



**Observatoire européen du plurilinguisme**  
- Assises européennes du plurilinguisme -  
Berlin 18-19 juin 2009

**Communication aux Assises du Plurilinguisme**

Berlin, [table ronde du 19 Juin 2009](#)

## **La langue de travail en entreprise - Ressources Humaines et gestion des compétences**

### Résumé

J'ai eu à connaître de la question de la langue de travail en tant qu'ancien responsable d'une entreprise internationale puis en tant qu'universitaire. Je suis d'une génération où les cadres dirigeants parlaient souvent peu et mal anglais, et pensaient qu'une part des difficultés de leur entreprise venait de là, d'autant que leurs collaborateurs plus jeunes et plus anglophones faisaient tout pour les en persuader afin de mieux se valoriser. Je me suis vite aperçu que cette question était secondaire par rapport aux autres qualités et défauts de l'entreprise, et que l'anglais n'avait qu'une nécessité circonstancielle et que son usage était donc gérable sans envahir l'entreprise. Et surtout que l'anglicisation entraînait un immense gâchis de compétences avec promotion de bons anglophones, voire de « native speakers » au détriment de meilleurs « créatifs » ou techniciens qui ne pouvaient plus défendre efficacement leurs idées, situation aggravée par le sentiment de supériorité de celui connaissant mieux « la langue internationale ». Même à l'étranger, j'ai veillé à ce que les francophones puissent travailler entre eux en français et à les mettre en contact avec les réseaux francophones locaux (tels les Libanais de la péninsule arabique ; idem pour les germanophones dans d'autres pays) tandis que les autres travaillaient dans leur langue maternelle ou de scolarisation.

Pour ces questions, je pense que l'intérêt de l'entreprise est le même que celui des salariés.

Yves Montenay

### Zusammenfassung

Ich bin mit der Frage der Sprache als ehemaliger Leiter einer internationalen Firma und später als Akademiker in Berührung gekommen. Die Führungskräfte meiner Generation sprachen häufig wenig und schlecht Englisch und glaubten, ein Teil der Schwierigkeiten ihrer Unternehmen wäre darauf zurückzuführen, umso mehr, als ihre jüngeren und des Englischen mächtigeren Kollegen alles taten, um sie davon zu überzeugen, um sich selbst aufzuwerten.

Ich habe schnell festgestellt, dass diese Frage zweitrangig in Bezug auf andere Vorzüge und Fehler des Unternehmens ist, und dass das Englische lediglich situationsabhängig notwendig ist und dass seine Anwendung demnach machbar ist, ohne dass die englische Sprache im Unternehmen überhand nimmt. Vor allem aber habe ich bemerkt, dass die Anglisierung eine unglaubliche Verschwendung von Kompetenzen mit sich bringt, da gut Englische sprechende Personen bzw. „Native speakers“ gegenüber besseren Denkern und Technikern bevorzugt werden, welche nicht mehr in der Lage sind, ihre Ideen effizient zu vertreten. Dies wird noch verstärkt durch das Überlegenheitsgefühl desjenigen, der sie „internationale Sprache“ besser spricht. Selbst im Ausland habe ich also darauf geachtet, dass französischsprachige Mitarbeiter untereinander auf Französisch arbeiten konnten und habe mich darum bemüht, sie mit örtlichen französischsprachigen Netzwerken in Kontakt zu bringen (so wie die Libanesen der arabischen Halbinsel; ebenso wie die deutsch sprechenden Personen in anderen Ländern), während andere die anderen in ihrer Muttersprache oder Ausbildungssprache arbeiteten.

Yves Montenay

### TEXTE INTÉGRAL

La question de la langue de travail, langue maternelle ou anglais, a de multiples aspects dont certains, « affectifs » ou juridiques, ne seront pas étudiés ici. Nous nous concentrerons sur la « gestion des ressources humaines », formule patronale en principe synonyme de celle moins technocratique de respect et valorisation des compétences ». Nous évoquerons ensuite l'organisation qui en découle.

Pour simplifier nous appellerons ici langue maternelle celle dans laquelle l'employé se sent le plus à l'aise pour travailler. Il s'agit en général de la langue de scolarisation, qui est le français en France, mais aussi très souvent au Maghreb, dans une large partie de l'Afrique Subsaharienne, au Québec et bien d'autres endroits. C'est bien sûr l'allemand en Allemagne et l'italien en Italie même si dans certains milieux ou régions de ces pays c'est une autre langue qui est parlée en famille ou dans la rue.

### **Un bref historique**

J'ai eu à connaître cette question de la langue de travail en tant qu'ancien responsable d'une entreprise internationale puis en tant qu'universitaire.

Un bref historique peut éclairer la situation d'aujourd'hui. Pendant longtemps, les entreprises françaises ont ignoré les langues étrangères. Elles exportaient peu et principalement vers nos colonies et vers les pays occidentaux où la bourgeoisie était francophone. Tout au plus utilisait-on un peu l'allemand, langue de notre voisin et des cadres techniques de l'Europe centrale et orientale, Russie comprise. Rares étaient les patrons qui parlaient anglais.

Puis, avec l'ouverture économique, les filiales des entreprises américaines ont adopté l'anglais comme langue de réunion états-majors parisiens. Celles d'autres pays ont parfois suivi, même s'il ne s'agissait pas de « native speakers ». Ensuite, l'anglicisation a gagné les entreprises à capitaux français ayant des filiales à l'étranger (Axa, Danone et bien d'autres), sous prétexte de ne pas perturber les dirigeants locaux lorsqu'ils venaient à Paris. De même pour celles qui avaient un partenaire étranger.

Dans les administrations, certains hauts fonctionnaires, influencés par Bruxelles, l'ONU ou l'OCDE, se sont mis à travailler en anglais même dans des organismes où notre langue est officielle et qui sont tenus d'accepter et de nous fournir des textes en français. Fiers d'être lus « à l'international », ces hauts fonctionnaires négligent de préparer une version française pour leur administration ou les pays où le français est pratiqué, dévalorisant ainsi ceux qui se sont donné la peine de l'apprendre.

Au début de ce processus, il y a une trentaine d'années, les cadres dirigeants parlaient souvent peu et mal anglais, et pensaient qu'une part des difficultés de leur entreprise venait de là, d'autant que leurs collaborateurs plus jeunes et plus anglophones faisaient tout pour les en persuader afin de mieux se valoriser. Depuis, ces « jeunes loups » sont aux postes de direction et continuent sur leur lancée. Pour être « dans le ton » leurs collaborateurs font de même ou du moins émaillent leurs discours de termes anglais. Ils n'en connaissent pas toujours la définition, comme l'ont prouvé les travaux des commissions de terminologie. Mais l'une des fonctions de ce comportement est remplie : marquer sa supériorité sur les échelons inférieurs et sa complicité avec les échelons supérieurs.

### **Une utilité discutable**

Cet aspect psychologique est souvent ignoré, nié ou considéré comme secondaire par rapport à « l'usage indispensable » de l'anglais. Certes l'utilité de cette langue est patente pour le contact avec les anglophones de langue première ou de langue seconde. Mais on passe à tort « d'utile » à « indispensable » lorsque l'on néglige les nombreuses exceptions. Il est fréquent de ne même pas demander à un étranger s'il est capable de s'exprimer dans la langue de ses collègues et de lui dire de parler anglais. Pourtant on le valoriserait en le faisant s'exprimer la (ou une des autres) langue qu'il possède également.

Comme chef d'entreprise j'avais à gérer des implantations dans une dizaine de pays, dont la France, les Etats-Unis et d'autres pays les uns anglophones, les autres non. J'ai vu ainsi de nombreux cadres français s'obstiner à parler anglais à des Libanais, des Mauriciens ou certains Américains du Nord ou du Sud parlant souvent mieux français qu'eux. Et j'en ai vu d'autres qui s'obstinaient à briller en anglais dans des circonstances pourtant délicates : je pense à un arbitrage à la Chambre de Commerce Internationale de Bâle, où le français est langue de travail à côté de l'anglais et où les arbitres étaient francophones ou francisants. Ces prétentieux étaient certes de bons anglicisants, mais leur expression n'avait pas la même rigueur juridique qu'en français et il a fallu réparer dans cette langue les dégâts qu'ils avaient commis.

Plus généralement je me suis vite aperçu que l'anglais n'avait qu'une nécessité circonstancielle et était donc gérable sans envahir l'entreprise en France ni dans les pays non anglophones. Cela confirmait ce que j'avais lu de conseillers en organisation, qui, bien que souvent de formation américaine, insistaient sur le fait que l'anglais n'était pas une baguette magique modernisant l'entreprise et dopant les exportations, mais un outil comme un autre à utiliser là où il est utile et là seulement.

Je me suis surtout aperçu que l'anglicisation entraînait un immense gâchis de compétences avec promotion de bons anglicisants, voire de « native speakers » au détriment de meilleurs « créatifs » ou techniciens qui ne pouvaient plus défendre efficacement leurs idées. Cette situation était aggravée par le sentiment de supériorité de celui connaissant mieux « la langue internationale ». Tout cela entraînait un formidable gâchis de talents et de créativité, qualités qui ne s'expriment vraiment que dans la langue maternelle. Les raisons habituellement données (telles une seule présentation pour le monde entier ou le coût des traductions) ne tiennent pas ou présentent plus d'inconvénients que d'avantages.

Même à l'étranger, j'ai donc veillé à ce que les francophones puissent travailler entre eux en français et à les mettre en contact avec les réseaux francophones locaux tels les Libanais de la péninsule arabique. Au Brésil et en Iran, il y avait bien sur un lusophone et un « farsisant » de chez nous (« l'iranien » n'existe pas plus que « le belge » : la langue officielle et majoritaire est le farsi). Il y avait surtout des échanges en français et en allemand, langue commune à certains de notre équipe et à une partie de nos interlocuteurs locaux (de la minorité allemande au Brésil, du fait des suites de la coopération technique allemande en Iran). Je crains qu'aujourd'hui on ne dise dans des cas analogues : « simplifions : anglais pour tout le monde », avec les pertes d'information et de qualification que cela entraîne

### **Des solutions réalistes**

Lorsque j'explique cela, j'ai en général comme réaction : « ce n'est pas réaliste » ou « cela suppose une action sur mesure inenvisageable dans notre grand groupe où les procédures sont standardisées ». En fait, c'est plutôt de l'ignorance, voire de l'indifférence à l'autre. En effet, les entreprises font face à des défis « de diversité culturelle » bien plus difficiles comme les différences de législation, d'usage, de normes, de coût, de façon de négocier, de préjugés religieux, raciaux ou autres ... Elles ont su trouver le bon équilibre entre « le local » et « le mondial » en se décentralisant et en laissant le patron local prendre des décisions de bon sens dans ces domaines. Alors pourquoi pas dans le domaine linguistique ? On peut d'ailleurs remarquer que les entreprises québécoises et flamandes se sont normalement développées en adoptant la langue maternelle de leur personnel au détriment de l'anglais pour les premières et du français pour les secondes.

L'expérience montre que les solutions réalistes sont nombreuses, et apparaîtront si la consigne est de les chercher. Souvent il suffit de choisir quelques personnes bi-culturelles (ce qui est plus important que d'être bilingue) là où une interface est nécessaire et de laisser s'exprimer normalement le reste du personnel. Et si cette consigne (si possible définie en concertation) ne vient pas, c'est aux syndicats de réagir. Au besoin en démasquant un snobisme qui permet à la hiérarchie de faire sentir sa supériorité au détriment de l'efficacité et de la sécurité. Et qui a comme conséquence d'empêcher ce réel problème de « remonter » jusqu'aux décideurs.

Dans le cas de la France, l'association « Droit de comprendre » a remarqué que les syndicalistes les plus motivés sont ceux qui maîtrisent l'anglais, et sont donc en état de constater que son usage n'apporte rien dans telle ou telle situation. On les écoute davantage depuis qu'ils ont fait sévèrement condamner plusieurs entreprises qui utilisaient abusivement l'anglais.

Certaines, comme Axa, Total, Suez ou Lafarge, ont pris conscience du problème, soit spontanément, soit à la suite des réactions syndicales.

En conclusion, j'espère avoir montré que, dans ce domaine comme dans bien d'autres, l'intérêt de l'entreprise est le même que celui des salariés. « L'optimisation des ressources humaines », le « management du savoir » (à la mode sous le terme knowledge management), la valorisation des compétences, l'épanouissement de chacun, le respect de l'autre ne sont que des éclairages différents de la même nécessité à la fois économique et humaine.