

## Séminaire Management et Cultures d'Entreprises

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences de  
l'homme et la chaire "Management multiculturel et  
performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-  
HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2009)

## DU TRAITEMENT DES LANGUES AUX POLITIQUES LINGUISTIQUES DANS L'ENTREPRISE

par

**Thierry CURRIVAND**

Chef du pôle éducation et engagement citoyen  
Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise Renault  
En charge du MBA "Management international"  
Dauphine-Sorbonne-Renault

**Claude TRUCHOT**

Professeur émérite à l'université de Strasbourg  
Fondateur du groupe d'étude sur le plurilinguisme européen

Séance du 22 juin 2009

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

### En bref

Comment peut-on encore ne pas parler anglais en ces temps de globalisation ? L'anglais n'est-il qu'un outil commun et commode pour mieux travailler ensemble ? Ou, au contraire, son usage n'est-il qu'un reflet des rapports de pouvoir entre les diverses populations constituant l'entreprise, voire une véritable idéologie récusant le rôle réel des facteurs linguistiques et, à travers eux, des facteurs culturels et sociaux à l'œuvre dans les sociétés ? Un linguiste et un industriel apportent ici leur éclairage sur les enjeux de l'usage des langues en entreprise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Claude TRUCHOT

La question des langues au travail intéresse les linguistes, mais ce champ de recherche est encore en construction. Plusieurs axes d'étude se sont développés récemment.

Le premier porte sur la part langagière au travail, c'est-à-dire la place que prend le langage dans les activités professionnelles. C'est un champ pluridisciplinaire auquel contribuent aussi des sociologues et des spécialistes des entreprises. Comme ouvrage de référence, je citerai *Paroles au travail*<sup>1</sup>, coordonné par Josiane Boutet.

Dans les années 1990, se sont également développées des enquêtes portant sur les besoins linguistiques : sur ce thème, l'ouvrage de référence est *Languages in European Business*<sup>2</sup> de l'auteur britannique, Stephen Hagen.

Dans l'étude des discours et interactions plurilingues, on essaie de comprendre comment la communication s'établit lorsque des personnes parlant des langues différentes échangent dans un même contexte. Lorenza Mondada a coordonné l'ouvrage de référence qui s'intitule : *Interactions en situation de travail*<sup>3</sup>.

Le quatrième axe porte sur le traitement des langues, ou *language management*, et c'est le plus récent. Le volume 23/2009 de la revue *Sociolinguistica*, intitulé *Choix linguistiques dans les entreprises en Europe*, constitue une première approche. J'y ai rassemblé sept contributions provenant de six équipes situées chacune dans un environnement différent<sup>4</sup>.

### Le traitement des langues

L'expression traitement des langues est plus englobante que politique linguistique. Le traitement des langues inclut toutes les actions qui touchent aux situations linguistiques au sein de l'entreprise et dans les relations qu'elle entretient avec l'extérieur.

Comment approche-t-on ces questions et quelles sont nos sources d'information ? En premier lieu, nous disposons de ce que les entreprises font savoir, ce qui n'est pas nécessairement ce qu'elles font. Ce qu'elles laissent apparaître, volontairement ou non, au détour d'une conversation, d'une enquête ou d'un commentaire dans les médias, est à prendre avec un certain recul critique. Les entreprises ne souhaitent guère laisser transparaître leurs problèmes mais certaines peuvent s'y trouver contraintes, par exemple à l'occasion d'un conflit du travail portant sur des questions de langues. Celui-ci peut se terminer devant les tribunaux et c'est alors une aubaine pour le chercheur qui peut ainsi accéder aux documents de l'enquête judiciaire, aux attendus du tribunal, etc. Naturellement, ce matériau demande à être commenté à la lumière d'enquêtes de terrain.

Celles-ci sont indispensables. Lorsqu'on le peut, on interroge les acteurs de l'entreprise et on observe leurs pratiques. Plusieurs équipes se consacrent maintenant à ces recherches, notamment dans le cadre du sixième programme-cadre de Recherche et Développement de la Commission européenne, dans un projet appelé DYLAN (Dynamique des langues et gestion de la diversité linguistique). Trois équipes situées en France (Strasbourg), en Suisse (Bâle) et au Danemark (Odense), travaillent sur le traitement des langues. Une quatrième y travaille en République tchèque, mais en dehors du projet DYLAN. En outre, j'ai récemment découvert

---

<sup>1</sup> Sous la direction de Josiane Boutet, *Paroles au Travail* (L'Harmattan, coll. Langage et Travail, 1995).

<sup>2</sup> Stephen Hagen, *Languages in European Business. The FLAIR (Foreign Language Analysis in the Industrial Regions of Europe) Report* (CILT Publications, 1993).

<sup>3</sup> Lorenza Mondada, L. (éd) *Interactions en situations de travail*. Numéro spécial de la *Revue Française de Linguistique Appliquée*, XI-2, décembre 2006.

<sup>4</sup> Sous la direction de Claude Truchot, *Sprachwahl in Euroäischen Unternehmen/Language choice in European companies / Choix linguistiques dans les entreprises en Europe*, *Sociolinguistica*, Vol. 23/2009, Tübingen, Niemeyer Verlag.

qu'une excellente étude avait été menée en Roumanie, ce qui montre que les choses se développent de façon intéressante.

### **Le cadre d'analyse**

Je me propose d'utiliser un cadre que j'ai élaboré pour analyser les politiques linguistiques (d'États, de régions, d'institutions internationales),<sup>5</sup> en l'adaptant aux spécificités de l'entreprise. Il comprend trois parties.

1- Quels sont les types d'acteurs ? Il faut en premier lieu définir ce qu'est l'entreprise en tant qu'organisation car une entreprise ne fonctionne pas comme les institutions d'un État, ni comme une collectivité territoriale, et elle possède une spécificité qu'il faut comprendre : quel est son métier, que produit-elle, de quelle origine est-elle, etc. ? Tous ces aspects affectent les questions de langue.

2- Parmi les dimensions économiques, linguistiques, sociales, politiques, idéologiques, lesquelles faut-il prendre en compte ? Si l'on travaille sur les politiques linguistiques d'un État, les dimensions politiques seront naturellement considérées en priorité. Ce ne sera évidemment pas le cas dans une entreprise où ce sont les questions économiques qui priment.

3- Quels modes de traitement des questions de langue sont mis en œuvre ? Ils peuvent être implicites ou explicites ; s'ils sont explicites, ils peuvent être ponctuels, ou s'inscrire dans une continuité : dans ce dernier cas seulement, nous pourrions parler d'une véritable politique linguistique.

### **Les dimensions**

Quelles sont tout d'abord les dimensions économiques ? Les différents types de situations dans lesquels les questions de langue se posent doivent être pris en compte : dans le cas d'une fusion ou d'une alliance, lorsqu'une filiale est créée ou dans les relations entre siège et filiale, quel mode de communication l'entreprise en contexte international choisira-t-elle, en interne comme en externe ? Y a-t-il, en interne, des problèmes concernant les outils de travail : les logiciels, l'information technique, l'intranet ? En externe, la conception des sites Internet est un enjeu important : seront-ils en une langue ou deux langues ou, comme pour certaines entreprises, en quarante ?

Quelles sont ensuite les dimensions linguistiques ? Une entreprise effectue des choix parmi trois types de langues : les langues du pays d'implantation, ce qui inclut dans tous les cas la langue nationale ; sa langue d'origine, c'est-à-dire la langue dans laquelle elle a été créée ou celle de son siège social ; et, enfin, l'anglais véhiculaire.

Les dimensions politiques ne sont pas fondamentales dans la question du choix des langues, quoiqu'une entreprise, dans une stratégie internationale, puisse être confrontée au cadre juridique des usages linguistiques nationaux ou régionaux ou aux politiques nationales d'enseignement des langues. Dans beaucoup de pays, la langue nationale a un statut, mais tous les États ne prennent pas de dispositions linguistiques affectant de manière directe le fonctionnement des entreprises. C'est cependant le cas en France puisqu'il existe une disposition dans le code du travail portant sur l'obligation de l'usage du français dans un certain nombre de cas.

Une entreprise peut également être confrontée à des conflits linguistiques. Ainsi une entreprise qui s'implante au Québec ou en Belgique doit savoir gérer les questions de langues qui s'y posent et être en mesure de décider quelle langue utiliser et en quelles circonstances.

---

<sup>5</sup> Sous la direction de Claude Truchot, *L'analyse des pratiques d'évaluation des politiques linguistiques : une entrée pour l'étude des politiques linguistiques ?* (Les Cahiers du GEPE N°1, 2008), revue en ligne, <http://www.cahiersdugepe.fr>

Il existe aussi des dimensions sociales, notamment lorsque les langues interviennent dans les relations entre dirigeants et salariés. La langue va-t-elle être un facteur d'égalité dans l'entreprise, si tous les acteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, utilisent une même langue ? Ou sera-ce l'inverse, parce qu'à l'intérieur de telle strate de l'entreprise, on utilise habituellement une langue alors qu'on en utilise une autre dans telle autre strate ? Et il faut également considérer le contexte des pratiques sociales : de quel groupe, de quelles personnes, de quel milieu la langue est-elle un marqueur d'appartenance ?

Certains considèrent que, dans le monde actuel, ce qui est international prime aux dépens de ce qui est national ou local. C'est une dimension que l'on peut qualifier d'idéologique et qui peut avoir un impact sur l'entreprise : dans quelle mesure ce type d'idéologie détermine-t-il le choix d'une langue autre que la langue nationale comme langue d'entreprise ? Certaines entreprises peuvent considérer que la langue nationale transmet une image trop étroite et adopter une langue qui donne de leurs produits une image plus large ou plus globale. C'est, par exemple, le cas de France Télécom qui a imposé Orange comme nouvelle marque, après avoir pris le contrôle de cette entreprise britannique. Désormais, tout ce qui est sous cette marque s'exprime en anglais, alors que le capital de France Télécom est loin d'être international : cela s'appelle du *rebranding*.

### **Les modes de traitement**

J'ai cité trois modes de traitement : les modes implicite, explicite et ponctuel, ainsi qu'explicite, qui repose sur une politique.

Le traitement implicite consiste en des pratiques considérées comme allant de soi. Prenons l'exemple d'une société d'assurances qui a besoin d'un logiciel de gestion : elle s'adresse à une entreprise spécialisée qui produit du logiciel en anglais et elle envoie ensuite ce logiciel en l'état dans ses différentes filiales de par le monde. Tout se déroule de manière implicite, sans que la question de l'usage de l'anglais – ou de toute autre langue – soit posée.

Un conflit du travail surgit alors, lié au fait que certains salariés de l'entreprise considèrent qu'on les oblige à travailler dans une langue qu'ils ne maîtrisent pas et qu'ils ne peuvent faire correctement leur travail. Ils tentent, sans succès, de négocier puis portent la question devant un tribunal. L'entreprise est condamnée et fait traduire le logiciel. C'est ce que j'appelle un traitement explicite mais ponctuel, c'est-à-dire la réponse à un problème linguistique imprévu. Ce problème identifié, une intervention paraissant appropriée est alors définie et mise en œuvre ponctuellement.

Le traitement explicite est fondé sur une politique quand des principes généraux sont adoptés, des objectifs ou des références sont fixés par l'entreprise et mis en œuvre chaque fois qu'elle est confrontée à des questions de langue. Je prendrai deux exemples.

Le premier est celui de PSA Peugeot Citroën. Lorsque ce constructeur a installé une filiale en Slovaquie, la question linguistique a été traitée de façon très explicite. Peugeot a formé plus de 3 000 salariés avec des outils de formation conçus en France, certains par l'Éducation nationale, d'autres par l'AFPA (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes). Ces outils ont ensuite été traduits et installés dans des écoles techniques ainsi que dans une université locale, et l'enseignement a ensuite eu lieu en slovaque. Par ailleurs, Peugeot a décidé que toutes les personnes en contact avec la maison mère et qui allaient devoir travailler sur l'intranet francophone de Peugeot, devaient être formées au français. Ces 1 500 personnes ont alors été formées par l'Institut français de Bratislava. La filiale fonctionne donc en slovaque avec toutefois une place importante dédiée au français. C'est là un traitement explicite des questions de langue. C'est généralement ainsi que procède PSA Peugeot Citroën : dans ses implantations au Brésil, en Chine ou ailleurs, on observe une prise en compte des langues du pays, mais une partie du personnel est aussi formée au français. On peut donc considérer que dans cette entreprise, il existe un traitement explicite des questions de langue reposant sur une politique.

Le deuxième exemple est celui d'une entreprise pharmaceutique américaine, Eli Lilly, bien implantée dans la région de Strasbourg où elle emploie 1 800 personnes. Cette entreprise a décidé de travailler en français en France. Tous les documents en provenance du siège sont systématiquement l'objet d'une traduction en français, et si l'intranet est en anglais, celui du site strasbourgeois est en français ce qui, selon une source autorisée, évite les malentendus. Eli Lilly est implantée dans de nombreux pays dans le monde et annonce prendre en compte une quarantaine de langues avec, en particulier, des sites Internet spécifiques à chaque pays. Le site français est particulièrement détaillé.

Réponse à une question sur l'usage de l'alsacien dans les entreprises en Alsace : la plupart des entreprises implantées en Alsace utilisent le français parce que c'est la langue de formation des personnes qui travaillent dans l'entreprise, et qu'elle permet la communication à tous les niveaux, car c'est la langue dans laquelle sont rédigés la plupart des documents. En outre, dans beaucoup d'entreprises, l'alsacien joue un rôle de contact entre les gens, y compris entre certains cadres dirigeants et d'autres salariés qui, en général, sont des personnes recrutées localement et sont, pour certaines, dans l'entreprise depuis plus de vingt ans. Cependant, il est de plus en plus fréquent que le recrutement ne soit plus seulement local et, dès lors, le français joue le rôle de langue commune, d'autant que les jeunes générations nées en Alsace parlent de moins en moins l'alsacien.

La langue nationale est donc, en général, la langue de travail : on lui attribue souvent une fonction de langue commune et, en principe, son rôle est renforcé par l'importance croissante de la part langagière du travail qui peut néanmoins renforcer aussi d'autres langues, notamment l'anglais. C'est aussi la langue qui met en rapport l'entreprise et son milieu social, bien que ce rôle soit souvent sous-estimé dans les représentations qu'en ont les différents acteurs.

D'autres langues peuvent également jouer un rôle. Ainsi, des travaux actuellement menés en Suisse montrent que, même au sein d'entreprises qui généralisent l'usage de l'anglais, l'allemand, le suisse allemand, l'italien et le français jouent tous un rôle. En Belgique, quand bien même une entreprise se trouve en Wallonie, elle utilise aussi le flamand et si elle se trouve en Flandre, elle utilise aussi le français. De même, une entreprise installée en Catalogne, subira des pressions pour utiliser le catalan qu'elle utilisera parallèlement au castillan.

D'après ce que l'on peut voir, l'usage de la langue nationale est variable et largement fonction de sa diffusion : sans parler de l'anglais, le français et l'allemand s'imposeront plus facilement que le danois ou le néerlandais. On constate également que le rôle de la langue d'origine a été important dans les stratégies internationales des entreprises durant les années 1980/1990, lors des premières phases de leur internationalisation, et qu'il diminue aujourd'hui avec l'expansion du rôle de l'anglais. L'usage de la langue d'origine est également plus fréquent dans certaines fonctions, par exemple dans les rapports entre dirigeants de filiales et sièges sociaux, et beaucoup d'entreprises exigent pour diriger une filiale quelqu'un du pays qui connaisse la langue du siège. Dans d'autres cas, l'entreprise acceptera l'usage de l'anglais. Nos observations tendent ainsi à montrer que quelqu'un qui n'est pas originaire du pays et ne connaît pas les pratiques managériales locales n'est pas dans les meilleures conditions pour diriger une filiale.

### **L'anglais véhiculaire**

L'anglais comme *lingua franca* a plusieurs niveaux d'usage.

Il a cette fonction dans les relations d'affaires. On communique en anglais, parce que c'est pratique. Mais certains domaines semblent dévolus à l'anglais : c'est la langue du système financier et tout ce qui touche à la finance se passe en anglais. Lorsque Euronext s'est constitué entre les Bourses de Paris, d'Amsterdam et de Bruxelles, c'est l'anglais qui s'est imposé alors qu'il existe des entreprises franco-néerlandaises qui fonctionnent très bien en associant le français et le néerlandais à l'anglais.

Cette pratique ne repose donc pas toujours sur une réalité justifiée et justifiable. On constate des extensions abusives de l'usage de l'anglais : ainsi, beaucoup d'entreprises ont imposé son usage dans les rapports entre siège social et filiales. Je prendrai l'exemple d'une entreprise allemande dont la filiale française, installée près de Strasbourg, commercialise des produits manufacturés allemands sur le marché français : tous les cadres de cette filiale sont astreints à communiquer en anglais avec le siège social situé en Allemagne et lorsque leurs collègues allemands viennent en France, ils ne parlent qu'anglais. Pourtant les cadres français sont tous parfaitement bilingues français-allemand. Certains d'entre eux continuent à utiliser l'allemand, malgré les pressions exercées. Une telle situation n'est pas isolée.

Nos différents constats tendent à montrer que, si l'on est à peu près assuré de l'utilité de l'anglais, son rôle est très probablement surestimé. C'est souvent la langue par défaut : on utilise cette langue alors que d'autres pratiques linguistiques pourraient ou devraient être mises en place. L'influence de l'image internationale de l'anglais est importante et ce label de langue "globale" fait souvent que, si l'entreprise se veut mondiale, elle se doit de parler anglais. C'est aussi une langue valorisée socialement : tel ou tel dirigeant tirera du prestige d'avoir fait ses études aux États-Unis.

Je terminerai par un exemple, celui de l'entreprise pharmaceutique Novartis dont le site énonce : « *The Novartis global headquarters in Basel is being redesigned as a center for innovation and knowledge sharing.* » C'est un centre d'excellence et ce qui doit en découler, à l'évidence, c'est l'usage de l'anglais, instauré comme *corporate language*. En fait les observations faites sur place montrent que ce n'est pas la seule langue utilisée, et que l'usage d'autres langues résulte bien souvent de la nécessité de bien faire son travail, malgré l'anglais ! Par exemple, un directeur de laboratoire qui connaît très bien l'anglais, entouré de collaborateurs qui le connaissent mal doit bien se débrouiller avec le suisse alémanique ou le français pour communiquer de manière appropriée. On peut citer le cas d'une directrice de laboratoire qui préfère travailler en français et qui s'est arrangée pour que ses collaborateurs soient francophones. Ils réalisent donc leurs études en français, puis les adaptent en anglais pour l'échelon supérieur.

L'usage inconsidéré de langues mal connues du personnel a souvent des conséquences négatives : sociales (insécurité linguistique, malaise, stress, inégalités, discriminations par la langue), économiques (baisse de productivité, coûts), et peut dégénérer en conflits du travail. Une politique des langues peut permettre de trouver un équilibre entre les langues de l'entreprise.

## EXPOSÉ de Thierry CURRIVAND

J'ai rejoint Renault en 2001, après avoir passé le TOEIC (*Test Of English for International Communication*) pour valider mon niveau d'anglais puisque la politique de l'entreprise était que, pour être embauché comme cadre, il fallait obtenir au moins 750/1000 à ce test. Et j'ai obtenu 795 ! J'ai travaillé pendant environ huit ans au sein de l'Institut Renault qui, depuis, est devenu Renault Consulting. Comme j'y faisais du conseil en développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise, cela m'a amené à rejoindre l'équipe de la Fondation Renault pour participer à la création d'une direction de la responsabilité sociale au sein du Groupe. Cette direction existe depuis le 1<sup>er</sup> mai 2009 et englobe désormais toutes les activités de la Fondation.

Devenu collaborateur de Renault, je me suis posé la question de savoir quelle était la politique de mon entreprise sur la question des langues. J'ai donc commencé par relire le livre de Louis Schweitzer<sup>6</sup> et celui de Carlos Ghosn<sup>7</sup>. J'y ai trouvé des choses intéressantes sur leur vision de l'impact des langues sur l'identité de l'entreprise, son management et la nature de son

---

<sup>6</sup> Louis Schweitzer, *Mes années Renault. Entre Billancourt et le marché mondial* (Éditions Gallimard, 2007).

<sup>7</sup> Carlos Ghosn et Philippe Ries, *Citoyen du monde* (Grasset, 2003).

leadership ainsi que sur l'enjeu extrêmement concret qu'elles représentent pour travailler efficacement dans un cadre international.

### **Entre identité et métissage**

Après l'échec de la fusion avec Volvo, la politique des langues chez Renault s'est basée sur l'alliance avec Nissan. L'idée directrice était le respect de l'identité mutuelle au sein d'un groupe mondial, respect de Nissan en tant qu'entreprise japonaise, de Renault en tant qu'entreprise française, respect aujourd'hui des partenaires indiens ou iraniens, d'Avtogaz, notre filiale russe. L'anglais a donc été choisi comme mode de communication véhiculaire pour travailler ensemble. Est-ce du *global english* ou est-ce que tout le monde parle couramment anglais ? Là est la vraie question !

Louis Schweitzer et Carlos Ghosn partent du même constat sur le nécessaire respect de l'identité ou sur l'usage de l'anglais comme étant la solution la plus pragmatique, mais ils ne disent cependant pas tout à fait la même chose. La vision de Louis Schweitzer est que Renault est une entreprise et une marque françaises. Il existe donc une identité d'entreprise et, pour communiquer avec les autres, il faut respecter l'identité des autres. L'efficacité vient donc par la reconnaissance de la différence des identités et des cultures et l'anglais devient le mode de rapprochement de ces deux identités. Mais il demeure une identité française qu'il faut préserver. D'ailleurs, quand la Fondation Renault a été créée en 2001, elle a eu pour vocation la défense de la francophonie, des universités ou des grandes écoles françaises auprès d'étudiants japonais.

La position de Carlos Ghosn est identique à ceci près qu'il affirme qu'au XXI<sup>e</sup> siècle, il n'y a plus d'entreprise qui puisse avoir une identité liée à un pays. Pour lui, celui qui se limite à une culture et une identité propre est voué à l'échec. Dans son livre, dès 2003, il évoque l'échec probable de General Motors et Chrysler aux États-Unis ces derniers s'obstinant à vouloir rester uniquement dans leur cadre américain. Pour lui, il est donc indispensable de parler anglais tout comme il est indispensable d'utiliser un logiciel de traitement de texte. La langue n'est alors qu'un outil qu'il faut posséder pour pouvoir travailler ensemble. C'est donc, pour lui, par les faits et le partage de l'expérience que se construit l'identité, que l'on s'accepte mutuellement et que l'on parle un langage commun entre gens issus d'horizons différents, qui travaillent ensemble en oubliant, petit à petit, leurs particularités. In fine, l'identité se construit par les projets communs. Le métissage personnel de Carlos Ghosn se retrouve ainsi dans ses idées.

### **Projet et pouvoir**

La politique de Renault a été de choisir l'anglais comme langue véhiculaire. Concrètement comment cela se passe-t-il ? Je prendrai deux exemples qui datent de ma période passée chez Renault Consulting durant laquelle j'ai été amené à intervenir auprès de la direction de Renault véhicules utilitaires (VU) pour la mise en place d'une amélioration des *process*.

Le directeur général de Renault véhicules utilitaires (DVU) avait, à l'époque, un problème avec le partenariat Renault-General Motors sur la gamme Trafic. General Motors (GM), ne voulant pas développer un produit propre, s'était rapproché de Renault pour s'appuyer sur le Trafic rebaptisé Vivaro, adapté au marché, à l'image de marque GM et distribué sous la marque Opel. Dans le cadre d'un contrat de partenariat, une équipe projet commune avait été mise en place, dirigée par un directeur de projet Renault et réunissant des gens d'Opel Rüsselsheim, en Allemagne, et des gens du bureau d'études Vauxhall, en Angleterre. Or, GM était insatisfait du fonctionnement de cette équipe et avait mandaté un consultant allemand pour en mener le diagnostic. Le directeur de la *business unit* m'a alors demandé de me joindre à ce consultant allemand afin de contribuer, en binôme, à ce diagnostic. Nous l'avons donc réalisé ensemble, laissant la main, pour ma part, à mon collègue quand nous étions chez Vauxhall ou à Rüsselsheim et la reprenant quand nous étions en France.

À l'issue de ce diagnostic, des dysfonctionnements de l'équipe projet sont apparus concernant, en particulier, la clarté des finalités du contrat. Mais j'ai dû insister fortement pour qu'apparaisse, dans les cinq points du diagnostic, le problème de la langue et, plus particulièrement, celui de l'usage de l'anglais. Dans le contrat, il était explicitement précisé que l'anglais devait être la langue de travail. Cela obligeait donc, de fait, le directeur de projet VU et tous ses collaborateurs à parler anglais avec leurs homologues dans le cadre du partenariat. Or ce partenariat était déséquilibré : pour la conception du produit, Renault effectuait 90 % du travail. Le bureau d'études de Vauxhall ne représentait qu'une dizaine de personnes et, à Rüsselsheim, ne se trouvaient que les services marketing. Il n'y avait donc pas de coconception et le leadership était, de fait, chez Renault.

Mais, concrètement, les revues de conception validant les exigences de GM et les intégrant dans le projet se passaient à Luton, en Angleterre. La vingtaine de Français était ainsi obligée de s'exprimer, dans un anglais hésitant, face aux trois anglophones de Vauxhall et ceux-ci, pour défendre les intérêts de General Motors, s'étaient engouffrés dans cette brèche pour s'accaparer une forme de leadership, parfaitement illégitime dans ce partenariat particulier, ce qui mettait l'équipe projet en difficulté sur de multiples éléments. C'était humiliant, en particulier pour le chef de projet qui se sentait dévalorisé par le manque de maîtrise de l'anglais de son équipe, et cela induisait une remise en question permanente du leadership de Renault. Il en allait de même dans les *Steering Committee*, les comités de pilotage.

Lors de la restitution des résultats de l'audit à Kevin E. Wale, patron de GM Europe à l'époque, et à Bruno Morange, patron de Renault VU, ce dernier, en voyant apparaître ce point, a réagi en me suspectant de vouloir « *refaire le coup de Volvo* » ! Arrivé en 2001, je n'avais pas vécu cet épisode douloureux mais, pour moi, le problème n'était pas moins bien réel et il me semblait qu'il aurait sans doute mieux valu que les comités se passent en français, avec une traduction simultanée pour les anglophones. Finalement, le problème n'a pas été tranché et les choses ont continué en l'état parce que le contrat stipulait explicitement qu'il fallait parler anglais.

Aujourd'hui, Renault est passé à un deuxième stade : les cadres et ingénieurs recrutés depuis quelques années affichent un profil d'où la problématique de la langue a disparu. Ces jeunes parlent quasiment couramment plusieurs langues et, pour certains, ont déjà travaillé dans un cadre international. Ils correspondent donc au profil souhaité par l'entreprise. Mais désormais, il existe un risque de schisme à l'intérieur même de l'entreprise, entre ceux qui font partie d'un univers où il faut parler naturellement trois langues, avoir passé trois ans aux USA et deux au Brésil ou en Chine et pour qui tout cela va de soi, et ceux qui doivent parler anglais sans avoir bénéficié des mêmes parcours. Et, face à la vitesse avec laquelle les choses ont progressé chez Renault, je suis très inquiet quand je vois des managers qui appartiennent à ce monde faire face à des cadres avec lesquels ils sont en rupture et qui se demandent pourquoi il leur faut désormais parler de *Steering Committee* et non plus de comité de pilotage.

Autre exemple : peu après mon entrée à la Fondation, nous devions présenter devant le comité exécutif de groupe de Renault, constitué de Carlos Ghosn et des différents directeurs, le projet de création d'une nouvelle direction "Engagement citoyen et mécénat", aucun pilotage transversal n'existant alors au niveau du Groupe. Dix jours avant le comité exécutif, on nous annonce qu'il se tient en anglais, bien que tous ses membres soient francophones à l'exception d'un Japonais, et qu'il nous faut présenter ce projet en une demi-heure en anglais. Nous refaisons donc nos *slides* mais il est difficile de traduire certains concepts en anglais. Engagement citoyen devient donc *Corporate Citizenship*, ce qui est acceptable et mécénat (intérêt général signifiant responsabilité sociétale) devient *Philanthropy*, ce qui l'est beaucoup moins ! L'intérêt général n'a sans doute rien à voir avec la philanthropie mais, en anglais, la traduction habituelle de mécénat est *Philanthropy*.

Au bout de deux *slides*, la réaction prévisible du président a été : « *On n'est pas là pour faire de la philanthropie, mais pour mettre en place chez Renault une politique de responsabilité par rapport à l'intérêt général et à l'engagement citoyen ! Votre proposition est très bien mais nous, ce que nous voulons, c'est juste une direction Corporate Social Responsibility pour Renault !* »



Même si nous avions la même vision nous voulions éviter le terme CSR (*Corporate Social Responsibility*) qui en français est RSE (Responsabilité sociale des entreprises), le social français entraînant une perception plus limitée que le “social synonyme de société” anglo-saxon. Qui plus est, la RSE amenait à devoir couvrir les aspects de responsabilité propre à *core business*, projet beaucoup plus large et complexe que celui des actions sociétales externes.

De fait la formulation anglophone n’a pas permis d’approfondir ce débat et la Direction créée est devenue une direction RSE/CSR avec les impacts stratégiques correspondants.

Je conclurai en disant que si l’anglais est en effet un outil pratique, une langue commune qui permet de se comprendre, les mots et les concepts ont un sens et cela ne va pourtant pas de soi. Cela fonctionne peut-être très bien dans le cadre Renault-Nissan pour de multiples raisons, mais quand on se trouve en décalage de partenariat, comme ce fut le cas avec General Motors, il faut prendre en compte les éléments de risque induits par cet usage. Cela impose aux entreprises d’intégrer, dans leur management, ce critère linguistique comme un élément de management parmi d’autres et de le traiter de façon professionnelle afin d’y apporter à chaque fois une réponse adaptée.

Toutefois, ce que je retiens des entreprises dans lesquelles j’ai travaillé, c’est que très peu d’entre elles, au-delà de l’affichage de leur politique managériale et de leur recrutement, vont au bout de cette démarche et intègrent cette problématique de la langue dans un cadre global et aussi ambitieux.

## DÉBAT

### Globish ou English ?

**Un intervenant :** *En fait les gens parlent une langue distincte de l’English, langue de culture : ils parlent le globish,<sup>8</sup> langue de travail internationale de 1 500 mots, à la grammaire incertaine, que les non-anglophones parlent mieux que les anglophones qui refusent de le parler. Donc, dire qu’on parle anglais, c’est un peu rapide. Avez-vous observé cela ?*

**Claude Truchot :** On a souvent une appréciation erronée de ce qu’est une langue véhiculaire. En l’occurrence, il ne s’agit pas de l’anglais des anglophones. Les niveaux de connaissance et de maîtrise sont très différents et souvent mal définis. Cela se voit, en particulier dans les offres d’emploi, quand on demande quelqu’un maîtrisant l’anglais. Qu’est-ce que maîtriser l’anglais ? N’est-on pas en train de surestimer ce que l’on peut faire avec une langue véhiculaire et, dans une politique d’entreprise, cela n’a-t-il pas davantage de répercussions négatives et un coût plus important que la simple prise en compte de la langue courante ?

**Int. :** *Dans les relations entre Volvo et Renault, des difficultés étaient souvent induites par des mots totalement intraduisibles, quelle que soit la langue. Le droit social français distingue information, conciliation et négociation. C’est très important parce que l’on peut être accusé d’entrave au fonctionnement du comité d’entreprise si on ne la respecte pas. Mais, pour les gens de Volvo, le terme négociation recouvrait l’ensemble de ces trois termes sans qu’ils y perçoivent une quelconque distinction juridique. On a eu de gros conflits sur ce point parce qu’ils rendaient publiques certaines informations dont nous devons légalement garder la primeur au comité d’entreprise. Il en allait de même de la notion de cadre, qui est un concept purement français.*

*Par ailleurs, dans l’alliance avec Volvo, la stratification ne se faisait pas uniquement entre le bas de l’entreprise, qui ne parlait pas anglais, et les grands patrons, qui le parlaient : c’était également vertical. Certaines directions communiquaient beaucoup parce que le patron était à l’aise avec l’anglais ; les autres n’avaient que très peu de contacts.*

---

<sup>8</sup> Jean-Paul Nèrrière, *Don’t speak english, parlez globish*, (Eyrolles, 2004).

*Enfin, le problème de la communication ne se réduit pas à bien communiquer techniquement. Dans la coordination, il y a aussi une dimension affective : l'humour, par exemple, joue beaucoup parce qu'il permet de mettre de l'huile dans les rouages et fait baisser les tensions. Mais c'est très difficile de faire de l'humour dans une langue que vous ne maîtrisez pas. Dans les réunions avec Volvo, les Français étaient hyper-sérieux, alors que les Suédois, pourtant réputés plus réservés, s'autorisaient l'humour. Aujourd'hui, avec les Japonais, les réunions sont très strictes : à aucun moment, il n'est possible d'atténuer le sérieux de certains échanges par une dose d'humour.*

**Thierry Currivand** : Louis Schweitzer explique cela dans son livre sur les relations entre Français et Japonais en disant que c'est en partie dû à la distance. Le mail, par exemple, est devenu un outil de communication important : comme on communique mal par oral, on s'écrit et cela crée des modes de communication très formels.

**Int.** : *Un de mes élèves était en stage dans un grand établissement financier de Londres. Il y avait là deux cents analystes venant de Tokyo, Singapour, Bangalore ou Paris et tout ce petit monde parlait globish, avec un vocabulaire assez pauvre parce que ce sont toujours les mêmes questions que l'on se pose quand on fait des fusions-acquisitions. Astucieusement, mon élève a relevé le nombre de nationalités représentées à chaque niveau. À la base, on trouvait 60 nationalités. Plus on montait, plus ce nombre se réduisait et, au niveau des huit membres du comité exécutif, il restait sept Britanniques et un Australien ! Mais au niveau du comité exécutif, on employait 50 000 mots alors qu'à la base on n'en employait que 1 500... Et il était inconcevable de travailler au sommet autrement qu'avec une langue de 50 000 mots, capable de traduire toutes les nuances nécessaires à la subtilité du discours.*

**C. T.** : Certains types d'usages, pour une langue comme l'anglais, ne nécessitent pas plus que quelques structures grammaticales et un nombre limité de mots et beaucoup de gens peuvent s'en satisfaire. Mais on arrive assez rapidement à des niveaux beaucoup plus complexes, dès l'instant où l'on doit concevoir un projet et, surtout, à partir du moment où interviennent des rapports de pouvoir. Sur ce point, les Américains sont beaucoup plus tolérants vis-à-vis des parlars approximatifs que ne le sont les Britanniques. Cela dit, il y a des contre-exemples : les dirigeants d'une multinationale américaine ont installé à Munich un centre de décision européen, totalement anglicisé et dirigé presque exclusivement par des Américains. Leur exigence de faire monter le niveau d'anglais dans la filiale française est très forte, liée à une volonté de contrôle, donc à une question de pouvoir.

### **De l'usage de l'anglais comme idéologie...**

**Int.** : *On a évoqué la tension sociale dans les réunions, il faut également parler de la fatigabilité. Parler dans une langue qui n'est pas la sienne génère un stress et exige une vigilance accrue pour celui qui s'exprime et, du coup, l'énergie qu'il consacre à cet effort affecte ses capacités de discernement et affaiblit d'autant sa position. Le deuxième point que je souhaite soulever est l'illusion de l'interchangeabilité des collaborateurs, générée par le présupposé d'une langue unanimement partagée et attestée par la formation standardisée qu'est le MBA.*

**C. T.** : Sur le marché, il est vrai qu'un master dont les cours sont dispensés en anglais sera plus coté. Mais en termes de qualité de l'enseignement, sera-t-il pour autant le meilleur ? On commence à se poser la question et les comparaisons ne sont pas du tout en faveur de l'anglais ! Ainsi au Danemark, dans un pays où l'on est censé très bien connaître l'anglais, des chercheurs ont comparé la qualité des productions d'étudiants sur une même question dans leur langue maternelle et en anglais : les résultats en anglais ont été désastreux. On commence à faire marche arrière mais la pression du marché est en faveur de l'anglais. Est-ce une raison pour y céder ?

**Int.** : *Comment concilier cette volonté de symétrie dans le respect de l'autre avec l'idée que la seule issue, c'est la pratique d'une langue commune ? Récemment, des dirigeants nous disaient : « Notre exigence, quand un directeur arrive dans un pays, c'est qu'il apprenne la*

langue. » *Mais, nous n'avons pas une demande symétrique en face des anglophones. Je trouve cela inquiétant.*

**T. C. :** Dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, il n'y a quasiment aucune passerelle permettant à des cadres Renault d'être mobiles à l'intérieur du groupe Nissan dans une dimension internationale et inversement. Les seuls échanges ont eu lieu au niveau du top management : le directeur de l'ingénierie mécanique a été un Japonais, quelques Français travaillent au Japon et pratiquent la langue, mais il n'y a pas de métissage des deux entités. La barrière entre les Français et les Japonais apparaît comme une évidence. Ce n'est pas du tout la même chose en Roumanie ou en Espagne : Renault s'y est implanté dans une logique de création de filiales, c'est-à-dire dans une position de leadership et en imposant ses propres règles.

La question qui m'intéresse tout particulièrement est celle du plafond de verre managérial : comment, à un moment donné, certaines personnes n'évoluent plus au sein de l'entreprise, quel que soit leur niveau de compétences ou de légitimité, du seul fait de leur manque de maîtrise de l'anglais dans un contexte international global ? Il y a là un réel enjeu pour les entreprises. Parler anglais est un atout indéniable mais prenons garde d'ignorer ceux qui ne le parlent pas avec aisance pour ce seul motif.

**C. T. :** La question du comportement social d'une élite qui se constitue à travers la maîtrise de l'anglais soulève un problème de fond. Il y a, parmi les dirigeants, des gens qui maîtrisent parfaitement les langues. Mais 95 % des gens ne sont pas dans cette situation. Dans une entreprise, se pose donc la question du rapport entre cette frange de dirigeants et tous les autres. Il y a actuellement en France, une quinzaine de conflits du travail liés à des questions linguistiques. À chaque fois, on trouve à leur origine un cadre issu de cette supposée élite, qui a tenté d'imposer ses façons de voir ou de faire. Cela ne marche jamais car les gens résistent, tout simplement parce qu'ils ont été éduqués dans une langue avec laquelle ils savent qu'ils peuvent faire du bon travail et qu'ils sont frustrés de ne pouvoir le faire.

Quelle peut être la réponse ? Pour certains, il n'y a qu'à former tout le monde à la pratique de l'anglais. Cela demande réflexion : ne vaut-il pas mieux traduire quelques logiciels en français et adapter les outils de travail ? Cela paraît bien plus raisonnable et coûterait beaucoup moins cher aux finances publiques ! Mais cela ne correspond peut-être pas à la façon de voir de certaines élites. Le problème est social aussi bien qu'idéologique.

On ne peut ni bannir, ni privilégier telle ou telle langue. Si l'on veut parler de politique des langues dans l'entreprise, c'est en termes d'équilibre entre les différents types de langue qu'il faudrait le faire. Il faut pouvoir acquérir cet équilibre et pour cela il ne faut pas rester dans l'implicite mais au contraire essayer de conceptualiser, de voir où sont les problèmes et de se donner une ligne de conduite. Il y a des réponses et, plus les entreprises trouveront des réponses appropriées, mieux elles se porteront.

Présentation des orateurs :

Thierry Currivand : chef du pôle éducation et engagement citoyen Direction RSE Renault ; de formation initiale école de commerce (INSEEC Bordeaux, 1984) et DESS contrôle de gestion (Université Lyon 2, 1986), ancien directeur qualité et client de Koné France, il a intégré Renault en 2001 en tant que consultant chef d'opérations au sein du pôle organisation et management de l'Institut Renault puis de Renault Consulting ; responsable notamment des missions de conseil en matière de RSE et développement durable, il a rejoint la fondation en mars 2009 et a contribué à la création de la direction de la responsabilité sociale de Renault ; il est responsable du MBA Management international Dauphine Sorbonne de la Fondation d'entreprise Renault.

Claude Truchot : professeur émérite à l'université de Strasbourg, fondateur du groupe d'étude sur le plurilinguisme européen ; il collabore comme expert en politique linguistique auprès de diverses institutions dont le Conseil de l'Europe ; auteur de *Europe : l'enjeu linguistique* (La Documentation française, 2008).

Diffusion novembre 2009