, le français contribue aussi à l'image de cette entreprise.

Michelin n'a pas participé à cette étude mais un haut responsable du groupe qui est intervenu au Forum mondial de la langue française à Québec en 2012 (cf. photo ci-dessus) a souligné qu'une connaissance du français est obligatoire pour les cent principaux gestionnaires de l'entreprise. Cet exemple montre en tout cas que le français peut être, pour beaucoup d'entreprises françaises, une ressource linguistique adaptée pour la communication internationale, dans

le respect des langues des pays de leurs salariés, partenaires et clients à l'étranger.

Outils et méthodes de gestion linguistique

Pour bien gérer les questions de langues, il faut faire bon usage de la formation linguistique, des instruments d'évaluation des connaissances en langues, de la traduction, de l'interprétation, des ressources terminologiques. Il faut connaître les initiatives qui peuvent être prises, comme par exemple valoriser les connaissances linguistiques des collaborateurs, constituer au sein de l'entreprise un comité chargé d'examiner les questions de langues qui se posent, qu'on l'appelle commission de terminologie ou qu'il prenne un autre nom.

Les entreprises qui ont une stratégie internationale de développement n'hésitent pas à investir dans la formation linguistique et parlent volontiers de « politique de formation » pour qualifier leurs objectifs dans ce domaine. Dans plusieurs cas, c'est au niveau du groupe que cette politique est définie comme chez BNP Paribas. Un aspect majeur d'une telle politique est l'adaptation de l'offre de formation aux besoins de communication, et l'analyse préalable de ces besoins. Ceci implique une concertation avec chaque collaborateur concerné. Chez BNP Paribas, chaque service a un responsable de formation qui définit avec les collaborateurs (tous ont un responsable de formation attitré)

le type et le niveau de formation adéquats. Le niveau de la personne qui souhaite se former ou à qui on demande de le faire est établi en interne. La formation est soumise à l'accord du responsable. Le plan de formation est établi pour l'année suivante. À GDF Suez la formation linguistique fait partie le plus souvent de l'évaluation annuelle. Les formations sont planifiées à l'occasion de cette évaluation, et peuvent être demandées par les collaborateurs ou suggérées par le responsable hiérarchique. Les entreprises qui investissent dans la formation établissent un catalogue de formation mis à disposition des collaborateurs. C'est le cas chez BNP Paribas.

Les entreprises sont de plus en plus attentives à la fiabilité des modes d'évaluation des compétences linguistiques de leurs collaborateurs, tant pour le recrutement que pour la mobilité internationale, ou le choix de programmes de formation linguistique. Kering et GDF Suez utilisent des tests fondés sur le CECR. La Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie (CFACI) a recours à un test professionnel, le WIDaF, élaboré à partir des niveaux du CECR, de A2 à C2.

Des critères tels que « anglais requis », « bilingue anglais », « connaissance de l'allemand » sont souvent utilisés pour définir les prérequis linguistiques lors des recrutements, externes et internes. Ils sont subjectifs et flous et ne peuvent être mis en relation avec des compétences linguistiques effectives. Axa Assistance a pris la décision de les remplacer par une grille fondée sur les niveaux du CECR. Cette grille a été intégrée dans les accords de branche du secteur Assistance internationale. Les offres d'emploi sont affichées avec ses spécifications. Elles sont cadrées sur les niveaux B1 et B2. Le niveau C1 est réservé à l'expatriation. En définissant ainsi ce qui est attendu des collaborateurs, on n'exige plus des niveaux qui étaient impossibles à obtenir, et on permet l'accès à ces postes à des collaborateurs qui ne pouvaient y accéder jusqu'alors. Ces niveaux sont diffusés au sein de l'entreprise, y compris sur l'intranet.

Plusieurs entreprises estiment que les compétences linguistiques sont une véritable ressource dans laquelle il est opportun d'investir.

Philips a choisi de valoriser les compétences linguistiques et possède une structure de gestion des compétences des cadres et techniciens, intégrant à la fois les outils de recrutement (profils de postes/offres d'emploi) dans la langue cible mais également des bases de données relationnelles sur des plateformes permettant à la fois d'actualiser les compétences et les expériences linguistiques et interculturelles des salariés (entretien d'évaluation annuel) et d'exploiter ces instruments pour assurer la mobilité des personnels.

Bien souvent les entreprises sont de véritables viviers de ressources linguistiques que le tout anglais ou l'absence de gestion des questions de langues conduisent à ignorer.

Toutes les entreprises internationales sont confrontées aux questions de traduction. Beaucoup les traitent de manière empirique. Mais certaines ont une véritable politique en matière de traduction. On peut citer le cas de GDF Suez. Les documents officiels du groupe émanant de la direction, y compris de nombreux documents techniques, sont traduits dans les neuf langues officielles du groupe. L'entreprise externalise assez peu la traduction de ces documents. Pour éviter les risques liés à la sécurité que pourrait entraîner une mauvaise traduction, le groupe s'est doté d'un service de traduction interne qui tient à jour des glossaires de vocabulaire spécialisé et qui assure aussi la traduction dans les langues officielles.

Chez Axa assistance, la Commission de terminologie a estimé nécessaire de sécuriser les données du groupe en évitant les traductions aidées par des moteurs de recherche qui diffusent les informations de manière consécutive sur Internet. Elle a aussi recommandé de faire traduire les documents par des professionnels reconnus plutôt que de les confier à des collaborateurs dont la compétence n'est pas attestée.

Chez GEMS, les traductions sont faites en partie en interne et en partie en externe. Mais le comité de suivi de l'accord d'entreprise estime que les traductions doivent être faites par des professionnels en relation avec des ingénieurs et des techniciens pour être de qualité. Les entreprises plus petites ne peuvent avoir de services internes de traduction, mais leur intérêt est d'entretenir une relation suivie avec un traducteur indépendant qui connaît bien leur activité.

Le recours à l'interprétation simultanée est souhaitable pour les réunions qui se déroulent à l'échelle d'un groupe ou d'une région du monde, comme c'est le cas chez Accor pour les réunions du comité d'entreprise européen.

Le recours à l'interprétation simultanée ou consécutive s'avère aussi nécessaire lors de négociations. Le dirigeant français d'une PME française dans le domaine des microtechnologies déclare qu'il essaye toujours de parler dans la langue du pays, mais qu'il ne négocie jamais dans cette langue. Il le fait toujours dans sa propre langue avec un interprète, tandis que son interlocuteur parle sa langue et utilise son interprète.

Le représentant en Chine de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris-Île-de-France souligne l'importance pour les entreprises françaises de recourir systématiquement à un interprète pour leurs rendez-vous avec des entreprises chinoises.

Les **outils informatiques pour la traduction et la terminologie** sont indispensables mais doivent être utilisés avec discernement. Des outils d'aide à la traduction tels que Reverso ou Systran sont maintenant bien développés et sont utilisés dans de nombreuses entreprises. Ces outils, grâce à l'intégration de mémoires et de glossaires de traduction, permettent d'améliorer la qualité du résultat final. Ceci implique un important travail terminologique. Chez Axa Assistance, ce travail est effectué par la Commission de terminologie, notamment pour l'élaboration de normes. Chez GDF Suez, les glossaires de vocabulaire spécialisé sont mutualisés, les mises à jour de ces glossaires étant envoyées de façon systématique aux collaborateurs pour les différents métiers du groupe. Il ne faut pas oublier que la révision de textes obtenus par traduction automatique est un travail spécifique qu'il convient de prendre en compte. //

► Les réseaux professionnels francophones

Nous avons vu plus tôt dans cette partie les différentes étapes qui ont marqué l'évolution de l'idée de « Francophonie économique », grâce notamment à des actions et initiatives qui se sont progressivement mises en place au gré des concertations.

Aujourd'hui la Francophonie ne constitue plus seulement une communauté linguistique mais également une véritable communauté d'affaires dont les enjeux n'auront pas échappé à la société civile. Ainsi, ces dernières années, de plus en plus d'associations professionnelles et d'acteurs économiques (entreprises, banques, chambres de commerce...) ressentent la nécessité d'affirmer la valeur ajoutée du français dans leurs activités respectives et de défendre ensemble leurs intérêts dans la compétition mondiale.

Le réseau des associations professionnelles francophones (RAPF)

Quelques dizaines d'associations professionnelles francophones fonctionnent

activement à l'international, depuis près de 50 ans. Elles interviennent dans des activités et sur des métiers extrêmement variés allant de la comptabilité à la normalisation, de l'enseignement à la conduite de projets, de la construction de logement à l'entrepreneuriat.

Leur fonctionnement est autonome ou s'appuie sur un regroupement francophone au sein d'une organisation internationale plus vaste. Leurs points focaux et les organismes nationaux membres, le plus souvent localisés, à l'origine, en Europe ou en Amérique du Nord, se déplacent de plus en plus vers les autres pays francophones du Maghreb, d'Afrique et d'Asie.

Plusieurs de ces associations ont souhaité en 2010 mettre en commun leurs efforts et leurs ressources au sein d'un réseau organisé. En effet, lors d'échanges ou de rencontres entre elles, elles avaient pu mesurer la similitude de leurs problématiques, l'intérêt de partager leurs expériences et l'enjeu d'une mise en œuvre en commun des stratégies de protection et de promotion de la langue française.