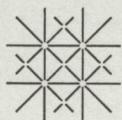
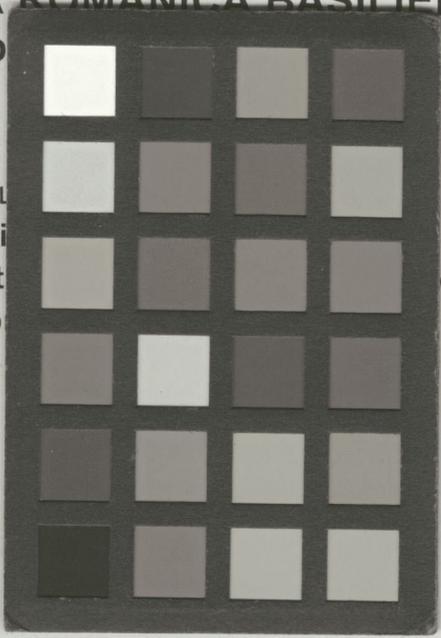


RBA 22

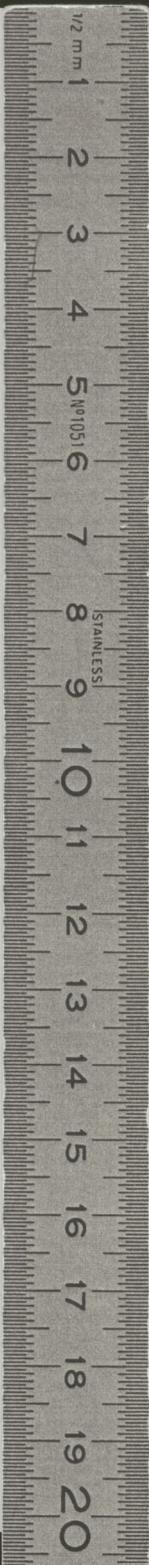
A ROMANICA BASILIENSIA

b
s L
ri
nt
p

philosophie
des acteurs



UNI
BASEL

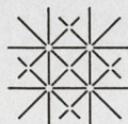


ARBA 22

ACTA ROMANICA BASILIENSIA
octobre 2010

Georges Lüdi (éd.)

Le plurilinguisme au travail entre la philosophie
de l'entreprise, les représentations des acteurs
et les pratiques quotidiennes



UNI
BASEL

Die **Acta Romanica Basiliensia** sind eine Publikation
der romanistischen Institute der Universität Basel.

Es sind weitere Faszikel in iberoromanischer, italienischer und
französischer Sprach- und Literaturwissenschaft geplant.

Herausgeber:

Harm den Boer, Angela Ferrari, Dominique Brancher,
Georges Lüdi, Beatrice Schmid, Maria Antonietta Terzoli

Copyright © Institut für Französische Sprach- und Literaturwissenschaft der

Universität Basel 2010

ISSN 1022-6176

ISBN 3-907772-21-0

Weitere Exemplare sind zum Preis von CHF 20.– / EUR 15.– erhältlich bei:
Sekretariat Iberoromanistik <ibero-romsem@unibas.ch>

A-966332

ARBA 22

ACTA ROMANICA BASILIENSIA

octobre 2010

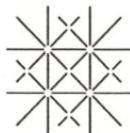
Georges Lüdi (éd.)

Le plurilinguisme au travail entre la philosophie
de l'entreprise, les représentations des acteurs
et les pratiques quotidiennes



Phil ZS 1861: 22

A-5568439



UNI
BASEL

g/f226248

TABLE DES MATIERES

Georges LÜDI : <i>Introduction</i>	7
Lukas A. BARTH : <i>Les convergences et les divergences entre le « dire » et le « faire » : la confrontation de la gestion des langues d'une entreprise avec les représentations sociales de ses employés et leurs pratiques professionnelles</i>	29
Katharina HÖCHLE : <i>Les stages professionnels comme élément de la diversité dans les entreprises</i>	53
Georges LÜDI : <i>L'analyse du paysage linguistique comme instrument pour analyser la gestion des langues dans les entreprises</i>	87
Linda PFEFFERLI : <i>L'utilisation des langues dans une entreprise (suisse): les représentations sociales des acteurs</i>	107
Patchareerat YANAPRASART : <i>Gestion de la diversité dans les équipes plurilingues et multiculturelles</i>	133

Introduction : Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes

Georges Lüdi
Université de Bâle

Depuis l'automne 2007, l'équipe de l'Université de Bâle au sein du projet européen DYLAN¹ étudie (a) la manière dont des entreprises opérant et/ou basées dans la région de Bâle gèrent la diversité linguistique, (b) les pratiques linguistiques observables dans ces mêmes entreprises et (c) la relation entre ces deux champs, à savoir l'impact de la gestion sur les pratiques, mais aussi la dimension pour ainsi dire « contestataire » de certaines de ces pratiques. A une année de la fin du projet, nous voudrions présenter, dans ce volume, un premier ensemble de résultats. Pour ce faire, nous allons d'abord présenter nos questions de recherche, donner ensuite un aperçu des concepts clés qui sont à la base de nos préoccupations, présenter les terrains et les méthodes choisis pour aborder nos questions de recherche avant de montrer comment les différentes contributions, qui semblent d'abord constituer des pièces isolées d'un puzzle, sont reliées les unes aux autres et commencent à laisser entrevoir un ensemble plus cohérent. Ajoutons toute de suite que — et ceci bien que les différentes contributions soient signées — ce volume est foncièrement le travail de l'ensemble de l'équipe² et continue

¹ DYLAN (*Dynamique des langues et gestion de la diversité*) est un projet de recherche intégré du 6e Programme-cadre européen, d'une durée de cinq ans (2006-2011), issu de la Priorité 7 « Citoyenneté et gouvernance dans une société fondée sur la connaissance », rassemblant 19 universités partenaires provenant de 12 pays européens (<http://www.dylan-project.org>); voir Berthoud 2008 pour un aperçu.

² Celle-ci était marquée par des constellations variables au cours de ces quatre années. Au „noyau dur“ (dans l'ordre alphabétique: Katharina Höchle, Georges Lüdi et Patchareerat Yanaprasart) se sont joint(e)s, à des moments divers, une série d'étudiant(e)s qui ont fait des stages (Linda Pfefferli, Lisa Bouziane, Nawel Hakimi), écrit des travaux de séminaire (Célia Berchtold, Samar Beydoun, Solange de

une première série de publications dans différents actes de colloques et revues.³

1. Le module bâlois du projet DYLAN : présentation et analyse de la tâche de recherche

Dans le cadre du projet DYLAN, l'Université de Bâle assume une tâche de recherche au sein du *workpackage 1*, qui s'occupe du monde des entreprises dans la perspective des relations entre le contexte, les politiques linguistiques, les représentations/discours et les pratiques. Cette tâche porte sur l'analyse et la compréhension de la manière dont des entreprises élaborent leur gestion des langues, afin de mesurer l'impact de cette dernière et de la confronter avec des pratiques actuelles dans les mêmes entreprises. Les premières questions de recherche étaient :

- Quelles sont les stratégies linguistiques formulées et/ou mises en œuvre par les entreprises ? Comment les stratégies se sont-elles construites à travers le temps et sur quels présupposés reposent-elles ?
- De quelle manière les employés mobilisent-ils leurs ressources linguistiques dans l'interaction dans un contexte caractérisé par une polyglossie généralisée ? Quelles stratégies de communication sont choisies ?
- Quelles relations existent entre ces deux ensembles de questions concernant les pratiques et les stratégies respectivement ?

L'approche est qualitative et pluriméthodologique : analyser les textes mentionnant les philosophies linguistiques et les mesures de gestion explicites ; mener des entretiens avec les responsables d'entreprises sur les mesures de gestion linguistique explicites et implicites (p.ex. concernant l'embauche du personnel) et avec des collaborateurs sur leur perception des mesures de gestion de leur entreprise et sur leurs

Montmollin, Moira Gamma, Tanja Graber, Sophie Horvath, Fabia Longhi, Etienne Morel, Céline Müller, Nathanael Sirdey, Barbara Waefler) et des mémoires de master dans le cadre du projet (Lukas A. Barth, Silvia Frei, Carmela Garifoli, Moira Gamma, Etienne Morel, Linda Pfefferli). Le travail de mémoire de Sara Vallepulcini et la thèse de Mirjam Jäger sont encore en cours d'élaboration. Que tout(e)s ces étudiant(e)s ainsi que les autres personnes qui ont discuté nos questions, nos problèmes et nos premiers résultats avec nous et que nous ne pouvons pas toutes nommer trouvent, ici, les marques de notre reconnaissance.

³ Berthoud/Lüdi (sous presse), Lüdi (2010a, b, c et d), Lüdi (sous presse a, b et c), Lüdi/Barth (2009), Lüdi/Barth/Höchle/Yanaprasart (2009), Lüdi/Höchle/Yanaprasart (2010a, b et c), Yanaprasart (2007, 2009a, b, c, en préparation), Yanaprasart/Pfefferli (2008), Yanaprasart/Höchle/Lüdi (2009), Yanaprasart/Lüdi (en préparation).

pratiques ; interpréter les documents écrits circulant dans les entreprises (p. ex. des magazines internes, des rapports ou des annonces d'emploi) et présentant celles-ci vers l'extérieur (sites internet, brochures, publicité) ; photographier et analyser le paysage sémiotique de l'entreprise ; faire des enregistrements audio et vidéo d'interactions au travail.

ENTREPRISE		Pharma A	Pharma B	Agro A	Service Public A	Service Public B	Magasin A	Service alimentaire A	Magasin B	Hôpital A	Banque A	Banque B	Service Public C	Fabrique A	Fabrique B
Régionale								x		x			x	x	x
Nationale					x	x	x								
Internationale		x	x	x						x		x			x
Publique					x	x					x			x	
Privée		x	x	x			x	x	x			x	x		x
Petite								x					x		x
Moyenne										x				x	x
Grande		x	x	x	x	x	x		x		x				
Agro industrie				x											
Industrie pharmaceutique		x	x												x
Instruments de mesure															x
Services					x	x	x	x	x	x				x	
Secteur bancaire												x	x		

Tableau (1) : les terrains d'études

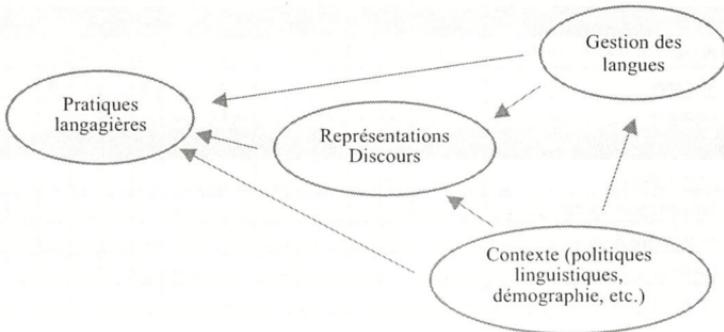
Nos terrains d'enquête sont des entreprises internationales ayant leur base en Suisse, des succursales suisses d'entreprises internationales basées à l'extérieur, des entreprises travaillant dans toutes les régions linguistiques en Suisse ainsi que des entreprises opérant dans la région (bilingue et trinationale !) du Rhin supérieur. Le tableau 1 nous donne une vue d'ensemble (en caractères gras : les terrains majeurs analysés par l'équipe dans la suite de ce volume).

Le recueil de données sur ces terrains nous a permis de réfléchir sur les différentes dimensions de notre tâche de recherche et nous a amenés à reformuler, voire préciser légèrement les questions de

recherche.

(1) D'abord, la polysémie du terme « stratégie » (a) dans le contexte « les stratégies linguistiques formulées et/ou mises en œuvre par les entreprises » et (b) dans celui de « stratégies de communication choisies dans un contexte caractérisé par une polyglossie généralisée » nous a menés à ne maintenir que la deuxième acception et à remplacer le terme par « gestion ou traitement des langues » dans le premier contexte. Nous entendons par là *l'ensemble des mesures prises par l'entreprise pour intervenir sur les représentations langagières ainsi que sur la construction et la mise en œuvre des répertoires linguistiques de ses membres en communication interne aussi bien qu'externe.*

(2) Deuxièmement, il nous a paru utile de revoir les relations entre les notions ‚politique linguistique‘, ‚gestion des langues‘ et ‚contexte‘ telles qu'elles apparaissaient dans le cadre analytique original.⁴ En effet, pour une entreprise, la politique linguistique de l'Etat ou de la région où elle est située fait partie du contexte qui va déterminer sa façon de traiter les langues. On peut représenter ces relations de la manière suivante :

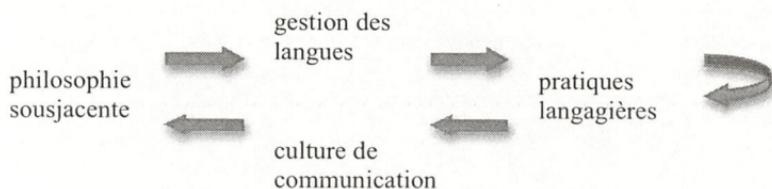


(3) Troisièmement, *l'entreprise* ne fonctionne pas comme un acteur social unique, contrairement à ce que prônent les manuels traitant de la communication « intégrée » de l'entreprise (p. ex Bruhn, ³2003). Dans la *gestion des langues*, on peut ainsi observer une stratification de la prise de décision qui peut avoir lieu au niveau d'une holding / société mère ou d'une filiale nationale (p. ex. dans le cas de Pharma A), du siège central ou des succursales régionales (p.ex. dans le cas du Grand magasin A) et de divisions particulières respectivement (p. ex. dans le cas du

⁴ Voir note 1.

Service Public A) ; des règles peuvent aussi être instaurées à un niveau hiérarchique inférieur (par un chef de laboratoire, par les participants à une réunion, etc.). On observe, en d'autres termes, toute une cascade d'interventions dans le domaine des langues. Or, d'une part la gestion des langues n'est pas toujours cohérente, d'autre part la multiplicité des points de vue va jusque dans la *philosophie de l'entreprise*, recueillie à travers de documents et d'entretiens avec les responsables — mais aussi, comme nous allons le voir, dans le paysage sémiotique de l'entreprise —, qui sont caractérisés par un degré important de *polyphonie*, ces voix pouvant être complémentaires, mais aussi contradictoires. Nous aurons l'occasion de revenir sur l'un ou l'autre exemple.

(4) Quatrièmement, l'impact ne suit de loin pas toujours la ligne *top down*, mais un mouvement *bottom up* se laisse souvent observer ; des pratiques de communication qui pourraient, il est vrai, résulter de mesures de gestion des langues *couvertes* ou *implicites*, peuvent aussi tout simplement se développer dans des communautés de pratiques, comme, p. ex., des pratiques multilingues comme nous en rencontrerons des exemples dans les chapitres qui suivent. On peut illustrer ces relations complexes par le schéma suivant :



(5) Enfin, dans le même ordre d'idées, on abandonnera une vision simpliste des « pratiques langagières », qui incluent non seulement l'interaction orale à tous les niveaux ainsi que toutes les formes de l'usage écrit, en communication interne aussi bien qu'externe, mais aussi la publicité, la conception de pages web, la réalisation du paysage sémiotique (*linguistic landscape*) de l'entreprise, les pratiques d'embauche et de formation continue, les contrats de travail, les modes d'emploi, manuels, logiciels informatiques, les documents relatifs à la formation du personnel, à l'hygiène, à la sécurité, etc., dans la mesure où les langues sont concernées.

2. Éléments pour un cadre conceptuel

2.1. Lorsque l'on étudie la diversité linguistique et sa gestion dans le monde de l'entreprise, il faut distinguer entre plusieurs dimensions du multi-/plurilinguisme qui interagissent, mais que l'on peut et doit

analyser séparément.

La première dimension est celle du *multilinguisme institutionnel*, à savoir la décision d'une entreprise d'offrir ses services en deux ou plusieurs langues. Elle apparaît en premier lieu dans ce que nous appelons la *philosophie de l'entreprise multilingue* (opposée à une philosophie de l'entreprise unilingue). On en trouvera des exemples aussi bien dans le cas d'entreprises nationales tels que les Services publics A et B, qui épousent la territorialité linguistique de la Suisse (voir les contributions de Lukas A. Barth et de Linda Pfefferli), mais aussi dans des entreprises multinationales, qui tiennent compte de groupes cibles linguistiquement diversifiés, soit parmi les clients, soit parmi les collaborateurs dans des sites ou succursales situés dans des pays de langues différentes. Cette décision va avoir des conséquences immédiates sur les *pratiques linguistiques*, p. ex. sur le nombre de langues dans lesquelles sont publiés des documents, les langues employées dans la communication avec les collaborateurs, sur les sites web, etc. Ce nombre peut varier énormément, non seulement entre les entreprises, mais aussi entre différents types d'événements communicatifs. Il peut tendanciellement aller vers une seule (langue officielle locale ou *lingua franca* internationale) dans le cas de philosophies unilingues, ou au contraire inclure des dizaines de langues (90 ou plus pour Agro A, voir la contribution de Patchareerat Yanaprasart). C'est dans ce contexte qu'on étudiera le choix de l'anglais comme *corporate language*.

Un deuxième cas de figure concerne le *multilinguisme social*, c'est-à-dire le fait que les répertoires linguistiques des employés comprennent plusieurs langues et variétés, qui ne se recoupent souvent que très partiellement ou pas du tout. Les réponses possibles des entreprises à cet état des choses peuvent consister en des inscriptions bi- ou plurilingues dans le paysage linguistique de l'entreprise (on en trouvera des exemples dans la contribution de Georges Lüdi), une intense activité de traduction (comme elle a été imposée par les tribunaux à la société GEMS en France), la favorisation de la *lingua receptiva* et de formes de recrutement qui la permettent (voir la contribution de Linda Pfefferli), mais aussi des mesures visant à élargir les compétences langagières des collaborateurs pour créer précisément de telles zones de recoupement (voir la contribution de Katharina Höchle).

On considérera, troisièmement, de nombreuses formes de *plurilinguisme individuel* de la part des collaborateurs. Pendant longtemps, on a décrit cet état de fait à l'aide de la notion de 'compétence plurilingue'. Or, des changements profonds sont survenus à propos des modèles de la compétence plurilingue et de sa mobilisation.

D'abord, on ne considère plus les langues pratiquées par une

personne plurilingue comme une simple addition de « systèmes linguistiques » (plus ou moins approximatifs) appréhendés chacun pour soi. L'accent est placé non pas sur les « langues », mais sur leur usage.⁵ Les répertoires plurilingues représentent bien plutôt un ensemble de ressources — verbales et non verbales (voir Lüdi/Py 2009 pour plus de détails) — mobilisées par les locuteurs pour trouver des réponses locales à des problèmes pratiques. Pour employer une image de Lévi-Strauss, on pourrait parler d'un « boîte à outils » pour bricoleurs :

La règle de son enjeu est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord". Ces derniers constituent un ensemble hétéroclite d'outils et de matériaux, résultat, non pas d'un projet particulier mais contingent de toutes les occasions à l'issue desquelles le stock a été renouvelé, enrichi ou entretenu avec les résidus de constructions et de destructions antérieures. (1962 : 27)

La question de recherche centrale serait alors, dans la formulation de Pennycook : « In what ways do people draw on language resources, features, elements, styles as they engage in translanguaging, polylingual, metrolingual language practices? »⁶

Dans la mise en œuvre de ces ressources, on abandonnera deuxièmement l'idée d'un sujet cognitif autonome. Les répertoires plurilingues représentent, dans la pratique, un ensemble indéfini et ouvert de microsystèmes grammaticaux et syntaxiques (et bien sûr aussi mimogestuels), partiellement stabilisés et disponibles aussi bien pour le locuteur que pour son interlocuteur. Ces microsystèmes peuvent provenir de différentes variétés d'une langue ou de plusieurs langues, ainsi que de diverses expériences de nature discursive ; ils sont mis en œuvre de manière située en fonction, entre autres, de la configuration des connaissances linguistiques — des *profils linguistiques* — des interlocuteurs (Mondada 2001, Pekarek Doehler 2005).

2.2. Il est utile de rappeler, ici, la distinction, développée dans les années 1980, entre situations endolingues/exolingues et unilingues/plurilingues. Dès que les compétences des interlocuteurs sont asymétriques, on dira que l'interaction est *exolingue*.⁷ Le cas

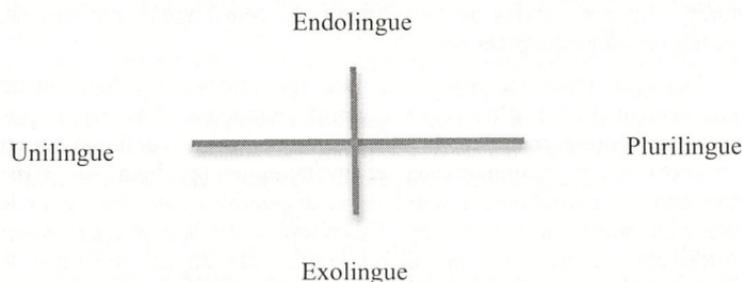
⁵ Voir Thorne/Lantolf (2007) et récemment Pennycook (2010), qui mettent en question les langues comme des systèmes ou unités énumérables et suggèrent que le langage émerge des activités qu'il performe ; ils considèrent par conséquent le langage comme pratique plutôt que comme structure, comme quelque chose que nous faisons plutôt que quelque chose sur quoi nous fondons nos activités.

⁶ Communication personnelle.

⁷ Nous devons la notion d'*exolingue* à deux chercheurs français (Porquier, 1984 ;

prototypique est celui d'une interaction entre natifs et non natifs. La communication externe avec les différentes parties prenantes (*stakeholders*) dans le monde de l'entreprise en est un exemple. Dans ce dernier cas, Vandermeeren (1998) avait identifié trois stratégies principales : (a) l'entreprise impose sa propre langue, (b) elle s'adapte à la langue de l'autre et (c) les interlocuteurs se servent d'une langue « neutre » (standardisation). Toutes ces formes répondent aux principes dits OLAT [one language at a time] ou même OLON [one language only].

Or, dans la communication externe individuelle, mais aussi et surtout dans la communication interne entre des collaborateurs de langues différentes, ces principes doivent être remis en cause. Nos recherches confirment pleinement celles de Lavric (2007), qui a relevé une quatrième forme de stratégies qu'elle appelle des stratégies « mixtes ». Elles impliquent différentes formes de *parler plurilingue* (Lüdi/Py 2003, Lüdi/Py 2009, Lüdi/Höchle/Yanaprasart 2010a).



Pour saisir ces différents cas de figure de mobilisation de répertoires plurilingues plus ou moins équilibrés, nous avons proposé un

Noyau/Porquier, 1984), qui l'ont proposée pour désigner l'interaction verbale en face à face entre des partenaires possédant une maîtrise asymétrique de la langue employée, ce type d'interaction étant caractérisé par d'importantes divergences codiques et par la conscience que les interlocuteurs ont de leur existence. Les interlocuteurs sont donc amenés à employer, voire à inventer, diverses stratégies communicatives, verbales aussi bien que non-verbales, pour communiquer malgré tout.

Il est essentiel de voir que l'exolinguisme ne repose pas sur des mesures « objectives » des compétences linguistiques, mais sur les représentations que les interlocuteurs en ont, voire qui se manifestent à la surface du discours. Dans ce sens, cette notion est tout à fait compatible avec la mise en question des frontières entre les langues particulières mentionnée plus haut, voire de la focalisation sur des langues particulières plutôt que sur le répertoire plurilingue comme un tout par la tradition linguistique.

système de coordonnées formé par deux axes (voir page précédente).

La place d'une interaction par rapport à ces deux axes est déterminée en partie, mais en partie seulement, par des facteurs externes (situation sociale, compétences, habitudes). Elle dépend aussi, et peut-être surtout, de la négociation entre les participants (et peut changer à l'intérieur même d'une interaction [Lüdi 2003]).

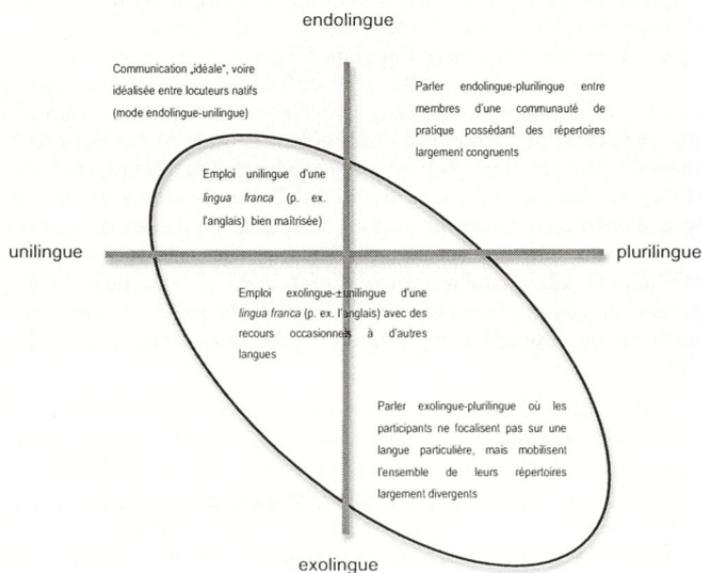
Dans la communication prototypique exolingue-unilingue, les locuteurs alloglottes se trouvent souvent dans une situation de « détresse verbale », où les mots pour le dire font défaut. C'est un des cas où on peut observer une créativité lexicale accrue, mais aussi le recours à l'ensemble de leurs ressources verbales. C'est ce que García (2007) a appelé le *translanguaging*. La situation glisse ainsi vers le champ exolingue-plurilingue. Ce phénomène n'a pas non plus échappé aux spécialistes viennoises de l'anglais *lingua franca* (ELF), qui insistent que, même si l'on s'efforce de pratiquer un parler anglais unilingue, en inhibant dans la mesure du possible toutes les autres variétés du répertoire, le résultat est foncièrement plurilingue (Pitzl 2009 : 315, Böhringer/Hülmbauer/Seidlhofer 2009). Cela nous a menés, nous-mêmes, à ne pas considérer l'anglais *lingua franca* comme une variété, quelque variationnelle qu'elle soit définie, mais comme une *forme d'emploi dynamique de ressources verbales exolingues*, à la limite entre l'uni- et le plurilinguisme. Il en est évidemment de même pour toutes les formes de conversation exolingue pratiquées par des débutants (voir Lüdi 2010b pour des exemples), ce qui nous permet de concevoir le terme de *lingua franca* comme désignant tout un champ de modes de mobilisation de ressources plus ou moins plurilingues qui ne se recoupent que partiellement (Lüdi/Yanaprasart *en préparation*). On peut essayer de schématiser ces pratiques par le schéma de la page suivante. Nous en trouverons des exemples en particulier dans la contribution de Lukas A. Barth.

Mais dans de très nombreux cas, il n'est ni nécessaire ni même efficace de s'efforcer de s'en tenir à une seule variété. En particulier dans les interactions orales que nous avons enregistrées dans différentes places de travail, des ressources provenant de différentes langues et variétés (notions par ailleurs discutables, mais que nous ne traiterons pas ici) sont très fréquemment mobilisées conjointement. Cela nous place carrément près du pôle 'plurilingue', dans ces situations qui peuvent être plus ou exolingues ou endolingues. Et ces pratiques font partie des représentations sociales partagées des interlocuteurs comme l'illustrent les deux citations suivantes, recueillies sur le terrain de Pharma A, où Tobias B., un haut responsable, parle de *Chudewälsch-Esperanto* (sc. de *charabia-esperanto*)

ich ha jez z'erscht Mal es Meeting müesse leite mit ere komplett neue Jury zäh komplett neu Lütt oder se Mal zämme bringt de findet mene Sprach und eh isch e Mischig zwüsche Basel-Hochdütsch-Änglisch [oder s'isch igend] üses Esperanto [wo mr do] jez gfunde hei (...) vo de Sprach hei mr halt natürlü müesse usblände oder hei de da i üsem Chuderwälsch-Esperanto hei mr hei mr das düre diskutiert

et Jamal H., un chef de labo d'origine marocaine avec des compétences très approximatives d'allemand commente :

Tous les rapports doivent être en anglais. Tout document officiel, le study plan, doit être en anglais. Le travail expérimental, ça peut être en allemand ou anglais. Il y a ce que nous appelons raw data, les données brutes, c'est en allemand. Les working documents, les documents avec lesquels elles [sc les laborantines] travaillent, sont en allemand, et ça, c'est un peu toléré parce qu'on est en Suisse. C'est un mélange. Parfois c'est intéressant, mais je ne me rends pas compte quand je parle et parfois il y a un mélange linguistique.



Le cadre conceptuel que nous venons d'esquisser nous est, bien sûr, d'une part suggéré par les développements dans notre champ de recherche des dernières années. Cependant, il correspond parfaitement à nos observations, soit sur le plan des pratiques d'interaction orales, soit sur celui des représentations des acteurs tels que nous les avons recueillies dans le cadre des entretiens.

2.3. Une autre dimension centrale du cadre analytique de DYLAN — et de notre propre enquête — concerne en effet les *représentations, individuelles et sociales*, des langues, de leur gestion, valeur, acquisition et usage telles que nous pouvons les appréhender à travers le discours. Par rapport à une approche psycho-sociale des représentations — les représentations sociales comme « systèmes d'interprétation régissant notre relation au monde et aux autres, [qui] orientent et organisent nos conduites et les communications sociales » [Jodelet 1989 : 36]), qui mettent l'accent « sur le caractère partagé d'un savoir diffusé dans un lieu ou dans un groupe social » (Bothorel-Witz 2008 : 44) et « définissent un espace de signification commun à tous les membres du groupe » (Moliner/Guterman 2004) — nous privilégions, ici, une approche discursive. C'est « par le discours qu'elles existent et se diffusent dans le tissu social » (Py 2004 : 6), car, grâce à leur thématization, ces savoirs se transforment en objets de discours repérables dans des textes (Gajo 2003 : 527). Leur caractère social et partagé résulte de processus de construction dans le discours ; il se manifeste sous forme d'ensembles de propositions récurrentes à caractère interdiscursif, ce qui leur confère, grâce à un haut degré de stéréotypicité (Py 2004), un certain degré de stabilité. Dans d'autres contextes, nous avons parlé du *discours dominant* dans un certain milieu, ce qui laisse sous-entendre qu'il en existe d'autres, que l'*endoxa* (ἐνδοξία) (selon Aristote une opinion commune légitimée par les « anciens ») est connue, mais pas nécessairement partagée par tous.

On citera comme exemple l'énoncé de Mara, une laborantine de Pharma A : « Und ich weiss auch, hab ich x-Mal gehört, Englisch ist [Pharma A]-Sprache ». *L'anglais est la langue de Pharma A* remplit toutes les conditions formelles d'une formule préfabriquée ; en plus, Mara fait précisément référence à la répétitivité de cette proposition : « je l'ai entendu x fois ». A travers son propre énoncé résonnent autant d'autres énoncés de locuteurs de tous les niveaux de l'hierarchie de l'entreprise, ici sous forme de discours rapporté, qui donnent à cette proposition le caractère d'une évidence. C'est la *polyphonie* dans le sens de Bakhtine (1929), à laquelle nous allons encore revenir.

Cela ne signifie nullement que Mara doive adhérer à cette opinion. On peut très bien faire référence à une représentation sociale, la mentionner, seulement pour mieux pouvoir s'en distancier : « Ich will diese Sprache nicht lernen (...) muss ich diese Scheisse lernen, ich will das nicht (...) und ich finde für sehr viel Leute sehr bequem, und jo. » On distinguera donc entre la proposition relevant d'une représentation sociale et les traces que l'énonciatrice Mara laisse dans l'énoncé et qui lui permettent de la modaliser, de s'en distancier, d'énoncer une opinion

personnelle. Méthodologiquement, cela signifie que l'on fera soigneusement attention aux formes linguistiques servant à verbaliser les représentations sociales dans les discours que nous analysons.

Cette problématique devient encore plus complexe là où nous recueillons des témoignages qui, selon la métaphore ENTREPRISE = PERSONNE, sont censés représenter l'opinion « officielle » de l'entreprise. Dans l'arène discursive que représente l'entreprise, on ne rencontre pas seulement une distinction entre le savoir partagé et l'opinion personnelle, mais aussi des représentations partagées contradictoires dans les dires des mêmes interviewés. Nous avons essayé d'illustrer ce phénomène à l'exemple de hauts responsables de Pharma A et de Agro A, qui confirment d'une part le statut de *corporate language* de l'anglais, mais nous informent, en même temps, que l'entreprise accorde une place importante à ce que nous avons appelé, plus haut, un plurilinguisme institutionnel, à savoir à la communication avec les employés (ou du moins avec certains groupes d'employés) dans leurs propres langues (voir Lüdi 2010d). Cela nous mène à une autre conception de la polyphonie pour désigner des voix différentes à l'intérieur même de la « philosophie de l'entreprise ».

Cette espèce d'éclatement de l'ENTREPRISE COMME PERSONNE s'observe aussi, comme nous le verrons plus loin, dans le « paysage linguistique » de l'entreprise, attribuable à de nombreux scripteurs différents, qui parlent, tous, au nom de l'entreprise, mais avec des « voix » différentes.

2.4. Finalement, il s'agit de ne pas oublier la question centrale de DYLAN qui porte sur l'*efficacité* et l'*équité* des différentes formes de gestion de la diversité linguistique dans l'entreprise. Cette problématique est au cœur de la contribution de Patchareerat Yanapasart dans ce volume. La philosophie d'entreprise sur la promotion de la diversité au travail se décline de manière différente. Pour certaines entreprises, la diversité est définie par les politiques d'équité en emploi (égalité des chances). Du point de vue d'autres gestionnaires, une main d'œuvre diversifiée constitue une équipe compétente, créative et efficace (augmentation de la rentabilité). Les mesures de gestion prises varient ainsi d'une entreprise à l'autre en fonction de leur philosophie, mais elles renvoient toutes à une constatation commune : les bénéfices de la diversité ne sont pas spontanés, mais résultent d'actions délibérément prises pour améliorer la performance d'une équipe mixte.

3. Présentation des contributions dans ce volume

3.1. Les guichets d'une gare de frontière internationale du Service Public B et les interactions des employés avec une clientèle linguistiquement très hétérogène représentent le terrain de la contribution de *Lukas A. Barth*, issue, tout en l'élargissant, de son mémoire de licence (Barth 2008). Dans le cadre d'une démarche qui se veut foncièrement ethnographique, l'auteur se propose de mettre en relation le discours et les représentations sociales des acteurs, leurs pratiques linguistiques — analysées à l'aide de l'analyse conversationnelle, voire interactionnelle — et la « philosophie de l'entreprise » ainsi que les mesures de gestion des langues qui en découlent.

A la recherche de congruences, mais aussi et surtout de ruptures entre ces trois dimensions, la contribution se focalise sur quatre thèmes : la valeur du plurilinguisme, le profil linguistique requis pour les employés aux guichets, le script pour une interaction avec la clientèle et le recours à des ressources multimodales. L'intérêt des ces thèmes consiste dans la possibilité qu'ils offrent de confronter des données de types très différents allant de documents officiels de l'entreprise jusqu'à des enregistrements d'interactions de conseil et de vente aux guichets en passant par l'observation participante et des entretiens semidirectifs avec les employés.

Le travail de Barth montre bien qu'il existe des tensions entre les trois dimensions même si la philosophie de l'entreprise prône la diversité linguistique, que cette dernière se retrouve dans les représentations sociales des employés et que les pratiques sont à leur tour plurilingues et multimodales à un haut degré. Les mesures de gestion prises par l'entreprise vont en effet exercer une certaine influence sur la dynamique de l'interaction, mais elles ne sont qu'un facteur déterminant parmi d'autres, à côté des représentations sociales et des savoir-faire contextuels de tous les acteurs, employés et clients.

3.2. La contribution de *Katharina Höchle* se situe à la charnière entre les politiques linguistiques éducationnelles et la gestion des langues de la part des entreprises. Les multiples besoins langagiers de la vie professionnelle exigent des processus acquisitionnels tout le long de la vie (*life long learning*). De plus en plus souvent, des contextes autres que la classe de langue traditionnelle tels que l'enseignement par immersion ou les échanges et stages s'imposent, pendant et au-delà de la scolarité. Aussi bien en Suisse que dans le land Bade-Wurtemberg, les échanges ou, mieux, les stages (différence bien précisée par l'auteur) sont, en collaboration entre écoles professionnelles et entreprises, un élément de la formation professionnelle initiale ; les besoins linguistiques spécifiques des apprentis y sont mieux pris en considération qu'à l'école. Dans la

région du Rhin Supérieur, trinationale et trilingue (en incluant l'anglais comme *lingua franca*), une collaboration existe aussi avec la France bien que celle-ci connaisse une formation professionnelle initiale quelque peu différente. Cette collaboration transfrontalière trinationale est connue sous le nom de la « formation Euregio », documentée par le « Certificat Euregio ». Or, dans la mesure où les entreprises collaborent à de tels programmes d'échanges ou stages pendant ce que l'on appelle, en Suisse, « l'apprentissage », ils représentent une forme de leur gestion des langues.

En reformulant les questions de recherche du module bâlois pour mieux les cibler à l'objet de sa recherche, Katharina Höchle se demande ainsi pourquoi les acteurs favorisent ou participent à de tels programmes, quelles expériences ils font et quelles sont leurs visées. Pour se donner les moyens de répondre à ces questions, elle a interviewé des apprentis aussi bien que des responsables de formation et de stage, mais aussi, p.ex., un représentant d'une chambre de commerce. En général, il s'avère que beaucoup d'entreprises n'accordent pas beaucoup d'importance aux langues étrangères en particulier et aux stages en général, ceci bien que les objectifs du « Certificat Euregio » soient moins d'ordre linguistique que professionnel et interculturel. Dans ce sens, Fabrique A, l'entreprise choisie pour l'étude de cas de Katharina Höchle, est un cas en même temps très intéressant et un peu exceptionnel parce les stages y font pour ainsi dire partie de la formation des apprentis, et ceci depuis une vingtaine d'années, d'abord uniquement dans la région, aujourd'hui aussi sur un plan plus international, en incluant des pays anglophones. Les responsables considèrent que les compétences linguistiques, personnelles, professionnelles et interculturelles que les apprentis acquièrent pendant ces stages sont bénéficiaires pour l'entreprise parce qu'elles lui permettent de réagir de manière plus flexible aux défis du marché et des clients : et les apprentis valorisent en général positivement, en utilisant des arguments semblables, ce qu'ils considèrent comme une « aventure ».

3.3. Si l'on considère l'entreprise comme une entité communicante, voire comme un espace d'énonciation complexe (de Certeau 1984), on ne peut pas se limiter aux pratiques de communication traditionnelles (interactions orales de tout type, circulation de documents écrits, etc.), mais doit inclure des formes nouvelles de communication multimodale. L'analyse des sites web des entreprises en est une ; elle fait partie de notre tâche de recherche, mais n'est pas représentée dans ce volume. Une autre est celle du *paysage linguistique*. Une branche récente de la sociolinguistique s'est attelée à la tâche de décrire les différents aspects de cette forme de communication qui caractérise les espaces urbains modernes (*linguistic landscape* ou *cityscape*). C'est dans cette tradition que la contribution de Georges Lüdi présente les premiers

résultats d'une enquête sur le paysage linguistique dans les entreprises qui constituent nos terrains de recherche. A l'encontre des travaux traditionnels sur le « secteur privé » dans le paysage linguistique des villes, l'accès à l'espace de l'entreprise est strictement contrôlé, souvent protégé par des grilles et des barbelés, créant ainsi une espèce d'« extraterritorialité », ce qui facilite la tâche d'analyser cet espace dans la perspective de la *gestion des langues* par l'entreprise. Mais le paysage linguistique peut et doit aussi être compris comme une *pratique langagière*, qui implique de nombreuses instances et/ou personnes qui écrivent, font écrire ou émettent des directives quant au façonnage du paysage linguistique de cet espace. A l'aide de concepts tels que *polyphonie*, *co-énonciation*, *arène discursive* ainsi que *fonctions du langage*, cette contribution focalise moins sur le paysage linguistique comme texte ou énoncé (*landscape*), comme résultat pour ainsi dire décontextualisé, que sur l'acte énonciatif situé que représente le façonnage du paysage sémiotique (*landscaping*). Cette approche fait écho aux autres contributions qui se penchent sur les pratiques orales situées dans leurs relations avec les mesures de gestion des langues par l'entreprise ou sur l'impact que les représentations des responsables peuvent avoir p.ex. sur la formation des apprentis.

3.4. Dans sa contribution, *Linda Pfefferli* reprend le terrain du Service Public A qui avait fait l'objet de son mémoire de master (Pfefferli 2008). Son approche est fondée sur l'analyse de deux types de discours : un document officiel de l'entreprise véhiculant la philosophie de l'entreprise et une série d'entretiens menés avec des employés impliqués tous, d'une manière ou d'une autre, dans la gestion des langues au sein de l'entreprise. Très généralement, la philosophie linguistique du Service Public A prône le multilinguisme institutionnel : dans chaque région, c'est la langue régionale qui est employée. Mais qu'en est-il de l'emploi des langues au sein du siège principal, situé dans la capitale fédérale, elle-même germanophone ? C'est la question de recherche principale de cette contribution. Elle repère d'abord l'*endoxa*, la position pour ainsi dire officielle, contenue dans des directives explicites, qui institue trois langues officielles (allemand, français et italien), insiste sur des groupes mixtes, et préconise que chaque employé doit pouvoir parler sa propre langue (principe de la *lingua receptiva*). Une majeure partie des employés connaît cette régulation et y adhère. Pourtant, dès qu'ils en viennent à parler des pratiques, les représentations, toujours partagées, sont plus nuancées. Ainsi, on constate une minorisation évidente de l'italien, moins compris par les autres groupes linguistiques, mais aussi une forte dominance de l'allemand, qui est souvent choisi par les minorités « pour être compris ». L'anglais représente un cas particulier. Il est officiellement exclu du répertoire social du Service Public A à l'exception de sa section internationale, où il serait langue officielle. Or,

les discours sur l'anglais donnent l'impression d'une « arène » ouverte, les uns regrettant son rôle limité, d'autres lui accordant une place bien plus importante dans le futur et les troisièmes se plaignant, au contraire, de son emploi trop généralisé dans la section internationale.

3.5. Une des hypothèses centrales du projet DYLAN dit que des politiques de la diversité linguistique comportent des avantages par rapport à des politiques « unilingues ». En même temps se pose la question de savoir dans quelles conditions cela peut être le cas. Dans le domaine des entreprises, cela signifie analyser différentes manières de leur gestion des langues dans la communication interne et externe en réfléchissant aux coûts et aux bénéfices du *English only*, d'une prise de position en faveur du multilinguisme institutionnel de l'entreprise, voire de la création de microenvironnements dans lesquels les employés peuvent exploiter leurs répertoires plurilingues, c'est-à-dire mettre en valeur leur plurilinguisme individuel. La contribution de *Patchareerat Yanapasart*, consacrée à la gestion de la diversité dans les équipes plurilingues et multiculturelles, se situe donc manifestement au cœur de la problématique dylanienne. Une première difficulté consiste à définir ce qu'il faut entendre par « diversité » et, en particulier, à analyser des différences, mais aussi les points communs entre la *diversité linguistique* et la *diversité culturelle*. Celles-ci sont souvent confondues, comme en témoigne la réponse d'une responsable de la gestion de la diversité à la question de l'absence de la diversité linguistique de son site web : « elle est incluse dans la diversité culturelle ». Cette attitude renvoie à la conception que les langues sont fondamentalement transparentes et que, si diversité il y a, elle se situe au niveau des croyances et des valeurs. Pour résoudre cette difficulté, Patchareerat Yanapasart n'a pas hésité à passer en revue une longue liste de travaux de recherche dans différents domaines, tout en focalisant sur les avantages et les désavantages de la diversité et sur les différentes formes de la gérer. Une des conclusions à laquelle elle aboutit — et non des moindres — est que la diversité n'est sans doute pas un bien en soi. En effet, elle comporte aussi des risques et seuls les groupes et entreprises qui prennent des mesures pour la gérer de façon optimale vont pouvoir en profiter, exploiter son potentiel de créativité et d'innovation et la convertir ainsi en atout stratégique. Par ailleurs, il semblerait que la gestion de la diversité ne se fait et ne s'évalue pas dans un espace vide, quasiment *in abstracto*, mais toujours d'une forme contextualisée. Il est donc essentiel de se pencher sur des cas concrets. C'est ce que l'auteur fait dans une deuxième partie de sa démarche, en présentant une étude comparative de la philosophie de l'entreprise en matière de la gestion de la diversité et de l'impact de cette dernière sur les pratiques réelles, ce au moyen d'une analyse des *discours sur*, que nous trouvons aussi bien dans les textes officiels que dans les entretiens avec les acteurs, dans trois de nos terrains majeurs : Pharma A,

Agro A et Service public A — le même terrain, par ailleurs, au sein duquel Linda Pfefferli analyse les relations complexes entre le discours officiel, l'*endoxa*, et les représentations sociales partagées, modulées ou non, des acteurs. Patchareerat Yanapasart aboutit à une espèce d'argumentaire en faveur de la diversité linguistique, qu'il va s'agir de tester en l'appliquant à d'autres terrains.

Bibliographie

- Bakhtine, Mikhaïl (1929/1977) [V.N. Volochinov] : Le marxisme et la philosophie du langage. Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique. Paris : Éditions de Minuit.
- Barth, Lukas A. (2008) : Gestion des compétences linguistiques asymétriques dans l'interaction: l'exemple d'une gare internationale. Mémoire de licence. Basel : Institut für Französische Sprach- und Literaturwissenschaft.
- Berthoud, Anne-Claude/Lüdi, Georges (sous presse) : Language policy and planning, in : Wodak, R. et al. (éds). The Sage Handbook of Sociolinguistics.
- Böhringer, Heike/Hülmbauer, Cornelia/Seidlhofer, Barbara (2009) : DYLAN working Paper 4 on 'Creativity and Innovation', RT 4.2.
- Bothorel-Witz, Arlette (2008) : Le plurilinguisme en Alsace : les représentations sociales comme ressources ou outils de la description sociolinguistique, in : Les Cahiers de l'Acedle 5/1, 41-62.
- Bruhn, Manfred (³2003) : Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag.
- de Certeau, Michel (1984) : The Practice of Everyday Life. Translated by Steven Rendall. Berkeley : University of California Press.
- Gajo, Laurent (2003) : Approche comparative des données suisses et valdôtaines, in : Cavalli, M./Coletta, D./Gajo, L./Matthey, M./Serra C. (éds.) : Langues, bilinguisme et représentations sociales au Val d'Aoste. Aoste : IRRE-VDA, 518-558.
- García, Ofelia (2007) : Intervening discourses, representations and conceptualizations of language. Foreword, in : Makoni, S./Pennycook, A. (éds.) : Disinventing and reconstituting languages. Clevedon : Multilingual Matters, xi-xv.
- Jodelet, Denise (1989) : Représentations sociales : un domaine en expansion, in : Jodelet, D. (éd.) : Les représentations sociales. Paris : Presses Universitaires de France, 31-61.

- Lavric, Eva (2007) : Code choice and face, in: *Lodz Papers in Pragmatics* 3, 23-35.
- Lévi-Strauss, Claude (1962) : *La pensée sauvage*. Paris : Plon.
- Lüdi, Georges (2003) : Code-switching and unbalanced bilingualism, in : Dewaele, J.-M./Housen, A./Li Wei (éds.) : *Bilingualism : Beyond Basic Principles*. Festschrift in honour of Hugo Baetens Beardsmore. Clevedon : *Multilingual Matters*, 174-188.
- Lüdi, Georges, avec la collaboration de Lukas A. Barth (2009) : L'impact des stratégies linguistiques d'une entreprise sur les pratiques des collaborateurs : l'exemple d'une entreprise de transport, in: Nüesch, H.-R. (éd.) : *Galloromanica et Romanica*. Mélanges de linguistique offerts à Jakob Wüest. Tübingen/ Basel : A. Francke Verlag, 105-118.
- Lüdi, Georges (2010a) : Mehrsprachige Lehrlinge für eine mehrsprachige Arbeitswelt, in : *Babylonia* 10/1, 48-53.
- Lüdi, Georges (2010b) : Le plurilinguisme comme source de créativité et d'innovation dans le monde du travail, in : *Vox Romanica* 69.
- Lüdi, Georges (2010c) : Aspekte der Mehrsprachigkeit in der Schweizer Armee, in : Nestler, B. (éd.) : *Mehr Sicherheit durch Mehrsprachigkeit*. Wien : Sprachinstitut des Bundesheeres, 94-110.
- Lüdi, Georges (2010d) : Are 'diversity management' and monolingualism compatible? About learning and using foreign languages in a context of globalisation. in: *Language Teaching* 43/4, 494-495 (texte allemand complet téléchargeable en version pdf)
- Lüdi, Georges (sous presse a) : « Sprechen Sie (Pan-)Romanisch? » Neue alte Kommunikationsformen in der Romania, in : *Akten des Romanistentags 2009*.
- Lüdi, Georges (sous presse b) : « Unperfektes » und mehrsprachiges Reden, in : Kreis, Georg (éd.) : *Babylon Europa*. Basel, Schwabe Verlag.
- Lüdi, Georges (sous presse c) : Images concurrentielles de l'anglais dans des entreprises multinationales de la région bâloise, in : Huck, D. (éd.) : *Mélanges pour Arlette Bothorel-Witz*. Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg.
- Lüdi, Georges/Barth, Lukas A./Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2009) : La gestion du plurilinguisme au travail entre la 'philosophie' de l'entreprise et les pratiques spontanées, in : *Sociolinguistica* 23, 32-52.
- Lüdi, Georges/Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2010a) : Patterns of language in polyglossic urban areas and multilingual

- regions and institutions: a Swiss case study, in : *International Journal of the Sociology of Language* 205, 55-78.
- Lüdi, Georges/Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2010b) : Plurilingual practices at multilingual workplaces, in : Apfelbaum, B./Meyer, B. (éds.) : *Multilingualism at work*. Amsterdam : John Benjamins, 211-234.
- Lüdi, Georges/Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2010c) : Dynamiques langagières et gestion de la diversité: l'exemple d'une grande entreprise pharmaceutique internationale basée en Suisse, in : Iliescu, M./Siller-Runggaldier, H. M./Danler, P. (éds.) : *Actes du XXV Congrès International de Linguistique et Philologie Romanes*. Innsbruck, 3-8 septembre 2007. Berlin : Walter de Gruyter, t. IV, 161-180.
- Lüdi, Georges/Yanaprasart, Patchareerat (en préparation) : Multilingual speech as a means for cross-linguistic communication in addition to or as a sort of a lingua franca? Contribution to the 3rd International conference of English as a Lingua Franca.
- Lüdi, Georges/Py, Bernard (2003) : *Etre bilingue*. 3^e éd. revue. Berne/Francfort -s. Main/New York : Peter Lang.
- Lüdi, Georges/Py, Bernard (2009) : To be or not to be ... a plurilingual speaker, in : *International Journal of Multilingualism* 6:2, 154-167.
- Makoni, Sinfree/ Pennycook, Alastair (éds. 2007) : *Disinventing and reconstituting languages*. Clevedon : *Multilingual Matters*.
- Moliner, Pascal/Gutermann, Maria (2004) : Dynamique des représentations et des explications dans une représentation sociale, in : *Papers on Social Representations* 13, 2.1-2.12.
- Mondada, Lorenza (2001) : Pour une linguistique interactionnelle, in : *Marges linguistiques* 1, 142-162.
- Noyau, Colette/Porquier, Rémy (éds. 1984) : *Communiquer dans la langue de l'autre*. Paris : Presses Universitaires de Vincennes.
- Pekarek Doehler, Simona (2005) : De la nature située des compétences en langue, in : Bronckart, J.-P./Bulea, E./ Puoliot, M. (éds.) : *Repenser l'enseignement des langues : comment identifier et exploiter les compétences?* Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 41-68.
- Pennycook, Alastair (2010) : *Language as a social practice*. New York : Routledge.
- Pfefferli, Linda (2008) : *Les compétences linguistiques des collaborateurs comme objet des stratégies linguistiques dans une entreprise suisse*. Mémoire de master. Basel : Institut für Französische Sprach-und

Literaturwissenschaft.

- Pitzl, Marie-Luise (2009) : « We should not wake up any dogs » : Idiom and metaphor in ELF, in : Mauranen, Anna/Ranta, Elina (éds.) : English as a Lingua Franca: Studies and findings. Newcastle upon Tyne : Cambridge Scholars Publishing, 298-322.
- Porquier, Rémy (1984) : Communication exolingue et apprentissage des langues, in : Py, B. (éd.) : Acquisition d'une langue étrangère III. Neuchâtel : Centre de linguistique appliquée/Paris : Presses Universitaires de Vincennes, 17-47.
- Py, Bernard (2004) : Pour une approche linguistique des représentations sociales, in : Langages 154, 6-19.
- Thorne, Steven L./Lantolf, James P. (2007) : A linguistics of communicative activity, in : Makoni, S./Pennycook, A. (éds.) : Disinventing and reconstituting languages. Clevedon : Multilingual Matters, 170-195.
- Vandermeeren, Sonja (1998) : Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht. Waldsteinberg : Heidrun Popp.
- Yanaprasart, Patchareerat (2007) : Quel profil langagier au travail à l'ère de la mondialisation ? in : Alao, G./Argaud, E./Derivry, M./Leclercq, H. (éds.) : Grandes et petites langues. Pour une didactique du plurilinguisme et du pluriculturalisme. Berne : Peter Lang, 83-94.
- Yanaprasart, Patchareerat (2009a) : La diversité linguistique dans des contextes professionnels, in : ATPF : *Le français comme médiateur de la diversité culturelle et linguistique*. Bangkok : Association Thaïlandaise des Professeurs de Français, 592-603.
- Yanaprasart, Patchareerat (2009b) : De la dynamique linguistique à la dynamique identitaire, in : Synergie Chine 4. Paris : L'Harmattan, 119-131.
- Yanaprasart, Patchareerat (2009c) : Intercultural Dialogue and Functional Multilingual Communication in a Swiss Trilingual National Company : Between Linguistic Diversity and Identities Dynamic. Contribution to the AAAL Annual Colloquium Applied Linguistics in the Real World of Work: Language, Culture, and Communication in Diverse Professional Contexts.
- Yanaprasart, Patchareerat (en préparation) : Perspective interculturelle dans la gestion de la diversité linguistique. Contribution au colloque international d'ARIC 2010.

-
- Yanaprasart, Patchareerat/Höchle, Katharina/Lüdi, Georges (2009) : De la gestion de la « diversité culturelle » à la gestion de la « diversité linguistique » : exemple de la gestion des équipes mixtes d'une entreprise nationale suisse trilingue. Publication en ligne : <http://aric.edugraf.ufsc.br/congrio/html/anais/anais.html> Code ISBN (International Standard Book Number) 978-85-87103-36-9.
- Yanaprasart, Patchareerat/Lüdi, Georges (en préparation) : Knowledge Creation in Multilingual Groups. Contribution to an international conference « New Challenges for Multilingualism in Europe ».
- Yanaprasart, Patchareerat/Pfefferli, Linda (2008) : L'encouragement du plurilinguisme : un outil de gestion de la diversité au sein d'une entreprise nationale suisse, in: Revue S&F – Savoirs et Formation 68, 30-35.

Les convergences et les divergences entre le « dire » et le « faire » : la confrontation de la gestion des langues d'une entreprise avec les représentations sociales de ses employés et leurs pratiques professionnelles

Lukas A. Barth

Universités de Berne et de Bâle

1. Introduction

Dans une société d'économie globalisée croissante, la mobilité des personnes occupe une place très importante. Les transports publics représentent un moyen indispensable pour répondre à ce besoin de mobilité. Les personnes qui font usage du transport public proviennent de toutes les couches sociales et de partout dans le monde. Par conséquent, le transport public et ses institutions font l'objet de recherches sociologiques et sociolinguistiques. L'intérêt de ce terrain a déjà été relevé par Labov :

Unsystematic and candid observation of speech at various strategic points can tell us a great deal about our success in this regard. One can record a number of constant and variable features from large numbers of people in public places such as trains, buses, lunch counters, ticket lines, zoos – wherever enough members of the speech community are gathered together so that their speech is naturally and easily heard by others. (Labov 1972 : 183)

Notre contribution s'insère dans cette tradition. Nous allons nous intéresser à la situation linguistique dans une gare frontière gérée par une entreprise que nous appellerons, ici, le *Service Public B*. Les données empiriques avaient été recueillies en 2008 dans le cadre d'un mémoire de licence¹, mais de nouvelles questions de recherche ont été posées, des

¹ Aussi bien notre mémoire de licence (Barth 2008) que cet article s'insèrent dans le

données non exploitées à l'époque ont été interprétées et d'autres références ont été utilisées ici. En effet, contrairement à Barth (2008), où je mettais l'accent sur les pratiques, voire ethnométhodes exolingues, cette étude vise à relier et intégrer les trois dimensions centrales de la grille d'analyse de DYLAN :

- i. le discours des acteurs et leurs représentations sociales (Moscovici 1961, Jodelet 2003, Py 2000 et 2004, Bothorel 2008, Petitjean 2009),
- ii. les pratiques linguistiques, analysées selon des modèles de l'analyse conversationnelle, voire interactionnelle (Deppermann 2008, Mondada 2004, Gülich/Mondada 2001, Sacks/Schegloff/Jefferson 1974) et
- iii. la « philosophie » de l'entreprise en question et les mesures de gestion des langues qui la transposent.²

Comme dans les autres contributions de ce volume, notre approche est foncièrement ethnographique, comme nous allons le montrer dans le chapitre suivant. L'idée de base est qu'une pratique linguistique peut être mieux comprise et analysée si le chercheur ne se limite pas seulement à ses propres observations, mais prend aussi en considération le « discours » des acteurs qui « font » la pratique ainsi que la gestion des langues qui « impose » la pratique.

Les trois dimensions analytiques permettent d'aborder le plurilinguisme de l'entreprise comme un ensemble ; de multiples relations existent entre les phénomènes qu'on y observe. Nous nous proposons d'appréhender ces relations en nous demandant dans quelle mesure les observations qu'on peut y faire sont équilibrées et convergentes ou disproportionnées et divergentes. Il existe, dans ce deuxième cas, des « champs de tension », par exemple, quand l'accomplissement d'une tâche professionnelle ou la résolution d'un problème se fait autrement que ce que disent les employés ou que le prévoient les mesures de gestion. En d'autres termes, nous parlerons de champs de tension quand on peut observer des différences entre le « dire » et le « faire ».

projet scientifique européen DYLAN (*Dynamique des langues et gestion de la diversité*) présenté dans l'introduction à ce volume.

² Pour un approfondissement théorique de ces concepts clés, on se référera à l'introduction à ce volume.

Pour ce faire, nous allons d'abord présenter brièvement le terrain et la méthodologie (chapitre 2) et illustrer comment nous appréhendons les trois dimensions nommées à l'exemple du Service Public B (chapitre 3). Dans la partie analytique (chapitre 4), nous allons tenter de saisir les relations entre ces dimensions en confrontant des données de types différents (entretiens, discours officiel, interactions) à propos de quatre « thèmes » qui permettent précisément de faire ressortir de telles tensions : la valeur du plurilinguisme, le profil linguistique requis pour les employés aux guichets, le script pour une interaction avec la clientèle et le recours à des ressources multimodales. Dans une dernière partie (chapitre 5), nous ferons un bref bilan.

2. Le Service Public B : terrain et méthode

La recherche s'est déroulée dans une grande gare frontière, gérée, ainsi que la majorité des trains qui y circulent, par le Service Public B, une société anonyme dont la Confédération helvétique est le seul propriétaire. Comme il s'agit d'une des plus grandes entreprises de Suisse, les structures sont complexes et le nombre d'employés ainsi que de divisions et d'unités est élevé. Le site où les données pour cette recherche ont été recueillies n'est donc pas géré de manière autonome – par exemple en ce qui concerne le recrutement ou la formation du personnel –, mais dépend de l'hierarchie nationale de l'entreprise.

Les méthodes de recherche employées relèvent de l'ethnographie, ce qui signifie que la recherche représente un processus constant. Observation, documentation, évaluation, etc. sont en relation mutuelle et se déroulent pour ainsi dire en spirale (Müller 2006, Schwartzman 1993). Les questions de recherche se précisent et se modifient durant ce processus. Ainsi, pour le projet de la gare, j'ai choisi des méthodes différentes pour explorer le terrain de l'entreprise, pour observer et analyser les pratiques de travail, ainsi que pour recueillir le discours des acteurs et la philosophie de l'entreprise sous-jacente :

a) pour le discours des acteurs et leurs représentations sociales

- 8 employés de la section « vente » ont accepté de participer à des entretiens semi-directifs sur leurs pratiques multilingues au travail. Les entretiens, qui duraient entre 35 et 65 minutes par personne, ont été réalisés durant le temps de travail. Comme il s'agit d'entretiens semi-directifs, la longueur et les thèmes développés sont variables. J'ai conduit les entretiens avec les employés à l'aide d'un « guide d'entretien » pour aborder les aspects prévus. Pourtant, comme les questions étaient délibérément formulées de manière ouverte, les acteurs ont eu

la possibilité de donner des réponses libres et de mentionner les aspects qui leur semblaient pertinents à eux-mêmes et qui n'étaient donc pas choisis d'avance par le chercheur.

Nous allons nous demander dans quelle mesure le discours des acteurs correspond à leur pratique d'une part, à la philosophie de l'entreprise de l'autre, c'est-à-dire dans quelle mesure des champs de tension se laissent observer. Ajoutons que la structure ouverte des entretiens mène non seulement à des réponses différentes, mais aussi à des pondérations différentes des thèmes. On peut déjà dire, de manière générale, qu'une polyphonie des voix (Bakhtine 1929/1977) se fait entendre au sein du Service Public B.

b) pour les pratiques linguistiques

- parallèlement aux entretiens, les mêmes employés nous ont permis d'enregistrer leurs interactions avec les clients (communication orale externe) à leur poste de travail, à savoir aux guichets. Il s'agissait de deux événements de communication différents : a) achat immédiat, b) consultation et achat. Les interactions du premier type sont plus courtes, de quelques secondes à quatre minutes; celles du deuxième peuvent durer quelque fois plus de 30 minutes.³ Ces interactions étaient endolingues avec les clients alémaniques, exolingues avec les autres. Elles ont été transcrites ;
- en outre, j'ai assisté aux interactions enregistrées aux guichets en tant qu'observateur participant, assis derrière l'employé (donc du côté de l'entreprise et non de la clientèle) ; j'ai tenu un « carnet de terrain » sur mes visites du site contenant des notes, photos, et le témoignage de brefs entretiens. Dans la majorité des cas, je n'ai pas été intégré dans la communication, sauf là où l'employé m'a adressé une remarque ou un commentaire sur le déroulement d'une interaction. Ma présence m'a permis de connaître le contexte des données enregistrées et les pratiques professionnelles des employés au travail.

En théorie, les interactions au poste de travail représentent la *mise en pratique* de ce qui a été dit dans les entretiens et de ce qui est prescrit par les mesures de gestion des langues. C'est en tout cas ce que l'entreprise souhaiterait. Par ailleurs, les représentations sociales peuvent, mais ne doivent pas, correspondre aux pratiques ; elles peuvent, mais ne doivent pas non plus, s'orienter vers les mesures de gestion de langues et

³ Pour une différenciation plus exacte et leur signification pour le déroulement de l'interaction, v. Barth 2008 : 36ss.

la philosophie de l'entreprise.

c) pour la philosophie de l'entreprise et les mesures de gestion des langues :

- une collection de brochures tant externes qu'internes a complété notre documentation sur le terrain. Il s'agissait surtout de brochures qui explicitent la philosophie linguistique de l'entreprise et sa gestion des langues (directives sur le mode de communication avec la clientèle); mais ces brochures représentent aussi une pratique de choix de langue dictée sans doute par des critères économiques en fonction de leur public (clients ou employés).⁴
- une personne de référence, un responsable local, m'a permis d'exploiter le terrain et m'a introduit dans les activités des employés. Une visite guidée du site et un entretien avec deux autres responsables ont contribué à comprendre les intentions de la part des responsables en ce qui concerne la gestion des langues.

3. Le plurilinguisme de l'entreprise dans la perspective des trois dimensions analytiques du projet DYLAN

De l'extérieur, une entreprise peut sembler comme un acteur social unique qui se présente de manière homogène afin de se différencier des autres entreprises d'une même branche.⁵ Mais l'approche ethnographique sur le terrain révèle une stratification et une différenciation importantes (Lüdi et al. 2009 : 35). Une multiplicité de voix caractérise aussi les discours, au sein du Service Public B, sur la manière dont il faut gérer les langues et sur l'emploi de ces dernières dans la communication externe aux guichets.

Nous examinerons l'une après l'autre les trois dimensions mentionnées dans l'introduction : les mesures de gestion des langues et la philosophie sous-jacente, les représentations sociales des acteurs et leurs pratiques linguistiques. Cela nous permettra d'identifier et d'expliquer les relations et les champs de tension qui se créent entre ces trois dimensions

⁴ La langue d'une brochure pour la clientèle tend à s'orienter au public envisagé. Des brochures pour le public résidant en Suisse sont rédigées en allemand, en français et quelquefois en italien. Par contre, les brochures pour le public international existent toutes en anglais, quelquefois en hollandais et en japonais.

⁵ cfr. les manuels traitant de la communication « intégrée » de l'entreprise (p. ex. Bruhn 2003)

à l'aide d'un choix d'extraits (chap. 4).

3.1. Les mesures de gestion des langues et la philosophie sous-jacente

La philosophie linguistique du Service public B remonte à la fusion des sociétés régionales en une société fédérale en 1902 : vu le territoire sur lequel l'entreprise opérait, la communication orale et écrite devait avoir lieu dans les trois grandes langues nationales. Pourtant, sa formulation explicite et l'élaboration d'une véritable « gestion de langues » s'est faite dans les dernières vingt années.

La *gestion des langues* représente, dans une entreprise, le résultat pratique de sa philosophie : la manière dont la pluralité linguistique est dirigée et valorisée. Dans un premier temps, les *mesures* de gestion ont une fonction prescriptive *top down*. Elles ont pour but i) d'unifier et de simplifier les diverses pratiques langagières des employés, donc d'intervenir sur l'usage des langues et ii) de contribuer à l'image publique de l'entreprise à l'aide d'une *corporate language*. Nous avons eu accès à ces mesures à travers des entretiens avec des responsables et des informations sur des cours de formation, grâce à des annonces d'emploi et à de nombreuses publications internes et externes, moyens de communication électroniques y compris.

La philosophie linguistique du Service public B est foncièrement multilingue, à l'image de la politique linguistique suisse :

Wir halten die Schweiz zusammen. In der deutschen Schweiz fährt die <logo allemand>. In der welschen Schweiz fährt die <logo français>. In der italienischen Schweiz fährt die <logo italien>.⁶ (site web)

Cette philosophie se traduit, entre autres :

a) en trois « guides linguistiques » (un pour chaque région, parus déjà en 3^e édition), des brochures pour les employés qui « expliquent comment le Service public B se perçoit et la façon dont notre entreprise entend être perçue par ses clients et partenaires. » A côté de règles d'orthographe et de style, la brochure souligne le caractère multilingue de l'entreprise : « Le Service public B communique en trois langues », mais aussi, avec une langue de plus : « nous communiquons par écrit en français, en allemand, en italien et en anglais »,

⁶ « Nous unissons la Suisse. Les <logo allemand> roulent en Suisse alémanique, les <logo français> en Suisse romande, les <logo italien> en Suisse italienne. »

b) en un profil linguistique destiné aux employés, qui précise les niveaux de compétence langagière requis pour les types de profession *personnel d'accompagnement et de vente* ; les compétences requises sont définies dans les termes du *Cadre européen commun de référence* :

- Parler (interaction orale) – B1
- Ecrire (interaction écrite) – A2
- Comprendre l'oral (réception orale) – B1
- Comprendre l'écrit (réception écrite) – A2

Le niveau requis à l'oral est donc supérieur à celui requis à l'écrit, puisque la communication orale avec la clientèle est au centre des deux professions mentionnées. La brochure propose aussi une auto-évaluation pour les employés afin de connaître leurs connaissances des langues étrangères à l'aide d'exemples inspirés par des situations authentiques, tirées de la vie professionnelle quotidienne. Dans cette brochure, le Service public B attribue une place centrale aux langues étrangères : « elles font partie des compétences centrales » et « nous sommes convaincus que les connaissances en langues étrangères sont à la base d'un excellent service à la clientèle »,

c) en une directive nommée « Verkaufsstandard » pour le personnel de vente. Dans le chapitre « salutations », une directive – centrale pour notre analyse – concerne les langues : « Je parle la langue nationale qui a été choisie par le client ».

Ces documents écrits reflètent la philosophie du plurilinguisme de l'entreprise et représentent en même temps des mesures de gestion des langues : elles veulent rendre les employés conscients de l'importance, pour l'entreprise, de la diversité linguistique. Assez normatifs, ces documents tendent à intervenir sur les représentations sociales de ces derniers et surtout sur leurs pratiques langagières. Rappelons, pourtant, que la perception de la diversité linguistique n'est pas seulement influencée par la direction, *top down*, mais elle est aussi nourrie par la pratique langagière, par le contexte, par la culture communicative etc., *bottom up* (cf. introduction dans ce volume).

3.2. Les représentations (sociales) des acteurs

L'approche ethnographique prend en considération la perspective des acteurs, non seulement dans leur « faire », mais aussi dans leur « dire », dans la mesure où ils produisent, voire construisent un discours sur le rôle des langues dans leur activité professionnelle et reproduisent ainsi la réalité telle qu'ils la perçoivent. Pour accéder à ces *représentations* des acteurs, nous avons mené des entretiens semi-

directifs avec les employés de la section « vente », qui nous renseignent d'une part sur leurs expériences individuelles (sur l'usage des langues etc.), d'autre part sur leurs représentations sociales, collectives, donc « les éléments de la conscience sociale extérieure » (Bothorel 2008 : 44). Les thèmes traités dans les entretiens nous fournissent des indices précieux pour reconstruire les représentations sociales du plurilinguisme des employés. Quelques exemples seront analysés dans le chapitre 5.

3.3. *Les pratiques linguistiques*

Du « dire » au « faire » : les enregistrements des interactions entre employés et clients aux guichets représentent une partie importante de notre recueil de données. Les guichets sont un lieu de communication externe crucial pour l'entreprise :

Die Marke bei den Mitarbeitenden und am Verkaufspunkt. Hier werden unsere Leistungen und Angebote verkauft. Deshalb ist die Marke <logo> hier besonders präsent.⁷ (site web)

Les enregistrements nous livrent un échantillon des *pratiques linguistiques* des acteurs dans la communication externe avec une clientèle régionale, nationale et internationale. Cela va nous permettre de vérifier si les normes de communication (cf. « gestion des langues ») sont appliquées dans la pratique quotidienne et en contact avec la clientèle, et si les représentations sociales qui sont construites dans les entretiens sont convergentes ou divergentes par rapport à cette pratique.

Théoriquement, les trois dimensions susmentionnées peuvent être complètement au diapason ; les résultats dans les trois dimensions coïncideraient alors complètement. L'autre extrême mènerait à un dysfonctionnement des services ou à un désordre total. Dans la partie analytique suivante, les convergences et des divergences seront identifiées et situées, et dans la mesure du possible, expliquées.

4. Les thèmes d'analyse

Pour illustrer les convergences et les divergences ou déficits, voire les champs de tension entre les dimensions qui en résultent, nous nous sommes concentrés sur quatre thèmes, récurrents dans notre terrain et qui permettent la mise en relation d'au moins deux types d'observables : la valeur du plurilinguisme (4.1.), le profil linguistique requis (4.2.), le script pour une interaction avec la clientèle (4.3.) et les ressources

⁷ La marque auprès des employés et au point de vente. C'est ici que nos prestations et offres sont vendues. C'est pourquoi la marque <logo> y est particulièrement présente.

multimodales (4.4.).

4.1. La valeur du plurilinguisme

Nous avons vu que le plurilinguisme est considéré comme important par les responsables du Service Public B et que les brochures et les imprimés sont toujours produits en plusieurs langues. De même, la présence d'autres langues que la langue locale dans les interactions aux guichets est remarquable comme le confirme la statistique suivante qui présente le pourcentage de conversations exolingue-unilingues et exolingue-multilingues : pendant les 6.2 heures enregistrées dans le secteur BV (*consultation et achat*), une langue non locale ou au moins deux langues (ou des éléments de deux ou plusieurs langues) ont été utilisées dans 21 sur 66 entretiens ; dans le secteur SV (*achat immédiat*), dans 115 sur 395. Ces chiffres correspondent à 32%, respectivement à 29% de toutes les conversations enregistrées dans le cadre de notre recherche.⁸

Nous avons observé chez les employés un savoir-faire, un savoir-agir contextuel et interculturel et une compétence de mobiliser de manière dynamique et flexible les ressources nécessaires et appropriées pour mener une interaction avec les clients. Les langues et le plurilinguisme individuel représentent une ressource parmi d'autres (voir chap. ressources), une matière première (Duchêne 2008) qui est mise en œuvre de manière appropriée et qui porte ses fruits.

Pour ce qui est des représentations sociales des employés, ils confirment tous l'importance des langues pour leur métier comme l'illustre l'extrait suivant. L'employée répond à la question de savoir quelle valeur elle attribue au plurilinguisme dans sa profession :

Employée (E)=Widmer, entretien, 39'30''

E jo schon e] hochi find ich jetzt jä. klar die höchsti het s fachliche wüsse s fachwüsse oder s umgoh mit de system wo mir hän. informationssystem. aber ehm grad an unserem bahnhof wo jo gränzbahnhof isch hets e hochi bedütig jo (.)

R uhumh

E aso scho jä aso vor allem au im aforderigsprofil vo de reiseverkäufer hets e hoche stellerwärt jä.

E *une grande ((valeur)) je trouve. certes la plus grande, c'est la*

⁸ La première langue de tous les employés qui ont participé à la recherche est la langue locale. Toute autre langue employée dans une interaction renvoie à une asymétrie des répertoires des interlocuteurs et donc à une interaction exolingue.

connaissance de spécialiste le savoir-faire avec le système d'informations. mais à notre gare qui est gare frontière il ((le plurilinguisme)) a une grande valeur.

R *uhmh*

E *oui avant tout dans le profil requis de la profession de vendeur de voyages il a une grande valeur oui.*

Elle constate que le plurilinguisme est une ressource indispensable pour sa profession. Un répertoire plurilingue est considéré comme la deuxième exigence la plus importante, tout de suite après le savoir technique. En confrontant cette constatation avec les mesures de gestion des langues, la valeur des langues « prescrite » par les responsables se voit donc confirmée par la représentation sociale de cette actrice. Quand même, on observe une légère divergence : la gestion des langues vaut pour toutes les gares de la Suisse tandis que l'employée « localise » son énoncé : dans une gare frontière, le plurilinguisme est encore plus important. Cette distinction ne se trouve pas dans le discours officiel. On pourrait dire que l'employée nuance et modalise la directive de la gestion des langues.

Dans la pratique aux guichets (et ailleurs dans cette gare frontière), le contact avec des partenaires et clients provenant d'autres communautés linguistiques est fréquent. Plusieurs employés mentionnent l'augmentation de clients internationaux suite à la présence, à l'aéroport, de compagnies aériennes à bas coûts qui transportent des passagers étrangers. Ces clients internationaux fréquentent les guichets du Service public B.

Qu'est-ce que donne, maintenant, la comparaison entre le discours de l'entreprise et des employés d'une part et les pratiques de l'autre ? Y a-t-il, là aussi, convergence ? Dans l'exemple suivant, c'est en effet le plurilinguisme qui nous frappe :

```
@Fichier WS30040, Studer SV 2, 69'00'' - 71'51''
@Lieu SV (achat immédiat)
@Participants: Employé (E)=Studer + Cliente (C)
```

E *guete tag wohl*

C *ehm (do you speak english) ?*

E *[I do yes].*

C *[français] ?*

E *english french what do you prefer?*

C *one ticket to Geneva on monday. direct. leaving at one o three or one o four about. I'm not sure. the direct one.*

- E the direct one is at three o three (.) in the afternoon.
 C not three! (1) one.
 E one o three yes. then it's a direct one o three.
 C one o three. °(I thought there is) one o four.°
 E Ya. Ok. (.) that's the one here. To Geneva town or to the airport?
 C ah pardon? [No- non à Cointrin&]
 E [Genève Ville ou à l'-]
 C &Cointrin.
 E - ah oui à la ville [à Coin-]
 C [Cointrin] and eh eh (.) première classe
 E première classe ? et seulement aller? ou aller re=
 C =seulement aller

L'employé adresse la parole à la cliente en suisse-allemand. Celle-ci rejette cette langue en demandant si l'on peut parler l'anglais ou le français. L'employé lui indique que les deux langues sont possibles. Elle se décide pour l'anglais sans que le français soit explicitement rejeté, et l'employé enchaîne dans la même langue. Or, brusquement la cliente switch en français qui restera la langue de conversation jusqu'à la fin de l'interaction.

L'employé déploie non seulement une compétence linguistique en au moins trois langues, mais aussi par une grande souplesse dans leur emploi. Ensemble, l'employé et la cliente cherchent à identifier les recoupements entre leurs répertoires linguistiques, ceci en vue d'une exploitation optimale des ressources à disposition. Les savoir-faire des interactants et leurs connaissances du contexte leur permettent de soupeser soigneusement l'emploi de leurs ressources en négociant d'abord explicitement, après implicitement le choix de langue sans que la question du niveau des compétences ne soit jamais posée. Le *code-switch* mentionné semble déclenché par un obstacle référentiel (« to Geneva town or to the airport ? »). Ce *code-switch* se produit sans commentaire et indique que le français est une ressource alternative qui peut être exploitée pour arriver au même résultat avec autant ou plus d'efficacité.

Tandis que les documents officiels cités traitent les langues comme des systèmes décontextualisées et séparés, les acteurs les mobilisent simultanément en fonction d'une situation concrète. Si les documents se limitent à souligner l'importance du plurilinguisme, les interactions et les représentations sociales révèlent un aspect indispensable dans la

communication plurilingue : la prise en considération du contexte, les savoir-faire quand il faut appliquer quelle ressource et la négociation dynamique des répertoires. On pourrait parler d'une espèce de déficit dans la « gestion des langues », qui n'offre pas de règles pour ce type de situations plurilingues.

4.2. *Le profil linguistique requis*

Nous avons déjà mentionné (cf. 2.1.) la brochure qui précise les compétences linguistiques requises pour le type de profession en question, à savoir les vendeurs aux guichets. Ce profil représente une mesure de gérer les langues dans l'entreprise. Il s'oriente aux besoins de la communication, interne et externe, et au type de clients et d'employés.

Dans le discours des employés sur le profil linguistique, on peut constater une certaine divergence entre les employés interviewés. Ces derniers semblent connaître son existence, mais leurs idées sur son contenu diffèrent légèrement.

E uhmh. es git eifach e aforderigsprofil für der reiseverkäufer und dört isch es scho feschtgelegt aso im prinzip gits jo (..) vier sproche (..) wo mir (2) wo für uns wichtig sin also wo im verkauf wichtig sin wo d mitarbeiter sötte könne. wobi vo dene vier mien si drei könne. unbedingt. das isch ein must. und die vierti ehm

R was sin den das [für vier sproche?

E also das isch] dütsch französisch änglisch und italienisch.

E *uhmh. il y a un profil requis pour le vendeur de voyages et là c'est défini bon en principe il y a (..) quatre langues (..) que nous (2) qui sont importantes pour la vente que les employés devraient connaître. quand même il faut savoir trois des quatre. impérativement. c'est obligatoire. et la quatrième ehm:*

R *C'est quelles [quatre langues*

E *alors c'est] allemand français anglais et italien.*

Le modulateur « en principe » et la pause de deux secondes, ainsi que l'inachèvement de la phrase permet à l'employée Widmer d'éviter d'être explicite en ce qui concerne le contenu exact du profil requis.

L'employé suivant utilise le conditionnel (« ich meinti / je dirais ») pour signaler son incertitude :

E=Thommen, entretien, 6'43''

E aso s git schon e sone aforderigsprofil für verkäufer oder au wenn men e usbildig bin is mache will wevil fremdsproche as me könne muess. und ich weiss es jetzt unterdesse nit emol me aber ich meinti me muess mindestens zwei landessproche könne jo?

R (1) uhmhm

E emol im minimum

E *alors il y a une espèce de profil requis pour vendeurs ou si on veut faire une formation chez nous combien de langues il faut savoir. et pour l'instant je ne sais plus mais je dirais il faut savoir au moins deux langues nationales oui?*

R (1) uhmhm

E *enfin au moins*

Avec l'enclosure « une espèce de » et la formulation « je ne sais plus mais je dirais », cet employé manifeste, lui aussi, son incertitude par rapport au profil linguistique requis pour sa propre profession.

La représentation sociale collective se limite manifestement à savoir qu'il existe un profil qui prescrit un minimum de langues dont il faut avoir des connaissances pour la profession. On pourrait aussi conclure que le document normatif *top-down*, préparé par les responsables, n'est pas considéré comme crucial par les employés. Ainsi, le champ de tension entre les dimensions de la gestion de langue et les représentations des employés est peut-être dû à la valorisation disproportionnée d'un profil assez détaillé, considéré comme trop « bureaucratique » ; les acteurs mettent plutôt l'accent sur les pratiques professionnelles concrètes à leur poste de travail, par exemple sur les différentes mesures « en action » pour mobiliser les ressources, pour résoudre une situation exolingue ou sur les compétences interculturelles et contextuelles pour réussir la communication avec le client. Or, selon la pratique observée et les représentations sociales, la réussite d'une interaction avec la clientèle n'est pas due au niveau de compétence langagière comme nous verrons par la suite.

4.3. Le script pour une interaction avec la clientèle

Ce thème nous est inspiré par une catégorie classique de l'analyse conversationnelle (Gülich/Mondada 2001) : le « script » pour une interaction avec la clientèle. Notre analyse examine les mécanismes de la conversation qui sont typiques pour notre terrain, les guichets ; et nous nous demandons en même temps quelle est la relation du script avec les représentations sociales des acteurs et les mesures de la gestion des langues.

Il existe un savoir-faire sur le déroulement d'une interaction au guichet qui est partagé aussi bien par les personnes locales que par les voyageurs d'Outre-Mer qui se trouvent pour la première fois dans le contexte présent, ceci parce que les règles de comportement et la structure de l'interaction ne sont pas fondamentalement différentes dans

d'autres pays. On peut donc parler d'un script qui est appliqué dans toute interaction « normale » aux guichets du Service public B. La fonction d'un script est double : d'abord il peut être considéré comme une ressource qui peut être mobilisée, ensemble avec d'autres ressources, pour faciliter la production ; ensuite, il permet de donner du sens à un geste et facilite ainsi la compréhension, notamment dans une situation exolingue.

Dans ce qui suit, nous allons nous concentrer sur le premier contact, la structure de la première prise de parole et la procédure de trouver une ressource partagée pour communiquer. L'entreprise fournit un aide-mémoire (« Verkaufsstandard ») pour le déroulement d'une interaction au guichet. Celui-ci concerne la prestance, les salutations et le comportement. En ce qui concerne les langues, la seule directive est l'obligation d'employer la langue nationale choisie par la clientèle.⁹ La prise de parole proprement dite et la négociation métalinguistique du choix des ressources appropriées ne sont pas mentionnées. Par conséquent, les techniques pour trouver les ressources les plus efficaces ont été développées par les employés eux-mêmes sur la base de leur expérience.

La représentation sociale du choix de langue dans la situation de la prise de parole est assez récurrente chez nos interviewés :

- a. l'employé(e) salue la clientèle en suisse allemand
- b. si nécessaire, l'employé s'adapte à la langue choisie par la clientèle
- c. si nécessaire, l'employé entame une négociation métalinguistique pour trouver un répertoire commun

Voici des extraits d'entretiens qui abordent ce sujet :

E= Studer, entretien, 11'30''

R wenn si am schalter sin dien sie d lüt aspräche oder warte si bis d lüt si [aspräche

E aso ich!] sprich d lüt a.

R Jä ? Und wie spräche si d lüt a ?

E aso ich begrüesse zerscht mol. normal eigentlich immer uf dütsch und denn kunt automatisch d frog ob me enanderi sprach spricht. meistens.

R *quand vous êtes au guichet est-ce que c'est vous qui prenez la*

⁹ « Wir sprechen die vom Kunden gewählte Landessprache » / « Nous parlons la langue nationale choisie par le client. » (Verkaufsstandard Service Public B, p. 2)

parole ou vous attendez que les gens vous

E c'est moi! qui prend la parole.

R Oui? Et comment vous prenez la parole?

E Alors d'abord je salue, normalement toujours en allemand et ensuite on a automatiquement la question si on parle une autre langue. souvent.

Le deuxième employé mentionne le même modèle. Mais il module sa relation à la représentation sociale commune en ajoutant « en principe », un atténuateur qui permet de s'imaginer une exception à la règle.

E=Thommen, entretien, 7'09''

E also im prinzip begriesset me jo grad als erschts dr kund und denn isch meistens scho bi dr begriessig denn klar wenn är antwortet jo? öb är au uf dütsch antwortet oder denn grad in siner sprochen oder denn grad so englisch? (h)

E alors en principe on salue tout de suite le client et puis c'est souvent clair lors de la salutation quand il répond oui? s'il répond aussi en allemand ou dans sa langue ou même comme ça „anglais“ ((ton imitant))? (h)

Les deux employés suivants utilisent des formes d'atténuation similaires :

E=Widmer, entretien, 21'40''

E Jo aso mer begrüesse jede kund emol uf schwyzerdütsch grundsätzlich

E Oui alors nous saluons chaque client en suisse allemand principalement

E=Heinzer, entretien, 19'38''

E also dä wo] dä wo s gspräch fuehrt dä wo redet (h) aso ehm (...) es kunnt immer e chli druf a? aso eh (2) prinzipiell fang ich scho immer a.

E bon celui qui] celui qui mène la conversation celui qui parle (h) alors ehm (...) ça dépend toujours? alors eh: (2) en principe c'est moi qui commence.

L'employé Heinzer réfléchit deux secondes et ne se réfère pas à un script fixe de manière si évidente que Studer. L'employée Widmer continue en disant qu'il peut être « dangereux » de saluer un client dans une langue étrangère sans s'être rassurée auparavant. Car les apparences peuvent être trompeuses, et il y aurait des personnes qui préfèrent être

saluées en suisse allemand et qui veulent essayer de pratiquer leur allemand. Il vaut donc mieux saluer dans le dialecte local pour changer ensuite. Le but de la négociation des langues est évident :

E=Studer, entretien, 12'40''

E aso ich frog zerscht emol was für e sprochen si schwätze. und denn ka me immer no säge wohär as denn goht. wichtig isch zerscht emol dass mer e fade hän in weler sprochen dass i ka kommuniziere.

E alors je demande d'abord quelle langue ils parlent. et puis on dit où aller. d'abord c'est important d'avoir un fil pour savoir dans quelle langue communiquer.

Ces énoncés démontrent une haute compétence stratégique et plurilingue. Heinzer a bien vu que la question qui se pose dans une interaction exolingue n'est pas celle du degré de compétence d'un système linguistique abstrait, mais celle de trouver un moyen pour assurer l'intercompréhension.

E=Heinzer, entretien, 5'03''

E me muess jo nit der ander ganz genau verstoh und es isch au glich wenn me öppis falsch säit: wichtig isch eifach dass der ander ! (3) verstoht was i mitteile will. au wenn dä satz völlig falsch isch der ander jo? (2) ich find's au toll wenn e kund zu mir kunt und uf dütsch öppis säit und i merk s'isch völlig falsch und wenn i merk er het abs- wenn jetzt e franzos kunt [...]

E il ne faut pas comprendre entièrement l'autre et cela fait rien si on fait des fautes. Il est seulement important que l'autre ! (3) comprend ce que je veux communiquer. même si la phrase est complètement fautive l'autre (2) je trouve super si un client vient vers moi et dit quelque chose en allemand et je remarque que c'est complètement faux et si je remarque il a abs- si c'est un français qui vient [...]

On retrouve le même principe que nous avons déjà été rencontré à propos du « profil linguistique requis ». Dans les représentations sociales des employés, le degré de compétence proprement dit est négligeable. Par contre, pour deviner ce que le client désire, le script peut être une ressource inestimable. Ainsi, pour comprendre son interlocuteur, Heinzer ne se base pas seulement sur ce qui est dit, mais aussi sur d'autres ressources, non-verbales ou contextuelles, comme par exemple le script ou sa propre expérience.

L'extrait suivant d'une interaction exolingue¹⁰ démontre la signification du script dans une situation exolingue. Les interlocuteurs ne

¹⁰ Une version plus longue de cet extrait a déjà été publiée dans Lüdi (2009).

rencontrent pas d'obstacles, puisque la communication fonctionne avec un minimum d'énoncés.

```
@Fichier WS30046, Widmer SV 2, 00'15'' - 02'00''
@Lieu     SV (achat immédiat)
@Participants :Employée (E)=Widmer + client (C)
```

```
E  griezi
C  bonjour
E  bonjour
C  Montreux
E  (1) pour Montreux
C  oui
```

L'employée s'accommode réactivement au code-switching du client (2 et 3), exactement comme le prévoit la directive et en correspondance avec les représentations sociales. « Montreux » (4) est tout de suite identifié comme point de destination grâce au script qui permet à deux interlocuteurs qui ont des compétences linguistiques asymétriques de se comprendre à travers des unités minimales.

La comparaison entre la pratique et les représentations sociales fait ressortir une convergence : la langue de la prise de contact est la langue locale (le suisse allemand) ; c'est ensuite que l'employé s'accommode à la langue choisie par la clientèle. Par contre, on constate une divergence entre la pratique et les mesures de gestion des langues : comme on a déjà vu dans le chapitre 3.2., le profil linguistique insiste sur des compétences décontextualisées, et linguistiques uniquement. Or, cette vision risque de défavoriser les employés, car la compétence langagière est seulement une partie du savoir-faire central qui consiste à employer les ressources disponibles et nécessaires dans une situation exolingue. Cela ressort bien du dernier exemple, dans lequel le script « international », voire le savoir partagé des interlocuteurs, rend la communication possible avec un minimum de mots.

4.4. Les ressources multimodales

Quand, dans une conversation exolingue, les répertoires des interlocuteurs sont asymétriques, la connaissance d'un script aide à surmonter un obstacle qui bloque l'intercompréhension. Mais quelles sont les techniques que les employés appliquent quand la situation est bloquée malgré le savoir partagé du script ? C'est là que les ressources multimodales interviennent. Nous entendons par là un ensemble de ressources communicatives et sémiotiques qui portent du sens : la langue,

plusieurs langues, des gestes, des signes visuels, l'écriture, une carte géographique etc. Il est bien entendu surtout question, ici, des ressources para- et non verbales, voire matérielles (Lüdi 2006).

Ces ressources ne sont pas prévues dans les documents officiels ou réglementées par des mesures de gestion bien qu'elles soient souvent mises en œuvre dans la pratique et fondamentales pour conclure avec succès une interaction. Confrontons donc quelques commentaires sur ce que les interlocuteurs font dans une telle situation avec ce qui est effectivement pratiqué au poste de travail.¹¹

En ce qui concerne les difficultés de compréhension, plusieurs employés confirment que la communication fonctionne toujours et utilisent la métaphore « mit Händ und Füess » (avec les mains et les pieds). Ils savent donc qu'ils ont développé des techniques leur permettant de surmonter un obstacle. Un exemple d'un tel obstacle mentionné par au moins trois employés est la similitude phonétique des lieux Lucerne et Lausanne s'ils sont prononcés en anglais par une personne non anglophone :

E=Widmer, entretien, 30'48''

aso der klassiker wo mir jetzt aber alli wüsse isch Luzern und Lausanne. Das isch der klassiker oder. Denn müen mer wirklich nochefroge isch es Lausanne, isch es Lucerne ((engl.)) oder Lucerne oder was au immer und äähm mi tipp isch denn no säge der see. Aso ich sag denn Lake of Geneva und denn säge si schnäll e mol ja oder näi no ((engl.)) oder Lake oder irgendwie near Pilatus Rigi das kenne si meischtens no/ aso das isch der klassiker.

bon le cas classique que nous connaissons tous c'est Lucerne et Lausanne. c'est le cas classique enfin. là il faut vraiment reposer la question Lausanne ou Lucerne ((prononcé en anglais)) Lucerne ou quoi que ce soit et ehm mon conseil c'est alors de dire le lac. enfin moi je dis Lake of Geneva et puis ils disent rapidement oui ou non no ((angl.)) ou Lake ou tel que near Pilatus Rigi ils connaissent cela souvent/ bon c'est le cas classique.

Cette employée considère le problème Lausanne-Lucerne comme un cas classique car ses collègues l'ont aussi rencontré ; elle se réfère

¹¹ Dans les extraits suivants, les employés mentionnent des situations et des exemples spécifiques de ce type de ressources. Si ces exemples ne correspondent pas exactement aux situations enregistrées dans les interactions avec la clientèle, il ne s'agit pas encore d'une divergence. Les employés mentionnent dans les entretiens des situations d'une période beaucoup plus longue que la période que nous avons enregistrée aux guichets. Par contre, il est significatif qu'il existe consensus sur un ensemble de ressources de ce type.

manifestement à une représentation sociale à ce propos. Les solutions et techniques qui sont appliquées pour reconnaître la destination demandée du client peuvent varier : reformuler, reposer la question, et, si les ressources orales ne suffisent pas, recourir à l'écrit : demander au client d'écrire le nom ou l'écrire soi-même. Mais cette employée fait surtout appel au savoir géographique du client (Lucerne → Pilatus ; Lausanne → Lac Léman) ; employer la ressource matérielle d'une carte géographique produirait un effet similaire. Notons que l'employée Widmer distingue, ici, entre le savoir-faire « commun » et son savoir-faire « individuel » en passant à la première personne du singulier « enfin moi je dis... ». On a vu que les modalités non langagières ne sont pas prises en considération par les mesures de gestion. Or, ces techniques existent bien dans le discours des acteurs. Néanmoins, la mise en œuvre d'une technique dans une situation donnée est très individuelle. C'est ici que les employés et les clients sont libres de mobiliser de manière dynamique et spontanée toutes les ressources disponibles.

Une autre technique consiste à appeler un collègue : L'employé Studer sait le hollandais et raconte qu'il lui est arrivé de jouer au traducteur :

E=Studer, entretien 03'14''

oder sunscht würllich nur im notfall wenn's nüm witergoht und si alles versuecht hän denn wird ich denn gruefe.

sinon seulement dans les cas d'urgence quand rien ne va plus et quand ils ont essayé tout ils m'appellent.

Parfois, les clients qui suivent dans la queue sont exploités comme ressource pour traduire ; d'autres fois, ce sont les enfants qui aident leurs parents :

E= Studer, entretien, 29'37''

das gits (2) also wenn d eltere zum bispil e juniorkarte wän jo (1) denn isch das kind am schalter wo denn dütsch schwätzt will weder muetter no vater köne denn eifach dütsch das gits au aber das isch ender sälte. aber das gits scho. aso das wirklich denn d kinder do sin wo wirklich dütsch könne.....

ça existe (2) alors si les parents par exemple veulent une carte junior (1) l'enfant qui parle allemand est au guichet parce que ni la mère ni le père savent l'allemand ça existe aussi mais c'est plutôt rare. mais ça existe. qu'il y a vraiment les enfants qui vraiment savent l'allemand.

Toutes ces formes de traduction permettant la communication en situation exolingue extrême sont plutôt rares, nous n'en avons pas rencontré d'exemples dans nos enregistrements aux guichets. Mais l'observation participante nous a permis de nous rendre compte que des

gestes et d'autres formes de langage corporel sont souvent pratiqués. On citera aussi les nombreux cas où le paiement s'effectue avec une carte de crédit et où celle-ci ainsi que le lecteur placé sur le comptoir servent de ressources matérielles facilitant la communication.

Par contre, il est vrai qu'aucune mention de l'exploitation de ressources multimodales n'est faite dans les documents relevant de la gestion de langues par l'entreprise. Il n'existe pas de guide, pas d'instruction, pas de « standard » qui les valoriseraient. Ces techniques, développées par les acteurs mêmes (*bottom-up*), font pourtant partie de leur culture de communication, et ils en sont conscients. On pourrait s'imaginer qu'un jour ces pratiques fassent leur apparition comme « moyens de communication complémentaires » dans les consignes de vente ou dans des jeux de rôle dans des cours de formation. Comme pour la clientèle, il est aussi dans l'intérêt de la direction qu'une interaction au guichet soit accomplie avec succès, même dans une situation exolingue extrême. Ces pratiques pourraient donc avoir un impact sur la gestion des langues.

5. Conclusion

Notre question de départ consistait à savoir si, à propos du plurilinguisme dans le Service Public B, le « dire » correspondait au « faire » ou vice-versa. Pour cela, nous avons confronté les trois dimensions : philosophie de l'entreprise et gestion des langues, représentations sociales des acteurs et pratiques linguistiques au poste de travail. Pour l'analyse, nous avons focalisé sur quatre thèmes qui devaient nous permettre d'examiner, à l'aide d'extraits de documents officiels, d'entretiens et de transcriptions, les relations entre ces trois dimensions et d'identifier les convergences et les divergences entre elles.

Retenons d'abord les convergences : à propos de la valeur des compétences linguistiques et du plurilinguisme ainsi que des efforts et mesures favorables à la diversité linguistique, le discours officiel et la conscience partagée des acteurs sont au diapason. Il y a de même convergence entre les représentations et la gestion en ce qui concerne le profil linguistique requis pour la profession : il est indispensable de connaître des langues. Il est vrai que le nombre des langues et le degré de compétence requis semble être plus flous chez les acteurs que dans les mesures de gestion des langues. Ajoutons que, dans la pratique aux guichets, le nombre des langues employées dans les interactions est élevé et impressionnant et confirme en quelque sorte ce premier bilan.

Des champs de tensions apparaissent lorsqu'on observe un déséquilibre entre deux dimensions : quand un thème analysé est traité de

manière différente, voire plus ou moins prioritaire. Et de telles divergences entre deux ou trois dimensions existent. En général, les mesures de gestion des langues semblent être bien moins élaborées que les représentations sociales des acteurs. Les employés ont développé un savoir partagé qui contient des stratégies comment surmonter un obstacle linguistique, comment et dans quelle situation mobiliser des ressources multimodales dans l'interaction, quand il est avantageux de changer la ressource etc. Il s'agit de toute une série de compétences qui vont beaucoup plus loin que la seule « compétence langagière » telle qu'elle est présentée dans le document qui décrit le profil linguistique exigé des employés. La gestion des langues est ainsi en quelque sorte déficitaire puisqu'elle ne régularise que quelques rares éléments d'un script multilingue, mais pas les stratégies et les techniques qui sont mises en pratique par les employés.

Enfin, il est intéressant de voir qu'un champ de tension entre deux ou trois dimensions a une influence sur la forme de l'expression des représentations sociales. Les atténuateurs qu'on a observés dans 4.2. et 4.3. comme « en principe », « je dirais » etc. sont des indices pour une distanciation d'une réalité ou d'un fait. Les acteurs peuvent se distancier d'une norme ou d'une pratique en développant leurs propres représentations ou en reproduisant les mesures de la gestion des langues de manière modulée ou réduite (4.2. et 4.3.).

En ce qui concerne les relations entre ces dimensions, il est clair que l'impact n'est pas (seulement) unilatéral, top-down, mais réciproque, donc aussi bottom-up : les mesures de gestion sont elles-mêmes aussi influencées par la pratique et par le discours sur le savoir-faire des acteurs. Les pratiques et les représentations du plurilinguisme ne se laissent pas guider uniquement par une directive. Les mesures de la gestion des langues sont (seulement) un facteur parmi de nombreux autres, comme les représentations sociales et le savoir-faire contextuel des acteurs, qui contribuent au fonctionnement plurilingue de l'entreprise.

Bibliographie

- Bakhtine, Mikhaïl (1929/1977) [V.N. Volochinov] : Le marxisme et la philosophie du langage. Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique. Paris : Éditions de Minuit.
- Barth, Lukas A. (2008) : Gestion des compétences linguistiques asymétriques dans l'interaction. L'exemple d'une gare internationale. Bâle : Institut d'études françaises et francophones. Mémoire de licence non publié.
- Berthoud, Anne-Claude (2008) : Le projet DYLAN 'Dynamiques des langues et gestion de la diversité' : Un aperçu. *Sociolinguistica* 22, 171-185.
- Bothorel-Witz, Arlette (2008) : Le plurilinguisme en Alsace : les représentations sociales comme ressources ou outils de la description sociolinguistique. *Les Cahiers de l'Acedle* 5/1, 41-63.
- Bruhn, Manfred (2003) : Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart : Schäffer-Poeschel.
- Deppermann, Arnulf (2008) : Gespräche analysieren. Eine Einführung. Wiesbaden : Verlag für Sozialwissenschaften.
- Duchêne, Alexandre (2009) : Marketing, management and performance : multilingualism as commodity in a tourism call centre. *Language Policy* 8, 27-50.
- Gülich, Elisabeth/Mondada, Lorenza (2001) : Konversationsanalyse, in : Holtus, G./Metzeltin, M./Schmitt, C. (éds.) : *Lexikon der Romanistischen Linguistik*, 196-250.
- Jodelet, Denise (éd. 2003) : Les représentations sociales. Paris : PUF.
- Labov, William (1972) : The Study of Language in its Social Context, in : Pride, J.B./Holmes, J. (éds.) : *Sociolinguistics*. London : Penguin, 180-202.
- Lüdi, Georges (2006) : De la compétence linguistique au répertoire plurilingue. *Bulletin suisse de linguistique appliquée* 84, 173-189.
- Lüdi, Georges, avec la collaboration de Lukas A. Barth (2009) : L'impact des stratégies linguistiques d'une entreprise sur les pratiques des collaborateurs : l'exemple d'une entreprise de transport, in : *Galloromanica et Romanica. Mélanges de linguistique offerts à Jakob Wüest*. Tübingen/Basel : Francke, 105-118
- Lüdi, Georges/Barth, Lukas A./Höchle, Katharina/Yanaprasaart, Patchareerat (2009) : La gestion du plurilinguisme au travail entre la « philosophie » de l'entreprise et les pratiques spontanées.

Sociolinguistica 23, 32-52.

- Mondada, Lorenza (2004) : Ways of « doing being plurilingual » in international work meetings, in : Gardner, R./Wagner, J. (éds.) : Second Language Conversations. London : Continuum, 27-60.
- Moscovici, Serge (1961) : La psychanalyse, son image et son public. Paris: P.U.F.
- Petitjean, Cécile (2009) : Représentations linguistiques et plurilinguisme. Thèse de doctorat. Université de Provence/Université de Neuchâtel.
- Py, Bernard (2000) : Représentations sociales et discours. Questions épistémologiques et méthodologiques, in : Travaux Neuchâtelois de Linguistique 32, 5-20.
- Py, Bernard (2004) : Pour une approche linguistique des représentations sociales. Langages 154, 6-19.
- Sachs, Harvey/Schegloff, Emanuel A./Jefferson, Gail (1974) : A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. Language 50, 696-735.
- Schwartzman, Helen B. (1993) : Ethnography in Organizations. Newbury Park : Sage.

Les stages professionnels comme élément de la diversité dans les entreprises

Katharina Höchle

Université de Bâle

1. Introduction

Nous vivons dans un monde multilingue, caractérisé par une grande diversité linguistique et un fort plurilinguisme individuel. Beaucoup de personnes parlent plusieurs langues, mais pas forcément les « bonnes » : il y a des langues qui sont perçues par la société comme « inutiles » et ayant une valeur moindre. Les représentations sociales sur les valeurs des langues déterminent quelles langues une société conçoit comme utiles. Elle peut opter pour une solution unilingue et choisir une langue nationale ou l'anglais, ou elle peut opter pour une solution plurilingue comme le font par exemple la Suisse et l'Union Européenne. Cette dernière propose, dans son « Livre blanc sur l'éducation et la formation – Enseigner et apprendre – Vers la société cognitive » de 1995 que chaque citoyen européen devrait maîtriser trois langues, à savoir sa langue première et deux langues communautaires. Le « Cadre Européen Commun de Référence pour les langues » (CECR) représente une espèce d'échafaudage pour organiser l'acquisition et l'enseignement des langues étrangères. Le CECR met l'accent sur les apprenants-usagers, perçus comme des acteurs sociaux ayant à accomplir des tâches qui ne sont pas seulement langagières, mais qui sont aussi inscrites dans un contexte social.¹ Il décrit ce que les apprenants doivent apprendre afin d'utiliser une langue dans le but de communiquer et définit des niveaux de compétences² permettant de mesurer les progrès de l'apprenant dans l'apprentissage d'une langue étrangère. L'apprentissage des langues est conçu comme une tâche pour l'ensemble de la vie (= *life long learning*),

¹ Cf. « Formation : point didactique », *Le français dans le monde*, No. 353, p. 23.

² A1/A2 : utilisateur élémentaire ; B1/B2 : utilisateur indépendant ; C1/C2 : utilisateur expérimenté.

mais le rôle particulier que joue la phase initiale (avant vingt ans) se matérialise dans des décisions politiques du système éducatif.

Se posent alors trois questions : (1) Quelles langues enseigner ? (2) Par quels moyens ? et (3) Que se passe-t-il après la période de la scolarité obligatoire ?

En Suisse, la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP)³ a adopté en mars 2004 une stratégie nationale pour le développement de l'enseignement en Suisse⁴ qui rend obligatoire – outre l'enseignement de la langue locale et d'une deuxième langue nationale – l'enseignement d'une autre langue étrangère, en l'occurrence l'anglais.⁵ Cet apprentissage ne doit pas forcément se limiter à l'enseignement en classe de langue, mais peut être complété par d'autres formes comme par exemple les échanges (linguistiques), qui sont un instrument important dans le cadre des politiques linguistiques scolaires nationales. En 1985, l'idée d'intégrer les échanges dans l'enseignement des langues aux niveaux secondaire I et II a été retenue pour la première fois dans un texte de la CDIP, ceci en particulier par rapport à l'enseignement de la deuxième langue nationale.⁶ Huit ans plus tard, les « Recommandations concernant l'encouragement de l'échange en Suisse et avec l'étranger dans le domaine de l'éducation et de la formation » du 18 février 1993 confirmaient la promotion de l'échange. Les autorités cantonales étaient conviées à « encourager, sur le plan national et international, l'échange entre les régions linguistiques de notre pays et avec l'étranger en vertu de considérations de politique nationale et européenne, et [à] contribuer ainsi à l'amélioration du respect et de la

³ La Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) est une association intercantonale constituée par 26 membres de gouvernements cantonaux et en charge du portefeuille éducation, formation, culture et sport (www.cdip.ch).

⁴ Les éléments essentiels de cette stratégie ont été repris dans l'accord intercantonal sur l'harmonisation de la scolarité obligatoire (HarmoS).

⁵ Cf. « Enseignement des langues à l'école obligatoire : stratégie de la CDIP et programme de travail pour la coordination à l'échelle nationale », http://edudoc.ch/record/30009/files/sprachen_f.pdf?version=1. L'enseignement de trois langues est également prescrit par une loi fédérale :

« La Confédération et les cantons s'engagent dans le cadre de leurs attributions en faveur d'un enseignement des langues étrangères qui, au terme de la scolarité obligatoire, assure des compétences dans une deuxième langue nationale au moins, ainsi que dans une autre langue étrangère. L'enseignement des langues nationales prendra en compte les aspects culturels liés à un pays multilingue », art. 15 « Enseignement » de la « Loi fédérale sur les langues nationales et la compréhension entre les communautés linguistiques », www.admin.ch/ch/f/rs/441_1/index.html.

⁶ <http://edudoc.ch/record/24417/files/D36B.pdf>, p. 115.

compréhension réciproques ». ⁷ Ces recommandations valaient autant pour l'école obligatoire et postobligatoire que pour la formation professionnelle des apprentis et des enseignants. En 1998, le « Concept général pour l'enseignement des langues » ⁸ (un rapport d'experts mandaté par la CDIP) proposait une « boîte à outils » pour mieux atteindre les objectifs cités. Les échanges – tant au niveau de l'école obligatoire que postobligatoire – en faisaient partie. Le Concept général disait, dans le paragraphe sur les échanges, que « tout élève doit avoir la possibilité de participer à des échanges linguistiques, qui s'inscrivent dans la cohérence pédagogique des apprentissages linguistiques ». Il était recommandé que les activités d'échanges soient étendues à tous les niveaux et à toutes les filières scolaires et qu'elles soient intégrées dans les programmes d'apprentissage des langues. En 2004, l'Assemblée plénière de la CDIP a adopté une décision sur l'enseignement des langues à l'école obligatoire selon laquelle « la Suisse doit davantage mettre à profit son potentiel plurilingue » : « les possibilités d'échanges offertes aux apprenants et aux enseignants par-delà les frontières linguistiques sont à utiliser de manière ciblée en faveur de l'acquisition des langues ».

Au Bade-Wurtemberg, de telles recommandations concernant l'enseignement des langues étrangères et les échanges ne semblent pas exister. En 2003/2004, c'était pourtant le premier Land en Allemagne à introduire une langue étrangère dès la première classe. Dans la majorité des écoles du pays, c'est l'anglais, mais dans les écoles le long du Rhin, donc à proximité de la France, c'est le français. Au niveau du secondaire I, quelques Realschulen enseignent le français comme première langue étrangère ; par contre, le français est offert dans toutes les Realschulen comme deuxième langue étrangère à partir de la 7^e classe. Cependant, cela ne signifie pas que les élèves apprennent le français, car ils doivent choisir entre une option ménage/textile, technologie OU français. Au niveau des écoles professionnelles, la situation est similaire : il y en a où le français est enseigné, mais dans beaucoup d'écoles professionnelles, les apprentis doivent choisir entre une option « technique + anglais » et une option « anglais + français », « l'option technique + français (+ anglais) » n'existant pas. La plupart des apprentis préfèrent l'option « technique + anglais » à l'option « anglais + français ». ⁹

⁷ <http://edudoc.ch/record/24417/files/D36B.pdf>, p. 221-225.

⁸ <http://sprachenkonzept.franz.unibas.ch/concept.html>.

⁹ Dans un communiqué de presse du 22 janvier 2005, le secrétaire d'Etat des Affaires Culturelles, Helmut Rau, dit que le Bade-Wurtemberg voudrait continuellement augmenter l'importance de l'enseignement du français dans les écoles professionnelles et que le français serait une matière obligatoire ou une matière obligatoire au choix dans beaucoup de types de formation professionnelle. Il mentionne comme exemple les lycées professionnels (*Berufskolleg*) commerciaux où

Par ailleurs, et contrairement à la Suisse quadrilingue où la dimension des échanges est beaucoup plus importante que dans un pays unilingue, l'Allemagne, voire le Bade Wurtemberg ne semblent pas avoir emis de recommandations concernant les échanges. Mais on trouve dans les plans d'études cadre pour les niveaux primaire, secondaire I et II la phrase que la « Pflege der direkten und medialen Kontakte durch Schüleraustausch und andere Begegnungsmaßnahmen » est, ensemble avec le travail interdisciplinaire et l'enseignement bilingue, une des préoccupations importantes de l'enseignement des langues étrangères.¹⁰ En ce qui concerne les échanges au niveau de la formation professionnelle, il existe ainsi une coopération transfrontalière entre le Bade-Wurtemberg et les régions françaises Bourgogne, Alsace et Rhône-Alpes qui mettent en œuvre des projets d'échanges comme par exemple des stages pour apprentis dans le domaine de la vente en détail.¹¹

Bien que la Suisse et l'Allemagne n'accordent pas la même importance aux échanges au niveau politique, nous avons vu que dans les deux pays, les échanges ne sont pas seulement un élément de l'école obligatoire, mais aussi de la formation professionnelle initiale. En Suisse et en Allemagne, la majorité des jeunes gens ayant terminé la scolarité obligatoire ne choisit pas une formation scolaire/universitaire, mais décide de commencer une formation professionnelle initiale qui leur permet d'entrer dans le monde professionnel. La forme classique de la formation professionnelle initiale en Suisse et en Allemagne est le système dual, aussi connu sous le terme d'« apprentissage », c'est-à-dire une combinaison entre une formation théorique dans une école professionnelle et une formation pratique dans une entreprise formatrice. C'est aussi dans la collaboration entre école professionnelle et entreprise que les apprentis approfondissent leurs compétences linguistiques approximatives en allemand, français et anglais, acquises à l'école obligatoire. Au contraire de l'enseignement des langues général à l'école obligatoire, les besoins linguistiques des apprentis peuvent être mieux pris en considération pendant la formation professionnelle (Lüdi 2010 : 49). Des fois, les apprentis peuvent acquérir des compétences linguistiques au travail (construction d'une grammaire d'usage au contraire de la grammaire de référence acquise dans l'enseignement scolaire) au contact avec des collègues alloglottes. Mais ces conditions ne sont pas toujours réunies ; une alternative est alors d'échanger la place d'apprentissage pendant quelque temps, ou encore de participer à un

le français et l'anglais sont enseignés avec le même nombre d'heures (source : http://lehrerfortbildung-bw.de/akaprojekte/intern/dt_fr_aka/pm_rau.pdf).

¹⁰ www.bildung-staerkt-menschen.de/service/downloads/Leitgedanken/Realschule/Realschule_Moderne_Fremdsprachen_Leitgedanken.pdf

¹¹ http://lehrerfortbildung-bw.de/akaprojekte/intern/dt_fr_aka/nachricht/

programme d'échanges/stages¹² – dont le premier objectif n'est pourtant pas forcément l'amélioration des compétences linguistiques (Lüdi 2010 : 52). Nous verrons un tel exemple dans le chapitre 2.2.

En Suisse, il y a des années que les politiciens de l'éducation proposent d'exploiter la période d'apprentissage pour approfondir systématiquement les compétences linguistiques des jeunes dans le cadre d'échanges et de stages d'apprentis dans d'autres régions linguistiques et/ou à l'étranger. Des recherches préalables ont montré les bénéfices que les échanges et stages dans la région de la langue cible offrent aux élèves (cf. Hodel 2005) et en particulier aux apprentis (cf. Saudan 2003). Rapprocher l'école professionnelle et l'entreprise – promouvoir l'apprentissage ainsi que renforcer et renouveler la formation professionnelle (initiale et continue) – est aussi une priorité formulée dans le Livre Blanc de l'Union Européenne de 1995.¹³

C'est à cette intersection entre l'école et la formation professionnelle que se situe notre travail. Notre focus est placé sur les entreprises : ce sont les échanges et stages au cours de l'apprentissage sur lesquels nous voudrions jeter un regard plus précis dans cette contribution. Nous nous concentrerons sur la formation – pas seulement linguistique – d'apprentis¹⁴, en l'occurrence de jeunes qui ont fait ou feront un stage professionnel au sein d'une entreprise. Nous nous intéressons à la perspective des acteurs, plus précisément à celle des apprentis et des responsables de la formation de l'entreprise. Les questions auxquelles nous aimerions répondre sont les suivantes :

- a) Quelles peuvent être les raisons de participer à un échange / stage et de favoriser des échanges / stages ?
- b) Quelles sont les expériences des participants / des responsables ?
- c) Quelles sont les visées des échanges / stages et quels sont les résultats obtenus ? S'agit-il d'améliorer les compétences de communication, d'augmenter la motivation pour apprendre des langues ou, plus généralement, de développer des compétences professionnelles ? Y a-t-il encore d'autres dimensions ?

¹² Nous reviendrons sur cette distinction entre « échange » et « stage » dans le chapitre suivant.

¹³ Union Européenne (1995) : « Livre blanc sur l'éducation et la formation – Enseigner et apprendre – Vers la société cognitive », 43-47.

¹⁴ Nous nous référons ici au système de formation dual (=formation parallèle à l'école professionnelle et en entreprise) tel que le connaissent la Suisse, l'Allemagne et l'Autriche.

2. Concepts clés

2.1. *Le concept de l'échange/stage*

Jusqu'à présent, nous avons utilisé les deux notions d'échange et de stage. Les échanges sont des formes d'enseignement des langues fréquemment choisies au niveau de l'école obligatoire.¹⁵ Un premier type est l'échange avec mobilité spatiale, c'est-à-dire que des enseignants de régions linguistiques différentes organisent des rencontres mutuelles pour leurs classes¹⁶, donc ils leur offrent des situations de communication où il y a un contact en face-à-face entre personnes de langues différentes. Lorsque les élèves des deux régions linguistiques partent en même temps dans l'autre région linguistique, il y a un échange dans le sens littéral ; dans ce cas-là, on parle aussi d'un échange 1 : 1. Un deuxième type est l'échange sans mobilité, c'est-à-dire des contacts par lettre, par courriel, par chat, etc. Au niveau du secondaire supérieur, il s'ajoute d'autres formes comme par exemple le séjour individuel d'élèves.¹⁷ Bien que le système de formation professionnelle en Suisse soit en principe le même au niveau national, le fonctionnement différent des écoles professionnelles locales rend difficile la réalisation d'échanges 1 : 1.¹⁸ Dans le cas de la formation professionnelle, le terme échange est donc équivoque ; nous préférons parler de stages. C'est sur cette forme d'« échange » que nous nous concentrerons dans cet article, en particulier sur des stages d'apprentis dans la région trinationale du Rhin supérieur.

2.2. *Faire un stage dans la région trinationale du Rhin supérieur*

En effet, cette région est prédestinée à des contacts transfrontaliers à cause de sa situation géographique, linguistique et économique. Elle n'est pas seulement trinationale, mais aussi trilingue : les langues locales français et allemand (dans ses variétés standard et dialectales), auxquelles est venue se superposer une langue internationale, l'anglais.

Au niveau du marché du travail, il y a une forte mobilité, et depuis 2008, l'association metrobasel se propose d'être une plate-forme et une

¹⁵ Pour les échanges scolaires voir le Centre ch Echange de Jeunes à Soleure, www.echanges.ch.

¹⁶ Ce type d'échange peut être fait avec deux classes entières, mais aussi avec des groupes d'élèves ou même des élèves individuels (3-4 élèves de chaque classes habitent et fréquentent l'école dans l'autre région linguistique).

¹⁷ Hodel (2005) présente un exemple de séjour linguistique de quatre semaines en région francophone obligatoire dans une école au canton d'Obwald.

¹⁸ Pourtant, Saudan (2003), dans sa thèse sur l'« approche communicative et [la] pédagogie des échanges », a travaillé sur des échanges d'apprentis entre la Suisse alémanique et la Suisse romande et a montré l'important potentiel acquisitionnel de cette pratique de la formation.

voix qui soutient les efforts de la politique, de l'économie et de la société civile de réaliser la vision « metrobasel 2020 » dont le but est le maintien et le renforcement de la compétitivité internationale ainsi qu'un développement durable de la région métropolitaine de Bâle.¹⁹

Ce sont ces particularités qui permettent à une entreprise d'organiser des stages dans un rayon assez restreint sans trop de déplacements géographiques.²⁰ Depuis vingt ans, un véritable projet de stage appelé « Certificat Euregio »²¹ augmente la motivation des entreprises et des apprentis de participer à des stages en leur fournissant un cadre légal et symbolique. Ce certificat tient compte des différentes formes de formation dans la région du Rhin supérieur et s'adresse à des jeunes en formation dans la région²² :

Allemagne	Suisse	France
-élèves dans le système dual ²³ -élèves d'une école de qualification professionnelle (=berufsqualifizierende Vollzeitschule) d'une profession reconnue	-élèves dans le système dual désirant obtenir le Certificat fédéral de Capacité (Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis)	-élèves des établissements scolaires publics et privés (niveau CAP ²⁴ , BEP ²⁵ , Brevet professionnel) -apprentis des CFA ²⁶ publics et privés -jeunes Alsaciens ayant le « Contrat de qualification jeune »

¹⁹ Cf. www.metrobasel.ch, site consulté le 20 oct 2009.

²⁰ Pourtant, il peut y avoir des problèmes d'ordre organisationnel.

²¹ Le Certificat Euregio (www.euregio-certificat.org) est un programme né à l'initiative d'entreprises qui formaient des apprentis au début des années 1990 ; il est géré aujourd'hui par la Conférence du Rhin supérieur.

²² Un deuxième groupe cible sont des formateurs, des responsables de formation, des enseignants de lycées professionnels ainsi que des multiplicateurs, à condition que le lieu de formation et de travail se trouve dans le territoire sous mandat de la Conférence du Rhin supérieur. Pour eux, le projet « Certificat Euregio » offre des séminaires de formation continue trinationale ainsi que des mini-stages avec le but d'obtenir des qualifications complémentaires et d'améliorer la qualité des stages transfrontaliers.

²³ Dual signifie une combinaison entre école professionnelle et travail dans une entreprise.

²⁴ CAP = Certificat d'aptitude professionnelle.

²⁵ BEP = Brevet d'études professionnelles.

²⁶ CFA = centre de formation d'apprentis.

Chaque apprenti ayant effectué un stage de quatre semaines au minimum dans une entreprise faisant partie du « Certificat Euregio » obtient, à condition d'avoir terminé sa formation avec succès, une confirmation de son séjour sous forme de certificat (les Allemands et les Français obtiennent en addition une mention dans le « Europass mobilité », les Suisses dans le « Bildungspass »).

Bien qu'il y ait des entreprises qui sont très actives dans cette formation Euregio, les chiffres montrent que, même vingt ans après l'établissement de ce projet, le taux de participation reste faible. Selon un collaborateur à la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) Hochrhein-Bodensee, il ne dépasse pas les 5%. Il explique ce chiffre par le fait que la plupart des entreprises n'accordent pas beaucoup d'importance aux langues étrangères :

Die Fremdsprachen werden im Berufsleben überschätzt. Natürlich ist es etwas Edles, Fremdsprachen zu beherrschen, aber 80-90% der täglichen Arbeit für die meisten aller Angestellten läuft in der jeweiligen Landessprache ab. Also auch junge Leute, die zuerst auf Fremdsprachen setzen, und dann auf eine kaufmännische Ausbildung, die zäumen das Pferd von der falschen Seite auf. Unsere Betriebe brauchen Praktiker, die als Zusatzqualifikation gut sind in Fremdsprachen. Damit sammelt man Pluspunkte. [...] für eine Optimierung des Geschäftsverkehrs, für den Erfolg eines Unternehmens ist natürlich eine Fremdsprache enorm wertvoll, ganz klar, also nicht wegzudenken, nur nicht in dem Volumen, wie es manchmal geglaubt wird.

Selon ses expériences, les entreprises de vente au détail par exemple ne veulent pas de formation en langues étrangères parce qu'elles n'en auraient pas besoin. Par contre, parmi les entreprises du secteur de l'industrie, il y en a qui sont intéressées par le projet, mais elles sont peu nombreuses. Selon le collaborateur de la CCI, ce ne sont qu'entre 10 et 15 entreprises allemandes qui y participent régulièrement. Dans le cadre d'une enquête, la CCI a demandé aux entreprises quelle importance elles attribuaient aux langues étrangères et combien elles étaient prêtes à dépenser. L'enquête a montré que pour presque toutes les entreprises les langues étrangères étaient très importantes, mais qu'elles ne devraient rien coûter...

Or, les stages ne coûtent pas énormément ; en plus, les objectifs du « Certificat Euregio » ne sont pas du tout uniquement d'ordre linguistique, comme on peut le lire sur la page web :

Pourquoi se former dans un pays voisin ? Pour découvrir un nouvel espace culturel, pour acquérir d'autres techniques et découvrir une organisation d'entreprise différente, pour renforcer la maîtrise de [la langue voisine], pour obtenir des compétences professionnelles élargies :

un complément de formation à l'étranger suppose ouverture d'esprit, flexibilité, adaptabilité – compétences reconnues par le monde du travail.²⁷

Le faible taux de participation est d'autant plus surprenant.

Pour donner plus de visibilité au « Certificat Euregio » surtout au niveau du grand public, les certificats sont remis lors d'une cérémonie officielle.²⁸ Certes, un tel certificat peut être utile pour trouver un travail après l'apprentissage parce qu'il confirme la participation à un stage, mais il n'est pas sûr que la possession de ce certificat soit décisive pour engager un jeune. Mirjam D., une responsable de formation d'une entreprise régionale, par exemple, nous dit que si elle devait embaucher quelqu'un, cela ne jouerait pas de rôle pour elle que cette personne ait obtenu ce certificat ou ait simplement noté dans son CV qu'elle a passé six semaines à l'étranger. L'important pour elle c'est de voir qu'une personne est partie à l'étranger, qu'elle a osé quitter son nid et qu'elle a « über den Tellerrand hinaus[geschaut] ». Sebastian R., responsable du Certificat Euregio à l'office de formation professionnelle de Bâle-Ville, cite par contre l'exemple d'un boulanger-pâtissier allemand ayant fait un stage en Suisse et ayant obtenu un poste en France grâce à son certificat Euregio : apparemment, les boulanger-pâtissiers français n'aiment pas la façon de faire de la crème allemande, mais préfèrent celle des Suisses, qui est similaire à celle des Français ; l'entreprise n'aurait donc pas embauché l'Allemand sans ses expériences faites en Suisse. Au niveau régional, le Certificat Euregio a la même fonction que le Portfolio Européen des Langues (PEL) : documenter des expériences interculturelles.²⁹

3. L'exemple de Fabrique A : une étude de cas

3.1. Terrain et méthode

Il y a une entreprise dans la région où les stages dans les pays voisins font pour ainsi dire partie de la formation. C'est cette entreprise qui, il y a vingt ans, a pris l'initiative de développer le projet du Certificat Euregio.

²⁷ www.euregio-zertifikat.de/frameseite-fr.htm.

²⁸ Depuis quelques années, cette cérémonie a lieu au Europapark, un parc d'attractions à Rust (Bade-Wurtemberg) fréquenté par les habitants de tous les trois pays de la région.

²⁹ Il est vrai que le PEL met l'accent sur la documentation des compétences linguistiques acquises autant que sur celle des compétences interculturelles ; dans le Certificat Euregio par contre, les compétences linguistiques ne sont pas particulièrement mentionnées.

Cette entreprise, que nous appellerons dorénavant Fabrique A, est un des leaders mondiaux dans le domaine des instruments de mesure, de services et de solutions dans la technologie industrielle. L'entreprise familiale comprend plus de 80 sociétés indépendantes (=le groupe Fabrique A) avec plus de 8'000 collaborateurs dans 40 pays, dirigées par un holding situé en Suisse. L'entreprise est fortement implantée dans les trois pays de la région Trirrhena et exploite ces relations transfrontalières mais aussi plus généralement ses contacts internationaux pour profiter, dit-elle, de la possibilité de réunir des gens de langues et de cultures différentes afin d'augmenter la créativité et la flexibilité sur les marchés.

Fabrique A offre plusieurs formes de stages et d'échange dans différents pays : les stages pour les apprentis ne se limitent pas à la région ; il y a également la possibilité de partir dans l'espace anglophone. En outre, Fabrique A offre des stages pour des étudiants (étrangers) tant au niveau régional qu'international. Selon les règlements des universités et hautes écoles spécialisées respectives, ces étudiants doivent rester plusieurs mois chez Fabrique A. La troisième forme de contacts internationaux est plus proche de ce que nous avons nommé « échange », à savoir que des représentants de Fabrique A de la région collaborent avec des étudiants, des collaborateurs et des autorités locaux, p. ex. en Chine, sur un projet concret. Dans l'article présent, nous nous concentrerons sur les stages d'apprentis.

Ces stages ont en général lieu à partir de la deuxième année d'apprentissage parce que les apprentis ont besoin de connaissances professionnelles de base pour pouvoir profiter de leur séjour à l'étranger. Ils partent donc pour une durée de six à huit semaines dans une entreprise du groupe Fabrique A de l'autre côté de la frontière.³⁰ Si possible, les apprentis vont dans deux pays, mais cela dépend du type de formation et aussi de leurs compétences linguistiques.³¹ Il y a des entreprises en France où des connaissances du français « plus ou moins parfaites » (Klaus M., formateur) sont exigées (cela concerne p.ex. les apprentis en formation d'agent technico-commercial [Industriekaufmann/-frau]), et d'autres où des connaissances même très approximatives suffisent (ceci est le cas pour les apprentis en formation de technicien qui travaillent beaucoup avec des dessins et des machines).

³⁰ Il y a une 5^e destination, une grande ville en Angleterre, mais puisque dans cet article, nous voulons nous concentrer sur la perspective régionale, nous ne pouvons qu'effleurer cette dimension internationale.

³¹ Nous devons nous limiter à parler de la perspective des apprentis allemands parce que jusqu'à présent, nous n'avons pas encore fait d'entretiens avec des apprentis suisses.

Ces stages dans la région se distinguent d'autres stages internationaux par le fait que les distances sont tellement courtes que cela ne vaut pas la peine pour les apprentis de déménager. Le taux d'immersion dans la langue et la culture cible est donc relativement faible. Si on déduit de ces six ou huit semaines deux jours d'école professionnelle chaque semaine³², que les apprentis sont obligés de continuer, on arrive à une durée de 18 ou de 24 jours de séjour dans l'entreprise à l'étranger.³³

Selon les responsables de Fabrique A, les stages sont une offre de l'entreprise du type facultativo-obligatoire. Cela veut dire que les apprentis ne sont pas obligés de partir à l'étranger, mais que l'entreprise attend qu'ils le fassent. Même si cette disponibilité est là, une participation à un stage ne va pas de soi. Deux facteurs sont décisifs : a) le comportement et la performance de l'apprenti doivent être satisfaisants (ce qui est particulièrement pertinent s'il y a plus d'apprentis intéressés que de places libres) et b) le nouveau lieu de travail doit être atteignable soit par les transports publics, soit en voiture privée (selon le domicile des apprentis, le trajet de travail peut être un véritable problème). Cependant, il y a certains métiers où une participation à un stage est plus contraignante, ceci parce qu'avec le temps, il s'est développé une sorte de communauté de formation entre le Bade-Wurtemberg, l'Alsace et la Suisse du Nord-Ouest. Cela veut dire que les apprentis en électronique en Bade-Wurtemberg vont à Bâle où ils obtiennent une formation approfondie dans la technique C+C, ou bien les apprentis suisses en mécanique vont en Allemagne parce que l'entreprise suisse ne dispose pas d'une machine particulière dont la manipulation fait cependant partie de la formation. Pour des apprentis dans ces métiers, un stage à l'étranger est donc plus ou moins obligatoire.

Notre approche pour obtenir des informations sur ces stages est qualitative : nous faisons des entretiens semi-directifs avec des responsables de formation et des apprentis chez Fabrique A ainsi qu'avec des responsables de la formation dans la région du Rhin supérieur (Chambre de Commerce et d'Industrie Hochrhein-Bodensee, Office de la formation professionnelle du canton de Bâle-Ville). Puisque ce sont des entreprises indépendantes, mais rattachées au groupe Fabrique A, il faut considérer séparément chaque entreprise dans la région Trirhena. Jusqu'à

³² Dans le cas des apprentis qui partent à Angleterre, une moitié du stage a lieu pendant les vacances scolaires et une moitié pendant la période de cours – avec la condition que les apprentis travaillent la matière manquée.

³³ Le Certificat Euregio prescrit une durée minimale de quatre semaines. Les responsables de Fabrique A demandent une durée de stage minimale de six semaines parce qu'ils considèrent insuffisante une durée de quatre semaines.

présent, notre recueil de données se limite à l'entreprise au Bade-Wurtemberg où nous avons interviewé neuf apprentis, dont sept après leur stage et deux avant et après leur stage. La plupart des apprentis a fait deux stages, les uns en Alsace et en Suisse, les autres en Alsace, en Suisse ou en Angleterre.³⁴

Ces apprentis sont de jeunes hommes et femmes, en général entre 16 et 22 ans, qui ont quitté l'école et sont entrés dans le monde professionnel. Pour la première fois de leur vie, ils obtiennent un salaire pour le travail qu'ils exercent. La plupart de ces jeunes vit encore chez les parents au moment de l'apprentissage et le temps qu'ils ont passé à l'étranger se limite en général à des vacances ou, dans la région Trirhena, à des excursions dans le pays voisin pour faire des achats. Partir dans un autre pays – où on parle éventuellement une autre langue³⁵ – et y travailler leur demande donc une certaine ouverture d'esprit et aussi un peu de courage.

Nous aimerions regarder de plus près, ici, le cas de cinq apprenties allemandes qui ont passé leur stage en Alsace, mais dans deux endroits différents.³⁶ Nicole K., Chantal W.³⁷ et Viktoria N. sont des dessinatrices industrielles et étaient en Alsace au Site A³⁸, Claudia L. et Edith T. ont fait une formation d'agent technico-commercial et étaient en Alsace au Site B. Suivant le programme de la formation, elles ont fait leurs stages en 2e année d'apprentissage. Toutes ont l'allemand comme langue première et ont appris / apprennent l'anglais à l'école (obligatoire et professionnelle) ; certaines d'entre elles ont également eu des cours de français à l'école.

Ces entretiens nous permettent de découvrir les représentations sociales des responsables de l'entreprise et des apprentis. Bien que les points communs de ces entretiens fussent les expériences personnelles et les objectifs, nous n'avons pas posé exactement les mêmes questions : tandis que nous avons mis l'accent sur la dimension linguistique chez les apprentis, nous avons aussi tenu compte de l'organisation des stages et du

³⁴ Nous avons également saisi la proposition de l'entreprise de parler avec des étudiants étrangers et avons fait quatre entretiens avec des étudiants français et deux avec des étudiants allemands faisant leur stage en Allemagne.

³⁵ Ceci n'est évidemment pas le cas pour les Allemands qui vont en Suisse alémanique et les Suisses qui vont en Allemagne.

³⁶ Le choix de l'endroit dépend du type d'apprentissage : les apprentis en dessin industriel vont au Site A, ceux en formation d'agent technico-commercial au Site B.

³⁷ Nous avons fixé un rendez-vous avec Nicole K. et il n'était pas prévu d'interviewer Chantal W. Cependant, Nicole K. a spontanément amené sa collègue parce qu'elle pensait que cela pourrait nous servir. Nous avons donc interviewé les deux ensemble.

³⁸ Pour des raisons d'anonymat, nous parlerons de Site A et Site B pour désigner les deux endroits en Alsace.

contexte de la formation professionnelle en général chez les responsables. Puisque ce sont des entretiens semi-directifs, ce sont les acteurs qui ont priorisé certains aspects. Dans ce qui suit, nous aimerions présenter la perspective de l'entreprise d'une part et celle des apprentis d'autre part et voir où il y a des différences ou des convergences.

	Nicole K.	Chantal W.	Viktoria N.	Claudia L.	Edith T.
Formation	Dessin industriel	Dessin industriel	Dessin industriel	Agent technico-commercial	Agent technico-commercial
Situation professionnelle	Apprentissage terminé en 2008	2 ^e année	Apprentissage terminé en 2008	Apprentissage terminé en 2008	Apprentissage terminé en 2009
Année d'apprentissage lors des stages	2 ^e année	2 ^e année	2 ^e année (F) 3 ^e année (CH)	?	?
Lieu du stage	Alsace/Site A, Bâle-Campagne	Alsace/ Site A	Alsace/Site A / Bâle-Campagne	Alsace/Site B / Bâle-Campagne	Alsace/Site B / Bâle-Campagne / Angleterre
Connaissances linguistiques	Allemand (L1) Anglais (école secondaire)	Allemand (L1) Anglais (école secondaire)	Allemand (L1) Anglais (école secondaire, cours de langue chez FA) Français (école primaire)	Allemand (L1) Anglais (école secondaire) Français (école primaire et secondaire)	Allemand (L1) Anglais (école secondaire et professionnelle) Français (école secondaire)

3.2. La perspective de l'entreprise

Fabrique A a commencé à organiser des stages pour ses apprentis au début des années 1990 lorsque l'entreprise avait besoin de personnel qu'elle ne trouvait pas sur le marché du travail. Konrad W., le directeur du groupe d'entreprise, et Klaus M., le responsable de la formation de jadis, pensaient que la région Trirhena serait – pour les raisons mentionnées plus haut – un lieu idéal pour former des apprentis et les faire circuler dans les trois pays.

Offrir aux apprentis de partir à l'étranger demande bien sûr un investissement financier de la part de l'entreprise, ce qui ne va pas de soi. Beaucoup d'entreprises ne sont pas prêtes à faire cet investissement et préfèrent embaucher du personnel qualifié, mais les responsables de Fabrique A considèrent l'offre aux jeunes de faire des expériences à différents niveaux comme un investissement dans le personnel de demain. Selon Mirjam D., une responsable de la formation, les jeunes qui aimeraient faire un stage doivent être des personnes intéressées, motivées,

engagées, ayant une certaine indépendance ainsi que de la compétence sociale :

Also vor allem Interesse mitbringen, das ist mal ein grosser Punkt. Also dass einfach jemand sich, ja, motiviert ist, das Praktikum zu machen, sich da auch reinkniet in die Geschichte, mitarbeitet. Auch eine gewisse Offenheit mitbringt, dass er sich einfach ins Team integriert, in das er da kommt [...] erwartet man natürlich auch (und eine) gewisse Selbstständigkeit. Es ist natürlich immer mühsam für eine Abteilung, wenn ich einen Praktikanten habe, den ich sehr sehr an der Hand führen muss, der halt einfach überhaupt nicht selbstständig arbeitet und das ist für die halt nur Zeitaufwand. Also man versucht schon da für beide so eine Win-Win-Situation herzustellen. Der bekommt wirklich was mit, aber er bringt auch in irgendeiner Form einen Mehrwert für die Abteilung. Wenn das funktioniert, ist das eigentlich das Optimale. [...] Ja eben, die Erwartungshaltung ist auch von meiner Seite, wenn ich jemanden habe, dass jemand eben mitarbeitet, dass er sich interessiert, dass er da auch fragt, dass er auch also gerade in unserem Bereich, erwarte ich von den Leuten auch eine gute Sozialkompetenz. Weil wir halt Ansprechpartner sind für ganz viele und für ganz viele der erste Ansprechpartner, das heisst, so wie wir ihnen begegnen, das identifizieren die erst mal mit der Firma. Und da erwarte ich halt, dass jemand auch entsprechend Freundlichkeit mitbringt, Höflichkeit mitbringt, Hilfsbereitschaft. Also, das find ich muss (xxx was) so nach aussen rüberkomm(t).

L'avantage pour une entreprise d'offrir des stages, c'est qu'elle peut ensuite recruter du personnel qui est d'une part formé dans un autre pays et qui connaît d'autre part déjà la culture de l'entreprise. Les apprentis ayant fait leur apprentissage au Bade-Wurtemberg ne doivent pas forcément rester là, mais peuvent aussi être engagés par d'autres entreprises du groupe Fabrique A à l'étranger. La chance que des apprentis soient prêts à travailler en Suisse ou en France ou ailleurs, est beaucoup plus grande s'ils y ont déjà été, s'ils savent déjà ce qui les attend, si ce nouveau lieu leur plaît etc. Ceci était le cas de deux Allemands qui ont pu faire leur stage en Irlande parce que l'entreprise irlandaise cherchait du personnel. Finalement, les deux apprentis sont retournés travailler en Irlande après leur apprentissage. Klaus M. est persuadé qu'ils ne seraient jamais partis s'ils n'y avaient pas fait de stage. Le même argument vaut aussi pour les étudiants étrangers, comme par exemple Etienne R., un étudiant français qui travaille depuis cinq ans au Bade : il y a quelques années qu'il a fait un diplôme universitaire de technologie (DUT) par apprentissage chez Fabrique A en Alsace, dans le cadre duquel il a fait un stage de trois mois chez Fabrique A au Bade pour écrire son mémoire de diplôme ; ce séjour de trois mois lui a permis d'obtenir le Certificat Euregio. Ensuite, comme deuxième pas de la

formation, Etienne R. a fait une école d'ingénieur à Strasbourg, mais a travaillé pendant les trois ans d'études chez Fabrique A au Bade, tout en étant engagé par Fabrique A en Alsace. Actuellement, comme troisième étape de formation, il fait une thèse d'industrie (Industriedoktorarbeit) à Karlsruhe et travaille toujours chez Fabrique A au Bade. Bien qu'Etienne R. nous explique qu'il est retourné au Bade parce qu'il voulait faire de la recherche et du développement ce qu'il n'aurait pas pu faire en Alsace, il est bien probable que son séjour préalable de trois mois chez Fabrique A au Bade a contribué à la décision de faire de la recherche en Allemagne et non pas dans un autre pays étranger.

L'entreprise dit profiter des stages aussi à d'autres niveaux, comme par exemple aux niveaux technique et professionnel. Ceci tient à la structure de l'entreprise comme nous l'explique Mirjam D. : Fabrique A a plusieurs centres de production qui sont spécialisés pour des appareils spécifiques. Chaque pays qui vend ces appareils a son propre centre de vente et y vend tous les produits des différents centres de production. L'entreprise est donc très intéressée à envoyer chez une entreprise du groupe Fabrique A à l'étranger des gens qui connaissent très bien les appareils. Ces personnes - en l'occurrence plutôt des étudiants que des apprentis - peuvent ainsi soutenir le département marketing ou de service à la clientèle de l'entreprise à l'étranger ou simplement y emmener du savoir-faire/know-how, du Bade-Wurtemberg par exemple, pour former les collaborateurs locaux.

Le fait d'avoir travaillé à l'étranger a encore un autre avantage : les apprentis ne connaissent pas seulement les processus dans l'entreprise à l'étranger, mais aussi les collaborateurs. Ces contacts personnels faciliteraient extrêmement la collaboration, comme nous l'affirment les responsables. Klaus M., l'ancien responsable de la formation, cite l'exemple d'un ancien apprenti ayant fait un stage dans le cadre du Certificat Euregio. Celui-ci lui avait raconté que le fait d'avoir établi des contacts avec des collègues à l'étranger lui facilitait le travail dans la mesure où il obtenait beaucoup plus aisément et plus rapidement du soutien au cas de problèmes. Les responsables sont tout à fait conscients de l'importance des relations personnelles avec les collègues à l'étranger, particulièrement avec des personnes sur d'autres continents.

Les arguments de l'entreprise nous mènent à l'hypothèse que le but principal pour Fabrique A est d'ordre économique. Evidemment, le but d'une entreprise telle que Fabrique A est de vendre le maximum de produits et de gagner de l'argent. Les stages sont un instrument du développement et du choix du personnel. Envoyer travailler des jeunes à l'étranger permet à l'entreprise d'augmenter le nombre de collaborateurs - une apprentie nous a dit qu'elle a choisi de postuler pour une place

d'apprentissage chez Fabrique A précisément parce que l'entreprise offre le « Certificat Euregio » – et de former du personnel capable de réussir au niveau international grâce à des compétences interculturelles obtenues pendant un stage.

Or, les responsables, et parmi eux surtout l'ancien directeur Konrad W., sont conscients que la réussite économique est « eine Verpflichtung, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen », donc qu'il ne faut pas oublier les personnes qui contribuent à cette réussite. C'était surtout Konrad W. qui a pris l'initiative d'organiser des stages pour apprentis, ceci à cause d'une préoccupation personnelle de promouvoir la coopération régionale : Le « Miteinander in der deutsch-französisch-schweizerischen Region am Oberrhein, in der heute noch die Hälfte aller Beschäftigten der Firmengruppe arbeiten » lui tenait à cœur ; après que les frontières géographiques en Europe avaient été abolies, les barrières mentales devaient tomber aussi.³⁹ Et Klaus M. insiste sur cette « pensée européenne » : « man braucht europafähige Mitarbeiter, denn was nützt es, wenn Sie Grenzen öffnen, und keiner geht durch ? ».

Vu que l'entreprise est située au carrefour entre trois pays, il va de soi pour les responsables que la « pensée européenne » commence dans la région. C'est à la suite de cette réflexion qu'est née l'idée de donner la possibilité à des apprentis de la région Trirhena de connaître une autre culture, une autre manière de travailler et de vivre. Pour Konrad W., comprendre une autre culture et être capable de se mettre à la place de quelqu'un, est le point principal, plus important même qu'apprendre une langue étrangère, comme le témoigne la citation suivante :

Eine Sprache zu sprechen, ist eine Sache, die Kultur des anderen zu verstehen eine andere. Und zwar sehr grundsätzlich. Also wir haben festgestellt, dass Franzosen und Deutsche prima miteinander technisch kommunizieren konnten, aber wenn es dann um grundsätzliche Dinge ging, dann hatten sie einfach eine andere Verhaltensweise. [...] Ich könnte Ihnen Dutzende Beispiele sagen, wo Deutsche und Franzosen nicht miteinander korrespondieren konnten, NICHT wegen der Sprache, mit der Sprache ging's, sondern wegen den Kulturunterschieden. (Konrad W.)

Le collaborateur de la CCI Hochrhein-Bodensee interviewé, Volker K., confirme cette dimension de la compréhension mutuelle et ajoute encore une autre, celle du développement personnel des jeunes gens :

Man schaut über den Tellerrand hinaus, man hat, auch wenn unsere in die Schweiz gehen oder die Schweizer hierher, es gibt Unterschiede. Es ist eine unheimliche Bereicherung der Persönlichkeitsentwicklung, die

³⁹ Source: www.ch.fabrika.com.

Leute werden mutiger und stolzer und es ist auch Freude dabei, es ist auch ein Stück weit Völkerverständigung, es ist einfach ein Baustein, den wir im zusammenwachsenden Europa als völlig selbstverständlich verpflichtend einführen sollten. Unbedingt. Dass wir jetzt hier drüber diskutieren müssen, ist eigentlich eine Schande, wir sollten es machen. Und es ist so traurig, dass man auch bis heute jetzt zwischen Baden und der Schweiz so wenig persönliche Kontakte hat. Man geht einkaufen und geht wieder heim. Man geht dort arbeiten und geht wieder heim. Und das ist eine kleine Möglichkeit, also meine Meinung es bringt etwas für die Völkerverständigung, für den Frieden, aber auch für die Persönlichkeitsentwicklung. Vier Wochen ist kurz, man kann jetzt nicht sagen, dass sie grossartig eine Weiterbildung in betrieblicher Hinsicht erfahren, aber es ist sehr wertvoll, wenn sie auf einmal sehen, wie wird denn in einem anderen Land gearbeitet, und man lernt einzelne Ansprechpartner kennen, die sie nachher vielleicht von der deutschen Seite her aus dann brauchen können, dann haben sie es viel einfacher, und sie gehen das zweite Mal dann nach der Ausbildung, wenn's mal nötig ist, viel lieber und unbeschwerter ins Ausland, sie haben ja schon einmal gesehen, wie es geht. Also man darf es nicht klein reden, es ist für die jungen Leute ein grosser Schritt.

Sebastian R., un collaborateur de l'Office pour la formation professionnelle du canton de Bâle-Ville, trouve que le Certificat Euregio est un bon complément à la formation et y voit plutôt une occasion de faire des expériences culturelles que d'acquérir de nouveaux savoirs professionnels. C'est aussi une occasion d'essayer quelque chose sans craindre des conséquences ou d'assumer un autre rôle :

Man kann hier mal etwas ausprobieren, was zuhause dann niemand mehr weiss. Man kann hier auch eine andere Rolle spielen als zuhause, manchmal bekommen sie auch eine andere Rolle, sie bekommen vielleicht mehr Kompetenzen oder weniger Kompetenzen, das kann man dann ausprobieren, das hat man sonst ja nicht.

Tous ces propos montrent qu'outre l'aspect économique, il y a encore d'autres dimensions : l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles, l'interculturel, l'idée d'une compréhension mutuelle aux niveaux linguistique et culturel. Les observations des formateurs confirment l'hypothèse qu'un stage est un excellent moyen pour acquérir ou approfondir de telles compétences : « Man sieht also wirklich, die Azubis merken das selber kaum, wie die also persönlich wachsen. Die gehen mal raus, lernen eine andere Organisation kennen, andere Umgebung, das gibt viel Selbstbewusstsein in die Sprachkompetenz » (Klaus M.) – nous nous interrogerons plus tard si les apprentis ne sont vraiment pas conscients de ce qu'ils apprennent lors d'un stage.

3.3. *La perspective des apprentis : défis et expériences*

Dans le chapitre suivant, nous aimerions montrer quels étaient les défis pour ces jeunes femmes d'aller travailler pendant quelques semaines en France et quelles étaient leurs expériences. On peut répartir leurs réponses en quatre catégories : compétences linguistiques, compétences interculturelles, compétences personnelles et compétences professionnelles.

3.3.1 Les compétences linguistiques

Les entretiens ont montré que la langue était un grand défi pour toutes les cinq : elles sont parties en stage avec des connaissances de français inexistantes pour les unes, de base pour les autres.

Nicole K. et Chantal W. nous parlent de leur premier jour de travail au Site A où elles étaient confrontées à un premier obstacle de communication : la réceptionniste ne parlait que français. Nicole K. était préparée à cette situation, ayant reçu une lettre de la part de son formateur pour expliquer à la réceptionniste pourquoi elle était là. Chantal W. par contre ne possédait pas de tel papier et était donc obligée de se faire comprendre autrement. Une fois l'entrée dans l'entreprise surmontée, la communication était plus facile, car les deux apprenties affirment que les collègues sur place leur ont parlé en allemand et que généralement la communication se déroulait en allemand, à l'exception d'un collaborateur de la production qui ne parlait ni allemand ni anglais et avec lequel Nicole K. a dû trouver un autre moyen pour communiquer, qui était celui d'utiliser des gestes ou des dessins. Les deux apprenties n'ont jamais eu de français à l'école et ne semblent avoir aucune affinité pour cette langue. Pourtant, Nicole K. a eu la possibilité de suivre deux heures de cours de français hebdomadaires au Site A par deux enseignantes dont l'une ne parlait ni allemand ni anglais. Nicole K. dit qu'elle a bien aimé ces cours et qu'elle a aussi réussi à répondre à des questions très simples de la part de son formateur, mais que puisque le stage remonte à il y a deux ans et qu'elle n'utilise jamais le français, elle a oublié la majorité des choses. Elle ajoute que si elle avait été dans une entreprise où personne ne parlait allemand, elle aurait beaucoup plus profité parce qu'elle aurait été forcée de communiquer en langue étrangère. Le fait que Nicole K. a pris du plaisir à apprendre le français sur place montre qu'elle aurait été prête à utiliser cette langue si on lui en avait donné l'occasion.⁴⁰

Contrairement à Nicole K. et Chantal W., Viktoria N. a choisi d'essayer de communiquer en anglais et affirme ne pas avoir ressenti la

⁴⁰ Il est vrai que, pour pouvoir donner une interprétation mieux fondée, il faudrait aussi parler avec les collaborateurs au Site A.

même disposition de parler allemand de la part des apprentis français et de la part des collaborateurs :

Ich kann kein Französisch. Das war schon mal das erste Problem. Dann kam's also mir, also ich will da auch irgendwie gar nicht böse sein oder irgendwie böse rüberkommen, mir kam irgendwie der Eindruck, dass die Azubis sie können ja ein bisschen Deutsch, dass sie das aber nicht sprechen WOLLTEN, dass sie dann einfach gesagt haben, na ja sie kommt hier her, muss ein bisschen Französisch können. Und haben dann nur mit mir immer Französisch geredet und untereinander auch. Und ich bin dann halt immer so ein bisschen abseits gesessen, weil ich mich nicht kommunizieren konnte. Und mit den Mitarbeitern, die waren dann eigentlich recht zugänglich, so dass sie das dann auch versucht haben auf Englisch mir zu erklären, was ich jetzt zu tun hab. Und das war dann, sag ich jetzt mal positiv, dass man da einen Weg gefunden hat oder gesucht hat, dass es da nicht so Probleme gibt. Nur die Azubis, die waren halt, ja, die sind ihren Weg gegangen und sind halt nicht drauf eingegangen, dass ich jetzt kein Französisch kann.

Les expériences faites par Viktoria N. se distinguent de celles de ses deux collègues par le fait que pour Viktoria N., l'allemand n'était pas un moyen de communication avec les collègues. Néanmoins, ces conditions de communication difficiles pour elle n'ont pas diminué l'aspect positif de son stage :

Und es war auch eine grosse Erfahrung. Es hat Spass gemacht, wobei ja Kommunikationsprobleme halt da waren, weil die Azubis in Frankreich jetzt ja Französisch gesprochen haben und ich kein Französisch jetzt so kann, gab's da halt ein paar Probleme auch mit den Mitarbeitern. Aber dann hat man sich auf Englisch kommuniziert und dann war das kein Problem. Aber ansonsten kann man da eigentlich nichts Schlechtes drüber sagen.

Les deux autres apprenties, Claudia L. et Edith T. qui savent le français nous racontent que la communication se faisait presque exclusivement en français, une expérience que les deux ont vécue de façon différente. Claudia L. a d'abord dû s'habituer à l'obligation de parler strictement le français. Elle a ressenti le refus des collègues français de parler allemand bien que ceux-ci le maîtrisent et leur exigence de faire des phrases correctes un peu comme une chicanerie. Mais elle avoue qu'avec le temps, elle a compris qu'elle pouvait en profiter ;

Also, es war schwierig. Ich hab manchmal schon gedacht, also das hätten sie mir schon auf Deutsch sagen können, weil sie's ja perfekt können. Aber das haben sie wirklich überhaupt nicht gemacht. Also eigentlich war's ja gut, weil ich sollte es ja eigentlich lernen, aber es war schon anstrengend, ja. Also und ich hab ja da weniger gearbeitet wie hier, aber ich war immer total platt, wenn ich heimgekommen bin, weil

es wirklich anstrengend war. Und sie waren auch nicht so offen, die Leute dort. Sie waren eher ein bisschen zurückhaltend und so und haben hohe Ansprüche gehabt, wenn ich einen Satz falsch gesagt habe, musst ich ihn noch mal wiederholen, richtig. Jo das war, so am Anfang war ich schon ziemlich geschockt. [...] das war manchmal ein bisschen das Problem, dass sie, also dann wenn du was nicht verstanden hast ziemlich, ja, genervt waren und dann es halt noch mal erzählt haben. Aber jetzt nicht so viel einfacher eigentlich. Also man musst' schon kucken, dass man's irgendwie versteht. Also das, das war nicht so toll. [...] Am Anfang hab' ich mir gedacht, die können froh sein, wenn ich überhaupt was sage ((rires)). Aber dann habe ich mir gedacht, ja gut, sie wollen mir ja nur helfen eigentlich. Aber manchmal war's schon bisschen arg streng. Und dann musst' ich's noch mal sagen.

Edith T. a vécu l'obligation de parler français de façon plus positive et comme un défi qu'elle avait envie d'assumer : « wenn man im Ausland ist, da wird man wirklich gezwungen zu reden und wirklich halt so auch langsam in der Sprache zu denken und sich einfach versuchen zu kommunizieren und zu verständigen, das war eigentlich der Reiz, auch die Kultur teilweise kennen zu lernen ». Les réactions des collègues à ses tentatives de parler le français étaient plutôt positives et Edith T. affirme qu'ils l'ont encouragée à parler pour qu'elle perde le blocage qu'elle a eu au début :

Aber trotzdem haben die Mitarbeiter mit mir strikt Französisch gesprochen, also die haben das auch ernst genommen, das war gut so. Also, nichts Deutsches, obwohl sie es auch auf Deutsch hätten sagen können, es sei denn halt, ich hab mal ein Wort wirklich überhaupt nicht verstanden, konnte einfach, wusste einfach nicht was das, was sie von mir wollten, dann haben die es schon mal übersetzt und mir dann auf Deutsch noch gesagt, aber ansonsten war es eigentlich Französisch.

Edith T. fait preuve d'une forte volonté d'améliorer ses compétences en français quand elle nous dit avoir demandé à ses collègues de la corriger lorsqu'elle commettait des fautes.

Bien que les collègues français aient bien veillé à ce que les deux apprenties utilisent le français, l'allemand n'était pas complètement défendu. Pour pallier des difficultés de compréhension, Claudia L. et Edith T. ont parfois employé des mots allemands et utilisé un dictionnaire en ligne. Claudia L. raconte que parfois, elle a prié les collègues d'entrer un mot lorsqu'elle ne savait pas comment l'écrire, ce que ceux-ci ont fait sans problèmes. Mais plutôt que d'avoir recours à l'allemand, Edith T. affirme avoir essayé de décrire les choses : « Ansonsten habe ich halt probiert drumrum zu reden oder also, ich wollte auf jeden Fall im Französischen bleiben, weil nur dann bringt es einem ja wirklich was ».

Nous voyons à l'exemple de Claudia L. que le stage peut changer les représentations sociales d'un individu (Bothorel 2008) : malgré les difficultés du début de communiquer en français, Claudia L. a pu constater que l'expérience de devoir parler la langue étrangère n'a pas seulement contribué à améliorer ses compétences linguistiques, mais qu'elle l'a aussi encouragée à utiliser le français après avoir remarqué qu'elle ne doit pas le maîtriser parfaitement pour pouvoir communiquer :

Es hat einem mordsviel gebracht. (...) Also in Frankreich fand ich's am Anfang total hart, weil die ersten drei Wochen dacht' ich, oh nee, das pack ich gar nicht ((rires)) weil eben Buchhaltung war dann auch noch kompliziert und ich hab's einfach nicht verstanden, wenn die mir was erklärt haben. Aber so dann ab der dritten Woche ging's plötzlich. Und eben wo ich dann fertig war, dann hab ich gedacht, jetzt hab' ich's geschafft, jetzt hab ich echt was gelernt (...) ich habe immer gedacht ja bevor ich es sag, muss ich mir genau überlegen, wie ich's sage und so. Aber eigentlich ist es besser, du sagst irgendwas Falsches, als dass du gar nix sagst. Dass man einfach bisschen mehr Mut hat, einfach was zu sagen in der Sprache, auch wenn es jetzt nicht ganz richtig ist.

Viktoria N. affirme aussi que le stage a changé son attitude envers la langue française, qu'elle avait commencé à détester à l'école primaire à cause du professeur et de sa manière d'enseigner la langue :

Also es ist jetzt nicht mehr so, dass ich sag : um Gotteswillen meinen nächsten Sommerurlaub möcht ich da überhaupt nicht verbringen, sondern es hat auch gezeigt, dass in Frankreich nette Leute sind. Nicht nur so wie er damals gesagt hat, ja geht überhaupt nicht. Und das war dann schon so, ja so beeindruckend, sag ich jetzt auf eine Art und Weise, dass man den totalen Gegensatz gesehen hat, dass man mit den Leuten, auch wenn man jetzt kein Französisch kann, irgendwie kommunizieren kann. Es geht auch im schlimmsten Fall mit Händen und Füßen und Gesichtsausdrücken und also das hat dann schon einiges gewandelt, so dass ich denk, nächstes Jahr könnt ich auch nach Frankreich rüber gehen ((pas pour travailler, mais pour faire des achats et connaître des gens, passer des vacances)) [...] Das hat so ein Türchen, ein weiteres Türchen geöffnet, so dass man auch mal Neues dazu lernen kann, auch wenn man jetzt, sag ich jetzt mal, schlechte Erfahrungen gemacht hat.

Sollicitées de répondre à la question de savoir quel était pour elles le plus grand défi pendant leur stage en France, la majorité des apprenties a dit que c'était la communication en langue étrangère. Or, quatre des cinq apprenties citées ont également fait un stage en Suisse où la difficulté de la langue étrangère ne se posait guère, voire pas du tout. En règle générale, des personnes ayant grandi au Bade-Wurtemberg sont capables de comprendre le dialecte bâlois qui est assez proche du dialecte badois. Pourtant, Sebastian R., le collaborateur de l'Office pour la

formation professionnelle à Bâle, insiste sur le fait qu'il y a des différences :

Deutsch ist eben nicht Deutsch, Schweizerdeutsch ist nicht Deutsch, auch das ist ein Unterschied. Man hat schon das Gefühl, man kann (dort Deutsch) sprechen und (dort merken), aha, in kleinen Dingen sind schon noch Unterschiede dabei. Wir sagen uns nicht tshüss oder so was, und solche Dinge. [...] und Peperoni ist nicht Paprika und Paprika ist nicht Peperoni.

Claudia L. a également constaté ces différences au niveau du vocabulaire. Mais à part cela, toutes les apprenties affirment qu'elles n'avaient aucun problème avec le suisse-allemand. Or, plusieurs fois, la réponse à notre question de savoir quelles étaient leurs expériences avec le suisse-allemand allait plutôt dans le sens de la mentalité des Suisses et pas de la langue :

Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Schweizerdeutschen gemacht?

Ja, die Schweizer Mentalität fand ich eigentlich ganz toll. Ich weiss nicht, es ist alles so ein bisschen locker und also ich war positiv überrascht auf jeden Fall. Also ich bin gut ausgekommen mit den Schweizern.

Und vom Dialekt her?

Gar kein Problem.

Die Kollegen haben dann mit Ihnen Hochdeutsch gesprochen oder auch Dialekt ?

Sie haben mich immer gefragt, ob es ok ist, wenn sie Dialekt sprechen. Klar, logisch. Ich gehe auch öfter mal nach Basel shoppen.

3.3.2 Les compétences interculturelles

Cette dernière citation nous amène à la dimension de l'interculturel. Evidemment, des problèmes de langue sont beaucoup moins pertinents lors des stages des apprenties allemandes en Suisse. La plupart d'entre elles parle le dialecte badois et visite Bâle de temps en temps, où elles entendent le suisse-allemand. Elles semblent être parties de l'idée que les Suisses (alémaniques) et les Allemands ne se distinguent pas vraiment. Pourtant, elles ont constaté des différences, par exemple au niveau de l'accueil et de l'atmosphère à l'entreprise :

Also in der Schweiz, die waren echt alle total nett. So ganz herzlich und freundlich und haben sich total um einen gekümmert, von Anfang an. Und also, da war ich echt begeistert. So lieb sind die alle, also, haben einen gleich eingeladen, noch abends. Und auch in den Pausen haben sie einen sofort mitgenommen. (Claudia L)

Selon les apprenties, une différence frappante entre l'Allemagne, la Suisse et la France est le rythme de travail, comme l'affirme Nicole K. : « Also in der Schweiz sind die nit so hektik hektisch wie hier, alles schön langsam und sind fröhlicher hab ich das Gefühl und sehen das alles nicht so eng, in Frankreich kann ich's nicht beurteilen weil ich da ja nie kein grossen Kontakt hatte ». Et Chantal W. enchaîne en disant que les gens en France « sind auch nicht so hektisch » et rit. Une autre différence que les apprenties ont constatée est le fait qu'en France, il n'y a pas de pause de petit-déjeuner, dû au fait que les Français commencent à travailler plus tard que les Allemands.⁴¹

Citons encore une fois Claudia L. qui résume ses expériences interculturelles comme suit :

In der Schweiz waren sie viel offener. Also sind mehr auf dich zugegangen, in Frankreich eher nicht. In der Schweiz war auch irgendwie die Arbeit eher locker, die haben nicht so einen Stress gemacht. Und in Frankreich war's ziemlich stressig, da hatte auch ich viel zu tun. Ich war die ganze Zeit echt beschäftigt. Und auch so untereinander waren sie nicht so irgendwie so gut befreundet, habe ich jetzt den Eindruck gehabt, wie jetzt in der Schweiz. Das war ein Unterschied, der mir aufgefallen ist. Dann Kantinenessen ist mir auf+gefallen+ ((rires)). In Frankreich gab's immer Rotwein in der Kantine, also immer freitags. Und ich war da ja in der Buchhaltung. Immer wenn sie einen Jahresabschluss gemacht haben, gab's noch Sekt. [...] Also was mir aufgefallen ist bei den Franzosen, da ist Sport mordswichtig. Die hatten sogar ein Fitnessstudio im Betrieb. Und da sind auch viele also reingegangen über die Mittagspause. Und die haben immer mich gefragt, was ich für Sport mache, und so. Das ist denen irgendwie, vielleicht lag es auch an der Firma grad oder der Abteilung. Aber das ist mir auf jeden Fall aufgefallen.

Viktoria N. confirme l'expérience qu'en France, il y a moins de contact entre les collaborateurs, tant au niveau du travail qu'au niveau privé. Cependant, elle relativise cette observation en disant que selon les départements chez Fabrique A en Allemagne, il y a aussi des sections où les gens ne connaissent guère leur voisin de bureau tandis que dans d'autres, il y a beaucoup plus de contacts. Viktoria N. a de la peine à répondre à notre question de savoir quelles autres différences entre les trois pays elle a constatées: « Also was jetzt so kulturell angeht, würde ich sagen, ist es schon ein kleiner Unterschied zwischen den drei Ländern, [...] weil, ja wie soll man das beschreiben ? Ich, das ist, man muss es eigentlich gesehen haben ». Elle cite l'exemple de la cantine : en France, elle a vu que les collaborateurs se réunissent dans des groupes où

⁴¹ Cf. pour ce même genre d'exemples Yanaprasart 2006.

ils rigolent beaucoup, mais que ces groupes restent isolés. En Suisse ou en Allemagne par contre, elle a observé que les collaborateurs s'assoient là où il y a une place, peu importe de quel département vient le voisin.

3.3.3 Les compétences personnelles et professionnelles

Viktoria N. a profité du stage encore à un autre niveau : celui du développement de compétences professionnelles : au site A, elle a reçu la tâche de construire un entonnoir pour des déchets de façon que les déchets entrent dans un seau. Elle a tellement bien fait ce travail que cet entonnoir est utilisé maintenant par l'entreprise. Au début, les collègues lui ont tout montré, et d'après elle, cela lui a pris une semaine et demie pour comprendre (en utilisant les captures d'écran du logiciel évoquées plus haut). Au cours du travail, elle a compris qu'elle devait poser des questions pour obtenir les informations qu'il lui fallait et qu'établir un plan de travail pouvait l'aider :

Also mir hat's nicht gereicht, dass ich jetzt einfach hingehge, ich bin mit meiner Arbeit fertig, was kann ich als Nächstes tun. Da muss und er gibt mir dann `n sag ich jetzt mal Arbeit, also `n Auftrag, wo ich dann machen muss. Und dann hab ich gefragt, ja was muss es genau sein? Bis wann muss es fertig sein? Ob ich kommen kann, wenn ich irgendwelche Fragen hab, ob er am Platz ist. Auf welche Sachen ihm das jetzt wirklich ankommt. Was da geändert wird, also so ins Detail bin ich halt ein bisschen rein gegangen, damit ich wirklich Bescheid wusste, dass ich mir so ein Arbeitsplan machen konnte, was ich jetzt zu tun hab und dass ich dann auch alle Punkte abhaken kann, bevor ich dann mehrmals zu ihm hingerannt bin und gefragt hab ja stimmt das jetzt so? Und dann sagt er nein das ist, das ist nicht richtig, das und das muss noch geändert werden. Also so einen kleinen Arbeitsplan erstellen und dann funktioniert das schon.

Claudia L. a fait plusieurs expériences importantes au niveau des compétences personnelles. Pendant son stage au centre de vente en Suisse, elle a pu collaborer à l'organisation d'un séminaire pour des clients de 25 pays dans un siège de Fabrique A à Munich. Un défi auquel Claudia L. était confrontée était la communication entièrement en anglais ; un deuxième point était le contact avec des gens de cultures très différentes. Elle raconte que les différences de culture étaient toujours le sujet des repas du soir. Une expérience particulièrement intéressante pour elle étaient les discussions avec les clients musulmans : ceux-ci s'étaient étonnés que Claudia L. – une femme – participait au repas et étaient plutôt réticents au début. Mais après quelque temps, cela les intéressait comment cela était possible et ils ont commencé à poser des questions et à montrer des photos. Claudia L. résume son expérience comme suit :

Das war das in der Schweiz, mit dem Kundenseminar, dass man halt einfach offen ist für neue Kulturen und alles. Und dass man einfach auf Menschen zugeht. Weil ich hab dann einfach gedacht, jetzt bissch halt mal nicht schüchtern, sondern fragst wirklich, wenn dich was interessiert. Gehst auf die Leute zu. Und also nach dem Seminar fällt mir's einfach ein bisschen leichter, so einfach auf die Leute zuzugehen. Und es war ja so, dass alles auf Englisch war. Und dann (bin ich) so, uuh Englisch und so. Aber die haben ja auch nicht so gut Englisch können und wenn ich da irgendwas falsch gesagt habe, die haben sich da gar nichts draus gemacht. Und irgendwie einfach ein bisschen lockerer, wenn's um, darum geht neue Menschen kennen zu lernen, auf jemanden zuzugehen.

Lors de son stage en France, elle a compris une autre chose très importante tant au niveau personnel que professionnel : qu'il y a des situations dans la vie où il faut tenir ferme même si c'est difficile :

Also in Frankreich habe ich auf jeden Fall gelernt, dass man sich durchsetzen muss und dass man halt selbstständig sich um alles kümmern muss. Weil hier ist es so (...) du hast immer einen Ansprechpartner. Aber in Frankreich war das halt ganz anders, du musstest dich wirklich um alles selber kümmern, alles so selbstständig machen. Und, also das hat MIR halt einfach viel gegeben. Dass man auch lernt, jetzt sich durch irgendwas durchzubeissen wenn's auch jetzt mal nicht so toll ist. Weil's ja auch am Anfang ziemlich schwierig war.

4. Discussion et perspectives

Parmi les expériences faites lors d'un stage en France, celle de communiquer en langue étrangère est un point important. Nous avons vu que contrairement à la Suisse, l'enseignement du français n'est pas obligatoire en Allemagne, mais qu'il y a des écoles le long du Rhin où le français est enseigné comme première langue étrangère. Claudia L. a été dans une telle école puisqu'elle a appris le français dès la 5^e année scolaire et l'anglais dès la 7^e année scolaire. Elle estime que ses compétences en anglais sont meilleures que celles en français, et que les compétences de compréhension écrite en français sont meilleures que celles de production orale ; mais elle pense savoir assez le français pour pouvoir communiquer, éventuellement en ayant recours à des gestes.⁴² Viktoria N. a eu des cours de français à l'école primaire desquels elle a gardé un souvenir très négatif. Edith T. est la seule apprentie ayant eu des cours de français à l'école professionnelle. Nicole K. et Chantal W. n'ont jamais eu de cours de français, ni à l'école obligatoire ni à l'école

⁴² N'ayant pas pu enregistrer Claudia L. lorsqu'elle parlait anglais et français, nous ne savons pas dans quelle mesure cette auto-évaluation correspond à la réalité.

professionnelle. Ayant des compétences langagières en français quasiment inexistantes ou très rudimentaires, les apprenties se trouvent dans une situation de communication exolingue extrême (Lüdi/Py 2003) et doivent trouver des moyens pour pallier cette asymétrie dans la communication. Toutes les apprenties étant plus ou moins bilingues, elles ont donc un certain répertoire auquel elles peuvent recourir.

Une possibilité est de recourir à la langue première, à l'allemand, une autre celle d'essayer de communiquer dans les autres langues étrangères qu'on connaît, ici l'anglais.

Quant à Nicole K. et Chantal W., nous supposons qu'elles savaient déjà avant leur départ que leurs collègues en Alsace parleraient allemand avec elles. Quand nous leur posons la question de savoir si elles ont essayé de parler anglais, elles commencent à rire et Nicole K. dit : « Das können die glaub auch nicht dort ». La première réaction de Chantal W. est une négation très brève et assez forte, suivie d'un rire. Nicole K. exprime sa présomption que les Français – en tout cas ceux du Site A – ne savent pas parler anglais, suivi d'un rire également. Comment interpréter cette réaction ? Les deux apprenties partent-elles de l'idée que les Alsaciens parlent allemand de toute façon, et surtout pas l'anglais ? Ont-elles fait une expérience personnelle avant le stage ou ne reproduisent-elles que des représentations que les Allemands se font des Français ? Leur réponse à la question de savoir si, au travail en Allemagne, elles ont du contact avec des Français, pourrait renforcer cette deuxième hypothèse : elles disent ne pas avoir de contact avec eux, mais que si elles l'avaient, ceux-ci parleraient très probablement allemand aussi. Si nous allons voir comment Nicole K. et Chantal W. nous ont expliqué pourquoi elles ont fait ce stage, nous ne constatons pas une motivation très forte. Les deux disent que cela faisait partie de la formation et qu'il fallait le faire (« dann macht man es halt », Nicole K.).

Par contre, le recours à l'anglais était une option pour Viktoria N. Ses propos montrent qu'elle était tout à fait prête à s'impliquer dans cette nouvelle situation de travail dans un pays étranger et dans une langue étrangère. C'était justement cela qui l'a motivée à s'engager dans ce stage : « Weil ja sag ich jetzt mal andere Kultur ist es jetzt nicht unbedingt, aber in gewissen Aspekten einfach ist es anders. Und das hat mich einfach interessiert, da hinzugehen ». Elle a utilisé son répertoire plurilingue⁴³ pour pallier des difficultés de compréhension en recourant à l'anglais lorsque le français ou l'allemand ne marchaient pas ; on peut parler, dans ce contexte, d'un « exploratory language choice » (Myers

⁴³ Voir les références à une conception de répertoires plurilingues comme ressources dans l'introduction à ce volume.

Scotton 1993, Lüdi 2005), c'est-à-dire de la mobilisation de son répertoire plurilingue dans des situations où le choix de langue n'est pas du tout évident. Pour Viktoria, ceci était par exemple le cas quand elle rencontrait quelqu'un dans le couloir qui ne la connaissait pas : « Und ja dann hab ich das halt erzählt, Deutsch UND Englisch, weil ich nicht genau wusste, wie sie die Sprache jetzt können, ob sie genau Deutsch können oder besser Englisch. » Viktoria N. semble avoir compris au cours du stage qu'en adaptant son choix de langue à ses interlocuteurs, le contact avec ses collègues français devenait de plus en plus facile : « Also mit den Leuten gar kein Problem. Also waren freundlich, sobald man halt irgendwie gewusst hat, wie kommt man dahin, wie wenn ich jetzt stur auf Deutsch irgendwie weiter gesprochen hätte ». Viktoria N. semble avoir aimé pouvoir communiquer en français lors de son stage. Malgré ses mauvaises expériences dans les cours de français à l'école primaire, elle aurait aimé suivre un cours de français à Fabrique A au Bade-Wurtemberg (elle n'a pas pu le faire à cause d'une imbrication des heures du cours avec celles de l'école professionnelle). Anticipant qu'elle aurait des difficultés de compréhension en Alsace, Viktoria a suivi le conseil d'une collègue de faire des captures d'écran du logiciel avec lequel elle travaillait pour pouvoir mieux comprendre la version française.

Pour Claudia L. et Edith T., le recours à l'anglais n'était pas un moyen de pallier des difficultés de compréhension. Bien que la consigne – elles sont obligées de parler français – fût claire, elles ont quand même utilisé des mots allemands de temps en temps, une stratégie qui semble avoir été tolérée par les collègues.

Bien qu'elles soient tout à fait conscientes qu'elles partent à l'étranger, à savoir en France, nous pouvons constater chez les apprenties une certaine attente que les personnes à l'étranger doivent leur parler en allemand. Cette attente se montre par exemple chez Viktoria N. qui reproche aux apprentis français de ne pas avoir parlé allemand avec elle et de l'exclure ainsi de la communication, ou aussi chez Claudia L. qui, au moins au début, en voulait à ses collègues d'avoir parlé français bien qu'ils eussent su parler allemand. Au cours du stage, Claudia L. a compris ce que Edith T. avait compris dès le départ : que cette obligation de parler le français n'était pas une chicanerie, mais une chose normale dans un pays francophone et une occasion pour elle d'améliorer ses compétences linguistiques.

Jusqu'à présent, nous n'avons pu analyser que la perspective d'apprenties allemandes qui sont parties en France et en Suisse. Nous supposons que les résultats seraient différents selon que nous interrogeons des Suisses allant en France et/ou en Allemagne et encore des Français faisant des stages en Suisse et/ou en Allemagne.

Il y a encore une autre dimension dont nous n'avons pas encore parlé, mais dont les apprenties et les responsables d'entreprise ont parlé dans les entretiens, à savoir la dimension internationale. La tendance globale d'utiliser l'anglais comme lingua franca a aussi atteint la région. Et le fait que Fabrique A est devenue une entreprise internationale, tant au niveau européen que mondial, a obligé l'entreprise de changer la devise « nous opérons au niveau d'un tripoint » en « nous opérons au niveau international ». L'entreprise a par conséquent un grand intérêt à former ses apprentis aussi en anglais. Lors d'une rencontre de stagiaires-étudiants étrangers et allemands en Allemagne, le responsable de la formation, Leonard B., a profité de la présence d'un étudiant anglais ne sachant pas l'allemand pour faire sa présentation en anglais. Il a justifié sa décision devant les étudiants en leur disant que Fabrique A était devenue une entreprise internationale et que c'était pourquoi la maîtrise de l'anglais était indispensable et qu'il fallait s'y habituer le plus vite possible.⁴⁴ De plus en plus d'apprentis du Bade-Wurtemberg ont la possibilité de faire un stage dans l'espace anglophone. La situation est donc différente de celle des stages dans la région Trirhena. A ce que nous avons dit de la situation des apprentis faisant un stage dans la région, nous pouvons ajouter que pour ceux qui partent en Angleterre, il y a deux points supplémentaires très importants : être séparé de la famille pour plusieurs semaines ainsi que vivre dans un pays étranger et où leurs chances de pouvoir parler allemand sont plutôt petites.

Edith T. est une de ces apprenties ayant fait un stage en Angleterre. Comme pour le français, elle n'osait pas vraiment parler au début, mais elle dit avoir surmonté ce blocage beaucoup plus vite qu'en France et s'être habituée rapidement à l'accent anglais. La grande différence pour elle entre le séjour en France et celui en Angleterre était qu'en France, elle se savait toujours près de la frontière allemande et avait comme dernier moyen de communication le changement à l'allemand, donc un sentiment de sécurité qu'elle n'avait pas en Angleterre : « in England waren wir also komplett dort und es war halt einfach so, dass wir (.) reden MUSSten, ich meine in Frankreich, ich konnte immer noch kurz über die Grenze und viele konnten einfach auch Deutsch verstehen ».

Outre le défi d'être pour ainsi dire immergée dans la langue anglaise, Edith T. a constaté un autre point important, que nous ont d'ailleurs confirmé d'autres apprentis ayant fait un stage en Angleterre : devenir indépendante et être totalement responsable de soi-même :

⁴⁴ La raison principale était cependant la présence d'un étudiant anglais maîtrisant mal l'allemand. Nous doutons que Leonard B. eût fait sa présentation en anglais si cet étudiant n'avait pas été là.

Also in England halt vor allem, weil wir uns auch versorgen mussten, wir mussten einkaufen, [...] So jetzt in Frankreich ist es eher nur das Geschäftliche und in England war es eben das komplette Paket [...] Ich musste mich selbständig irgendwie durchkämpfen, musste auf jeden Fall, also ich denke, ich bin selbstbewusster auch geworden und stärker einfach. Einfach auch mal (..) ja : den Mut zu haben mal zu fragen so, wie war das noch mal oder stimmt das jetzt, habe ich das richtig verstanden? Einfach noch mal die Gegenfrage zu stellen oder (..) ja, das hat mir schon, also ich fand, das hat mir schon, hat mich weiter gebracht persönlich.

Ce dont nous témoigne Edith T. et ses collègues correspond en grande partie aux aspects que les responsables d'entreprises ont mentionnés.

Pour Konrad W, Klaus M., Mirjam D. et Volker K., le fait de « über den Tellerrand hinausschauen » et de voir quels sont les points communs, mais aussi les différences entre les habitants de ces trois pays voisins, est un point très important. Il nous semble que les apprenties ont été surprises de constater que même entre trois pays qui à première vue se ressemblent, il y a des différences aux niveaux de la mentalité, du style de vie ou du travail. Mirjam D. confirme que c'est ce genre d'expériences interculturelles, parfois surprenantes, qui peut modifier la perception du voisin. A la fin de chaque année d'apprentissage, Mirjam D. la passe en revue ensemble avec les apprentis allemands. Très souvent, elle remarque que le stage en Suisse par exemple a contribué à construire une autre perception des Suisses et que la plupart des apprentis font les mêmes expériences positives – les gens sont très gentils, l'atmosphère de travail est très agréable, ils ont l'impression d'être les bienvenus – ce qui abolirait, selon Mirjam D., les barrières dans les têtes, significatives pour la cohabitation des Suisses et des Allemands dans la région. Faire des expériences positives, avoir du plaisir à travailler dans l'autre pays, avoir envie de repartir dans ce pays dans son temps libre, sont des effets bienvenus et souhaités par les responsables.

Un autre point que Mirjam D. a soulevé est celui de la motivation. Pour elle, une condition très importante pour le succès d'un stage est un intérêt de l'apprenti d'apprendre quelque chose de nouveau, d'avoir une certaine ouverture envers des choses inconnues et avoir la volonté de s'adapter et de s'intégrer. Nous avons vu que parmi nos apprenties, il y en a qui étaient motivées et d'autres qui l'étaient moins, mais qui ont changé d'avis au cours du stage.

La dimension du développement personnel au cours d'un stage, mentionnée par les apprenties, est également un point qui ressort des propos des responsables. Selon Volker K., un stage est « eine

unheimliche Bereicherung der Persönlichkeitsentwicklung, die Leute werden mutiger und stolzer ». Les autres responsables confirment que l'aspect de devenir indépendant et d'augmenter la confiance en soi figure clairement parmi les objectifs d'un stage.

La dimension économique – recruter du personnel qualifié pour l'entreprise – ressort de manière beaucoup plus forte dans les propos des responsables que chez les apprentis. Contrairement aux apprentis qui ne semblent pas être conscients que le Certificat Euregio pourrait leur être utile dans leur carrière professionnelle et augmenter leurs chances sur le marché du travail, les responsables le savent très bien ; rappelons-nous l'exemple du boulanger-pâtissier cité par Sebastian R. L'acquisition de compétences personnelles semble être un point commun des deux groupes d'acteurs.

La dimension linguistique était peu thématifiée par les responsables. Ceci pourrait tenir au fait qu'il s'agissait surtout de stages entre l'Allemagne et la Suisse dont ils parlaient, où la langue est moins importante. Mais puisque certaines apprenties étaient en France, il est clair que pour elles, la langue représente un aspect important. Elles ont fait des expériences pertinentes : le fait d'avoir vu qu'elles n'ont pas besoin de maîtriser « parfaitement » une langue pour réussir la communication dans une situation de communication exolingue a contribué à abolir un blocage face à la langue étrangère et a augmenté la confiance des apprenties dans leur capacité de gérer des situations de langue étrangère.

En général, nous avons pu constater que les expériences des apprenties interviewées rejoignent tout à fait les objectifs d'un stage tels qu'ils sont décrits sur le site web du Certificat Euregio⁴⁵ :

Au niveau interculturel : « découvrir un nouvel espace culturel »

Au niveau linguistique : « renforcer la maîtrise de [langues étrangères] »

Au niveau professionnel : « acquérir d'autres techniques et découvrir une organisation d'entreprise différente »

Au niveau personnel-professionnel : « obtenir des compétences professionnelles élargies : un complément de formation à l'étranger suppose ouverture d'esprit, flexibilité, adaptabilité – compétences reconnues par le monde du travail »

Toutes ces quatre dimensions sont importantes, et il est difficile de dire si l'une l'est plus qu'une autre. Après nos entretiens, nous avons

⁴⁵ www.euregio-zertifikat.de/frameseite-fr.htm.

l'impression que, contrairement à ce que disait Klaus M. – selon lui, les apprentis seraient à peine conscients de ce qu'ils apprennent –, ces derniers savent très bien dans quelle mesure ils ont pu profiter de leur stage.

5. Conclusion

Nous avons tenté de répondre à un certain nombre des questions concernant les raisons et les objectifs d'un stage professionnel ainsi que les expériences avec un tel stage dans un des trois pays de la région Trirhena. L'analyse a montré qu'il y a une hétérogénéité et une pondération différente dans la perspective des acteurs impliqués.

Pour la plupart des apprentis, partir à l'étranger est avant tout une aventure. Les expériences sont pourtant différentes : pour ceux qui partent en Suisse, il s'agit plutôt de voir quelles sont les différences entre ces deux pays qui parlent presque la même langue. Pour ceux qui partent dans un pays non germanophone (qu'il soit dans la région ou plus loin), l'approfondissement de connaissances linguistiques peut être l'objectif principal ; pour ceux qui partent en Angleterre par exemple, le fait de quitter la famille pour un temps limité et d'être entièrement responsable pour soi l'est aussi. Mais il semble que le point commun pour tous est le fait de connaître une autre culture et une autre manière de travailler.

L'entreprise Fabrique A met un accent important sur les expériences interculturelles, ceci dans le but de former son personnel de manière à ce qu'il soit capable de vendre les produits de l'entreprise au monde entier. Avec la mise en place du Certificat Euregio, l'entreprise a commencé à exploiter les contacts transfrontaliers pour permettre à des jeunes de connaître la culture et la vie de travail dans un pays voisin, mais quand même étranger. Or, l'entreprise n'est depuis longtemps plus uniquement une entreprise régionale. Elle doit tenir compte des processus de globalisation, de contacts internationaux et de mobilité. Ainsi, elle a décidé de coopérer avec une entreprise du groupe Fabrique A en Angleterre pour que les apprentis n'y voient pas seulement un autre pays et une autre manière de travailler, mais pour qu'ils approfondissent leurs compétences d'anglais – nos entretiens ont confirmé la tendance générale que l'anglais est de plus en plus fréquemment utilisé comme lingua franca dans des situations de communication exolingue.

L'entreprise profite donc à plusieurs niveaux des apprentis ayant fait un stage à l'étranger : ceux-ci possèdent des compétences interculturelles et, selon l'endroit où ils étaient, de meilleures compétences en langue, et ils connaissent le business. De tels apprentis ont une grande valeur économique pour l'entreprise ; c'est la raison aussi pour laquelle

Fabrique A essaie de garder ses apprentis après leur apprentissage. Un stage permet de devenir ouvert envers des expériences nouvelles, une qualité que Fabrique A demande à tous ses collaborateurs pour qu'ils puissent réagir de manière flexible aux défis du marché et des clients, tel qu'il est formulé dans le magazine interne de l'entreprise :

Zunächst einmal zeichnet sie [les collaborateurs] sicherlich grosse Offenheit aus. Sie müssen Bedürfnisse wahrnehmen, selbst wenn diese gar nicht explizit formuliert wurden. Und sie müssen darauf überzeugende Antworten finden. Dazu müssen sie unbefangen und unvoreingenommen auf Neues zugehen. Wer dem Unbekannten gleichermaßen mit Neugierde und Bedacht gegenübertritt, bleibt empfänglich für frische Impulse, ohne sich sofort der ersten Begeisterung hinzugeben. Das ist nötig, um das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden, das Bahnbrechende vom Überkommenen.

Bibliographie

- Bothorel, Arlette (2008) : Le plurilinguisme en Alsace : les représentations sociales comme ressources ou outils de la description sociolinguistique. Les Cahiers de l'Acedle, 5/1, 41-63.
- Castellotti, Véronique / Coste, Daniel et al. (2007) : Propositions pour une éducation au plurilinguisme en contexte scolaire. ADEB/Université François Rabelais. Tour.
- Centre ch Echanges de Jeunes (1990) : Vade mecum. Soleure.
- Conseil de l'Europe (2000) : Cadre européen commun de référence pour les langues : apprendre, enseigner, évaluer. Paris : Didier.
- CDIP (2004) : Enseignement des langues à l'école obligatoire : stratégie de la CDIP et programme de travail pour la coordination à l'échelle nationale. http://edudoc.ch/record/30009/files/sprachen_f.pdf?version=1.
- Fondation ch pour la collaboration confédérale (2006) : La voie vers l'autre. Expériences personnelles dans le domaine de l'échange et conséquences pour la promotion future de l'échange. Soleure
- Formation : point didactique (2007). Le français dans le monde 353, 23.
- Hodel, Hans-Peter (2005) : Sprachaufenthalte. Perspektiven und Untersuchungen im ausserschulischen Sprachenlernen. Tübingen/Bâle : A. Francke Verlag.
- Lüdi, Georges (2005) : Code-Switching/Sprachwechsel, in : Ammon, Ulrich et al. : Sociolinguistics — Soziolinguistik. An International Handbook of the Science of Language and Society. 2nd édition complètement revue et étendue, tome I. Berlin/New York : Walter de Gruyter, 341-350.
- Lüdi, Georges (2006) : De la compétence linguistique au répertoire plurilingue. Bulletin suisse de linguistique appliquée 84, 173-189.

- Lüdi, Georges (2008) : Objectif : des compétences plurilingues mobilisables comme ressource pour gérer des situations de communication plurielles, in : Moore, D./Castellotti, V. (éds.) : La compétence plurilingue : regards francophones. Berne : Peter Lang, 207-219.
- Lüdi, Georges (2010) : Mehrsprachige Lehrlinge für eine mehrsprachige Arbeitswelt, *Babylonia* 1/10, 49-54.
- Lüdi Georges / Py, Bernard (2003) : Être bilingue, 3^e éd. revue. Berne/ Francfort s. Main/New York : Peter Lang.
- Myers Scotton, Carol (1993) : Social motivations for codeswitching : Evidence from Africa. Oxford : Oxford University Press.
- Pekarek Doehler, Simona (2005) : De la nature située des compétences en langue, in : Bronckart, J.-P./Bulea, E./Puoliot, M. (éds.) : Repenser l'enseignement des langues : comment identifier et exploiter les compétences ? Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 41-68.
- Saudan, Victor (2003) : Approche communicative et pédagogie des échanges. Apprendre une langue seconde à l'intérieur et à l'extérieur de l'école. L'exemple des capacités interactionnelles. Basel : Romanisches Seminar der Universität Basel (ARBA 15).
- Union Européenne (1995) : Livre blanc sur l'éducation et la formation – Enseigner et apprendre – Vers la société cognitive.
- Yanaprasart, Patchareerat (2006) : L'expatrié : un acteur social de la mobilité internationale. Berne : Peter Lang.

Pages web:

- <http://edudoc.ch/record/24417/files/D36B.pdf> [consultée le 26 mars 2010].
- <http://sprachenkonzept.franz.unibas.ch/concept.html> [consultée le 26 mars 2010].
- <http://www.metrobasel.ch> [consultée le 20 octobre 2009].
- <http://www.euregio-zertifikat.de>, [consultée à plusieurs reprises entre août 2009 et juin 2010].
- <http://www.fabrika.com> [page web anonymisée par l'auteur, consultée le 30 octobre 2009].
- http://www.admin.ch/ch/f/rs/441_1/index.html (Loi fédérale sur les langues nationales et la compréhension entre les communautés linguistiques) [consultée le 26 mars 2010].

L'analyse du paysage linguistique comme instrument pour analyser la gestion des langues dans les entreprises

Georges Lüdi

Université de Bâle

1. Introduction

Les espaces urbains modernes sont caractérisés par un flot de signes, verbaux et non verbaux (images, affichage, signalétique, architecture, etc.), constitutifs de la vie quotidienne de leurs habitants, qui ne peuvent pas s'y dérober, confirmant, dans une tout autre dimension, la maxime de Watzlawick (Watzlawick/Helmick 1979) selon laquelle nous ne pouvons pas ne pas communiquer. Il y a des années que la sociolinguistique urbaine s'interroge sur le rôle du langage et d'autres signes dans la construction d'identités urbaines, sur les territoires en ville, la mise en mots de l'espace urbain, etc. (voir p. ex. la notion de ville comme *espace d'énonciation* [de Certeau 1984] et les articles réunis dans Bierbach/Bulot éd. 2007). Une autre branche récente, très vivante, de la sociolinguistique s'est attelée à la tâche de décrire les différents aspects de ce paysage linguistique ou sémiotique¹ (*linguistic landscape* ou *cityscape*) (Rosenbaum et al. 1977, Calvet 1990, Spolsky/Cooper 1991, Landris/Bourhis 1997, Ben-Rafael et al. 2004, Bagna/Barni 2005, Gorter ed. 2006, Backhaus 2007, Shohamy/Gorter 2008, etc.).

C'est dans cette tradition que nous avons mené une enquête sur le paysage linguistique dans les entreprises qui constituent nos terrains de

¹ Parmi ces deux termes, que nous utiliserons de façon non différenciée dans ce qui suit, nous avons une légère préférence pour le deuxième, qui inclut plus explicitement la dimension multimodale du *signage* dans nos terrains (voir Jaworski/Thurlow 2009 : « we are concerned here with the interplay between language, visual discourse, and the spatial practices and dimensions of culture, especially the textual mediation or discursive construction of place and the use of space as a semiotic resource in its own right »).

recherche.² Nous y avons d'abord constaté une différence importante d'avec d'autres recherches portant sur le « secteur privé » dans le paysage linguistique des villes (voir Durk Gorter à *paraître*). Ce dernier fait, en effet, partie de la sphère publique : magasins, affiches publicitaires, enseignes de bureaux d'avocats, etc. Dans le cas de nos terrains, au contraire, l'accès à l'espace de l'entreprise est strictement contrôlé, souvent protégé par des grilles et des barbelés, des agents de sécurité, un système d'invitation et d'accompagnement (on ne se promène jamais librement, en tant que visiteur, au sein de cet espace), etc. On pourrait parler d'une espèce d'« extraterritorialité », surtout si l'on pense à ce que, dans la région du Rhin supérieur, les frontières nationales entre la Suisse, la France et l'Allemagne sont devenues extrêmement perméables à la suite de l'accès de la Suisse à l'accord de Schengen. Si l'on compare les photos que nous avons prises à l'intérieur des enceintes des entreprises et dans l'espace urbain environnant, on est d'ailleurs frappé par de très grandes différences dans la répartition des langues locales, voisines, internationales et de l'immigration (Lüdi 2007).

Dans une première approche, on pourrait penser que le paysage sémiotique est un des instruments de la *communication intégrée* (Bruhn 2003) de l'entreprise et qu'il pourrait en résulter, dans un espace entièrement sous le contrôle de cette dernière, une influence maximale de *la gestion ou du traitement des langues* par celle-ci.³ D'ailleurs, l'application fréquente de la métaphore ENTREPRISE = PERSONNE (dans le sens de Lakoff/Johnson 1980) suggère que l'entreprise est l'auteur de tous les signes écrits que nous rencontrons dans son enceinte. Nous verrons que ces deux modèles sont problématiques l'un comme l'autre. Ceci est dû, en particulier, au fait que le paysage linguistique peut et doit

² Dû aux particularités de ces terrains, nous redéfinissons et élargissons quelque peu la définition du paysage sémiotique et entendons par ce terme, ici, l'ensemble des signes graphiques accessibles aux chercheurs à l'intérieur de l'enceinte de l'entreprise, à savoir dans les rues du campus, dans les magasins et restaurants situés à l'intérieur du site, l'inscription des bâtiments à l'extérieur et à l'intérieur, les pancartes, affiches etc. dans les bureaux et laboratoires (dans la mesure où on nous permet d'y pénétrer et prendre des photos), certains de ces signes étant plus permanents (p. ex. les inscriptions des bâtiments, mais qui peuvent aussi changer), d'autres plus volatiles et transitoires (p. ex. une annonce par laquelle un employé tente de vendre sa voiture), certains visibles aux visiteurs, d'autres réservés aux employés.

³ Nous entendons par là l'ensemble des mesures prises par différents agents au sein de l'entreprise pour intervenir sur la constellation, la construction et la mise en œuvre des répertoires linguistiques de ses membres et de leurs représentations (= *language management*).

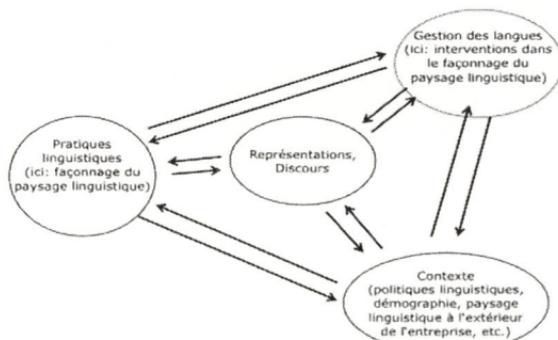
aussi être compris comme une *pratique langagière* qui implique de nombreuses instances et/ou personnes qui écrivent, font écrire ou émettent des directives quant au façonnage du paysage linguistique de cet espace (voir aussi Malinowski dans Shohamy/Gorter 2008).

Pour mieux cerner cette pratique, nous nous servons en général du cadre analytique de DYLAN et en plus des notions de *polyphonie* (Bakhtine, Ducrot), de *co-énonciation*, à savoir du fait qu'un événement communicatif entraîne une interaction entre destinataires et destinataires, avec des négociations de sens, et, parfois, des interprétations plus ou moins contradictoires par les acteurs concernés (dans le sens de l'*arène* de Bakhtine⁴), ainsi que de *fonctions du langage* (Jakobson).

C'est dire que nous focalisons moins sur le paysage linguistique comme texte ou énoncé (*landscape*), comme résultat pour ainsi dire décontextualisé, que sur l'acte énonciatif situé que représente le façonnage du paysage sémiotique (*landscaping*).

2. Le cadre de DYLAN

Nous ne rappellerons que brièvement, ici, que cette recherche fait partie du projet européen DYLAN présenté dans l'introduction (voir aussi <http://www.dylan-project.org> et Berthoud 2008). Le cadre analytique de ce projet, légèrement adapté à la thématique du paysage linguistique, suggère de ne pas envisager les quatre macarons de façon séparée, mais de mettre l'accent sur les relations qui peuvent exister entre le contexte, les interventions, les représentations et les pratiques :



⁴ « Chaque mot (...) se présente comme une arène en réduction où s'entrecroisent et luttent les accents sociaux à orientation contradictoire. Le mot s'avère, dans la bouche de l'individu, le produit de l'interaction vivante des forces sociales » (1929/1977 : 67).

Il en résulte des questions de recherche du type :

- Quel rôle joue le contexte (politique [incitations financières, comme au Pays Basque, ou non, à développer des « plans linguistiques » ; conflit linguistique sous-jacent, comme à Bruxelles, ou non], légal [existence, ou non, de « lois linguistiques »], démolinguistique [plusieurs langues officielles, comme dans la région trinationale du Rhin Supérieur, ou non ; présence plus ou moins massive de langues de l'immigration comme dans beaucoup de régions urbaines, ou non ; main d'œuvre plus ou moins anglophone, etc.] ?
- Est-ce que, et, si oui, comment et jusqu'où la direction intervient dans ces multiples actes d'écriture ? Quels en sont les acteurs (destinateurs et destinataires) ? Là où il y a interventions, quel est leur impact sur quelles pratiques ? Comment distinguer les différents types d'acteurs, voire de scripteurs ?
- En fonction de quelle philosophie de l'entreprise et de quelles représentations ces acteurs agissent-ils (mesures de gestion des langues et pratiques linguistiques) ?

Nous allons illustrer ces réflexions à partir de deux terrains principaux : Pharma A et Fabrique A, une multinationale et une entreprise internationale-régionale, qui offrent la particularité d'être, les deux, implantées dans les trois Etats qui forment la région métropolitaine de Bâle (voir la carte des locations, très approximative pour respecter l'anonymat des entreprises, à la page suivante), ce qui va nous permettre de poser la question de l'impact de législations nationales sur les représentations et les pratiques linguistiques.⁵

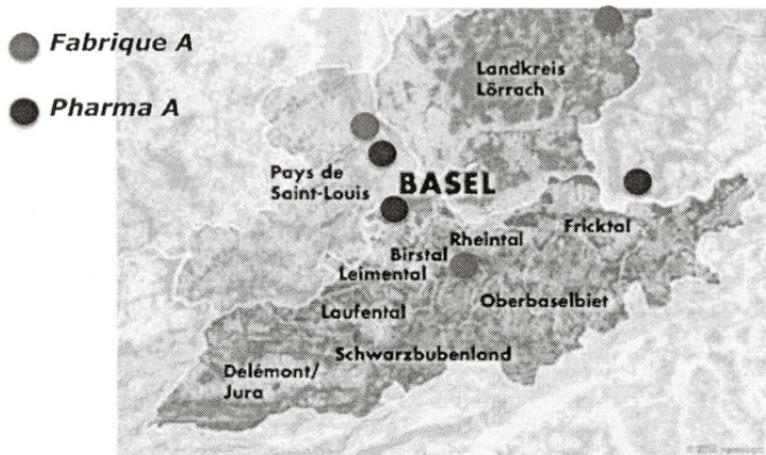
Notre réflexion inclura pourtant aussi quelques exemples recueillis dans d'autres entreprises.

3. Les données

Nous nous intéressons, comme nous le disions plus haut, à une forme de communication particulière au sein de l'entreprise, le façonnage du paysage linguistique, que nous comprenons comme une *forme de*

⁵ Il est vrai que, à l'heure actuelle, nous n'avons pas encore pu prendre de clichés dans les sites français et allemands de ces entreprises et sommes donc contraints de nous fonder sur nos notes de terrain. Celles-ci rendent compte d'un paysage linguistique extrêmement unilingue en Allemagne et en France, ce qui est surtout étonnant dans le site de Fabrique A dans le pays de Bade, où l'anglais apparaît de plus en plus fréquemment comme langue de travail, en particulier dans les sections de développement et de recherche.

pratique de la littératie, voire d'événement de littératie (Heath 1982, Barton/Hamilton 2000).⁶ En fonction de notre tâche de recherche, nous focaliserons en particulier, dans l'analyse de cette activité communicative sociale, sur la gestion de la diversité linguistique, manifestée en l'occurrence par les choix de langues.



Nous commencerons par présenter un certain nombre d'observations selon quatre critères : l'influence du contexte, la multiplicité de voix ou polyphonie, les fonctions du langage et la dynamique temporelle.

3.1. L'influence du contexte socio-politique

En France, la *Loi relative à l'emploi de la langue française* du 4 août 1994 (*loi Toubon*) tend à intervenir massivement dans l'emploi des

⁶ Heath entendait par *literacy event* « any occasion in which a piece of writing is integral to the nature of participants' interactions and their interpretive processes » (1982 : 93). Et Barton/Hamilton (2000 : 8) de préciser : « Events are observable episodes which arise from practices and are shaped by them. The notion of events stresses the situated nature of literacy, that it always exists in a social context ». Quant aux pratiques de la littératie, Barton/Hamilton (2000 : 8) les définissent comme « the general cultural ways of utilizing written language which people draw upon in their lives. In the simplest sense literacy practices are what people do with literacy. » On citera aussi Street (1993 : 12s.), qui pensait que les pratiques de la littératie reposent sur des « théories quotidiennes » (*folk models*) mettant en relation des événements communicatifs et les présupposés idéologiques sous-jacents.

langues, entre autres au travail et dans le paysage linguistique :

Dans la désignation, l'offre, la présentation, le mode d'emploi ou d'utilisation, la description de l'étendue et des conditions de garantie d'un bien, d'un produit ou d'un service, ainsi que dans les factures et quittances, l'emploi de la langue française est obligatoire.⁷

Le principe sous-jacent est que tous les documents susceptibles de créer des droits et obligations dans le cadre de l'exécution du contrat de travail du salarié doivent être traduits : « Le respect des règles de sécurité à l'intérieur de l'entreprise implique que les modes d'emploi ou d'utilisation de substances ou de machines dangereuses d'origine étrangère et destinées à être utilisées dans une entreprise en France soient rédigés ou traduits en français. Les documents susvisés peuvent comporter une traduction en une ou plusieurs langues étrangères » (Circulaire Premier ministre du 19 mars 1996, 2-3-1, JO 20).

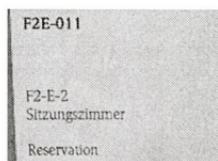
Ni la Suisse, ni la République Fédérale ne connaissent de lois linguistiques similaires. On pourrait alors faire l'hypothèse que la prévalence du français dans les sites français de Fabrique A (photo 1) et Pharma A est due à l'impact de cette législation linguistique. Or, les langues locales sont aussi massivement présentes dans les sites allemands et suisses (photo 2) de Fabrique A et, même si c'est dans une mesure moindre, dans le site suisse de Pharma A. En fait, indépendamment de la dimension légale, c'est, comme on le verra dans un moment, la provenance des employés, provenance locale pour Fabrique A et pour certains groupes d'employés chez Pharma A, provenance internationale pour d'autres groupes de personnes de Pharma A (surtout dans les équipes scientifiques), qui va largement déterminer les choix de langues. A cela s'ajoute, pour Fabrique A France, son statut de point de vente pour les pays francophones, qui implique que les clients parlent, eux aussi, le français.

⁷ La Cour d'appel de Versailles a donné une large portée à ces dispositions en condamnant une entreprise à mettre à la disposition de ses salariés des versions en français de logiciels et de documents techniques : « En application de l'article L 122-39-1 du Code du travail, doit être traduit ou rédigé en langue française tout document dont la connaissance est nécessaire au salarié pour la bonne exécution de son travail dans le respect de son contrat de travail et des règles d'hygiène et de sécurité. Cette règle s'applique notamment aux documents destinés aux techniciens pour l'installation et la maintenance d'appareils produits par l'entreprise dès lors que ceux-ci sont au moins pour partie commercialisés en France ».

(CA Versailles 2 mars 2006 n° 05-1344, Sté GE Medical Systems c/ Comité d'entreprise GE Médical System SCS)



1 Fabrique A (France)



2 Fabrique A (Suisse)

Par contre, la présence massive de ce que l'on appelle en général les langues de l'immigration (c'est-à-dire toutes sauf l'anglais) dans la main d'œuvre peu et moyennement qualifiée de toutes les entreprises de la région ne laisse que très peu de traces dans le paysage linguistique, éventuellement pour les consignes de sécurité (voir plus loin).

3.2. La multiplicité de voix

Nous avons déjà parlé, dans une étude précédente (Lüdi et al. 2009), d'une cascade de responsables pour le *signage* dans l'enceinte de Pharma A. La notion de *polyphonie* va nous permettre de préciser ces observations.

Elle remonte d'abord au *dialogisme* de Bakhtine (1978), qui mettait en cause la priorité du sujet parlant par rapport à l'ancrage d'un discours dans la situation d'interaction et à la pluralité des voix qui se manifestent dans un texte. Plus tard, Ducrot et d'autres ont précisé cette notion en insistant sur l'éclatement du sujet parlant dans le cadre d'une théorie de l'énonciation (Ducrot 1984). Pour Bakhtine, « le centre nerveux de toute énonciation, de toute expression, n'est pas intérieur, mais extérieur : il est situé dans le milieu social qui entoure l'individu » (1978 : 134). En d'autres termes, un énoncé résulte moins d'un acte individuel que d'une activité sociale et est profondément marqué par un réseau de relations dialogiques, intertextuelles : « Toute énonciation, quelque signifiante et complète qu'elle soit par elle-même, ne constitue qu'une fraction d'un courant de communication verbale interrompu » (1978 : 136). Même le discours apparemment monologique réagit à des discours précédents, répond à des attentes, provoque des commentaires, etc.⁸ Bakhtine a élargi cette réflexion en parlant du signe comme *arène* (voir note 4). Ceci est particulièrement vrai pour le paysage sémiotique qui représente un va-et-vient constant entre les voix personnelles et

⁸ Selon Todorov (1981 : 98), le discours n'est pas une entité homogène, mais une « entité traversée par la présence de l'autre » : « Seul l'Adam mythique, abondant avec le premier discours un monde vierge et encore non dit, le solitaire Adam, pouvait vraiment éviter absolument cette réorientation mutuelle par rapport au discours d'autrui ».

publiques dans l'arène contentieuse que cette forme d'écriture représente comme pratique sociale (voir aussi Welch 1993).

« Pour qu'il y ait assertion, il faut qu'un sujet se porte garant que ce qu'il dit est conforme à une réalité censée indépendante de ce qu'on dit d'elle », affirme Ducrot (1984 : 187) de son côté, et distingue entre un *sujet parlant* ou être empirique dans le monde, qui prononce l'énoncé, un *locuteur*, être de discours, constitué dans le sens de l'énoncé, et un *énonciateur*, être censé s'exprimer à travers l'énonciation sans que pour autant on lui attribue des mots précis (op. cit. : 192). Il est évident que de nombreuses voix se font entendre à travers le paysage linguistique de l'entreprise. Comme le disait Bakhtine (à propos des romans de Dickens) : « souvent, comme nous l'avons vu, un seul et même mot pénètre à la fois dans le discours d'autrui et dans celui de l'auteur. Les paroles d'autrui, narrées, caricaturées, présentées sous un certain éclairage, tantôt disposées en masses compactes, tantôt disséminées çà et là, bien souvent impersonnelles (opinion publique), langages d'une profession, d'un genre), ne se distinguent pas de façon tranchée des paroles de l'auteur : les frontières sont intentionnellement mouvantes et ambivalentes, passant fréquemment à l'intérieur d'un ensemble syntaxique ou d'une simple proposition, parfois même partageant les principaux membres d'une même proposition. » (1978 : 128s.)

Comment fonctionne *la polyphonie du paysage linguistique de l'entreprise* ? D'abord, cette notion va nous permettre de continuer à utiliser la métaphore ENTREPRISE = PERSONNE, mais avec des modifications profondes. Nous avons déjà constaté, en interviewant les acteurs, que les « scripteurs » des signes étaient nombreux. Ils se situent à différents points sur un continuum allant de la communication « officielle » (assumée par des niveaux hiérarchiques différents) jusqu'aux formes de communication les plus « privées » ; parfois, les scripteurs sont identifiables (p. ex. un chef de bâtiment chez Pharma A, l'employé qui veut vendre sa voiture et qui signe l'annonce respective de son nom), mais, le plus souvent, ils ne le sont pas.

Le fait que les scripteurs ne soient souvent pas identifiables va nous amener à orienter notre interprétation : des *énonciateurs* multiples se cachent derrière le *locuteur* « entreprise ». Dans ce cas, il est sans doute permis de parler de superposition de voix, voire de sources énonciatives dans l'ensemble d'énoncés qui constituent le paysage linguistique de l'entreprise, même si certains énoncés, clairement marqués comme « privés », peuvent être assignés à une source énonciative unique. En nous référant à une autre notion bakhtinienne, on pourrait parler de voix concurrentielles dans l'« arène sociale » que représente le paysage linguistique de l'entreprise. Cela concerne aussi le choix des

langues pour l'affichage.

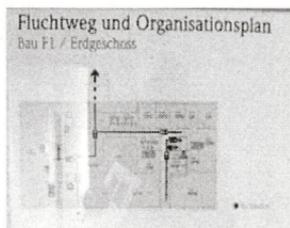
En fait, les langues choisies pour le paysage linguistiques reposent largement sur les répertoires linguistiques des scripteurs (facteur nommé parfois *by whom* [Backhaus 2007]), voire sur les représentations que ces derniers se font des connaissances des destinataires de ces messages (*for whom*). Ainsi, les visiteurs de Fabrique A en Suisse sont censés être majoritairement anglophones et, dans un petit musée qui leur est destiné, toutes les étiquettes sont en anglais ; pourtant, un écran vidéo au-dessus du guichet de contrôle accueille personnellement le visiteur dans sa langue présumée (p. ex. l'allemand pour un chercheur affilié à l'Université de Bâle) ; en même temps, un spot changeant après quelques secondes souhaite la bienvenue à tout le monde dans un très grand nombre de langues du monde, dont le chinois, le japonais, l'arabe, le russe, etc. Ces choix manifestent sans aucun doute une gestion des langues « top down » : c'est l'entreprise en tant que telle qui accueille et qui communique aux visiteurs l'image « Fabrique A est une entreprise internationale et plurilingue ».

Dans le cadre de cette argumentation, on interprétera les choix de langue par des acteurs le plus souvent anonymes comme traces de leur diversité (voir aussi Mondada 2004 : 258, qui parlait de « la dimension polyphonique des représentations attribuées à des énonciateurs particuliers »). D'une part, elle reflète des représentations différentes qu'ils peuvent avoir des destinataires, des répertoires linguistiques de ceux-ci, ainsi que des fonctions du langage assumées par les textes écrits. Mais nous pouvons aussi interpréter ces choix comme indices concernant les répertoires des scripteurs eux-mêmes.

Ainsi, les photos 3 et 4 renvoient à une représentation homogène, germanophone des employés de Fabrique A :



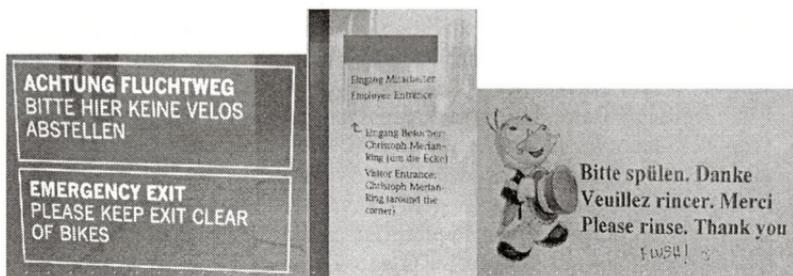
3 Fabrique A



4 Fabrique A

Par contre, les affiches bilingues de Pharma A (photo 5) et de Fabrique A (photo 6) suggèrent une vision hétérogène des employés et des visiteurs respectivement de ces entreprises, les uns étant adressés en

allemand (la main d'œuvre et les visiteurs locaux), les autres en anglais (les « expats » en provenance des quatre coins du monde et les visiteurs internationaux). Une affiche que nous avons photographiée dans les toilettes de Agro A (photo 7) va encore plus loin dans le discours multiadressé puisqu'elle tient compte, en plus, d'employés et de visiteurs francophones.



5 Pharma A

6 Fabrique A

7 Agro A

Cette affiche, que nous qualifierions de semi-officielle (ou officielle à un niveau plutôt bas de l'hierarchie), fait en même temps preuve d'un plurilinguisme fonctionnel du scripteur, qui ne distingue pas proprement entre « rincer les toilettes » (*flush*) et « rincer le linge » (*rinse*). La correction anonyme qui y a été apportée est du domaine privé ; et elle manifeste une représentation nettement plus normative de l'anglais. Dans ce sens, l'affiche représente une espèce d'arène selon Bakhtine dans laquelle des représentations quelque peu conflictuelles de l'anglais et de ses normes dialoguent.

Il est par ailleurs significatif que, sur le campus de Pharma A, des scripteurs maîtrisant moyennement l'allemand (*Türe* à la place de *Türe* [photo 8] ; *Verpakungen* au lieu de *Verpackungen* ; emploi des majuscules/minuscules ; syntaxe de la dernière phrase [photo 9]) se servent précisément de cette langue et renoncent à leurs propres langues, mais aussi à l'anglais dont l'endoxa dit que c'est « la langue de Pharma A » (Lüdi et al. 2009). Comme dans l'exemple de *rinse*, ils affichent un manque de souci de normativité et choisissent la *lingua franca* locale, l'allemand, pour des messages destinés à d'autres membres du personnel, assumant que ces derniers sont germanophones ou comprennent au moins l'allemand.



8 Pharma A



9 Pharma A

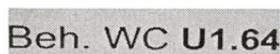
Il va sans dire que la multiplicité de voix peut mener à des inconsistances. Ainsi les inscriptions aux portes des zones de service dans un bâtiment tout récent de Pharma A, pourtant destiné à un public international, sont exclusivement en langue locale (photos 10 et 12) ; de même, chez Fabrique A, l'icône « handicapés » à côté de l'inscription *Gäste* (visiteurs), en allemand seulement, risque de désorienter les visiteurs, dits être en majorité anglophones, auxquels ces toilettes sont réservées (photo 11). Juste à côté, les *visitors' rules* en deux langues les interpellent pourtant directement (photo 13). Il est vrai que l'affiche (photo 11) est multiadressée et parfaitement compréhensible pour les employés auxquels on signale qu'ils ne devraient pas utiliser ces toilettes. Ces exemples d'emplois « contre-communicatifs » de l'allemand ne seraient sans doute même pas remarqués dans un autre pays privilégiant la langue locale par la législation.



10 Pharma A



11 Fabrique A



12 Pharma A



13 Fabrique A

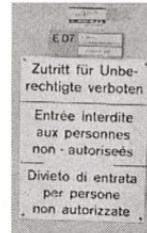
3.3. Les fonctions communicatives

Nous avons déjà constaté à un autre endroit (Lüdi et al. 2009, 2010) que, chez Pharma A, la langue des consignes de sécurité reflète

très nettement un souci d'être compris, pour éviter des accidents, et ceci indépendamment aussi bien des traditions locales, qui pourraient vouloir privilégier l'allemand comme langue officielle de Bâle, que de la préférence de certains dirigeants pour l'anglais comme *corporate language*. C'est d'ailleurs un des rares endroits où l'anglais fait place, dans des signes multilingues, au français et à l'italien :

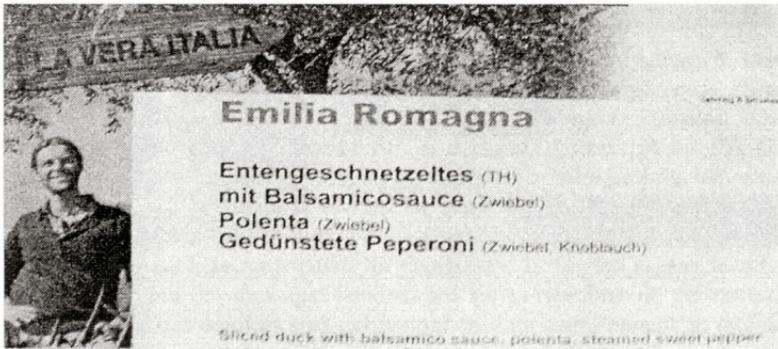


14 Pharma A



15 Pharma A

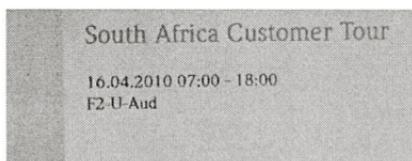
On peut faire l'hypothèse que les fonctions conative et référentielle (Jakobson 1963) amènent les scripteurs à privilégier les langues réellement comprises par les destinataires, comme les ouvriers chargés de remplir les bouteilles de gaz liquide (photo 14), voire les ouvriers du bâtiment (photo 15). Dans d'autres signes par contre, c'est plutôt la fonction émotive qui domine dans la mesure où ce qui est priorisé, c'est manifestement l'image que l'on veut donner de soi-même. Nous avons vu que Fabrique A veut être internationale et plurilingue (menu allemand/anglais avec des éléments italiens photo 16 ; écran d'accueil dans



16 Fabrique A

dans la langue des visiteurs, avec le mot *bienvenue* changeant dans de nombreuses langues ; photo 17) ; Pharma A insiste sur l'image d'une

entreprise multinationale et globale qui est, cette fois, véhiculée par l'emploi de l'anglais (photo 18).

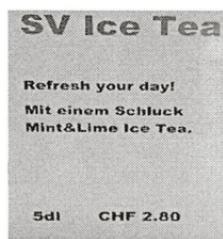


17 Fabrique A



18 Pharma A

Mais d'autres fonctions du langage peuvent devenir saillantes. L'affiche suivante (photo 19) représente, en termes de fonctions du langage, un cas intéressant. D'une part, elle est multiadressée à des clients anglophones et germanophones, comme nous l'avons déjà vu plus haut. Pourtant, cette fois, les différents éléments n'y sont pas traduits. On peut supposer que les germanophones comprennent suffisamment d'anglais et que les anglophones, tout en pouvant déchiffrer le message sans comprendre *mit einem Schluck* (« avec une gorgée ») pourraient être motivés à s'interroger sur le sens de cette expression – et d'acquérir un petit peu d'allemand. Il semblerait que le scripteur joue délibérément avec les langues et donne ainsi une place importante à la fonction poétique.



19 Pharma A

3.4. La dimension temporelle

Le paysage linguistique n'est pas fait pour l'éternité, mais subit des changements sur l'axe du temps. Nous n'irons pas jusqu'à parler de paysages linguistiques « temporaires » comme c'est le cas des manifestations politiques (Hanauer sous presse). Mais il est évident que certains signes sont moins durables que d'autres et que les pratiques du signage peuvent changer. Nous nous limiterons à présenter, ici, trois cas de figure :

- En parcourant le site de Pharma A, nous avons remarqué des différences entre les bâtiments plus anciens, inscrits en allemand

(photo 20), et deux plus récents, inscrits en anglais (photo 21) (Lüdi et al. 2009).

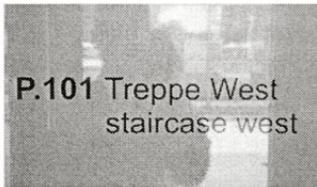


20 Pharma A (ancien bâtiment)

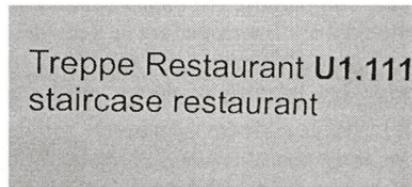


21 Pharma A (bâtiment de 2008)

Or, une deuxième série de clichés, tirée neuf mois plus tard, révèle un léger revirement. Dans les bâtiments construits, ou plutôt terminés entre temps, les signes bilingues sont redevenus plus nombreux (photos 22 et 23).⁹



22 Pharma A (bâtiment de 2010)

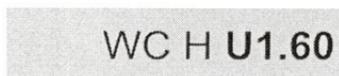


23 Pharma A (bâtiment de 2010)

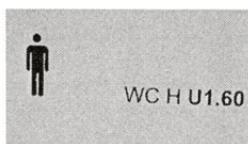
Dans le même bâtiment, certaines inconsistances (p. ex. l'inscription des toilettes uniquement en allemand) ont été corrigées (nous avons vu plus haut que ce n'était pas le cas pour toutes) après quelques mois, à la suite de plusieurs réclamations des services de communication (photos 24 et 25). La correction s'est faite non pas au niveau du choix des langues, mais en ajoutant une icône¹⁰ :

⁹ Nous renonçons délibérément à une quantification des images (384 pour Pharma A dans le cadre de deux sessions, 130 pour Fabrique A), ceci parce que toute statistique serait aléatoire du fait que nous n'avons pas accès à tous les sous-espaces (bâtiments, laboratoires, bureaux, etc.) des deux entreprises en question.

¹⁰ Nous avons rencontré un exemple similaire lors d'un colloque international à l'Université de Vienne, mais là la « correction » était privée : les organisateurs du colloque avaient en effet collé des feuilles de papier A4, produites à l'ordinateur, à côté des inscriptions officielles, qui étaient du même type que chez Pharma A : *WC II, WC D*, etc.



24 Pharma A (bâtiment de 2010)



25 Pharma A (bâtiment de 2010, version corrigée)

- Nous avons rencontré plus haut une troisième forme de mouvance dans l'exemple d'une affiche où une erreur d'anglais avait été « corrigée » par une main anonyme (photo 7).
- Dans tous les exemples précédents, les changements dans le temps étaient dus à l'intervention successive d'instances différentes. Dans un dernier cas de figure, que nous avons rencontré chez Fabrique A Suisse, les énoncés émanant de scripteurs différents sont juxtaposés, mais n'ont manifestement pas le même statut : à la porte d'un bureau, nous trouvons l'inscription officielle, en allemand et avec le design prévu par les services de communication (telle que nous l'avons illustré dans les photos 2 et 6) ; par contre, à l'intérieur du bureau, une affiche plus privée et improvisée véhicule un message différent (fonction émotive) : contrairement à ce qui se passe dans d'autres départements (et à ce que suggère l'inscription en allemand à la porte), nous, ici, on parle anglais (photo 26).



26 Fabrique A

Mais on verra aussi, dans ces exemples, une compétition entre des visions différentes au sein d'une entreprise, compétition à laquelle nous reviendrons dans un instant, la signalétique représentant l'arène sociale où se jouent ces conflits.

4. Discussion

Une de nos questions de départ était celle de savoir dans quelle mesure le paysage linguistique des deux entreprises analysées pouvait être perçu comme faisant partie d'une politique de communication intégrée, représentant l'impact de la gestion des langues par les dirigeants de l'entreprise et justifiant la métaphore ENTREPRISE = PERSONNE

COMMUNICANTE UNIQUE.

Dans l'état actuel de nos connaissances, la réponse à cette question pourrait être : oui, le paysage linguistique peut être conçu comme un macro-texte, voire un ensemble de textes émanant de l'entreprise comme « auteur » ; mais en même temps, ce macro-texte se révèle être le produit d'une multiplicité de voix – et ces voix ne sont souvent pas au diapason, mais manifestent des représentations, des compétences et des intentions communicatives ainsi que des formes de communication hétérogènes. Il ne s'agit donc pas seulement d'attribuer les différents scripteurs à des niveaux hiérarchiques différents, mais de se poser la question de quelle manière la polyphonie, concernant, dans notre cas, le plurilinguisme, est structurée.

En même temps, une comparaison entre les deux terrains révèle des différences importantes. Chez Pharma A, une très grande entreprise à ambition globale, la conception d'une *communication intégrée* semble particulièrement illusoire. L'hétérogénéité importante dans la gestion et dans les pratiques du façonnage du paysage linguistique, notamment certaines incohérences dans les choix de langue à tous les niveaux, semblent dus à une *philosophie de l'entreprise ambivalente*. L'impression d'une espèce d'arène où se confronteraient différentes représentations du multilinguisme est d'ailleurs confirmée par l'entrevue que nous avons menée avec un très haut responsable qui nous disait

dasch e bizeli Kampf won ig <i minere funktion> muess durezza
denn eh si d'Sprache Minimalsprache wo mer due isch Dütsch
Französisch Änglisch

Eh müsseds immer wieder säge wills die die d- vom Konzärn här e-e
Druck, dass alles nur no Änglisch isch, aber eh aso zwoi Landessproche
verlang i aso es wird immer o no Dütsch und Französisch eh wir-wird
das gmacht=

[c'est un petit peu la bataille que je dois constamment mener dans
ma fonction, alors les langues, le minimum de langues que nous faisons,
c'est l'allemand, le français, l'anglais ; vous devez toujours le redire
parce que ceux ceux du côté du groupe une une pression que tout soit en
anglais, mais alors moi j'exige deux langues nationales, alors on le fait
toujours aussi en allemand et en français eh c'est ce que l'on fait].

L'opposition entre *ceux / du côté du groupe* et *moi, dans ma fonction*, les expressions *mener une bataille / pression / toujours* renvoient à des conceptions différentes de la communication de l'entreprise ; la voix du locuteur se fait écho de – et conteste en même temps – la voix du groupe (avec laquelle il s'identifie totalement à d'autres moments, mais ceci n'est pas pertinent dans ce passage).

Fabrique A est, au contraire, une entreprise de taille moyenne, implantée dans la région trinationale (avec, il est vrai, quelques ramifications internationales). Elle manifeste une philosophie de l'entreprise moins ambitionnée, suivant les deux maximes : « nous vendons dans la langue du client » et : « nous communiquons au sein de l'entreprise dans la/les langues parlées par nos collaborateurs ». Il en résulte une localisation modérée du paysage linguistique en Allemagne, France et Suisse et un rôle bien plus modeste – bien que clairement présent – de l'anglais. Pourtant, là encore, certaines incohérences renvoient à des représentations différentes du rôle de la diversité linguistique en général et de l'anglais en particulier. Le cas d'un stagiaire français qui a choisi le site allemand de Fabrique A « pour pratiquer et améliorer mon anglais » en dit long.

Dans les deux cas, le façonnage du paysage linguistique implique de nombreux acteurs et il devient de plus en plus évident que le concert de voix multiples n'est que (très) partiellement contrôlé par les responsables de l'entreprise (voir déjà Lüdi et al. 2009).

Nous nous attendions à une influence plus grande du contexte politico-légal local. En effet, si la loi Toubon impose le français en France, l'allemand est tout aussi dominant chez Fabrique A Suisse et Allemagne ainsi que, dans une moindre mesure, chez Pharma A en Suisse pour des raisons toutes pragmatiques ; les langues nationales respectives résistent au tout-anglais en Suisse et en Allemagne pour des raisons autres que légales ; l'anglais sert bien de langue de communication avec les nombreux expats, mais assume aussi et surtout des fonctions symboliques ; et les collaborateurs locaux insistent beaucoup sur l'emploi de leur propre langue. Ainsi, un haut responsable de Agro A nous disait, juste après avoir confirmé que l'anglais était imprescindible dans son entreprise :

Ja. (...) Zufällig oder nicht zufällig, ich glaube nicht an Zufälle, es ist MEIN Team deutschsprachig (...) Hundertprozentig deutschsprachig, ausser einer Assistentin die wir haben, das ist eine Engländerin. Aber WIR in unserem Team hier, also ich leite das globale Team, mit zwei direkten Mitarbeitern, das sind beides Schweizer und dem Schweizer Team, wo wir Deutsche und Schweizer drin haben. Also wir reden untereinander Deutsch oder Schweizerdeutsch.

(question : Und wenn dann die Engländerin, diese Assistentin dabei ist, dann wechseln Sie auf)

Dann müssen wir, beziehungsweise nein ich hab zu der gesagt, du lernst jetzt Deutsch und die ist ja schliesslich hier aufgewachsen ((rires)).

Par contre, nous le disions déjà au départ, on peut s'étonner que les langues de l'immigration soient presque invisibles sur l'ensemble des

sites photographiés (exception : les restaurants). Cela s'explique sans doute par leur valeur limitée sur les marchés linguistiques au sein de la région du Rhin Supérieur – et au-delà.

En conclusion, l'analyse du façonnage du paysage linguistique a révélé un ensemble de pratiques écrites *sui generis*, qui méritent d'être analysées en tant que telles. Mais elles constituent aussi une pièce de la mosaïque complexe composée par de nombreuses autres pratiques langagières orales et écrites au travail (interaction en face à face, téléphone, courriels, formulaires de tout genre, sites web, etc.), par les représentations des acteurs et par des facteurs contextuels, dont les autres contributions à ce volume aideront à préciser les contours.

Bibliographie

- Backhaus, Peter (2007) : *Linguistic Landscapes. A Comparative Study of Urban Multilingualism in Tokyo*. Clevedon et al. : Multilingual Matters.
- Bagna, Carla/Barni, Monica (2005) : *Dai dati statistici ai dati geolinguistici : Per una mappatura del nuovo plurilinguismo*, in : *SILTA (Studi Italiani di Linguistica Teorica e Applicata)* 34/2, 329-55.
- Bakhtine, Mikhaïl (1929/1977) [V.N. Volochinov] : *Le marxisme et la philosophie du langage. Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*. Paris : Éditions de Minuit.
- Bakhtine, Mikhaïl (1978) : *Esthétique et théorie du roman*. Trad. du russe par Dario Olivier. Paris : Gallimard.
- Barton, David/Hamilton, Mary (2000) : *Literacy practices*, in : Barton, D./Hamilton, M./Ivanic, R. (éds.) : *Situated literacies: Reading and writing in context*. New York : Routledge, 7-15.
- Ben-Rafael, Eliezer/Shohamy, Elana/Amara, Muhammad Hasan/Trumper-Hecht, Nira (2004) : *Linguistic Landscape and Multiculturalism : A Jewish-Arab Comparative Study*. Tel Aviv : Tami Steinmetz Center for Peace Research.
- Berthoud, Anne-Claude (2008) : *Le projet DYLAN 'Dynamiques des langues et gestion de la diversité.' Un aperçu*, in : *Sociolinguistica* 22, 171-185.
- Bierbach, Christine/Bulot, Thierry (dirs. 2007) : *Les codes de la ville : Cultures, langues et formes d'expression urbaines*. Paris : l'Harmattan.
- Bruhn, Manfred (2003) : *Integrierte Unternehmens- und Marken-*

- kommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag.
- Calvet, Louis-Jean (1990) : Des mots sur les murs : Une comparaison entre Paris et Dakar, in : Chaudenson, R. (éd.) : Des langues et des villes. Paris: Agence de coopération culturelle et technique, 73-83.
- Calvet, Louis-Jean (1994) : Les voix de la ville : Introduction à la sociolinguistique urbaine. Paris : Payot et Rivages.
- de Certeau, Michel (1984) : *The Practice of Everyday Life*. Translated by Steven Rendall. Berkeley : University of California Press.
- Ducrot, Oswald (1984) : *Le dire et le dit*. Paris : Editions de Minuit.
- Gorter, Durk (éd. 2006) : *Linguistic Landscape : A New Approach to Multilingualism*. *International Journal of Multilingualism*, 3/1.
- Gorter, Durk/Aiestaran, Jokin (à paraître) : *Language policy and Linguistic Landscape in the private sector*. Contribution au 3ème Colloque international sur le paysage linguistique du 5 au 7 mai 2010 à Strasbourg.
- Hanauer, David (à paraître) : *Transitory Linguistic Landscapes: an analysis of signage at three political demonstrations in Pittsburgh*. Contribution au 3^{ème} Colloque international sur le paysage linguistique du 5 au 7 mai 2010 à Strasbourg.
- Heath, Shirley Brice (1982) : *Protean shapes in literacy events: Ever-shifting oral and literate traditions*, in : Tannen, D. (éd.) : *Spoken and written language: Exploring orality and literacy*. Norwood, NJ : Ablex, 91-117.
- Jakobson, Roman (1963) : *Essais de linguistique générale*. Paris : Éditions de Minuit.
- Jaworski, Adam/Thurlow, Crispin (éds. 2009) : *Semiotic Landscapes: Language, Image, Space*. London : Continuum.
- Lakoff, George/Johnson, Mark (1980) : *Metaphors we live by*. Chicago : University of Chicago Press.
- Landry, Rodrigue/Bourhis, Richard Y. (1997) : *Linguistic landscape and ethnolinguistic vitality : an empirical study*, in : *Journal of Language and Social Psychology* 16(1), 23-49.
- Lüdi, Georges (2007) : *Basel: einsprachig und heteroglossisch*, in : *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik* 148, 132-157.
- Lüdi, Georges/Barth, Lukas A./Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2009) : *La gestion du plurilinguisme au travail entre la « philosophie » de l'entreprise et les pratiques spontanées*, in : *Sociolinguistica* 23, 32-52.

- Lüdi, Georges/Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2010) : Plurilingual practices at multilingual workplaces, in : Apfelbaum, B./Meyer, B. (éds) : *Multilingualism at work*. Amsterdam : John Benjamins, 211-234.
- Malinowski, David (2008) : Authorship in the Linguistic Landscape : A Multimodal-Performative View, in : Shohamy, E./Gorter, D. (éds.) : *Linguistic landscape : expanding the scenery*. New York : Routledge, 107-125.
- Mondada, Lorenza (2004) : Représentations, stéréotypes, catégorisations : de nouvelles voies pour la sociolinguistique et la linguistique de l'acquisition ? in : Gajo, L./Matthey, M./ Moore, D./ Serra, C. (dir.) : *Un parcours au contact des langues*. Textes de Bernard Py commentés. Paris : Didier.
- Rosenbaum, Y. et al. (1977) : English on Keren Kayement Street, in : Fishman, J. et al. (éds.) : *The Spread of English*. Rowley MA : Newbury House, 179-96.
- Scollon, Ron/Scollon, Suzie Wong (2003) : *Discourses in Place. Language in the Material World*. London and New York : Routledge.
- Shohamy, Elana/Gorter, Durk (2008) : *Linguistic landscape: expanding the scenery*. New York : Routledge.
- Spolsky, Bernard/Cooper, Robert L. (1991) : *The Languages of Jerusalem*. Oxford : Clarendon Press.
- Street, Brian (1993) : Introduction: The new literacy studies, in : Street, B. (éd.) : *Cross-cultural approaches to literacy*. New York : Cambridge University Press, 1-21.
- Todorov, Tzvetan (1981) : *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique*. Paris : Seuil.
- Watzlawick, Paul/Helmick, Janet (1979) : *Une logique de la communication*. Paris : Le livre de poche.
- Welch, Nancy (1993) : One Student's Many Voices : Reading, Writing, and Responding with Bakhtin, in : *Journal of Advanced Composition* 13(2), 493-502.
- <http://www.dylan-project.org>

L'utilisation des langues dans une entreprise suisse : les représentations sociales des acteurs

Linda Pfefferli

Université de Bâle

1. Introduction

Dans des situations de contact de langues, le choix et l'utilisation de langues sont déterminés par une multitude de variables (Fishman 1967, Gumperz 1982, Auer 1984, Myers-Scotton 1993, Clyne 2000) qui dépendent de facteurs extérieurs comme des affections et aversions des locuteurs. Les employés d'une entreprise, qui forment le groupe d'analyse de cet article, viennent de différents arrière-fonds sociaux, culturels et linguistiques et sont amenés à communiquer dans un contexte professionnel qui devient de plus en plus plurilingue, d'une part par la globalisation et l'internationalisation, d'autre part par les migrations, permanente et temporelle - les saisonniers, les navetteurs, entre autres (pour plus de détails sur le développement de la migration voir OECD 2008). Dans une situation de contact de langues, les interactants, c'est-à-dire les collaborateurs d'une entreprise dans ce cas-ci, peuvent opter pour une seule langue, souvent l'anglais ou la langue locale (voir p.ex. Vollstedt 2002, Louhiala-Salminen et al. 2005, Charles 2007) ou décider d'utiliser plusieurs langues et d'alterner entre les langues. Ce phénomène appelé alternance codique ou code-switch dans la littérature sur le bilinguisme (Grosjean 1982, Milroy/Muysken 1995, Lüdi/Py 2003) demande des interlocuteurs une maîtrise suffisante des deux langues sur le plan actif et passif.

Les compétences passives jouent un rôle plus central quand les locuteurs parlent leur propre langue et comprennent suffisamment celle de l'autre. Ce principe, appelé plurilinguisme réceptif (Braunmüller 2001, Braunmüller/Zeevaert 2001, Thije 2005, Thije/Zeevaert 2007) ou intercompréhension (Blanche-Benveniste 1997, Klein 2000 et 2004, Reissner 2007, Grin/Conti 2008) se prête très bien à des entreprises nationales dans des pays officiellement plurilingues comme la Suisse

pour faciliter l'interaction verbale entre des personnes en provenance de différentes régions linguistiques.

L'encouragement aux compétences réceptives fait partie des préoccupations de la Suisse. Ayant quatre langues nationales, elle a décidé de promouvoir le plurilinguisme réceptif par le moyen d'un enseignement précoce de langues autres que la langue locale, en mettant plus de poids sur les compétences réceptives et sur l'oral (CDIP 1975, 1986). Dès 1975, on introduisit ainsi l'enseignement d'une deuxième langue nationale dès la cinquième classe (CDIP 1975) ; à partir de 2004, c'est l'apprentissage de la première langue étrangère (deuxième langue nationale ou anglais) dès la troisième classe de l'école primaire et de la deuxième langue étrangère dès la cinquième (CDIP 2004). Un développement similaire s'observe également au niveau européen. Le Conseil de l'Europe a comme un des objectifs la promotion du plurilinguisme pour, entre autres, protéger et développer le patrimoine linguistique et culturel de l'Europe et approfondir la compréhension mutuelle. Le Conseil demande l'apprentissage actif d'au moins deux langues étrangères (plurilinguisme productif) et la maîtrise d'autres langues étrangères (plurilinguisme réceptif).

Au travail, le plurilinguisme réceptif peut correspondre à la philosophie de l'entreprise explicite (fixée dans un document officiel) ou implicite (p. ex. concernant l'embauche du personnel). La construction et la transmission de cette stratégie de communication dépendent fortement des représentations sociales des acteurs ; en effet, les représentations que les locuteurs se font des langues, de leurs caractéristiques, de leurs normes, et de leurs statuts face à d'autres langues, conditionnent les stratégies et les manières d'agir qu'ils développent et mettent en pratique pour les apprendre et s'en servir (Dabène 1997).

Nous nous proposons de montrer quelles sont les représentations sociales et individuelles des employés concernant les formes d'utilisation des langues dans leur entreprise¹ et en particulier du plurilinguisme réceptif.

Dans la conception psychosociologique (Moscovici 1961, Abric 1994, Moliner 2001), une représentation sociale (désormais RS) est « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet 1989).

Suivant cette perspective du caractère partagé des RS, nous nous

¹ Le mot « entreprise » ne doit pas être compris comme un concept abstrait mais comme l'ensemble des employés qui forment l'entreprise.

intéressons, dans une première partie, aux éléments centraux. Selon les représentants du système ou noyau central (Abric 1994, Flament 1989, Guimelli 1994), ils constituent la partie normative et stable de la représentation. La question est alors : quelle position l'entreprise prend-elle concernant le plurilinguisme et les langues utilisées au travail et se retrouve-t-elle chez les collaborateurs? En effet, les éléments contenus dans le discours officiel de l'entreprise peuvent correspondre ou non aux RS des employés. Dans le discours, les employés construisent et reconstruisent de manière interactive (Mondada 1998, Gajo 2003) leurs représentations sur l'utilisation des langues dans leur entreprise. A partir du contexte et de leurs expériences personnelles, ils peuvent adopter les RS de l'entreprise, s'éloigner de celles-ci en exprimant leur appartenance à un groupe dans et par le discours ou formuler une représentation qui se distancie des RS du groupe. Ces modifications des acteurs représentent, dans la théorie du noyau central, les schèmes périphériques.

Nous nous intéressons, par conséquent, aux questions suivantes : les employés reproduisent-ils le discours de l'entreprise ou construisent-ils d'autres représentations sociales sur les langues et les formes de leur utilisation?

Pour rendre compte des différents positionnements représentationnels, nous nous pencherons d'une part sur l'aspect déclaratif des RS (ce qui est dit) et d'autre part sur les formes (comment le disent-ils) afin d'obtenir une vision globale des représentations sociales des acteurs concernant le plurilinguisme et l'utilisation des langues au travail.

2. Terrain et méthode

Le Service public A (désormais SA) est une des plus grandes entreprises en Suisse qui travaille dans le domaine du service postal. Elle dessert tout le pays, mais travaille aussi dans un grand nombre de pays étrangers.

La particularité de SA est que son statut est semi-étatique. L'état contrôle financièrement SA et lui confie la mission de couvrir l'ensemble du pays. Quoique l'État n'intervienne pas sur la philosophie linguistique, l'entreprise a pourtant décidé d'instaurer les langues majeures de la Suisse, l'allemand, le français et l'italien, comme langues officielles de l'entreprise.

Parmi les entreprises que nous avons étudiées, il y en a peu qui se déclarent officiellement plurilingues comme SA ; c'est par exemple le cas de MA, une chaîne de grands magasins officiellement trilingue

allemand/français/italien ou SB, qui adopte, lui aussi, l'allemand, le français et l'italien. Par contre, la plupart des entreprises régionales emploient la langue locale et quantité de groupes multinationaux choisissent l'anglais comme langue institutionnelle.

Toutefois, les succursales de SA ne sont pas trilingues. Le principe de la territorialité s'y applique : A peu d'exception près, chaque canton ou, à défaut, chaque ville/commune n'a qu'une langue officielle. En effet, chaque langue nationale a son territoire héréditaire ; les cantons sont tenus à préserver ces territoires, c'est-à-dire à veiller à ce que les habitants apprennent à l'école la langue officielle de la région et qu'ils l'utilisent dans les interactions avec les autorités municipales et cantonales.

Comme pour MA et SB, le principe de la territorialité est valable pour SA, mais il en est pas de même pour le siège principal. Le lieu de ce dernier est déterminé par la loi fédérale sur l'organisation de SA ; il se situe à Berne, la capitale de la Suisse, une ville germanophone dans un canton bilingue bien que la grande majorité des Bernois soit germanophones. Le contexte est donc en principe bilingue. Mais le plurilinguisme au siège principal de SA n'est pas seulement conditionné par l'environnement, sinon également par le personnel qui y travaille. Les employés proviennent en effet de différentes régions linguistiques de la Suisse et d'autres pays, ceci dû à la politique linguistique de l'entreprise (voir le prochain chapitre) et aux postes de travail qu'on ne trouve qu'au siège principal (comme certains postes de cadre). La proximité de la frontière linguistique et donc un trajet de travail court pour les navetteurs permettent aux francophones de travailler à Berne et de vivre en Suisse Romande.

Dans notre article, nous aimerions regarder de plus près le cas de six employés de SA qui travaillent au siège principal et ont à différents degrés affaire à la gestion des langues dans l'entreprise : Wanda McDonald, responsable de la formation continue (dont celles en langues), Marlène Rapin, chargée de la gestion de la diversité, deux chefs du développement du personnel, Richard Thomann et Annina Gerlach, Erich Sturm, chef de section chez SA international et Gregor Schwarz, chargé de la partie langue d'un important projet de réorganisation d'un service de SA. Wanda McDonald est anglophone, les cinq autres employés sont germanophones ; quatre proviennent de la Suisse alémanique et une, Annina Gerlach, d'Allemagne.

Le choix des informateurs s'est fait par un « effet boule de neige », où une personne en contact d'autres et ainsi de suite. La sélection n'a donc pas été faite par la chercheuse, mais par des personnes à l'intérieur du champ de recherche ; elle repose sur leurs représentations de ce qui

pourrait intéresser la chercheuse – ils savaient que nous voulions travailler sur les langues au travail.

Pour recueillir les représentations sociales des acteurs, nous avons opté pour la méthodologie de l'entretien semi-directif, qui permet aux personnes interrogées de choisir les sous-thèmes, de s'arrêter un instant sur l'un ou l'autre sujet et de développer ainsi leur représentation dans et par l'interaction (Maurer 1999, Helfferich 2005). La chercheuse garde toutefois un certain contrôle des sujets traités en se basant sur un guide d'entretien.

Ces interviews ont été menées dans le cadre du travail de Master faisant partie du projet européen sur le plurilinguisme, DYLAN (Pfefferli 2008).

Les entretiens qui constituaient une grande partie des données du travail de mémoire se concentraient sur la question des stratégies linguistiques de l'entreprise et n'abordaient pas que les représentations sociales sur l'utilisation des langues. Cet aspect joue quand même un rôle central dans le cadre de l'emploi des langues ; une partie du guide d'entretien contenait en effet des questions sur l'importance des langues dans leur secteur et sur la façon dont se passe la communication interne et externe.

L'analyse portera donc sur comment SA voit l'emploi des langues dans l'entreprise et comment les employés se positionnent vis-à-vis de cette philosophie, qui est fixée dans un document de l'entreprise intitulé « gestion de la diversité ».

3. Les représentations sociales au sein du Service public A

3.1. L'endoxa de l'entreprise

3.1.1. La directive « gestion de la diversité »

Endoxa est un mot qu'Aristote a utilisé à partir du terme doxa, l'opinion commune, qui est l'opinion partagée et acceptée par l'opinion éclairée (Aristote, *Topiques* I,1, dans Brunschwig 1967). SA communique son endoxa quant aux langues au travail par différents moyens comme le site internet de l'entreprise qui apparaît en plusieurs langues (allemand, français, italien), les annonces d'emploi avec le profil linguistique exigé au candidat, entre autres (pour des détails voir Pfefferli 2008). Comme mesure de gestion pour promouvoir la présence et l'utilisation de plusieurs langues au siège principal, l'entreprise a développé une directive, éditée en 2003. Ce document interne explique la raison, l'organisation, les buts et les thèmes centraux de la philosophie du Service Public A concernant la gestion de la diversité.

Les groupes mixtes présentent le point de départ :

« Ziel und Zweck der Weisung: Weibliche Absichten müssen mit männlichen kombiniert werden, neues Know-How mit altem und Werthaltungen aus verschiedenen Sprachregionen, resp. Kulturen mit einbezogen werden ».

L'entreprise met en avant la parité hommes-femmes, les savoir-faire traditionnels et nouveaux et les attitudes des différentes régions linguistiques et cultures. Les raisons pourquoi SA a opté pour une telle directive se trouvent dans le texte même.

SA ist überzeugt, dass sie zur Bewältigung der momentanen und zukünftigen Herausforderungen gemischte Teams auf allen Stufen und in allen Bereichen braucht. [...] Empirische Studien zeigen, dass Mitarbeitende in gemischten Teams und in einer diskriminierungsfreien Umgebung motivierter und dadurch produktiver und innovativer sind. Dieses Potenzial will SA bewusst nutzen und fördern. (Directive gestion de la diversité SA)

La directive parle d'un besoin pour maîtriser les défis actuels et futurs. La conviction (« überzeugt ») de la part de l'entreprise est soulignée par la référence aux résultats de la recherche empirique, qui donne à cet argument une légitimation scientifique. Dans ce document, on ne mentionne que les avantages dont la motivation, la productivité et l'innovation, qui les trois aboutissent à une meilleure rentabilité et au profit (financier), le but d'une entreprise (semi-)privée.

En outre, le terme « diversité » est actuellement un élément central de la philosophie de l'entreprise (voir Yanaprasart dans ce même volume).

La promotion du plurilinguisme représente une des trois conséquences du but de SA de former des équipes mixtes - outre les groupes mixtes en général et l'égalité de chances hommes et femmes. « Die Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz wird gefördert und die multikulturellen Eigenschaften im Unternehmen bewusst genutzt. » Non seulement SA s'engage pour la diversité linguistique, mais aussi pour la pluriculturalité dont l'entreprise veut tirer parti. Néanmoins, ce plurilinguisme et, par conséquent, la diversité de cultures, est restreint en demandant avant tout des employés qui parlent l'allemand, le français et/ou l'italien, pour pouvoir représenter proportionnellement la Suisse au sein de l'entreprise.

« Es wird angestrebt, dass der prozentuale Anteil an Deutsch, Französisch und Italienisch sprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Ebenen im Unternehmen der landesweiten Verteilung nahe kommt. »

La formulation « es wird angestrebt » (« on vise ») permet à SA de traiter cette directive avec une certaine flexibilité étant donné qu'il est difficile de toujours s'y tenir entre autres à cause de la taille de l'entreprise et de la main d'œuvre disponible. Il est pourtant primordial pour un employé de SA d'avoir des connaissances en allemand, français, italien et, dans le secteur international, en anglais pour pouvoir y travailler :

« Deutsch, Französisch, Italienisch und im Bedarfsfall (internationale Bereiche, spezifische Themen) Englisch sind die Arbeitssprachen im mündlichen und schriftlichen Verkehr. »

Néanmoins, l'entreprise ne demande pas de chaque employé travaillant au siège principal des compétences linguistiques actives en trois, voire quatre langues, mais leur demande d'adopter le principe du plurilinguisme réceptif :

« Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in ihrer eigenen Sprache, sofern diese eine der Arbeitssprachen ist und es aufgrund der Funktion sinnvoll und möglich ist. Sie verfügen über geeignete Hilfsmittel (Software, Wörterbücher und Dokumentationen) in dieser Sprache soweit für die Tätigkeit notwendig. »

Chaque employé de SA a la possibilité de parler sa langue, à condition que ce soit l'allemand, le français ou l'italien, les trois langues officielles de l'entreprise et de la Confédération. Il ne s'agit pourtant pas d'une exigence absolue, mais d'une directive qui est maniée avec une certaine souplesse, en fonction de sa raisonnable et des exigences du poste de travail.

Selon Zaevaert (2004), le principe du plurilinguisme réceptif ne présuppose pas de parenté des langues en jeu, mais des connaissances partielles de tous les acteurs dans les langues en interaction. Les participants possèdent ou bien des compétences passives seulement ou optent pour l'emploi de leur propre langue malgré les compétences actives dans l'autre langue. Roelands (2004) indique deux raisons pour ce choix : les acteurs savent mieux s'exprimer dans leur propre langue ou ils veulent souligner leur propre identité linguistique.

3.1.2. Convergences des représentations sociales des acteurs avec l'endoxa

Lorsqu'ils sont amenés à se prononcer sur les langues de travail, plusieurs acteurs mentionnent l'idée du plurilinguisme réceptif comme élément de la politique linguistique de l'entreprise. Le « chacun parle sa langue », comment l'expriment les acteurs, représente pour eux avant tout une décision top down, une directive émise par l'entreprise et, dans

un deuxième temps, une pratique qui découle de cette directive. Ainsi, dans l'extrait suivant,

GL : Noch abe hämmer s Problem vo de Migrationssprache allefalls das hän Si gsait nach uff jezt die unterschiedliche Verantwortliche vo dene Zäntre sin die git eso wie nen regelmässigs Träffe wo die zämmechomet was wird denn dort gred ?

GS : das isch d SA Regelig jede dörf das rede won är

GL : aso das isch genau wie in de gemischte Teams [...]

GL : Vers le bas nous avons le problème des langues de migration à la rigueur cela vous l'avez dit maintenant les différents responsables de ces centres sont-ils y a-t-il des rencontres régulières où ils se rencontrent qu'est-ce qu'on en parle ?

GS : c'est la règle de SA chacun a le droit de parler ce qu'il

GL : alors c'est exactement comme dans les équipes mixtes [...]

Gregor Schwarz (GS), un chef de section, ne distingue pas entre la règle et la pratique que chacun parle sa langue dans les réunions. En effet, il ne répond pas vraiment à la question posée sur l'emploi des langues ; il ne mentionne que la règle de l'entreprise et ne parle pas de la pratique. En répondant ainsi, il focalise sur la directive de l'entreprise. Elle sert comme explication ou légitimation de cette pratique. L'endoxa apparaît également dans d'autres discours en prenant des nuances différentes. Richard Thomann (RT), un autre chef de section, reprend l'idée du plurilinguisme réceptif en parlant des séances de travail de son secteur où des personnes de différentes villes et langues dominantes se réunissent.

RT : Das hei mir z Bärn düregführt und da chömme sowohl d Lausanner wie au d Tessiner denn und oh d Zürcher chömme eifach hier häre. U nächhär hei mer festgleit, dass jede in sinere Muetersprach ret aso mir Hochdütsch eh dütschsprächend, aber süscht das eigentlich dr dr eh fränzösischsprächend Mitarbeiter dä het chönne fränzösisch rede [...]

RT : Ceci nous l'avons fait à Berne et là viennent les Lausannois comme la Tessinoise et les Zurichois. Et puis nous avons fixé la règle que tout le monde parle sa langue maternelle, alors nous en allemand standard eh germanophone mais sinon qu'en principe le le collaborateur francophone pouvait parler le français [...]

L'informateur explique comment ils communiquent ensemble dans les réunions. Le « chacun parle sa langue » n'est pourtant pas déclaré comme application de la règle de l'entreprise comme dans l'extrait précédent, mais comme résultat d'une décision due à la composition de son groupe plurilingue : « Nächsthär hei mer festgleit » (après nous avons fixé). Le pronom personnel « mer » (nous) se réfère ici au groupe, à une collectivité qui a opté pour cet emploi de langue. Cette pratique implique l'utilisation de l'allemand standard par les germanophones. Les

formulations « dr französischsprachend Mitarbeiter, dä het chönne französisch rede » et « jede in sinere Muetersprach (...) aso mir Hochdütsch » font implicitement référence à la règle, mais montrent en même temps que Richard Thomann s'est approprié le « chacun parle sa langue ».

Wanda McDonald interprète la règle de l'entreprise de manière similaire que Gregor Schwarz:

WM: Our own service here, human resources, which is called P2, which is management training, and includes the service centres, I'm a service centre, because I don't need to make a profit, but I mustn't make a lost. Everything is charged here. So it's internal billing. And we have a twice monthly meeting, and all the languages are represented in this meeting. And the rule, the in-house rule is everybody can speak their own language in meetings. So this is probably... one of the meetings where you .. we have an Italian speaker, a French speaker, obviously lots of Swiss German speakers and an English speaker in this meeting.

L'emploi de sa propre langue est pour elle une possibilité – « can » – et non une exigence absolue.

Wanda McDonald mentionne les trois langues officielles de l'entreprise: l'allemand, le français et l'italien en parlant des langues présentes dans son groupe. Elle y ajoute pourtant sa propre langue première, l'anglais. Or, malgré cette mention, l'anglais ne joue presque aucun rôle dans les représentations des employés de SA sur les langues de travail.

LP: Was ist die Rolle des Englischen ?

AG: Bei SA so gut wie null. Also hier braucht man kein Englisch können. Überhaupt das spielt keine Rolle. Und es is ja jetzt auch wieder verstärkt is man von englischen Begriffen weggekommen.

LP: *quel est le rôle de l'anglais ?*

AG: *Au SA c'est presque nul. Ici, on n'a pas besoin d'anglais, il ne joue pas de rôle. Et on s'est éloigné des termes anglais.*

Dans cet extrait, Annina Gerlach (AG), une autre cheffe de section, insiste sur l'insignifiance de l'anglais en tant que langue utilisée dans l'entreprise. Dans un premier pas, l'informatrice lui accorde une petite place en utilisant le mot « so gut wie » (« presque »). Les employés de SA, auxquels réfère le pronom indéfini « man » (« on »), n'ont, selon elle, pas besoin de compétences linguistiques en anglais. Ce deuxième énoncé d'Annina Gerlach la mène à reformuler sa première déclaration en n'accordant plus aucune place à l'anglais. Elle souligne en outre ce constat par la mention d'une mesure de l'entreprise qui n'admet plus les termes anglais.

Le seul secteur où l'anglais n'est pas marginalisé de cette sorte est SA international comme le confirme Erich Sturm (ES), chef de section dans le secteur international:

LP: Und wie isch es bi SA international mit de Sproche im Vergleich zu SA oder im allgemeine?

ES: Änglisch. Es isch eso dr Herr Kull het emol eh Dings usegeh es muess Dütsch gredet wärde es muess alles mit Dütsch eh betitlet wärde aso au keini usländische Wörter meh französ eh französisch scho aber keini Änglisch mit Ausnahme SA International. Die dörfe das aso d eh Sproch SA International isch Änglisch bi uns.

LP: *et comment c'est chez SA International avec les langues en comparaison à SA ou en général ?*

ES: *Anglais. Une fois, M. Kull a dit qu'il faut parler l'allemand et tout doit être titré en allemand. Il ne veut pas de mots étrangers eh si de mots français si mais pas de mots anglais à l'exception de SA International. Eux, ils ont le droit c'est-à-dire la langue de SA International c'est l'anglais chez nous.*

Le pronom « die » (eux) oppose nettement le secteur international au reste de l'entreprise par rapport à l'emploi de l'anglais. « die dörfe das » situe SA International comme exception, pour ainsi dire à l'extérieur de SA ; mais en enchaînant avec « bi uns » (chez nous), Erich Sturm s'y inclut et entérine ainsi cette pratique comme officielle.

Notons qu'une langue de travail unique suppose des compétences linguistiques passives et actives des employés tandis que la règle de SA national, « chacun parle sa langue » ne demande que des compétences passives, surtout à l'oral. C'est sur quoi insiste Annina Gerlach :

AG: Aber in Sitzungen hier ehm is es auch häufiger so, dass jemand Französisch redet, also Verständnis damit muss ich häufiger umgehen, mit dem eigenen Sprechen kann ich mich Gott sein Dank zurückhalten.

AG: *Mais dans des séances ici ehm il est aussi de plus en plus fréquent que quelqu'un parle le français, alors avec la compréhension je dois savoir m'y prendre fréquemment, de le parler moi-même, je peux heureusement me retenir.*

Elle est forcée de posséder des compétences passives en français, deuxième langue officielle de l'entreprise, et exprime son soulagement de ne pas devoir la maîtriser de manière active.

Même si cette politique linguistique lui demande l'effort supplémentaire de devoir comprendre une autre langue, elle évalue positivement la favorisation du plurilinguisme réceptif par rapport à la stratégie d'une langue de travail unique :

AG: [...] obwohl ich das Gefühl habe, also ich kenn auch noch andere

Schweizer Unternehmen, dass wir uns hier sehr stark bemühen, das einzuhalten. Also während in anderen Unternehmen, denk ich, Deutsch einfach klar die mal die Sprache is und ansonsten wird Englisch erwartet, find ich, dass wir noch sehr gut versuchen eigentlich mit diesen Sprachen umzugehen.

AG : [...] bien que j'aie l'impression, alors je connais aussi d'autres entreprises, que nous nous efforçons fortement de le respecter. Alors pendant que dans d'autres entreprises, je pense, où l'allemand est clairement la langue et à part ça on attend l'anglais, je trouve que nous essayons à vrai dire de manier ces langues.

Le pronom personnel inclusif « wir » (nous) se réfère à la collectivité qui, selon elle, entérine la décision prise de manière *top down*. Celle-ci représente donc bien l'*endoxa*.

3.2. Les représentations sociales des acteurs non compatibles avec la philosophie de l'entreprise

Comme nous venons de le voir, les représentations sociales des employés peuvent être au diapason avec la philosophie linguistique de l'entreprise. Néanmoins, des ruptures se produisent quand les opinions des employés divergent et s'éloignent de l'*endoxa*. Ces opinions des acteurs peuvent à leur tour converger et former une RS partagée par la plupart des employés – appelée ici *doxa* – ou diverger et mener à différentes représentations individuelles.

3.2.1. La doxa

Les entretiens font ressortir des représentations partagées par les employés interrogés dont l'un des thèmes majeurs est le rôle de l'allemand. Cette langue est, selon les interviewés, la plus utilisée dans l'entreprise. Ceci découle du fait que la grande partie des employés dans toute l'entreprise sont des germanophones. Le siège principal, le lieu de travail des personnes interrogées, se situe à Berne, une ville dans un canton majoritairement germanophone.

Il est, par conséquent, primordial pour les non germanophones de posséder des compétences passives en allemand tandis que des germanophones ne sont pas obligés de maîtriser le français et ou l'italien pour pouvoir faire leur travail. Ceci mène à une sélection linguistique déjà lors de l'embauche comme le montre le commentaire suivant d'Annina Gerlach :

LP : und wie ist jetzt die Gewichtung für Sie zwischen sprachlichen und professionellen, technischen Kompetenzen? Wenn Sie jetzt eine Person hätten, die kommt und sagt « ich bin so und so qualifiziert »,

erfüllt alles perfekt, kann aber jetzt zum Beispiel Deutsch nicht so gut. Wie gehen Sie damit um ?

AG : ehm das wäre, das ist halt auch wieder ehm bei einem Deutschschweizer würd ich sagen, der nicht so gut Französisch kann, nicht so ein Problem. Der kann sich hier durchschlagen, das geht. Umgekehrt müsste ich leider sagen « keine Chance », einfach weil ehm weil so viel auf Deutsch, der könnte fachlich noch so gut sein, wenn der die deutschen Konzepte nicht lesen könnte, hätte der ein Problem und da muss man einfach klar auch sehen, das ist zumindest hier in der Administration so, dass da die Romands klar benachteiligt sind. Beim Deutschschweizer da kann man über ja wenig gute Sprachkenntnisse leichter hinwegsehen, weil der wird seine Arbeit so machen können, ohne grossen Qualitätsverlust.

LP : et comment est le poids pour vous entre les compétences linguistiques et professionnelles, techniques ? Si vous aviez une personne qui vient et qui dit « j'ai telle ou telle qualification », satisfait tout parfaitement, mais ne sait pas si bien l'allemand par exemple. Comment vous y prenez-vous ?

AG : ehm ça serait, c'est aussi ehm pour un Suisse alémanique je dirais, qui ne sait pas si bien le français, ce n'est pas un si grand problème. Il peut se débrouiller ici. Inversement, je devrais malheureusement dire « pas de chance », simplement parce que ehm parce que tant de choses sont en allemand, il pourrait être aussi qualifié au niveau professionnel que possible, s'il ne pouvait pas lire les concepts allemands, il aurait un problème et là il faut aussi voir clairement, c'est au moins ainsi dans l'administration que les Romands sont clairement défavorisés. Chez le Suisse alémanique on peut alors ignorer des compétences linguistiques faibles parce qu'il peut faire son travail sans grande perte de qualité.

A la question du poids de la compétence technique face à la compétence en langue, cette informatrice répond par un détour et compare un candidat germanophone à un candidat francophone. La langue première n'a pas la même importance pour les deux candidats hypothétiques en question. La maîtrise de l'allemand semble être plus importante que les compétences techniques tandis que le français n'est même pas objet de discussion dans cet extrait. L'informatrice précise dans un second pas qu'au siège principal, marqué par le déictique «ici», il y a une discrimination des Romands. Ce déictique montre une restriction de la validité de son énoncé à un lieu spécifique.

La comparaison entre le Suisse alémanique et le Romand se fait à l'aide de différents moyens linguistiques. Dans un premier temps, AG décrit la situation du germanophone qui est différente de celle du francophone, expliquée dans un second temps. Le conditionnel du verbe introducteur, « würd ich sagen » (je dirais) lui permet de décrire une situation hypothétique. Par l'utilisation du pronom indéfini «man»

(« on ») qu'elle utilise dans une deuxième phase, elle prend une certaine distance par rapport au contenu de son énoncé pour décrire comment l'entreprise – et plus spécifiquement les personnes chargées de l'embauche – gère l'embauche quant aux compétences linguistiques. Par cette manière de formuler, Annina Gerlach se libère d'une partie de la responsabilité quant au contenu de l'énoncé et l'identifie comme une opinion commune et une mise en pratique partagée dans l'entreprise.

Le déséquilibre des compétences langagières demandées des employés des différentes régions linguistiques mène souvent à ce que les non germanophones optent pour l'allemand en tant que langue utilisée activement au travail pour se faire comprendre et n'insistent pas sur la règle de l'entreprise du « chacun parle sa langue ».

MR : Was Vor- und Nachteile si das isch klar irgendwie je nachdäm i wellem Team dass welli Sprach gred wird isch öbber nächhär chli im Nachteil. Und dert chönne mir im hei mer eifach dr Grundsatz jede söll i siner Sprach chönne rede und das sött eigentlich gläbt wärde wobi es gits ir Praxis gits nächhär au immer wider Bispil vo wo mir d Lüt säge us dr Suisse romande i schrib mi Mail lieber Dütsch de bechumm i sicher e Antwort aso serigi Bispil gits o.

MR : C'est clair quels sont les avantages et désavantages. Dépendant de qui est dans le groupe quelqu'un est désavantagé. L'idée générale est que chacun parle sa langue mais nous rencontrons des limites dans la pratique où des gens de la Suisse romande me disent qu'ils préfèrent écrire leur courriel en allemand pour être sûre de recevoir une réponse.

Marlène Rapin (MR) compare dans cet extrait la théorie et la pratique. Le plurilinguisme réceptif comme règle de l'entreprise n'est pas toujours pratiqué parce que les francophones s'adaptent linguistiquement aux germanophones pour recevoir des réponses. Les raisons pour cette pratique peuvent être très diverses : manque de compétence en français de la part des germanophones, attitude de résistance face aux Romands, à leur culture, à leur langue, etc.

Marlène Rapin signale le décalage entre la règle et ce qui se fait effectivement par les conditionnels « söll chönne » (« doit pouvoir ») et « sött » (« devrait »), l'adverbe « eigentlich » (« en principe ») et la conjonction « wobi » (« cependant »). Ces différents éléments restreignent la portée de la règle. Néanmoins par l'utilisation à deux reprises du mot « Bispil » (« exemple »), elle soutient que ce n'est ni une pratique générale, ni même un cas fréquent que les Romands optent pour l'allemand comme langue de travail.

En outre, elle se sert du discours direct pour citer ce que les Suisses romands lui ont raconté à propos de leur emploi de l'allemand et des raisons pour ce choix. Cette stratégie discursive permet à l'informatrice

de mettre en scène les différentes voix sous-jacentes à son discours et par ceci d'identifier les deux positionnements : son groupe qui est chargé de la gestion de la diversité et ainsi de la mise en place de la règle du plurilinguisme réceptif, et les Autres, ceux qui ne suivent pas la directive (en occurrence, les Romands qui préférèrent parler l'allemand).

Le choix de l'allemand ne se fait par ailleurs pas que pour la communication écrite (par courriel) mais se retrouve aussi dans les séances de travail :

WM : It's general rule throughout the company that everyone can speak their own language. What often happens, in my experiences of meetings in other business units cause I'm been including the part(y) for presentations I notice that French speakers or certainly Italian speakers, they speak German because they're afraid they wont be understood if they speak French. And they want their message to get (across).

Comme Marlène Rapin, Wanda McDonald compare la règle de l'entreprise à la pratique. qui se distingue « often » de la directive. Les franco- et surtout les italophones choisissent l'allemand pour assurer la compréhension de la part de leurs interlocuteurs. Elle ne précise pas quels en sont les interactants mais le contexte laisse supposer qu'il s'agit des germanophones.

Dans cet extrait, il y a une activité de référenciation expérientielle (Petitjean 2009), c'est-à-dire l'actualisation et le reconstruction par et dans le discours d'une expérience. Wanda McDonald raconte en première personne ce qu'elle a vécu (« in my experiences, I notice »). Le pronom personnel « they » (« eux »), se référant aux non germanophones qui utilisent l'allemand au travail, lui permet de définir l'exogroupe (les membres d'un autre groupe) et ainsi de s'en exclure.

Le rôle dominant de l'allemand comme langue de travail la plus utilisée fait partie de la doxa des employés interrogés. Une autre représentation socialement partagée est le manque de compétence en italien des personnes travaillant dans l'entreprise. La troisième langue officielle de l'entreprise à côté de l'allemand et du français ne possède que peu de locuteurs natifs en Suisse (environ 6.5%) et encore moins au siège principal et chez les services (environ 1%) et est moins apprise à l'école et chez SA que le français ou l'allemand comme le formule Richard Thomann dans l'extrait suivant :

RT : [...] U nächhär hei mer festgleit, dass jede in sinere Muetersprach ret aso mir Hochdütsch eh dütschsprächend, aber süscht das eigentlich dr dr eh französischsprächend Mitarbeiter dä het chönne französisch rede, d Tessinere hets echli chönne probiere aber meischtens isch das nit eso guet acho aso respektiv me het nüt verstange het und de het si Französisch red i dr Regu und eh hochdütsch.

RT : [...] Et puis nous avons fixé la règle que tout le monde parle sa langue maternelle, alors nous en allemand standard eh germanophone mais sinon qu'en principe le le collaborateur francophone pouvait parler le français, la Tessinoise a pu l'essayer un peu mais la plupart du temps cela ne faisait pas fortune respectivement on n'a rien compris et alors elle a parlé le français généralement et eh allemand standard.

Il décrit la situation d'une collaboratrice italophone qui choisit le français ou l'allemand au lieu de l'italien. L'informateur part de la règle de l'entreprise du « chacun parle sa langue » en parlant du choix de l'italien par la Tessinoise travaillant dans son équipe. Il relativise pourtant dès le début cette possibilité d'opter pour l'italien par le verbe « probiere » (« essayer ») qui est souligné par « echli » (« un peu »). Cette relativisation s'accroît à la suite de son discours par la construction d'une opposition de la part de l'informateur introduite par le connecteur contre-argumentatif « mais » suivi par le problème qui se pose si la Tessinoise parle sa langue maternelle et son choix final de parler l'allemand ou le français. Dans cette partie de l'extrait, l'informateur utilise le pronom indéfini « me » (« on ») en comparaison avec la première partie de l'extrait où le « mer » (« nous ») est privilégié. Il est cependant difficile de dire s'il s'exclut du groupe par le pronom indéfini n'étant pas d'accord avec cette réaction, prenant la position du chef et se distanciant de ses employés, ou si ce choix montre une distance temporelle par rapport au moment de l'incident. Opter pour le « on » montre toutefois une implication réduite quant au contenu de son discours, ce qui met en évidence le décalage entre la philosophie de l'entreprise – qui dans cet exemple correspond à la règle définie par le groupe de travail de Richard Thomann – et la pratique.

3.2.2. Modulations individualisées

On a également pu observer lors de l'analyse des entretiens une dimension individuelle des représentations sociales. Ceci nous mène à opter pour une approche linguistique des représentations sociales avec le but de faire voir « *la dimension polyphonique (Bakhtine 1929) des représentations attribuées à des énonciateurs particuliers* » (Mondada 2004 : 258). Les modulations d'opinions entre les employés de l'entreprise sont fort diverses. Nous nous limiterons, par conséquent, à ces extraits de discours où l'acteur module ses relations aux représentations partagées ou en tant que doxa des employés ou souvent en tant qu'endoxa de l'entreprise.

Dans l'extrait suivant, l'énonciatrice Wanda McDonald parle de l'utilisation des langues dans son groupe de travail qui ne correspond pas à la règle émise par l'entreprise.

WM : So it's internal billing. And we have a twice monthly meeting, and all the languages are represented in this meeting. And the rule, the in-house rule is everybody can speak their own language in meetings. So this is probably... one of the meetings where you.. we have an Italian speaker, a French speaker, obviously lots of Swiss German speakers and an English speaker in this meeting, and we tend... it doesn't always work out like that, sometimes everybody decides okay, we're gonna speak English today, so everybody tries to communicate everything. Sometimes it's French and then other times it's a mix. It all.. I think it just depends on the composition who is there. So it doesn't... Everybody doesn't rigidly stick to their language. And then you find suddenly the French speaker does part of the meeting in German. And it's just so fluid that you don't even think about it in a way. My only problem is when they speak Swiss German, if they speak very fast. So I'm constantly going... Because I'm a teacher.

Dans la première partie de l'extrait, elle fait référence à la règle de l'entreprise du 'chacun parle sa langue'. Elle le formule dans la voix de l'entreprise en disant : « the rule, the inhouse-rule is everybody can speak their own language ». Dans un deuxième pas, cette règle est mise en relation avec la pratique effective. Wanda McDonald passe à une situation de travail concrète, en décrivant la variété de locuteurs de langues différentes dans les séances de travail de son équipe où ils essaient de suivre la règle de SA. La phrase commencée par « we tend » (« nous essayons »), dont le « we » se réfère au groupe de travail, n'est pas complétée. Ce début de l'énoncé est suivi par une pause et mène, à la suite, à une reformulation de la représentation de la mise en pratique de la directive. L'informatrice explique que la règle n'est pas toujours appliquée et illustre les différentes formes d'emploi de langue qui peuvent se trouver dans ces séances de travail. Cette variabilité s'exprime par les mots « sometimes » (« des fois ») et « other times » (« d'autres fois »). Il y a ici une restriction de la validité de l'application de la règle qui est reprise de manière négative par la phrase « everybody doesn't rigidly stick to their language ». Le « rigidly » (« de manière figée ») lui permet de prendre distance quant à la règle et de justifier le choix pris. Ce besoin de justification apparaît également dans l'explication du pourquoi : « I think it just depends on the composition who is there ». En outre, il est intéressant de voir comment elle utilise le pronom personnel « you » (« tu/vous »). Ce pronom clitique (appelé également pronom personnel conjoint) ne se réfère pas à un individu défini. WM ne s'adresse pas à son interlocuteur mais utilise le « tu/vous » comme substitut du « on » qui lui permet de faire comme si l'interlocuteur faisait partie de ce groupe et de détacher cette opinion de sa propre personne pour la généraliser et ainsi donner plus de poids à son opinion. Cet extrait montre la tension que ressent Wanda McDonald entre la règle et ses

expériences personnelles dans son groupe de travail.

La même divergence entre une mesure de gestion de l'entreprise et sa mise en pratique effective s'observe dans le secteur international de SA :

ES : D'Sproch eh SA international isch Änglisch bi uns. Und do hän mir jetzt e Krieg gha aso das so genannte Multikulti wo mir hän oder das corporate eh wie heisst eh corporate culture, wo me will ufffihre. Jetzt mien Si sich vorstelle jetzt hän die nur no alles Änglisch gmacht. Ich ha 180 Lüt do drvo chönne öbbe 150 keini Sproche. Das sin Produktionsmitarbeiter am Band. Jetzt griege die alles Änglisch hei und do hani gsait höret uff ich bi igfahre z Bärn höret doch uff mit so Mischt. Die Lüt, die de das chönnet ihr nit eifach nur, will die ganz SA international s management SA international e eh obere Stelle und Sachbearbeiterstelle, wo Änglisch mien chönne, dass die das do unte eh au chönne.

ES : La langue eh SA international c'est l'anglais chez nous. Et nous avons une guerre: c'est-à-dire la dite multiculturalité que nous avons ou ce corporate eh comment ça s'appelle eh corporate culture qu'on veut montrer. Imaginez-vous, ils ont alors commencé à faire les choses qu'en anglais. Moi j'ai environ 180 employés dont 150 ne parlent pas de langues. Ce sont des travailleurs de production à la chaîne. Maintenant, ils reçoivent tout en anglais et alors moi j'ai dit arrêtez, j'ai revendiqué à Berne arrêtez ces conneries. Ces gens qui, vous ne pouvez pas simplement parce que tout SA international le management SA international e eh les postes supérieurs et les postes d'adjoints administratifs qui doivent savoir l'anglais, que ceux-ci ici en bas doivent le savoir aussi.

A la question de comment cela fonctionne avec les langues dans le secteur international, le locuteur répond en mentionnant d'abord la règle institutionnelle qui se différencie de celle de SA national parce qu'une seule langue est officielle, l'anglais. Par le pronom « bi uns » (« chez nous »), il montre qu'il fait partie de ce secteur et fournit une image positive de l'endogroupe, qu'il oppose à l'exogroupe par la suite, en favorisant son propre groupe (Tajfel/Turner 1979). Bien qu'il reste d'abord fidèle au pronom personnel « nous », le mot « Krieg » (« guerre ») implique une opposition entre deux partis qui s'accroît avec l'énoncé suivant : « jetzt hän die nur no alles Änglisch gmacht ». Erich Sturm établit une opposition entre l'endogroupe et l'exogroupe par la mention des lieux de travail et l'utilisation de pronoms personnels. Le management qui décide de l'emploi des langues se situe à Berne (« z'Bärn ») tandis que l'informateur et son équipe travaillent à Bâle. Le pronom clitique « die » (« ils/eux ») renvoie de nouveau à l'exogroupe auquel Erich Sturm s'oppose en tant qu'individu par l'emploi du « ich »

(« je »). Les expériences personnelles racontées lui permettent de — et le mènent à — se distancier de la représentation partagée par le secteur international, qui est de privilégier l'anglais et de ne pas laisser de place aux autres langues, comme l'allemand, la langue parlée par les employés d'Erich Sturm.

Contrairement au secteur international, le SA national exclut l'anglais des langues officielles de travail comme l'illustre l'extrait suivant :

GL : So how differentiated is this language policy? Or this language learning policy ?

WM : Well, firstly we do have the political pressure to support national languages. And Mister Kull, the chief Executive officer, is absolutely rabid about this. He has outlawed the use of English terms when speaking German and French, it's outlawed. And that's official. Though we are not allowed to use any English terms when using German and French. Some of the imposed mail, the titles of units, and again this was deviated xxx, because he did want to change them as well. But our communication department committed in, you can't do that, it's known, now. But he really went very very very far in this. And we all had to change our job titles, Samantha Rogers isn't allowed to be called director of studies [...]

Wanda McDonald établit ici le lien entre la pression politique de soutenir les langues nationales et la façon d'agir d'Albert Kull, le chef de l'entreprise. Ce dernier se tient très minutieusement à cet ordre, ce que la locutrice souligne par le mot « rabid » (« fanatique »). À l'aide de cet adjectif, l'informatrice se distancie du positionnement d'Albert Kull. La répétition des mots « outlawed » (« interdit ») et « very » (« très ») dans l'énoncé « but he really went very very far » donnent encore plus de poids à son désaccord. Wanda McDonald n'utilise pourtant pas le pronom personnel « je » pour rendre explicite qu'il s'agit de son opinion ; mais par le pronom « we » (« nous ») elle s'inclut dans le groupe qui souffre de cet ordre du chef de l'entreprise. L'endogroupe semble comprendre tous les employés de l'entreprise car elle parle de « we all ». Elle ajoute plus tard que les connaissances linguistiques en anglais et en italien d'Albert Kull sont bonnes :

WM : We had no choice that was his decision and we have to do that. And he speaks fluent English. He's got no problem with coaching in Italian.

La divergence entre les compétences en langues du chef de l'entreprise et les mesures qu'il prend montre bien qu'il ne s'agit pas d'une question personnelle mais d'une politique linguistique qu'il met en œuvre.

Dans d'autres entreprises, il existe d'autres directives quant à l'emploi de langue au travail ce qui se thématise dans l'exemple suivant :

GL : wir haben es mehrmals gehört. Das erste Mal von XX, dass SA grosse Schwierigkeiten habe, die Auflage zu erfüllen, Romands hier im Head Office anzustellen. Ist das nicht xxx ? Also dass man keine Gleichheit der Chancen. Also wie, das ist natürlich die Frage, die ich nachher Frau Rapin stellen werde, nicht ? Also ist, mit anderen Worten, ist diese Sprachanstellungspolitik, die sicherlich pragmatisch und logisch ist, kompatibel mit der Vorgabe, die von Herrn Kull kommt ?

AG : Gut, also ich denke, die wichtige Frage, die man sich dann auch ehm, die zu wenig vielleicht auch gestellt wird, ist, wie gross ist das Interesse von jemanden aus der Romandie, in der Deutschschweiz zu arbeiten, auch in einem sehr stark deutschschweizgeprägten Umfeld. Also das ist, denke ich, das muss man sich auch immer ganz klar die Frage stellen. Und ich denke, eben auf Grund der hohen Gewichtung wird es auch sehr schwierig sein, hier eine Chancengleichheit im Bereich Sprache hinzubekommen.

GL : Also es ist eine praktische, pragmatische Antwort.

AG : Ja, also ich denke ja, aus...obwohl ich das Gefühl habe, ich kenne auch noch andere Schweizer Unternehmen, dass wir uns hier sehr stark bemühen, das einzuhalten. Also während in anderen Unternehmen, denke ich, Deutsch einfach klar nun mal die Sprache ist, ansonsten wird Englisch erwartet, find ich, dass wir sehr gut versuchen, mit diesen Sprachen umzugehen. Aber klar diese Vorgaben, die gemacht sind, ob wir das jemals schaffen werden, ich seh dann eher, dass es sich irgendwann vielleicht doch noch mal das Englische durchsetzt und dass man so dann versucht miteinander zu kommunizieren.

GL : nous l'avons entendu à plusieurs reprises. La premier fois de XX que SA a de grandes difficultés à accomplir la condition d'embaucher des Romands ici au siège principal. Ce n'est pas xxx ? Alors qu'on n'a pas d'égalité des chances. Alors comment, ça c'est évidemment la question que je poserai après à Madame Rapin, n'est-ce pas ? Alors, en d'autres mots, cette politique d'embauche linguistique, qui est certainement pragmatique et logique, est-elle compatible avec l'objectif qui vient de Monsieur Kull ?

AG : Bon, alors je pense, la question importante qu'il faut alors aussi ehm, qui peut-être ne se pose pas assez est quel est l'intérêt de quelqu'un de la Romandie de travailler en Suisse alémanique, aussi dans un environnement suisse alémanique fortement marqué. Alors c'est, je pense, c'est il faut aussi toujours se poser clairement la question. Et je pense, justement dû à la haute pondération il sera aussi très difficile d'obtenir une égalité des chances dans le domaine des langues.

GL : Alors c'est une réponse pratique, pragmatique.

AG : Oui, alors je pense que oui de... bien que j'aie l'impression, alors je connais aussi d'autres entreprises, que nous nous efforçons fortement de le respecter. Alors pendant que dans d'autres entreprises, je pense, où l'allemand est clairement la langue et à part ça on attend l'anglais, je trouve que nous essayons à vrai dire de manier ces langues. Mais il est clair que ces objectifs qui sont faits si nous le réussissons jamais, je vois plutôt que ça sera un jour ou l'autre peut-être quand même l'anglais qui s'imposera et qu'on essaiera ainsi de communiquer ensemble.

Annina Gerlach mentionne d'autres entreprises qui choisissent une langue officielle, dans ce cas-ci l'allemand, et les compare au Service public A avec ses trois langues officielles. L'énonciatrice est d'accord avec ce plurilinguisme institutionnel ce qu'elle exprime par l'emploi du pronom personnel « ich » (« je ») qui apparaît à plusieurs reprises dans son discours. Néanmoins, elle mentionne par la suite la progression de l'anglais qui, selon elle, prendra le dessus dans la communication dans l'entreprise. Annina Gerlach développe son opinion quant à la règle de l'emploi des langues au sein de l'entreprise dans le discours même.

L'observation et l'analyse des exemples ayant une dimension individuelle ont permis de faire ressortir la modification des représentations dans le discours. Les locuteurs possèdent différentes ressources pour se positionner par rapport aux représentations partagées, l'endoxa ou la doxa, dans le groupe et de reconstruire les RS en se servant de leurs expériences personnelles.

4. Conclusion

Nous sommes partis de la question de savoir quelles sont les représentations sociales des employés quant à l'emploi de langues dans leur entreprise. Pour répondre à cette question il fallait confronter les opinions des acteurs à la philosophie linguistique de SA. Nous l'avons fait en illustrant l'endoxa de l'entreprise décrite dans le document interne « gestion de la diversité » et en la comparant aux discours des employés.

L'analyse a montré que l'endoxa se retrouve dans un grand nombre d'entretiens bien que le « chacun parle sa langue » ne fasse pas explicitement partie des questions posées aux interviewés. Les formulations des employés sont très similaires et ressemblent au texte de la directive fixée par le Service public A. Ces convergences restent pourtant sur le niveau de la régulation. En effet, dès qu'il est question de la pratique effective, on observe souvent une prise de distance par rapport à la règle de l'entreprise. Selon les RS partagées des personnes

Bibliographie

- Abric, Jean-Claude (1994) : Les représentations sociales : aspects théoriques, in : Abric, J.-C. (éd.) : Pratiques sociales et représentations. Paris : Presses Universitaires de France.
- Aristote : Topiques Tome 1, Livre I-IV, texte traduit par J. Brunschwig (1967). Paris : Les Belles Lettres.
- Arntz, Reiner/Wilmots, Jozef (2002) : Kontrastsprache Niederländisch – ein neuer Weg zum Leseverstehen. Hildesheimer Universitätsschriften 10.
- Auer, Peter (1984) : Bilingual Conversation. Amsterdam : John Benjamins.
- Bakhtine, Michail Michailowitsch (1929) : Le marxisme et la philosophie du langage : essai d'application de la méthode sociologique en linguistique. Paris : Editions de Minuit, Coll. « Le Sens Commun », (Traduction française, 1977).
- Blanche-Benveniste, Claire/Valli, André (éds.) (1997) : L'intercompréhension: le cas des langues romanes. Le français dans le monde. Numéro spécial, Janvier 1997.
- Braunmüller, Kurt (³2007) : Die skandinavischen Sprachen im Überblick. Tübingen : Francke.
- Braunmüller, Kurt (2001) : Semicommunication and Accomodation: Observations from the Linguistic Situation in Scandinavia (Arbeiten zur Mehrsprachigkeit, Folge B, 17). Universität Hamburg, Sonderforschungsbereich Mehrsprachigkeit.
- Braunmüller, Kurt/Zeevaert, Ludger (2001) : Semikommunikation, rezeptive Mehrsprachigkeit und verwandte Phänomene. Eine bibliographische Bestandsaufnahme (Arbeiten zur Mehrsprachigkeit, Folge B, 19). Universität Hamburg, Sonderforschungsbereich Mehrsprachigkeit.
- CDIP (1975) : Recommandations et décisions concernant l'introduction, la réforme et la coordination de l'enseignement de la deuxième langue nationale pour tous les élèves pendant la scolarité obligatoire. Berne : CDIP.
- CDIP (1986) : Points de rencontre : enseignement des langues étrangères à la charnière des scolarités obligatoires et postobligatoires. Berne : CDIP.
- CDIP (2004) : Enseignement des langues à l'école obligatoire : stratégie de la CDIP et programme de travail pour la coordination à l'échelle nationale. Décision du 25 mars 2004 de l'Assemblée plénière de la

- CDIP. Berne : CDIP.
- Charles, Mirjaliisa (2007) : Language Matters in Global Communication. *Journal of Business Communication* 44, 260-282.
- Clyne, Michael (2000) : Constraints on code-switching : how universal are they?, in : Li Wei : *The Bilingualism Reader*. London : Routledge, 251-280.
- Dabène, Louise (1997), L'image des langues et leur apprentissage, in : Matthey, M. (éd.) : *Les langues et leurs images*, Neuchâtel : IRDP, 19-23.
- Fishman, Joshua (1967) : Bilingualism with and without Diglossia ; Diglossia with and without Bilingualism. *Journal of Social Issues* 23(2), 29-38.
- Flament, Claude (1989) : Structure et dynamique des représentations sociales, in : Jodelet, D. (éd.) : *Les représentations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Gajo, Laurent (2003) : Approche comparative des données suisses et valdôtaines, in : Cavalli, M./Coletta D./Gajo, L./Matthey, M./Serra, C. (éds.) : *Langues, bilinguisme et représentations sociales au Val d'Aoste*. Aoste : IRRE-VDA, 518-558.
- Grin, François/Conti, Virginie (2008) : *S'entendre entre langues voisines : vers l'intercompréhension*. Genève : Georg Editeur.
- Grosjean, François (1982) : *Life with two languages. An introduction to bilingualism*. Harvard University Press.
- Guimelli, Christian (éd.) (1994) : *Structures et transformations des représentations sociales*. Lausanne : Delachaux et Niestlé.
- Gumperz, John (1982) : *Discourse Strategies*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Helffferich, Cornelia (2005) : *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jodelet, Denise (1989) : Représentations sociales : un domaine en expansion, in : Jodelet, D. (éd.) : *Les représentations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France, 31-61.
- Klein, Horst G. (éd.) (2004) : *Neuere Forschungen zur europäischen Interkomprehension*. Aachen : Editiones EuroCom, vol. 21.
- Klein, Horst G. (2000) : *EuroComRom - Die sieben Siebe. Romanische Sprachen sofort lesen können*. Aachen : Editiones EuroCom, vol. 1.

- Louhiala-Salminen, Leena/Charles, Mirjaliisa/Kankaanranta, Anne (2005) : English as a Lingua Franca in Nordic Corporate Mergers. Two Case Companies. *English for Specific Purposes* 24(4), 401-421.
- Lüdi, Georges/Py Bernard (2003) : Être bilingue. 3^e éd. revue. Berne/Francfort -s. Main/New York : Lang.
- Maurer, Bruno (1999) : Quelles méthodes d'enquête sont effectivement employées aujourd'hui en sociolinguistique, in : Calvet, L.-J./Dumont, P. (éds.) : *L'enquête sociolinguistique*. Paris, L'Harmattan.
- Milroy, Lesley/Muysken, Pieter (éds.) (1995) : One speaker, two languages : Cross-disciplinary perspectives on code-switching. Cambridge : Cambridge University Press.
- Moliner, Pascal (éd.) (2001) : *La dynamique des représentations sociales*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Mondada, Lorenza (1998) : De l'analyse des représentations à l'analyse des activités descriptives en contexte. *Cahiers de praxématique* (Montpellier) 31, 127-148.
- Mondada, Lorenza (2004) : Représentations, stéréotypes, catégorisations : de nouvelles voies pour la sociolinguistique et la linguistique de l'acquisition ?, in : Gajo, L./Matthey, M./Moore, D./Serra, C. (éds.) : *Un parcours au contact des langues*. Textes de Bernard Py commentés. Paris : Didier, 257-261.
- Moscovici, Serge (1961) : *La Psychanalyse, son image et son public*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Myers-Scotton, Carol (1993) : *Social Motivations for Codeswitching: Evidence from Africa*. Oxford : Clarendon Press.
- OCDE (2008) : *Perspectives des migrations internationales*. Paris : SOPEMI.
- Petitjean, Cécile (2009) : *Représentations linguistiques et plurilinguisme*. Thèse présentée à la Faculté de Lettres. Neuchâtel : Institut des Sciences du Langage et de la Communication, Université de Neuchâtel.
- Pfefferli, Linda (2008) : *Les compétences linguistiques des collaborateurs comme objet des stratégies linguistiques dans une entreprise suisse*. Travail de master. Basel : Institut für Französische Sprach-und Literaturwissenschaft, Universität Basel.
- Reissner, Christina (2007) : *Die europäische Interkomprehension im pluridisziplinären Spannungsgefüge*. Aachen : Shaker, Editiones EuroCom 29.

- Roelands, Addy (2004) : Receptive Mehrsprachigkeit in der institutionellen Kommunikation : Eine Fallstudie der deutsch-niederländischen Kommunikation im Goethe Institut Amsterdam. Universiteit Utrecht.
<http://www.let.uu.nl/~Jan.tenThije/personal/documenten/roelands-scriptie%2031-8-04.pdf>
- Roelands, Addy/Thije, Jan D. ten (2006) : Receptive Mehrsprachigkeit in der institutionellen Kommunikation. Eine Fallstudie zur deutsch-niederländischen Kommunikation im Goethe-Institut Amsterdam, in : Wolff, D. (éd.) : Mehrsprachige Gesellschaft - mehrsprachige Individuen, FAL 47, Frankfurt : Peter Lang, 165-176.
- Tajfel, Henri/Turner, John (1979) : An Integrative Theory of Intergroup Conflict, in : Austin, W. G./Worchel, S. (éds.), The Social Psychology of Intergroup Relations. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Thije, Jan D. ten (2005) : Receptieve meertaligheid in een Nederlands. Duitse teambespreking, in : Koole, Tom/Nortier, Jacomine/Tahitu, Bert (éds.) : Artikelen van de vijfde Sociolinguïstische Conferentie. Delft: Eburon, 490-503.
- Thije, Jan D. ten/Zeevaert, Ludger (éds.) (2007) : Receptive Multilingualism and intercultural communication (Hamburg Studies in Multilingualism). Amsterdam : Benjamins.
- Vollstedt, Marina (2002) : English as a Language for Internal Company Communications, in : Knapp, Karlfried/Christiane Meierkord (éds.) : Lingua Franca Communication. Frankfurt : Peter Lang, 87-108.
- Zeevaert, Ludger (2004) : Interskandinavische Kommunikation. Strategien zur Etablierung von Verständigung zwischen Skandinavien im Diskurs. Hamburg : Verlag Dr. Kovač.

Gestion de la diversité dans les équipes plurilingues et multiculturelles

Patchareerat Yanaprasart

Université de Bâle

1. Pourquoi la diversité?

Le monde actuel vit une intensification des contacts internationaux et des situations de travail dans lesquelles des gens doivent « fonctionner » ensemble malgré une grande diversité. Des différences d'âge, d'apparence physique, d'appartenance religieuse, de culture et de valeurs, d'expérience managériale, d'éducation et de formation, d'origine ethnique, d'orientation sexuelle, de genre ou encore de handicaps constituent un des principaux défis pour les entreprises dans un contexte de globalisation croissante. Cette diversité présente à la fois des avantages et des inconvénients ; elle est une source de richesse, mais également de tensions.

Faut-il prôner et promouvoir la diversité au sein de l'entreprise comme « corporate value », voire comme « model for success » ?

The diversity of our workforce clearly offers untapped resources for success in the international marketplace. Employees from other cultures are indispensable if a company is to thrive ; they are needed particularly as we work with foreigners, seek access to foreign markets, and develop products for a specific target group. They are familiar with political background, they understand the cultural values of their home countries, and they know the right tone to take when dealing with foreign partners and customers. (Köppel/Sandner 2008 : 6)

Les raisons alléguées pour ce succès sont diverses :

- Il s'agit d'un *vivier de recrutement* à exploiter (Gérard Mestrallet, Suez, Le Monde 3.10.2009)

- La diversité est un des plus grands atouts pour faire croître le *capital intellectuel* et assurer la compétitivité (Gordon Nixon, Banque Royale)¹
- Une pluralité de cultures offre des *perspectives différentes* sur un sujet (Michael Schmidt, Carlson Wagonlit Travel, in Köppel/Sandner 2008 : 34)²
- Les compétences langagières et interculturelles ainsi que la faculté d'interagir et de collaborer avec des ressortissants d'autres cultures constituent des *ressources importantes* (Rouben Halajian, Metro AG, in Köppel/Sandner 2008 : 40)
- La diversité d'*expériences personnelles* et les *arrière-plans culturels variés* représentent un avantage majeur (Xenia Mohr, IKEA, in Köppel/Sandner 2008 : 60)
- A part la langue, un « *soft knowledge of the local culture* » est extrêmement utile bien que les bénéfices économiques soient difficilement mesurables (Ute Gunsenheimer et al., Media Consulta, in Köppel/Sandner 2008 : 72-74)
- Les talents des employés facilitent la *créativité et l'innovation* au bénéfice et des clients et de l'entreprise (Martina Egger, Deutsch BP AG, in Köppel/Sandner 2008 : 33) ; la gestion de la diversité est très importante pour la *créativité et l'innovation* (Ralf Kern, IBM Deutschland GmbH, in Köppel/Sandner 2008 : 82) ; les entreprises industrielles intègrent de plus en plus des employés pouvant apporter un *regard novateur sur leur travail d'innovation* (Chanron/Sladek 2008 : 3)

La promotion de la diversité est donc essentielle d'un point de vue commercial. Nous avons nous-mêmes repéré (voir déjà Lüdi et al. 2009c : 2-4) les arguments suivants en faveur de la diversité : (a) la conquête de nouveaux marchés ; (b) l'augmentation de la satisfaction des

¹ Discours intitulé « Libérer la puissance de la diversité » prononcé devant le Cercle canadien des femmes de Montréal, le 18 octobre 2004 : www.rbc.com/nouvelles/20041018nixon.html.

² Ces discours se trouvent dans le document intitulé *Synergy by Diversity. Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*, qui réunit des « discours sur » recueillis auprès des entreprises qui parlent de leurs propres pratiques en matière de diversité culturelle. Ils relatent la philosophie de l'entreprise et les représentations « officielles et partagées » des responsables ou décideurs ayant une influence sur la gestion globale de l'entreprise, mais aussi leurs points de vue « individuels ». S'y ajoutent des discours scientifiques de chercheurs et théoriciens dans le domaine de la gestion de la diversité culturelle, invités à donner des commentaires sur les pratiques effectives des entreprises interrogées (Köppel/Sandner 2008).

employés et, par conséquent, de la qualité du travail ; (c) la création d'une philosophie de l'entreprise « inclusive » dans une entreprise mondiale opérant dans une pluralité de cultures et visant à atteindre les responsables locaux au niveau émotionnel ; (d) la facilitation de processus de construction et de transmission de connaissances nouvelles ; (e) l'exploitation de la diversité cognitive résultant d'un codage différent par un ensemble de langues. Nous y reviendrons plus en détail.

L'impact positif de la diversité sur la performance des équipes a par ailleurs été largement reconnu dans la littérature du management (Fine 1980, Cox/Blake 1991, Cordeiro/Stites-Doe 1997, Simons/Hope-Pelled 1999, Bowers 2000, Catalyst 2004, Kossek et al. 2006, Horwitz/Horwitz 2007).

Human diversity in workgroups creates a richer flow of ideas and thus has the potential to increase creativity and innovation ; this, in turn, can improve organizational financial performance. (Cox Jr. 2008a : 4)

Global team can be a highly focused solution to a range of issues and problems as well as powerful mechanisms of international knowledge transfer, given the varied contributions of team members, their diverse networks, and sometimes multiple languages. (Welch/Welch 2008 : 349)

Par conséquent, de nombreuses compagnies adaptent leurs structures internes pour profiter du potentiel de la diversité, en diversifiant leur recrutement, en s'engageant en faveur de la compétitivité³, en dynamisant leurs activités, en élargissant leur vivier des candidats, en créant des opportunités de développement, ou encore en favorisant une diversité des cultures et la créativité dans l'entreprise. Les équipes mixtes constituent un lieu où les participants, à savoir des individus et des décideurs, développent des ressources et créent des processus pour gérer la diversité.

Pourtant, les équipes mixtes sont également perçues en termes de

³ « Effective management of diversity has the potential to create a competitive advantage for firms », (Cox/Blake 1991 cité par Cox 2008a : 4). Selon une enquête menée en ligne entre décembre 2007 et janvier 2008 par la Fondation.ch sur la diversité linguistique au sein de grandes entreprises en Suisse, 48% des entreprises interrogées sont d'avis que les négociateurs suisses ont, grâce à leur plurilinguisme, un certain avantage par rapport aux négociateurs étrangers. « Grâce au plurilinguisme du personnel, les relations partenariales sont déterminées directement entre interlocuteurs, non par des interprètes. Etre disposé à s'immerger dans la culture du partenaire à la négociation crée la proximité et une meilleure relation » : telle est la conviction d'une entreprise interrogée.

(Source : <http://werkzeugkasten.chstiftung.ch/fr/>)

difficultés, d'obstacles, de coûts, de risques ou de conflits.

Like Thomas (1999), I also came to the conclusion that culturally heterogeneous teams have more potential for conflicts, thus, resulting in more challenges for the team members. A new research focus should therefore be put on synergies in such teams and should foster creativity when handling differences in teams (Meierewert 2007 : 214).

2. Comment gérer la diversité ?

Ce nouvel enjeu pour l'entreprise a pris le nom de « gestion de la diversité ». Elle vise, selon Wikipédia, à

améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise en capitalisant sur la diversité des personnes (genre, âge, origine, croyances religieuses, orientation sexuelle, conditions physiques et mentales), fonctionnelle, de l'organisation (implantations internationales, métier, culture) et de style d'interaction et de mode de pensées (formations, parcours diversifiés). Elle constitue l'un des rares leviers de gestion permettant d'allier performance financière et éthique sociale.

Son objectif est d'exploiter le potentiel inhérent aux différentes facettes de la diversité, de la façon la plus productive possible : « the key is to create a team environment in which the potential problems of diversity are minimized while the potential benefits are unleashed » (Cox 2008b : 23). En ce sens, « a company needs to be actively engaged in creating conditions that enable diversity to have a positive effect on a team's success » (Kaiser-Nolden, 2008 : 45), p. ex. en mettant en place des formations ciblées :

One of the most intriguing research studies along this line is the classic one of Harry Triandis and colleagues on diversity and problem solving done in the 1960s. They found that diverse teams actually performed worse on problem-solving tasks when they were untrained on their differences. With training, however, the diverse teams outperformed the homogeneous teams by a significant margin. (Cox Jr. 2008b : 23)

Cependant, la gestion de la diversité se décline de manière très diverse dans le monde du travail. Certaines entreprises sont convaincues philosophiquement du bien-fondé de la valeur de la diversité (outil d'intégration interne). Pour d'autres, les motivations sont plutôt d'ordre économique (adaptation aux marchés). Les unes considèrent la diversité comme une source de richesse humaine ; pour d'autres, l'intégration de la gestion de la diversité (en tant que source de croissance/levier de performance) dans leur stratégie globale est un atout pour leur compétitivité. Elle peut inclure, ou non, la diversité des langues. Selon l'expérience de Kaiser-Nolden (2008), « cultural diversity may refer to

nationality and language ».

Nationality is too narrow a measure of cultural origin, since it fails to take into account individuals with an immigrant background. A pragmatic and relevant criterion in the work context would be the number of languages team members speak fluently. (In Köppel/Sandner 2008 : 46)

Voici comment la notion de diversité se reflète dans les documents de nos entreprises :

A Bâle, au siège central de <Pharma A>, vous pouvez croiser des collaborateurs originaires de plus de 90 pays différents. Nous savons que cette diversité voulue et encouragée, cette présence côte à côte, au sein de la même entreprise, de personnes de cultures, de genres et d'âges différents, constitue un gage de réussite économique. (page web)

Au <Service public B>, les chances sont les mêmes pour tous – quels que soient la langue, le sexe, l'âge, le mode de vie, l'origine, la culture, la nationalité ou la religion. Le <Service public B> veut tirer profit des compétences multiculturelles de ses collaboratrices et collaborateurs et prend les mesures visant à protéger la personnalité. (page web)

On aura remarqué que le terme de langue n'apparaît pas dans le texte de Pharma A, alors que Service public B le mentionne explicitement.

Cet article se propose de tracer diverses façons de définir et de gérer la diversité au sein de nos terrains d'étude. Que signifie la diversité dans la perspective des entreprises ? Quelles sont les mesures mises en œuvre pour la gérer ? De quelles dimensions tiennent-elles compte ? Comment sont-elles hiérarchisées dans la gestion de l'entreprise ?

Nous présenterons trois entreprises : une entreprise nationale suisse dans le secteur du service public (Service public A) dont le siège central est à Berne, une entreprise internationale pharmaceutique (Pharma A) et une entreprise internationale agroalimentaire (Agro A), les deux derrière ayant leur siège à Bâle. Ces trois entreprises offrent des exemples pratiques de gestion de la diversité (mise en place d'une section de la diversité, d'offres de promotion linguistique interne, de programmes d'échange ou de projets d'intégration et d'inclusion, etc.). Nous tiendrons en outre compte de différentes études scientifiques empiriques entreprises dans le domaine et de données similaires provenant d'autres entreprises.

3. Quelle diversité à gérer ?

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, des équipes

nationales plutôt monolingues deviennent plus internationales, plus hétérogènes, autrement dit plus mixtes. La première définition de l'équipe mixte est apparue aux Jeux olympiques d'été 1896 à Athènes pour désigner une équipe d'individus provenant de différentes nations. Mixte, dans ce sens, renvoyait à une équipe de nationalités mixtes. Par la suite, certains ont entendu par « équipes mixtes » des équipes hétérogènes, composées de femmes et d'hommes, de jeunes et de personnes âgées, ou encore de collaborateurs d'origines, langues, cultures, religions, postes, professions, spécialités, expertises différents.

Dans la littérature sur la gestion des entreprises, on parle souvent de « la main d'œuvre diverse » en faisant allusion particulièrement à la diversité culturelle, dont nous trouvons la définition par exemple dans les propos de Taylor Cox Jr. : « cultural diversity means that people [diverse workforce] have differences of social group identity, such as differences of national origin, race, gender, work specialization and so on ». En même temps, Cox ne néglige pas la dimension linguistique dans les équipes hétérogènes : « Most organizations have a potential for creativity, innovation and problem solving benefits from a culturally and linguistically diverse workforce » (2008b : 22).

Dans le monde des affaires, la diversité désigne « different points of view, cultural and country specific skills, an understanding of diverse customer groups, opportunities for employees to develop to their full potential » d'une part, et d'autre part « the availability and use of multiple knowledge domains » (in Köppel/Sandner 2008 : 11, 56). Ces divers domaines de connaissance (professionnel, linguistique, culturel, etc.) représentent un ensemble unique de perceptions (moyens de comprendre le monde ou un problème donné) et de compétences (capacité de s'entretenir avec le monde et de résoudre un problème particulier) (Page 2007). La diversité culturelle implique donc non seulement la manière dont différentes cultures sont représentées dans un groupe, mais aussi la façon dont le groupe applique et emploie les connaissances représentées par chaque culture (Shaules 2007).

La diversité peut marquer le début d'une série de divergences dans les façons de travailler, dans les styles de management, dans les processus et systèmes de fonctionnement, mais elle peut aussi permettre aux employés de reconnaître ce qu'ils ont en commun et de s'identifier les uns avec les autres et avec l'entreprise. Selon Salazar et Zavarzina (in Köppel/Sandner 2008 : 12), diverses perspectives, méthodes, expériences, connaissances et capacités motivent les employés « to learn from one another, to take advantage of new ideas, and to develop new initiatives – this synergy in the sense of innovative solutions that could not be achieved by a homogeneous workforce ».

La diversité peut augmenter la créativité et l'innovation :

I believe that innovation and creativity are only possible through heterogeneity, by bringing together a variety of people with different opinions and different kinds of knowledge. The goal is to come with truly original ideas. Diversity provides a team with new perspectives. In this sense, homogeneity is a drawback. (Kern in Köppel/Sandner 2008 : 80)

Mais elle pourrait aussi, comme il a déjà été dit plus haut, multiplier des conflits et accroître des changements. Eva Kaiser-Nolden (2008) cite Kochan et al. (2003) qui ont montré des effets positifs et négatifs sur une performance de groupe. Les effets concrets de la diversité dépendraient de deux ensembles de facteurs. Premièrement, il y aurait les perceptions mutuelles des coéquipiers, des conflits, des expériences de l'équipe. Deuxièmement, la relation entre la diversité et la performance serait affectée par le contexte organisationnel, p. ex. par la culture de l'organisation, la stratégie commerciale de l'entreprise et des directives à caractère personnel. Si les membres d'une équipe ont différents domaines d'expertise, d'éventuels conflits ont tendance à être productifs, dans la mesure où, selon Page, toute l'équipe s'engage à fond pour trouver la solution. Résoudre un problème n'est pas la réalisation d'un état, mais un processus innovatif dans lequel des améliorations sont construites sur des améliorations. Page précise que « [t]hey can handle any contingency owing to their differences, but they can also combine their differences to create even better solutions » (2007 : 309).

Il est vrai, poursuit Kaiser-Nolden (2008), que des valeurs divergentes sont plus susceptibles de déboucher sur un conflit émotionnel préjudiciable à la performance. C'est pourquoi un sentiment d'appartenance est si important : si les employés s'identifient fortement à leur équipe, la diversité culturelle entraîne de meilleures performances. Mais si l'identification d'un individu avec son propre groupe ethnique a la priorité, la performance de l'équipe va en souffrir. Page (2007) argumente de même qu'il est utile que l'équipe ait des préférences instrumentales diverses (moyens), à condition qu'elle possède les mêmes préférences fondamentales (valeurs). Dans le cas contraire, la diversité de préférences risque de créer un problème. Pour que la diversité d'une équipe puisse être bénéfique à long terme, il faut par ailleurs reconnaître chaque personne comme un individu, promouvoir l'intégration et l'acquisition de nouvelles compétences et expériences et éviter les accusations de discrimination. Allen et al. (2008) suggèrent que les interventions organisationnelles sur les attitudes des employés à l'égard de la diversité pourraient aussi avoir un impact sur leurs attitudes vis-à-vis de la performance de l'entreprise. Par conséquent,

organizations need to be sure they focus on initiatives that have a positive influence on employee perceptions of diversity within the ranks of senior managers and among non managers. (p. 32)

L'analyse du contenu des politiques de gestion de la diversité par Chanron et Sladek (2008) révèle une utilisation polysémique du mot « diversité » : tantôt on promeut la parité hommes-femmes, tantôt on accroît l'embauche des handicapés ou des minorités ethniques. En somme, chaque entreprise favorise la diversité qui lui convient, concluent les auteurs (p. 2). Ces derniers précisent aussi que malgré une augmentation d'une certaine forme de diversité, on constate une uniformisation des profils recherchés :

On recherche des profils de « caméléon global », jeune professionnel, formé dans une business school ou une école d'ingénieur, parlant l'anglais, mobile, avec une expérience internationale et ayant les mêmes références culturelles globales. (Idem)

Ainsi, sous prétexte de favoriser une hétérogénéité de leurs employés, les entreprises ne sembleraient rechercher qu'une homogénéité plus large.

4. Quelle communication professionnelle au sein d'équipes mixtes ?

D'une part, les activités des entreprises exigent désormais une connaissance des contextes internationaux, de différentes valeurs culturelles ainsi que des aptitudes sociales nécessaires pour faire des affaires partout dans le monde. D'autre part, le contact de personnes de langues maternelles différentes nécessite une gestion de la diversité linguistique au travail. Si les entreprises semblent convaincues du bienfait de la diversité culturelle, où en sont-elles en matière de langue ? Notre approche focalise sur les représentations des coûts et bénéfices du *plurilinguisme au travail* de la part de représentants d'entreprises. Il s'agit de mettre en relation les mesures de gestion de la diversité linguistique avec le succès commercial visé, ceci d'après les « discours sur » dominants, voire officiels. Comment ces mesures influencent-elles l'ensemble des communications au sein de l'entreprise ?

La politique de la communication veut imposer une démarche homogène visant à délimiter un territoire pour l'entreprise (Bruhn 2003, 2005) ; elle recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit (Durand et al. 2006). Elle comprend la communication interne (avec et entre les salariés) et la communication externe (avec l'environnement de l'entreprise) (Kleinberger Günther 2003, Bendel 2006). La première s'articule, en plus, selon le degré de formalité (p. ex.

avant/pendant une séance), voire sur l'axe proximité/distance (Koch/Oesterreicher 1990, Häcki-Buhofer 1985).

Le travail se fait avec des savoir-faire, des connaissances, des procédures et des règles, mais aussi avec des mots et des gestes (Borzeix/Fraenkel 2001). Josiane Boutet (1995) distingue entre langage *comme travail* (p. ex. membres des métiers de la langue comme les rédacteurs du bulletin interne, enseignants de langue), *dans le travail* (pour préparer, coordonner, corriger etc. des activités non-verbales, y compris remplir des formulaires, écrire des rapports), *au travail* (activités langagières sans relation immédiate avec le travail que l'on fait, p. ex. blagues sur le football pendant qu'on travaille au microscope) et *sur le travail* (commentaires sur le travail, discours dans les entretiens avec les chercheurs).

De quelle manière une entreprise internationale peut-elle gérer l'emploi des langues pour la communication interne ? Dans le but d'internationaliser leur image de marque, beaucoup d'entreprises choisissent l'anglais comme langue « officielle ». Pour la majorité des employés, il s'agit d'une langue étrangère (Mauranen 2006), voire d'une langue seconde. La communication est donc « exolingue » (Noyau/Porquier 1984) et interculturelle (Kleinberger Günther 2004, Alexander 2006, 2007). Pour House (2003), l'usage de l'anglais *lingua franca* n'exerce aucune pression sur les usagers de l'anglais langue seconde ou étrangère, car c'est une langue de communication et non une langue d'identification lorsqu'elle est parlée entre les usagers L2. « ELF⁴ users are agentively involved in the construction of event-specific international style and frameworks » (House, 2003 : 573). Mais il y a beaucoup de voix contraires, qui insistent sur les désavantages de la promotion de l'unilinguisme. Mulgan (2000) et Martin (2007) nomment des solutions unilingues « un style de pensée conventionnel, réducteur » (cités in Lüdi, 2010). Schneider et Barsoux (1997) fustigent la domination des anglophones dans la discussion de groupe où les compétences asymétriques en langue anglaise créent un terrain de jeu inégal. Fallows (1995) parle de la bataille des idées. Celle-ci est gagnée par les théories anglo-américaines à chaque moment où elle est menée en anglais. Welch et Welch (2008) soulignent que même si l'adoption d'une corporate language est bénéfique pour la diffusion de renseignements entre les unités, elle n'élimine pas nécessairement les problèmes de communication potentiels. L'usage d'une seule langue de l'entreprise peut introduire de nouvelles barrières et distorsions : « Because of their weak competence in English, they [many staff] risk being isolated »

⁴ English as a *lingua franca*.

(2008 : 349). En d'autres termes, la politique du monolinguisme ne garantit pas le succès de l'interaction interpersonnelle. Par contre, elle déplace les problèmes de communication dans la hiérarchie et crée de nouveaux centres de « language power ». Fairclough (2001) souligne que langue et pouvoir sont intimement liés et que la langue renforce les relations de pouvoir.

C'est pourquoi d'autres entreprises optent pour la diversité linguistique qu'elles considèrent comme facteur de transformation en direction d'une entreprise plus dynamique et non pas comme problème (Kameyama/Meyer 2007). Pour Ehlich (2005), « a plurilingual perspective allows a broader and more complex perception of the world and offers significant benefits for scientific endeavour » (cité dans Alexander 2007 : 13-14). Mondada (2004) a démontré dans sa recherche sur les interactions au travail que le plurilinguisme, souvent considéré comme frein au travail collaboratif, peut aussi être une ressource.

Cette attitude favorable au plurilinguisme en contexte professionnel se retrouve dans les discours politiques. Leonard Orban, commissaire européen chargé du multilinguisme de janvier 2007 à février 2010, insiste sur le rôle décisif des compétences plurilingues dans l'intégration européenne. Celles-ci entraîneraient « greater competitiveness, growth and employment » (ICWE GmbH *Post Conference Report*, 2008 : 3). « In the future, English as the sole *lingua franca* will not suffice. Enterprises today need a purposeful language strategy – and not only with a view toward export and marketing », dit-il aux entreprises. Pour Odile Quentin, Directeur Général de l'éducation et de la culture de la Commission européenne, « English language alone is no longer sufficient to guarantee a company's competitive capability in the long run ». L'étude ELAN (2007) sur le lien entre compétences linguistiques, compétences culturelles et résultats à l'exportation a mis en évidence l'existence d'un rapport direct entre compétences plurilingues et résultats à l'exportation. L'enquête montre que 11% des 945'000 PME européennes subissent de fortes pertes commerciales (perte de nombreux marchés), faute de disposer de compétences linguistiques suffisantes.

Si l'anglais ouvre la porte des marchés de l'exportation, les résultats de l'étude donnent à penser que l'idée très répandue selon laquelle l'anglais est la langue universelle pêche par simplisme et que le tableau est bien plus complexe : le russe est très utilisé en Europe de l'Est (avec l'allemand et le polonais), le français est la langue des négociations commerciales en Afrique, et il en va de même pour l'espagnol en Amérique latine. Quant aux partenariats commerciaux à plus long terme, ils dépendent de l'instauration de relations et de la gestion de celles-ci, deux démarches qui exigent une connaissance de la culture et de la langue de l'« autre » pays (2007 : 1).

Pourtant, contrairement à l'impact de la diversité culturelle⁵ au sein de groupes (p. ex. Kochan et al. 2003, Thomas 1999, Thomas et al. 1996, Watson et al. 1993, Jackson et al. 1991, Hofstede 1980, 1984, Triandis 1972, Hoffmann/Maier 1961), on sait encore très peu sur l'impact du plurilinguisme sur la performance de groupes de travail linguistiquement mixtes.

5. Pourquoi gérer les langues au travail et quelles langues ?

Les langues ont des fonctions instrumentales dans le monde des affaires (Alarcon 2007), a) comme langues de l'entreprise ou de ses propriétaires, b) comme langues pour la coordination internationale de la production, c) comme langues du marché du travail local et d) comme langues des consommateurs et des marchés des fournisseurs. Vandermeeren (1998) identifie trois stratégies principales dans la communication d'entreprise : (a) l'entreprise impose sa propre langue, (b) elle s'adapte à la langue de l'autre et (c) les interlocuteurs se servent d'une *lingua franca* « neutre » (standardisation). Toutes ces formes répondent aux principes dits OLAT [one language at a time] ou même OLON [one language only]. Or, dans la communication externe individuelle, mais aussi et surtout dans la communication interne entre des collaborateurs de langues différentes, on a relevé une quatrième forme de stratégies que Lavric (2007) nomme des stratégies « mixtes ». Elles impliquent différentes formes de parler plurilingue (Lüdi/Py 2009).

De quelle manière la diversité linguistique est-elle gérée au sein des groupes multilingues ? Par le choix du seul « Global English », par l'usage de la langue locale ou par le plurilinguisme ? Dans nos trois terrains, nous rencontrons différents cas de figure.

Agro A a une histoire bilingue allemand-anglais, mais a opté pour l'anglais, non sans problèmes :

English is the official management language of the company. So at management meetings, in most mixed conferences, English IS the language. (...) I mean the reality is, rightly or wrongly, that's how things are done right now. They, and they collapse to English. A mixed group collapses to English. And whether it's the right tactic is an open question. I think it isn't, from a certain perspective, that people who don't speak English proficiently, are not able to get the right air time,

⁵ Aussi Cox, « Diverse perspectives create a potential for better problem solving in workforces that are culturally diverse. These advantages should be observable in recognizing and defining problems as well as in generating useful solutions » (2008 : 4).

(people don't) feel comfortable. (Agro A, Karim Berrada)

A première vue, Pharma A a choisi une solution similaire, mais elle n'exclut pas des solutions plurilingues :

[S]'Gwicht vo dr lokale Sproch wird wird sehr sehr wichtig. Aber so gmeinschaftlich isch denn immer jeze eh es chunnt o as Frag Corporate Language isch Änglisch aso Änglisch isch denn grad wenn me im Usland isch isches die Sprache wo me im Konzärn redt (...) eh bi Pharma A International isch eigentlich s'nationale aso s'markt- eh eh verlinkte Sprachguet komplett usbländet aso eh bi International redet alli nur Änglisch[.]

[I]ch ha jez z'erscht Mal es Meeting müesse leite mit dr komplett neue Jury zäh komplett neu Lütt oder se Mal zämme bringt de findet mene Sprach und eh isch e Mischig zwüsche Basel-Hochdütsch-Änglisch [oder s'isch igend] üses Esperanto [wo mr do] jez gfunde hei (...) da chömme kreativi Prozäss chömme z'Gang ; mir hei au das vo de vo de Sprach hei mr halt natürlü müesse usblände oder hei de da i üsem Chuderwälsch-Esperanto hei mr hei mr das düre diskutiert. (Pharma A, Tobias Bachmann)

Le Service Public A opte, quant à lui, pour la diversité des langues :

It's general rule throughout the company that everyone can speak their own language. (...) Because the rule here is that everything is translated into the three official languages. But more often than not, have to be honestly, doesn't get translated into the Italian. They (the Italians) come to meetings here, there's no point in them speaking Italian, because nobody understands it, or very few people. (...) But the- so the two major languages within <Service Public A> are German and French. So the meeting will take place in German and French, everyone speaking their own language and the Italian will adapt. They're very good at French and German. (Service public A, Wanda McDonald)

Ces extraits nous donnent quelques indices sur la *corporate culture* que nous traduisons par la philosophie de l'entreprise en matière de langues. Pourtant, dans les pratiques, la réalité s'avère beaucoup plus complexe. Malgré des prescriptions explicites ou implicites sur la/les langue(s) à employer dans la communication de l'entreprise (Lüdi et al. 2009a), il existe un décalage entre les directives et les pratiques langagières réelles. Selon Kleinberger Günther (2004), les interactions quotidiennes s'organisent plutôt d'une manière pragmatique et flexible.

En effet, nos observations ethnographiques ont confirmé l'existence de nombreuses pratiques plurilingues chez des collaborateurs de Pharma A. Au Service public A, où trois des quatre langues nationales ont le même statut légal, les italophones doivent s'accommoder à leurs

collègues germanophones et francophones pour « survivre » (voir la contribution de Linda Pfefferli dans ce volume). Dans l'entreprise Agro A, malgré la domination de « British English » au niveau de la direction, le multilinguisme est reconnu comme un outil de travail pour développer la diversité cognitive. Nous allons maintenant examiner en détail les stratégies et pratiques de ces trois entreprises.

5.1. Pharma A : entre le « corporate English » et des microenvironnements plurilingues

Pharma A est l'une des plus grandes sociétés pharmaceutiques dans le monde. L'emplacement central est à Bâle : Pharma A est l'un des employeurs les plus importants de la région trinationale.

Dans une offre de stage *junior FRA analyst internship en ligne* (page web), nous trouvons l'information suivante : « English is the company language, fluent English is therefore required ». Cette phrase semble suivre le principe « our corporate language is English » (citation d'un responsable du personnel interviewé). Selon Tobias Bachmann, l'importance de l'anglais comme *corporate language* a déjà commencé, il y a une quarantaine d'années, lorsqu'il est entré dans l'entreprise comme informaticien et cela s'est renforcé au moment de sa mutation dans le marketing : l'anglais est devenu la langue de tous les jours alors que les langues nationales restaient importantes comme langues du client.

Cette philosophie que nous avons essayé de dégager d'une analyse de textes officiels, sites internet et entretiens avec des dirigeants de la Pharma A, se traduit dans un ensemble de mesures. La complexité des relations entre mesures de gestion des langues et pratiques effectives est pourtant frappante dans cette entreprise. Ceci nous a menée à nous poser la question de savoir « par qui » et « pour qui » sont choisies les langues – et de mettre en cause l'homogénéité de la gestion des langues par l'entreprise (Lüdi et al. 2009b, Lüdi, dans ce volume et Lüdi 2010).

Lorsque l'on compare la doxa « our corporate language is English » avec les pratiques effectives, on est frappé par une présence non négligeable d'autres langues. Malgré une pression vers l'anglais exercée sur les employés, de nombreuses pratiques et/ou mesures de gestion à tous les niveaux (publication du magazine interne en trois langues malgré des coûts nettement plus élevés, inscriptions systématiques bilingues dans les restaurants, politique de recrutement du personnel multilingue, accommodation du chef aux laborantines, etc.) témoignent toutefois de la volonté de l'entreprise de prendre en compte l'hétérogénéité des préférences et/ou les compétences réelles du

personnel. D'après Tobias Bachmann, haut responsable, pour rester compétitif vis-à-vis des Chinois, des Indiens, etc., de bonnes compétences discursives en anglais sont indispensables, mais l'avantage des Suisses doit résider dans le fait qu'ils disposent de plus de langues, à savoir deux langues nationales, l'anglais et une quatrième langue au choix. Nous trouvons ici deux philosophies de l'entreprise. Pour les uns, « ici, tout est en anglais ». Pour les autres, la communication d'entreprise est « plurilingue ». D'où la nécessité d'une gestion hétérogène des langues (Lüdi, sous presse).

On doit admettre que l'unilinguisme peut avoir des avantages économiques pour Pharma A en termes d'efficacité et que le choix de l'anglais permet de donner l'image d'une entreprise moderne et accessible à tous, quelle que soit son identité dans un monde globalisé⁶ :

English as an international language can be used as an « adequate or satisfactory » *lingua franca*. To enable people from different linguistic and cultural backgrounds to interact by means of English is because English lends itself so selflessly, efficiently and effectively as a neutral medium for people all around the world. (Alexander 2007 : 10)

Pourtant, notre étude a révélé la présence massive de parler plurilingue au sein des équipes multilingues reflétant clairement les « plural linguistic identities » ou l'identité linguistique plurielle des personnes plurilingues.

Jamal H., chef du labo B, insiste sur la prépondérance de l'anglais au travail chez Pharma A, mais admet la présence d'autres langues (dans son laboratoire, c'est l'allemand ; dans le labo A, voisin, ce sera le français). Grâce à ses compétences plurilingues en arabe, français, néerlandais, anglais, espagnol et allemand, Jamal est prêt à mobiliser ses compétences limitées en allemand au moment de s'adresser à ses subalternes :

Si je sais qu'une personne parle allemand, j'essaie de parler l'allemand. J'utilise mon bagage linguistique et si je ne trouve pas les mots, je saute en anglais, ou vice-versa ou si je vois qu'elle comprend l'anglais, je ne change pas en allemand. C'est une adaptation, parlant avec elle, je regarde comme elle réagit, parce que avec le temps, je reconnais quand elle comprend et quand elle ne comprend pas. Si elle dit qu'elle n'a pas compris, je le dis en allemand.

Mara ne comprend pas assez l'anglais et je sais que Marianne s'exprime

⁶ « [F]ree-floating, autonomous monads (aka agents) possessing merely an unqualified or unspecified L1, with no prior educational, professional or academically disciplined socialization in a corporately globalized world » (Alexander 2007 : 16).

mieux en allemand qu'en anglais. Pour moi, le plus important c'est que ELLES s'entendent et se comprennent sur les changements qu'ils vont faire à ce protocole, parce que c'est un document que ELLES utilisent chaque jour pour travailler.

Elle (Mara) doit comprendre le message dans le temps le plus court possible. Ça ne sert à rien de parler en anglais et puis je dois réexpliquer, redire et (attendre qqn à traduire), donc j'essaie de faire traducteur en même temps. Donc là, c'est vraiment pour faciliter, c'est-à-dire pour que tout le monde se sente à l'aise, tout le monde comprenne, tout le monde sur le même niveau, et puis voilà, efficacité ça veut dire vraiment immédiatement lorsqu'on a fini la réunion tout le monde connaît déjà le message.

Parce qu'au quotidien, on ne se rend pas compte comment on jongle avec les langues. Le but c'est vraiment de passer le message et d'être efficace. On n'a pas le temps à perdre. Et là c'est clair la communication, la langue c'est primordial.

Ainsi, une communication « réussie » est conditionnée par la participation active de tous les participants, à savoir la mise en œuvre de leurs répertoires langagiers pluriels partiellement partagés.

Interrogé sur les perspectives d'avenir, Tobias Bachmann pense que l'évolution va clairement en direction de l'anglais, également pour la communication interne à l'intérieur des pays, car les jeunes savent mieux l'anglais qu'autrefois. Néanmoins, cette tendance vers le *English only* pourrait aussi nuire à l'image de l'entreprise reconnue certes comme une entreprise internationale — d'où la nécessité de jouer sur la mobilité des employés — mais aussi multinationale, favorisant le contact de personnes de langues et de cultures différentes, d'où l'importance de gérer la diversité linguistique pour la communication interne et externe.

La perception de Bachmann de la *corporate identity*, qui comporte d'une part l'identité unilingue et d'autre part l'identité plurilingue, semble expliquer sa distinction entre le multilinguisme dans la communication externe, avec un grand effort de traduction pour que les informations soient agréablement accessibles à la clientèle diverse, et l'unilinguisme prôné pour la communication interne.

[V]o-vo üsem Leitbild sind Chundeorientierig, Innovation, Performance und Mitarbeiter die vier zentrale Element ; wenn me das denn duredänkt, well mir z'oberscht immer d'Chunde hei, isch's eigentlich Mehrsprachigkeit. Alli drü andere sin Änglisch, das isch monolinguisch. Mer erwarte eigentlich dass im Inneläbe mer langsam uf ei einzigi Sprach göhn, Änglisch, au unter Schwyzer Mitarbeiter, das wär eigentlich d'Idealvorstellig vom Konzärn, sehr viil eifacher z'kommuniziere, und gäg usse isch natürlich Mehrsprachigkeit[.]

Si la gestion de la communication externe avec la clientèle prend clairement en compte la diversité linguistique, aucune relation entre langue et gestion de la diversité n'est mentionnée dans les documents officiels de Pharma A que nous avons pu consulter. Le discours officiel suivant illustre notre propos :

To operate successfully as a global organization, it is essential that our people reflect the rich cultural, ethnic and gender diversity of our markets. As our customer base becomes increasingly diverse, a diverse talent pool becomes a critical bridge between the workplace and the marketplace. Diversity of our workforce enhances customer insight and our ability to meet the needs of patients and other stakeholders. (page web)

<Pharma A> is committed to equality of opportunity, fairness, work and lifestyle, mutual respect and dignity at work for all associates. <Pharma A> values differences including disability, sexual orientation, race, ethnicity, age, thinking styles, gender and religion. We consider diversity to encompass ethnicity, gender, thinking styles, religion and belief, sexual orientation, age, physical ability, education, nationality, life experiences. (page web)

S'inscrivant dans le cadre de différents programmes internes de l'entreprise Pharma A, dans le but de combattre la discrimination et de prôner l'égalité des chances, le projet *Diversité Suisse* veut encourager la compréhension interculturelle des collaborateurs et leur coopération, augmenter le nombre de femmes dans le (top) management, permettre aux collaborateurs de concilier vie professionnelle et vie de famille, préserver le potentiel des collaborateurs les plus âgés et utiliser ce potentiel, créer pour les collaborateurs un environnement de travail exempt de toute discrimination. (page web, novembre 2009)

Cette conception de la « gestion de la diversité » insiste sur les interactions entre les porteurs de différentes cultures au quotidien.

Pourtant, si ce qui compte dans la gestion de la diversité, c'est que tous les employés obtiennent la même chance et que l'entreprise leur donne la même opportunité d'être créatifs, innovants, performants : des solutions plurilingues dans la communication d'une équipe mixte peuvent être recommandables. Elles sont effectives, comme le témoigne Hermann Bauer, chef de section des labos A et B, qui reconnaît que la diversité linguistique dans son environnement est un avantage :

For me, it's an enrichment, I mean, without this, I would not have learned Spanish and not kept a little bit of my French. So I like that basically.

Victor is from York and didn't speak sufficient German to understand basic things ; I started to communicate with him in French all the time ;

he's here for 15 years now and his German is much better than my French and he speaks English as well ; we kept speaking French and for me it's good to practice from time to time. With the other French speaking collaborators, I normally speak English, but if I feel that they have a problem to express themselves, I offer them to say it in French, or they know a word in French which they don't know in German or English, then I help them ; sometimes we switch in French, but usually I address myself to them in English or even German, because I know they know it.

Dans la représentation institutionnelle, de bonnes conditions de travail, une culture collaborative et un environnement de travail adéquat permettront aux individus et aux groupes d'exploiter leur plein potentiel.

Diversity and inclusion is the key to our long-term success. Inclusion establishes and reinforces behavioral standards that foster a collaborative culture and work environment, which will enable individuals and groups to contribute to their fullest potential[.] (page web)

De ce point de vue, la clé de succès est de créer un environnement d'équipe dans lequel tous les membres se sentent acceptés et sont encouragés à mettre en œuvre leurs divers talents et compétences. Pour Tobias B., Jamal H. et Hermann B., un microenvironnement plurilingue fait manifestement partie de cet effort.

5.2. Trilinguisme national : le Service public A

Si l'anglais s'impose comme langue des affaires (Kleinberger Günther 2003), il n'est pas encore devenu la langue des clients « locaux ». L'adoption de la langue du client n'est pas seulement une question de courtoisie, mais encore, pour les entreprises internationales, une manière de se différencier des entreprises qui prospectent dans le monde entier au moyen du seul anglo-américain. Certains reconnaissent dans ce plurilinguisme une arme commerciale, économique et culturelle à opposer au monolinguisme américain. C'est ce qu'a confirmé le projet de recherche « Languages Work » mené par CILT⁷, qui vise à faire prendre conscience de la vraie valeur des langues dans les milieux professionnels. La philosophie de « Languages Work » peut se résumer en trois messages clés : 1. L'anglais n'est pas suffisant ; 2. Une 'petite langue' peut faire beaucoup de différence ; 3. Les langues améliorent la qualité de votre vie.

La création du Service public A comme entreprise semi-étatique de

⁷ The National Center for Languages, UK. <http://www.cilt.org.uk>

droit public au milieu du XIXe siècle a eu pour but d'offrir des services uniformisés dans toute la Suisse sans renoncer au principe de territorialité. Service public A possède un monopole partiel dans son champ d'activité. Au cours de son évolution, l'entreprise a sans cesse dû s'adapter à de nouvelles exigences dont la centralisation de différents services au siège principal de Berne.

Citons pour commencer le rapport sur la diversité au travail tel qu'il est diffusé au public⁸ :

A <Service public A>, 106 nations sont représentées au sein du personnel et on y parle 56 langues. (...) Les collaboratrices et collaborateurs de <Service public A> doivent avoir les mêmes chances de progresser. <Service public A> les aide à concilier carrière et famille. Le job sharing, le travail à temps partiel ou l'annualisation du temps de travail sont encouragés. Car <Service public A> est conscient que les hommes et les femmes fournissent de meilleures prestations quand leurs horaires de travail répondent à leurs besoins personnels. C'est la raison pour laquelle elle entend :

- encourager la formation d'équipes mixtes car elles comprennent mieux les attentes des clients
- contribuer au développement des collaborateurs, indépendamment de la langue, de la culture et de l'âge
- permettre de concilier travail, famille et loisirs
- lutter contre toute forme de harcèlement, qu'il soit moral ou sexuel
- proposer des modèles de temps de travail attrayants, des postes à temps partiel pour les cadres et des places dans les crèches

S'inscrivant dans un contexte politico-économique suisse « quadrilingue », le Service public A se voit dans l'obligation de soutenir les langues nationales. Cette « pression politique » ne figure pas seulement sur les documents officiels, mais s'applique partout⁹ :

Firstly we do have the political pressure to support national languages. And Mister Kull, the chief executive officer, is absolutely raved about this. He has outlawed the use of English terms when speaking German and French, it's outlawed. And that's official. So, we are not allowed to use any English terms when using German and French. Yeah, some of the imposed mail, the titles of units, and again. This was debated

⁸ Dossier *Diversité* N°8/2007

⁹ Voir Pfefferli (dans ce volume) pour l'analyse des entretiens dans la perspective de la tension entre les représentations sociales des employés et la philosophie de l'entreprise.

fiercely, because he did want to change them as well. But our communication department convinced him, you can't do that, it's known, now. But he really went very very very far in this. And we all had to change our job titles, Samantha Rogers isn't allowed to be called director of studies... (...) So everybody had to change their business cards and so on. So this actually means, that people who are in an international business have to have quite a few different cards. But anyway, we've done it, we had no choice, that was his decision and we have to do that. And I mean he speaks fluently English, he's got no problem with coaching in Italian, xxx it's a question of political correct. (Wanda McDonald¹⁰)

Le Service public A perçoit donc la gestion de la diversité comme un instrument de politique de mise sur pied d'égalité. Déterminé par le principe de l'égalité des chances¹¹, l'encouragement du plurilinguisme au travail constitue un outil de gestion de la diversité linguistique dans cette société de service public. Elle cherche à prôner les groupes mixtes où chaque région linguistique doit être représentée et où chaque employé a le droit de parler sa langue :

De manière générale, <Service public A> prône l'égalité des chances. Hommes ou femmes, Suisses ou étrangers, Tessinois, Romands ou Alémaniques, pères ou mères d'enfants en bas âge ou célibataires, jeunes ou moins jeunes : à <Service public A>, tous doivent avoir les mêmes chances de s'investir dans leur travail et d'évoluer sur les plans professionnel et personnel. L'application de ce principe est un atout non seulement pour chacun des membres du personnel, mais aussi pour l'entreprise dans son ensemble. C'est le signe d'une culture d'entreprise saine. L'égalité des chances est également rentable : des équipes mixtes et intergénérationnelles, faisant la part belle à la diversité linguistique et culturelle, disposent de connaissances étendues et de multiples expériences. Elles peuvent ainsi mieux répondre aux besoins de nos clients. (Rapport de gestion 2006 : 64)

¹⁰ L'entretien avec Wanda McDonald, responsable de la Formation linguistique, a été réalisé en anglais et en français en raison de son bilinguisme. C'est la raison pour laquelle nous trouvons ici ses témoignages en deux langues.

¹¹ La *directive de l'égalité des chances* explique la raison, l'organisation, les buts et les thèmes centraux de la philosophie du Service public A concernant la gestion de la diversité. « Egalité des chances » est devenue « gestion de la diversité » dû au fait que le Service public A s'est rendu compte qu'elle ne s'adressait pas à tous et que le sujet devenait de plus en plus large : « la notion d'égalité des chances va au-delà de l'égalité de traitement, de la parité des salaires et de la promotion des femmes dans l'entreprise. Elle doit également jeter un pont entre les générations, cultures et modes de vie et intégrer les handicapés. Intégrer la notion de diversité témoigne d'une bonne culture d'entreprise », dit Marlène Rapin, Responsable Gestion de la diversité.

Selon la philosophie de l'entreprise, chaque équipe dans la centrale de Berne devrait comprendre au moins un Alémanique, un Romand et un Italophone, ce qui constitue une équipe mixte dans la perspective du Service public A. Cette règle doit être assumée par les supérieurs à tous les niveaux.¹²

And I would say in the last six years, mixed teams have become de rigueur, you have to have mixed teams. Mixed teams within the head office, the policy, the company policy now is you must try to have in every work place a Suisse Romand, a Swiss Italian and they should always be if you're working the team on something that should be least one representative from an other language area within Switzerland. (Wanda McDonald)

Nous faisons un effort pour former des groupes mixtes et il y a aussi des directives pour le recrutement de ne pas embaucher que des Suisses allemands. Et s'il y a des dossiers équivalents, il faut aussi inviter quelqu'un de Romandie ou du Tessin. (Annina Gerlach)

L'ouverture et la tolérance par rapport aux minorités culturelles et linguistiques sont le signe d'une entreprise « saine ». L'uniformité serait, par conséquent, insalubre ; le Service public A opte pour la mixité. Celle-ci semble être même une condition *sine qua non* pour répondre aux exigences linguistiques de la clientèle nationale.

La décision stratégique visant à promouvoir la diversité joue un rôle primordial. De prime abord, introduire une certaine diversité au sein d'une équipe implique la mise en place d'une structure plus complexe, qui peut porter préjudice à l'efficacité. Mais cette diversité est un important facteur d'enrichissement, ne serait-ce que sur les plans de l'innovation et de la créativité ; elle peut par exemple améliorer la compréhension des exigences des clients. Et pour une entreprise comme <Service public A>, dont la clientèle est très hétérogène, le fait d'appréhender correctement son groupe cible peut entraîner à long terme un accroissement de l'efficacité.¹³

Pour Marlène Rapin (Ressources humaines), il est nécessaire de former des groupes mixtes pour ne pas répondre uniquement aux besoins des Suisses, mais aussi à ceux d'un grand nombre d'étrangers qui font appel aux services du Service public A : « Les différences de culture ainsi que la diversité des expériences et des compétences réunies au sein des

¹² On peut lire cette consigne dans la directive : « Damit die Anliegen der Chancengleichheit zur Wirkung kommen, muss sie von allen gelebt werden ». Pourtant, la responsable de la gestion de la diversité l'a perçue plutôt comme une recommandation. (Pfefferli 2008 : 35).

¹³ Dossier *diversité*, Service public A N°9/2007.

équipes mixtes font qu'elles comprennent mieux les attentes de notre clientèle ». La présence de chaque langue constitue une compétence « ajoutée » qui renforce l'équipe et produit un effet positif pour l'entreprise aussi bien en termes de productivité qu'en termes d'image et de réputation :

Il est primordial de les comprendre, de les servir dans le langage juste, qu'on formule les publicités de manière correcte. Ne serait-il donc pas utile d'offrir aux employés des cours de langue en turc, en espagnol, en albanais, etc. ?

Pour garantir la communication efficace à tous les niveaux et l'intercompréhension linguistique et culturelle, il est statué que toutes les informations doivent être disponibles dans les trois langues nationales (allemand, français et italien), y compris tous les concepts et toutes les décisions. Afin que les informations soient accessibles le plus largement, les brochures et les documents sont mis à disposition en plusieurs langues au moins, y compris l'anglais, l'espagnol, le danois, le finnois, le suédois dans le secteur international. Pour une « correspondance correcte », le Service public A met à disposition un manuel de correspondance. De plus, il existe une hotline en cas de difficultés linguistiques :

This is the handbook of correspondence, in four languages, so, it's set up how people should correspond correct, intern, everyone has to do things in this, how it is set up in here. And it's in all four languages, so, everybody loves this document, it's really good, so that is a really nice one. One of our German teachers worked very actively on it, and he's one of our Muttersprach courses, so that was good. Here is an example of job ads, so you can see what style of job ad there is. They're supposed to be in the three languages, but it doesn't always work out like that. There is a Sprachhotline, that you can call for German, between those hours, everybody has that stuck on the telephone ; one of our, I don't know, this is a multilingual site. (Wanda McDonald)

La directive de l'égalité des chances a en effet des conséquences sur les compétences linguistiques :

Avant, les collaborateurs suivaient principalement des cours d'anglais, dû au tourisme anglais. Depuis l'introduction des groupes mixtes, les cours de français ont éclaté dû à l'augmentation des francophones travaillant en Suisse alémanique. En Suisse romande, les employés du <Service public A> apprennent enfin l'allemand. (Wanda McDonald)

Cette politique linguistique est confirmée dans le rapport annuel 2006 : « Entreprise trilingue, nous encourageons les compétences linguistiques de notre personnel en français, en allemand et en italien. Nous proposons des cours de langue et une opportunité de travailler dans d'autres régions linguistiques ». L'entreprise prend ainsi en charge la

formation linguistique avec une contribution financière ou en libérant les heures de travail.

C'est une attitude aussi. On a eu toute la peine du monde à avoir, ici, les cours midi sont les plus populaires. On mange un sandwich ou, sans problèmes. Les Suisses romands, il m'a fallu deux années pour avoir les cours à midi, parce qu'il faut manger (xxx). On a commencé avec une heure de cours, j'ai dit que ce n'est pas efficace ; non, on fait une heure, comme ça on a une demie heure pour manger. Alors, deuxième année : oh non, c'est pas assez, il nous faut une heure et demie. Alors, maintenant, c'est bon. (Wanda McDonald)

Cette philosophie a aussi une grande influence sur le profil linguistique exigé lors du processus d'embauche. Le responsable qui a besoin d'un nouvel employé analyse son groupe (mixte) et voit quel profil pourrait le compléter dans la perspective de l'égalité des chances. La langue maternelle doit être prise en compte dans les annonces, qui sont publiées dans les trois langues officielles pour des postes à pourvoir au siège principal ou dans une des trois en fonction du lieu de travail (région linguistique), du champ d'activité, de la fonction, du secteur ou selon le choix délibéré du chef (en raison de ses propres compétences).¹⁴ La limitation aux trois langues officielles est une décision de la politique linguistique de cette entreprise. Comme le souligne la cheffe de l'unité Réseau X et vente Annina Gerlach :

C'est en trois langues. C'est toujours fait ainsi c'est une exigence de la gestion de la diversité. Nous devons publier tous les postes en trois langues. [...] Ce sont les postes au siège principal. Une annonce pour la Suisse alémanique, un emploi au guichet sera probablement qu'en allemand et au Tessin qu'en italien. Mais des postes dans l'administration au siège principal doivent être en trois langues.

Les candidats doivent être capables de comprendre l'annonce et présenter leur candidature très probablement dans la langue de publication. Ils doivent posséder les compétences linguistiques exigées.

L'importance des langues dépend des secteurs. Il y a des secteurs comme le secteur international où l'anglais est plus demandé que dans d'autres secteurs. Puis il y a un nouveau secteur « strategische Kunden und Lösungen » où il y a beaucoup de groupes d'entreprises qui travaillent à l'étranger. Puis des secteurs comme personnel, communication, finance. Le champ d'activité des finances ne demande en général pas beaucoup de langues. L'informatique est le domaine qui en exige le moins. La demande la plus forte de l'allemand et du français

¹⁴ « Il est alors arrivé dans quelques domaines que par exemple si le chef est italophone, l'italien domine ».

se trouve clairement dans la logistique, suivi par le personnel. Dans d'autres secteurs les langues nationales sont plus demandées, dépendant d'où ils travaillent régionalement. En <Service public A> Finance et en service informatique, on n'embauche que des personnes qui ont au moins une langue nationale. C'est donc aussi une politique d'embauche. (Marlène Rapin)

Dans la production dans les exchange offices, j'exige l'allemand car ils doivent aussi communiquer ensemble. Ou j'engage une personne qui est prête à apprendre l'allemand. Pour l'administration, on exige des connaissances de l'anglais et du français parce qu'ils doivent toujours lire un texte, un email en anglais, parler avec un client francophone. On exige aussi que chaque personne ait suivi une formation. (Erich Sturm)

Sur les 53.658 personnes qui travaillent au Service public A en Suisse, 66% parlent allemand et 21% français. Même si la diversité linguistique existe aussi aux échelons de cadre 1 et 2, la prédominance de l'allemand est flagrante : 85% parlent allemand, 12% français et 3% italien.

What's interesting is the Italian area. Because they, we very rarely ever have had courses in the Italian speaking area. They all seem to know German and French. It's a, well they have to, to survive . Because the rule here is that everything is translated into the three official languages. But more often then not, have to be honestly, doesn't get translated into the Italian. They come to meetings here, there's no point in them speaking Italian, because nobody understands it, or very few people.

(...)

Everybody concentrates on French or German or English (...). In general the Italians HAVE to know French or German or they can't work, certainly here. So it is, I agree a neglected language. (Wanda McDonald).

De ce point de vue, la stratégie « chacun parle sa langue » ne fonctionne pas toujours (voir Pfefferli, dans ce volume).

Comme chez Pharma A, la « mobilisation située de ressources plurilingues » (Lüdi 2008 : 210) représente une solution fréquente au défi de la communication dans des groupes mixtes au travail.

[O]ne of the meetings where you... we have an Italian speaker, a French speaker, obviously lots of Swiss German speakers and an English speaker in this meeting, and we tend... it doesn't always work out like that, sometimes everybody decides okay, we're gonna speak English today, so everybody tries to communicate everything. Sometimes it's French and then other times it's a mix. It all.. I think it just depends on the composition of who is there. So it isn't.. Everybody doesn't rigidly stick to their language. And then you find suddenly the French speaker

does part of the meeting in German. And it's just so fluid that you don't even really think about it in a way. (Wanda McDonald)

La communication est donc exolingue-plurilingue. Cela peut fonctionner à condition que les interlocuteurs de différentes langues adaptent leur parler au rythme des collègues non-natifs.

MY only problem is when they speak Swiss German, if they speak very fast. I'm going < could you say that with your mouth open, please >. I just go for it. And then oh, oh sorry. And I think, actually these are more strategies we need to put in place for the whole company. Because in general the Romands and the... certainly the Italian speakers they're always in a minority of this. And they don't dare, say to people : hey, now you're going too fast. (Wanda McDonald)

Quant à l'emploi de l'anglais *lingua franca* dans la division internationale, il soulève des problèmes - d'ordre interculturel : « <Service public A> international group. They are not only faced with language problems, they're faced with culture. The culture question, more than the language. We are seriously developing intercultural training »¹⁵ :

<Service public A International> of course got all these branches all over the world and it's clear when they get together, it's English. And that's where we've seen problems. Even between head office and <Service public A International> UK, because we were aware of it (in) our negotiation course. And within half a day of introducing polite language because that's what we start with in the negotiation course. One of the guys said I now realised why I'm having problems with <Service public A International> UK. It wasn't deliberate with <Service public A International> UK (this guy was strictly rude). Because he just wasn't using [the right language] [.]

Notons donc la volonté « to bring in the cultural differences » de l'entreprise :

Et les cultures que les personnes apportent. Mais ceci mène à des problèmes car les gens ne comprennent pas la culture de l'autre. Quand un Romand ou un Tessinois vient travailler à Berne, il faut l'aider dans l'intégration, mais les gens pensent qu'ils sont tous des Suisses. Donc, on sait qu'on doit aussi éduquer du point de vue qu'est-ce que c'est la culture suisse ? Pas seulement pour nous, on doit apprendre tout asiatique, eux, ils doivent apprendre qu'est-ce c'est d'être Suisse, et la vision que eux doivent représenter, même s'ils sont très loin, parce qu'ils font partie de <Service public A> Suisse. (Wanda McDonald)

¹⁵ En 2008, un nouveau séminaire « Facteurs de succès des équipes interculturelles » destiné aux supérieurs hiérarchiques a été proposé pour gérer plus systématiquement le potentiel d'équipes mixtes.

Les témoignages qui précèdent nous amènent à constater que l'équipe mixte, dans la perception de Service public A, représente « un ensemble d'employés de langues et cultures différentes », voire « intercultural mixed with language obviously »¹⁶ :

L'incompréhension due aux différences culturelles n'existe pas seulement entre les locuteurs des régions linguistiques de la Suisse, mais aussi entre les Suisses et les étrangers. Le problème est que les gens ne comprennent pas la mentalité suisse. Ce ne sont pas seulement les Suisses qui doivent apprendre l'autre mentalité, mais les étrangers doivent aussi apprendre la mentalité suisse.

Outre ce mélange de différentes perspectives et opinions, l'idée est que les employés qui viennent de cultures multiples et parlent plusieurs langues, se comprennent mutuellement. Comprendre ne veut pas simplement dire « parler la même langue », mais se comprendre aussi culturellement à travers la langue. Comme entreprise suisse qui travaille en grande partie dans le pays même, le <Service public A> doit faire face aux différentes langues des employés. (Wanda McDonald)

D'où une politique de la promotion du plurilinguisme, voire du multiculturalisme¹⁷. Richard Thomann, haut responsable du personnel, insiste sur la relation étroite entre langue et culture : « C'est bien d'avoir d'autres compétences langagières, la personne apporte aussi des aspects culturels. Dans un bon cours de langue, vous apprenez aussi comment la langue est née, comment c'est de vivre dans cette région linguistique ».

Pour Marlène Rapin, la diversité est un enrichissement :

Nous devons apprendre à voir la différence comme une richesse parce qu'elle est un plus. En effet, les différences culturelles développent l'acceptation et la tolérance. Nous devons faire preuve de tolérance, d'ouverture et de reconnaissance vis-à-vis des autres. De dialoguer plutôt que de débattre et de découvrir l'apport de la diversité. Les conflits devraient être détectés et abordés à temps. Réfléchissez de manière constructive et échangez vos impressions.

Les groupes mixtes apporteraient un équilibre dû aux qualités différentes que possèdent les employés d'origines hétérogènes. Les germanophones posséderaient une orientation plutôt professionnelle, technique tandis que les Romands apporteraient de leur côté une certaine légèreté et ajouteraient au travail simplement technique une ambiance

¹⁶ Il s'agit d'une situation entre des ensembles de valeurs auxquels les interactants se réfèrent, dans laquelle se manifestent non seulement les différences culturelles mais aussi les efforts pour éliminer les obstacles.

¹⁷ « Die Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz wird gefördert und die multikulturellen Eigenschaften im Unternehmen bewusst genutzt ».

conviviale. Ce mélange ne rend pas seulement plus divers le travail, mais facilite aussi les contacts avec les collaborateurs travaillant dans des filiales en Suisse romande :

En plus si une personne de Berne va présenter quelque chose à Lausanne ou à Genève on dira « celui de Berne » et en plus le siège principal est à Berne. Celui de Berne n'a évidemment pas la même acceptation que quand on peut dire c'est un de nous ici à Lausanne. C'est-à-dire du point de vue de l'organisation il fait partie de moi, c'est-à-dire c'est un de Berne avec une mission. Mais c'est un des leurs, c'est différent.

De nouveau, ceci n'est pas seulement lié à la langue - car un germanophone peut parler très bien le français - mais aussi à la culture et à l'identité partagées.

Un consensus règne parmi les acteurs interviewés¹⁸ : l'équipe mixte constitue par excellence une plateforme d'échanges entre des professionnels appartenant à des sociétés et cultures différentes, au sein desquelles on travaille à partir de cultures professionnelles « co-habitantes » et « co-construites », à partir de connaissances, de savoirs et d'expertise en complémentarité. La diversité des équipes mixtes permet d'élaborer des solutions plus complexes et innovantes. « Si l'on réussit à créer un environnement fait de tolérance et de respect, la mixité est un formidable terreau de créativité », souligne un responsable de l'équipe Applications infrastructure. « Dans une équipe mixte, il y a toujours quelqu'un qui connaît déjà certaines problématiques et qui peut apporter des solutions ». Un expert qui a développé des concepts de langue pour différentes entreprises le précise :

Quand il s'agissait de développer des concepts essentiels ou de changer la stratégie de l'entreprise, j'ai toujours veillé à ce qu'il y ait un représentant de chaque groupe linguistique et culturel et aussi des différents niveaux hiérarchiques. Au début, l'avancement était un peu dur, mais à long terme, cela les a menés à des solutions que les autres n'auraient pas trouvées. (Pfefferli 2008 : 45)

Une équipe mixte doit être créée « en fonction des tâches à effectuer ou des thématiques à aborder. Il peut se révéler préférable de structurer une équipe de manière à ce que ses membres apportent des compétences bien précises, en choisissant certaines tranches d'âge, certaines langues ou encore certaines origines culturelles » conclut Nathalie Amstutz Rüeeggler, qui enseigne la gestion de la diversité et de l'égalité auprès de la Haute école spécialisée (HES) de Suisse nord-

¹⁸ Voir les entretiens publiés dans le dossier *Diversité*, Service public A N°8/2007 : 10.

occidentale, dans son entretien avec Claudio Grasso.

« The goal of diversity management is to shape and use the existing potential in the most productive way possible » (Köppel/Sandner 2008 : 8). L'inclusion de la dimension linguistique et la prise en compte de la dynamique culturelle dans la politique de la gestion de la diversité de l'entreprise Service public A confirment cette affirmation. « The creativity that results from multicultural understanding can lead to innovative ideas for solving problems », avance Taylor Cox Jr. (2008b) ; « workforce that is multilingual, a significant resource, can be a competitive advantage » (Akinci et al. in Köppel/Sandner, 2008 : 26). Pourtant, « [...] for diversity to benefit a company's bottom line, there must be a process by which the positive aspects of diversity are brought to bear » (Simons/Hope-Pelled 1999 : 669).

5.3. *Plurilinguisme international : l'entreprise Agro A*

L'entreprise Agro A est le produit de la fusion de deux grandes entreprises agricoles multinationales pour former un groupe mondial dans l'agrobusiness. La nouvelle entreprise est « truly international », sans ethnie dominante, et a des filiales dans plus de 90 pays.

Pour Agro A, la promotion de la diversité représente une composante primordiale de la philosophie de l'entreprise, comme le témoigne Karim Berrada, un haut responsable pour la gestion du personnel :

[W]e promote diversity by (...) making an integrated coherent set of choices, across all of these areas, which in its composite form constitutes a diversity agenda and a diversity strategy (...) we established foundational principles, which are coherent, strategic alignment, cultural alignment and innovation.¹⁹

Dans cette condition, la valorisation du plurilinguisme est tout à fait naturelle en vue une culture égalitaire en termes de nationalité :

<Agro A>, generally speaking <Agro A> is predominantly English-oriented, like most multinationals. It has a, obviously but it's, in terms of its DNA it's a Swiss and British company, because there are pieces of <xx> and pieces of <yy>, which were British. So these are the two dominant strains in the company. Here in- in the Basel campus, we have, it's a pretty large campus, we have a couple of thousand people here. You would find German and English to be the predominant

¹⁹ A noter que les propos-témoignages auxquels nous faisons référence dans cette partie sont tous tirés des entretiens avec Karim Berrada.

languages. On the headquarters location, you probably have 65%, 70% English, probably 20% German and about 10% French. If you go out and listen to the conversations, you look at publications, you look at what's out there, these are the three dominant languages. With regards to what's different about <Agro A> and its approach towards multilingualism, or what I've experienced to be different is, it's <Agro A> is not (.) a Swiss company, it's not a British company. (.) It is truly, almost (..) a company without a dominant, a really dominant ethnicity. That is it's, that is what is, what it has in common because <Agro A> and I (guess) I said it spread very (fin) over 90 countries. So it leads itself, this sort of a milieu leads itself very well to the value of multilingualism.

And I believe that <Agro A> is very well placed to do it, given the fact that it has a very egalitarian culture in terms of nationality. (...) and plus the CEO is fairly visionary. He is very likely to follow ; he's personally the sponsor and the champion of the diversity initiative.

La valeur du plurilinguisme se reflète dans sa culture de « pluralistic company » et ses stratégies de communication :

I used to work many years in an American company as well (...) culturally speaking it was an American company, even though it was a multinational. Culturally <Agro A> is, I think, a far more pluralistic company in its truest sense. Therefore I think you find a lot more linguistic diversity being expressed. Whenever we publish something, it is part of our programming that we have to publish it in so many languages.

<Agro A> has offices in 90 countries. It doesn't mean 90 languages. We have, for different kinds of platforms that we set up, we have a different number of languages that are mandated. So for instance if it is a truly global²⁰ publication, it would at least go out in ten slash twelve languages.

Publier dans les langues européennes dominantes ne suffit pas pour rendre les « core cultural messages » accessibles à tous les destinataires, même si « generally speaking <Agro A> is predominantly English-oriented, like most multinationals ».

It's not the dominant European languages. I mean the sense we have - I have is that, we do not feel like English is naturally the convergence that everyone needs to have. I think the sense is that whatever we do needs to be accessible.

En effet, dans la communication interne entre le siège central et les filiales, la dimension de la localisation est pertinente. L'entreprise insiste

²⁰ « Truly global means for ALL the affiliates of Agro A, 21,000 employees ».

pour que les documents destinés à des collaborateurs dans le monde entier ne soient pas seulement traduits (« core publications » dans 22 langues), mais également adaptés au contexte local. La localisation des messages est cruciale : le sens de chaque mot doit être vérifié pour que le sens profond soit capturé :

I got involved in a few translations that I have access to naturally. So when it came to French and Italian etc. and even myself looking at it, did it stir me in the way that English stirs me deep down inside. And sometimes as I said it was a mechanical (constellation), it wasn't stirring enough. And I think that's the level of which it needs to move people. For which reason I think we, but that's a particular case of how language became a major instrument to socialise an idea. The idea of a leadership brand (xxx).

L'implication émotionnelle des « chefs » ne serait possible qu'à condition qu'ils comprennent les messages et aient la possibilité de formuler leurs idées et opinions dans leur langue. Malgré des coûts élevés (les traductions ne sont pas faites par l'entreprise elle-même, mais assurées par des « freelance translators »), les bénéfices sont évidents : « Yes it's expensive and yes it has a couple of (iterations), that it has to go through, but the results are well worth the effort ».

Therefore we had it translated and the important thing is we didn't have it translated only through one pass translation by an agency, we actually had it checked INTERNALLY, by different people within our subsidiaries, where we said is the ESSENCE of the message captured or are only the words captured, because externals very often simply do a translation of words. Obviously each of those words is pregnant with meaning for us. And so that's the cycle we went through, whether it was in Chinese, we sent it to three- (it was) <Agro A> China. And essentially that is the process through which we thought, we made it accessible in its deepest sense. (...) This needs to be a combination of external professional and internal expert. We've always used an internal person to do a sanity check on the translation. Because the nuance is often missed when we're translating in a certain language.

Le même argument est aussi valable pour la communication externe avec la clientèle « monolingue ». En raison d'un élargissement du marché, la gestion de la diversité culturelle est « dictée » par ce public spécifique, composé de fermiers n'ayant pas d'autres possibilités que d'être servis dans leur langue native. Il est primordial pour l'entreprise non seulement de comprendre la mentalité de cette clientèle diverse, mais aussi de « mieux » lui vendre en fonction de ses préférences, ses attentes et besoins.

I would say given the kind of industry we're in, agriculture, the kinds of clients we deal with are very monolingual in the countries. We're selling

in Kenya, we're selling in Pakistan and so on. You don't expect farmer to speak +any+ other languages than their native language. So built into the business model is the need for tremendous adaptiveness to the local country's culture. So if you look at our publications, our marketing publications, our local product brochures, all of them would have to be necessarily in Vietnam, they would have to be in Vietnamese, in Cambodia, in Cambodian, in Thailand. So it's, from that perspective it's almost dictated by the nature of industry.

Dans cette optique, l'entreprise se donne tous les moyens, techniques comme communicatifs, linguistiques comme identitaires, pour que les messages, dans la forme comme dans le fond, soient le plus compréhensibles pour les locaux.

We normally localise the language. The content and the picture is controlled by corporate communications. We do corporate photo shoots, normally, for most things. For instance, we have a global branding site where all the library resides. And that will have been developed by Basel to be as mixed as possible, as representative as possible. In my function I'm responsible for the employer brand, employer branding and all of the brochures relative to employer branding need to be reflecting eth- different ethnicities, and different kinds of a, so that they can be used in Brazil, they can use a Latino. Trying to be as mixed as possible in the profile. And so that people can relate to the message.

En plus, les départements de communication dans les pays respectifs pourront traduire ces messages dans la langue locale et utiliser différentes photos et images : « All corporate communications personnel in the countries have access to our library database. And they can mix up the pictures differently. But that would need to happen obviously locally at their local initiative and their local cost. They have the liberty of either changing the design or translating to the local language, doing a local version ». Il s'agit ainsi d'une politique émergente (emergent policy) permettant de « move forward from an idea to a plan ».

Au-delà de l'efficacité, la gestion de la diversité linguistique de Agro A veut prendre en compte le « role of language as a perceptual system of those people, in which they have encoded their reality ». D'une part, pour faciliter leur compréhension de messages transmis dans différentes langues (logique compréhensive à l'opposé de la logique normative, Bertaux 1997) :

Using the language as a finer means of sensing needs, patterns, choices, trends rather than connecting with engaging speakers of that language. And therefore to be able to connect with the language, their choices and preferences and needs of those people, of that country, in a far more appreciated way, than merely communications.

D'autre part, la prise en compte des connaissances culturelles inhérentes aux langues en question a pour but de décrypter les significations et de saisir les réalités comme sens (Bertaux, idem). Ce n'est qu'à cette condition que l'entreprise pourra profiter du « competitive advantage from a marketing and strategic perspective », dans la mesure où l'ensemble de langues, conçu comme autant d'outils (« toolkits »), fournit « a means of differentiation and doing things better than the next company in terms of understanding a particular country, understanding new opportunities better » et permettent à l'entreprise de fonder une relation non seulement rentable mais aussi durable (« to connect with people ») avec les populations respectives :

How we can exploit, how we can take advantage of the role of language as I said as a toolkit, that a culture, a country uses, to encode its realities. And using that strategically as a way of positioning multilingualism for competitive advantage, rather than for communication effectiveness. The communication effectiveness positioning is a hygiene positioning. It just gets you to the point of, send is equal to receive. My message gets captured by someone. Whereas, as I said the whole thesis of where we would want to take this, (...) how that helped us to more powerfully position the role that multilingualism can play (...) how we position in diversity, as a means of driving of innovation. And, so there's that competitive advantage from a marketing and strategic perspective, and, as a part of our innovation agenda, using multilingualism as a means of driving innovation.

La conséquence logique de cette argumentation est la formation d'équipes linguistiquement mixtes, c'est-à-dire composées de personnes manifestant « [different] worldviews and cognitive processes, using different tools to understand the world », dans lesquelles chaque collaborateur contribue à la performance collective.

For each global project, the requirement from a diversity perspective, is that we have a good mix from all countries and all cultures. (...) who's on that team, is there somebody from Korea? Somebody from Brazil? Somebody from Italy etc. And it's in the context of that team that we should be able to give full play to the strength of different languages, and what they bring to evaluating and assessing the challenge that they're addressing.

Et ce n'est pas la diversité des identités, mais la diversité cognitive : « the only way of proving the link of diversity with performance is in the area of cognitive diversity rather than identity diversity », qui peut augmenter le rendement des équipes linguistiquement mixtes. « Using the strength of different languages to unlock a challenge » pour éviter « English speakers trying to solve a problem of rice in Asia, using English as solution to this problem ».

In encoding problem, in perceiving and sensing it, in understanding, you are not collapsing to English. I mean that for me is the key. You're using the native language. Whether it's done by the individual, whether it's done by some group, and that gives insights to the problem. (...) coming back to the point that the evidence of multilingualism is in fact a way of improving cognitive diversity. (...) different languages being equipped to sense different things with greater insight. Which, I (mean) it's the famous code of Ludwig Wittgenstein on the limits of my language are the limits of my world.

Dans différentes cultures, il y aurait des solutions différentes pour résoudre des problèmes et ces stratégies seraient linguistiquement codées : si un Chinois et un Américain doivent tout coder en anglais, il y aurait uniformité, mais moins de créativité.

In most cases we may, as I said, take the third generation Chinese American, as a divers- diversity candidate whereas they're American. They don't bring cognitive diversity in terms of what they bring to the team. If you're going purely on skin tone, and you're going on ethnic background and you're not going so much by cognitive diversity. So this is the key.

En d'autres termes, chaque porteur de langue et de culture doit pouvoir encoder, décoder, percevoir, sentir et comprendre des problèmes à travers sa propre langue et en interpréter et résoudre selon sa logique culturelle ou le « portfolio logic for cultures », terme que Karim B. dit emprunter à Hofstede. Il s'agit d'ici d'une conception sociale, partagée de la cognition, « the system of thought », acquise dans la société où la personne a grandi qui apporte une diversité dans le processus cognitif. Nisbett réclame que « cognitive differences are inseparable from the social and motivational ones. People hold the beliefs they do because of the way they think and they think the way they do because of the nature of the societies they live in » (2003 : 201).

Cette position ne présuppose aucunement une détermination de la pensée par un système linguistique abstrait, sinon éventuellement une influence de la langue sur la manière de nous exprimer (« thinking for speaking », Slobin 1991). A notre avis (voir Lüdi et al. 2009c), elle est parfaitement compatible avec la conception de la cognition située et partagée résultant de la co-énonciation dans l'interaction et qui est sous-jacente à la notion des répertoires plurilingues mobilisés dans l'interaction (p. 6). La créativité résulterait précisément de ce qui se construit lorsque différentes perspectives ou actions, différents modes d'interprétations ou modèles de prédiction (Page 2007), voire différentes formes de comportements langagiers se rencontrent dans un espace social entre-deux (concept of hybridity and in-between space de Homi Bhabha

1994). Ce «Third Space » dans lequel de nouveaux sens émergent et où on pourrait avoir du « thinking at or beyond the limit » (Hall 1996), voire mettre en place différents moyens de communication (l'usage du code-switching Milroy/Muysken 1995 ou du parler bi- ou plurilingue Lüdi/Py 1984, 2003, 2009) illustre l'effet innovateur des répertoires plurilingues (créativité lexicale Lüdi 1995).

En effet, les équipes mixtes peuvent tirer profit d'une complémentarité de points de vue, de la cognition socialement partagée à condition que le processus (the thought process) soit pris en compte et non seulement le contenu de pensée (the content of thinking) selon l'hypothèse de Cole :

People who use a common language or are members of the same culture will thereby share the contents of thought in the form of shared knowledge. However, this knowledge will not be totally shared ; no one knows everything about one's own culture. Consequently, in addition to studying what people have in common in terms of cognitive content, it is interesting to study the dynamics of how the amount of shared content can be modified for particular purposes (such as holding a conversation or engaging in joint problem solving). (1991 : 401, 403)

Dans une perspective managériale, il semble que le plurilinguisme ait aussi un rôle important à jouer dans la gestion d'une équipe mixte. Pour que « good teams understand each other », un chef doit être capable de « portfolio the team ». Répertorier une bonne équipe devient un outil de décision, un mécanisme de support pour le chef « to get the team to be more effective, to not let interpersonal issues get in the way ». Il ne s'agit pas seulement d'une stratégie d'inclusion dans le sens d'éviter toutes sortes d'exclusions pour que tout le monde se sente à l'aise dans ses relations interpersonnelles (sans conflits, ni tensions), mais aussi d'une stratégie d'intégration participative dans la mesure où l'entreprise, par respect des différences, cherche à intégrer l'ensemble de ses membres, en les invitant à participer à des activités communes, car la diversité, malgré son atout non négligeable, n'a pas que des côtés positifs. Comme l'a résumé Hutchins dans son étude sur la cognition distribuée, « groups can be better at generating a diversity of interpretations than any individual is, but having generated a useful diversity, they then face the problem of solving it » (1991 : 306). C'est la raison pour laquelle l'entreprise doit savoir bien gérer tous les types de diversité.

The other factor is ideological diversity, preference diversity or values diversity. Ideological diversity, which kind of is a more, is a darker force which sits below the surface, harder to fathom, harder to characterize, which (.) which could either accelerate or decelerate the impact of diversity. It could get in the way of effectiveness of diversity

or it could promote diversity. So you may have a very diverse team, but if (.) this is kind of almost like a (.) a distortion that comes in. And sometimes a distortion is good, sometimes it's bad. When there's fundamental values differences, when there fundamental preferences, ideological differences, even cognitive diversity might get derailed.

D'où l'importance de créer une idéologie commune, comme un accélérateur, un amplificateur, à laquelle tout le monde peut s'attacher, et ce au moyen de la promotion du plurilinguisme, en « démocratisant les langues » dans un environnement mixte.

[...] in order to transcend ideological differences across different people and create a common ideology for the company. And therefore this becomes more of an accelerator or an amplifier, of the effectiveness of diversity. And to the extent that a company does NOT have a visible, strong enough culture for everyone to relate to (...) within this framework, multilingualism is positioned as a tool kit over here in cognitive diversity. Different languages can promote cognitive diversity in a team, by giving parity to speakers of different languages, within in a team, rather than, as has been traditionally done, having a person adopt a secondary, second language in order to fit with the team by giving, by democratising languages in a mixed environment.

Cette philosophie est importante voire stratégique, d'autant plus que les approches actuelles semblent favoriser certaines langues au détriment d'autres, d'où la difficulté pour les non anglophones de comprendre bien les concepts clés, à travers des mots qui sont très associés aux sentiments et émotions. Lire des mots en anglais *lingua franca* ne peut ni contribuer à la mobilisation/implication émotionnelle, ni provoquer le même niveau d'engagement.

Our approaches always favoured, privileged certain languages and disadvantaged other languages. (...) Our team methodology right now needs to be improved. (...) Because our methodology right now is loaded in favour of native speakers of English. (...) That whole methodology, as we realise, privileges English speakers because it is based on certain principles which are more, which have much of their origin in the Anglo-saxon culture. Our protocols of team effectiveness and team management are a certain bias towards native speakers of English. (...) And all of its concepts have been derived, have been expressed in English. And as we spoke to the German speaking practitioners, for instance, of this methodology, they said they have a lot of difficulty because this relates so much to this whole methodology of team effectiveness, relates so much to feeling. The English, native English speakers have a feeling associated with all the words. Whatever words we're talking about in that methodology, whereas non-native speakers have only a semantic bite, associated with that word, not a feeling, deeply associated. It doesn't evoke the same level of

engagement and emotional mobilization.

Dans cette optique, il s'agit d'établir « a portfolio logic of languages », plutôt que de « going native » :

Languages are used as a way of, as I said, sending a message rather than going native. You know, fundamentally crossing that mental barrier, we have to appreciatively engage with local languages, if we need to understand in Bengali what are the realities of Bangladesh ? What are the realities of the market, what are the realities ? What does Bengali tell us, what does (Bengal) tell us about opportunities.

Un grand nombre de questions se pose :

[T]here's a portfolio logic for languages which would allow us to advance, break out of this kind of an issue ? Right now it's easy to say that, you know, you should appreciate local languages yes, but in order to do it intelligently, I need to be able to know how to organise languages according to some portfolio logic. What will that language help me unlock, specifically ? What are the kinds of insights that you can get ? (...) Which language brings different kinds of cognitive diversity into a team mix that we will be able to gain different kinds of insights and to give space to that language to define that problem in its terms ?

Afin de « create a sense of systematic insight, a strategic foresight in a certain country », la nécessité de développer une nouvelle stratégie du personnel s'impose. Ce qui est important du point de vue de Karim B. est que le personnel soit convaincu qu'il se trouve dans un environnement favorable à la productivité. Comment faire pour que les dirigeants puissent être plus évocateurs au niveau de la relation affective qu'ils développent avec leur personnel ? Le plurilinguisme peut en être la solution. S'exprimer dans sa propre langue permet de se sentir à l'aise (dimension de l'équité), mais aussi de transmettre des nuances d'idées d'une manière plus claire et précise (dimension de l'efficacité). A l'opposé, employer la langue de l'autre n'est pas seulement un signe de respect, mais assure aussi la réception des messages en profondeur, de manière à éveiller chez les récepteurs des résonances émotionnelles (Lüdi et al. 2009c : 7, Lüdi 2010). De cette façon, l'un comme l'autre sont amenés à se connecter non seulement sur le plan rationnel (logique de la tête), mais aussi sur le plan émotionnel (logique du cœur).

How can leaders be more evocative in this- the level of emotional connection that they develop with their people. (...) The idea was that in order first to be a truly global company that connects in every part of the world with the same amount of emotional resonance and impact that our leaders need to have that evocative, resonant trait in them.

We have established a way of positioning multilingualism in the context

of our people strategy, to give it a truly strategic tonality, rather than a an optional, tactical, obvious expedient thing to do to facilitate communication. (...) And that naturally makes us look upon multilingualism in a wholly different way.

En effet, la politique de la diversité de l'entreprise Agro A ne s'inscrit ni dans le but de promouvoir l'égalité des chances, ni de favoriser la diversité culturelle ou le plurilinguisme pour contribuer uniquement à augmenter la satisfaction des employés ou l'efficacité de la communication en soi. Sa stratégie du multilinguisme vise surtout à augmenter la souplesse, la mobilité, la flexibilité, la qualité du travail des collaborateurs, et surtout la productivité et la compétitivité sur le marché. Plus précisément, l'équipe mixte que conçoit Agro A désigne une collection de personnes avec des outils cognitifs divers. Et la capacité de penser dans une autre langue en fait partie (Page, 2007). Ainsi convaincu d'un effet positif du plurilinguisme individuel sur un potentiel créatif supérieur (Skutnabb-Kangas 2002)

it's part of the diversity agenda. It's part of a conviction that a company now knows, that it needs to invest in improving cognitive diversity. There is a conviction that there is much to be gained in this area, but we're denying ourselves a lot of value by not fully appreciating and recognizing the power of multilingualism on mixed groups.

Agro A est activement engagé à créer des conditions favorables à la réussite des équipes hétérogènes.

6. Discussion

Cette étude comparative des stratégies linguistiques et pratiques langagières dans trois entreprises a montré que les trois ont adopté une attitude proactive de la diversité, contrairement à une attitude réactive qui consiste à adapter la politique des ressources humaines au cadre légal national afin d'éviter sanctions et procès pour discriminations (Chanron/Sladek 2008). Ils ont reconnu que le plurilinguisme ne représente pas seulement un avantage sur le plan linguistique, mais aussi une valeur ajoutée, un levier et une ressource pour la croissance économique, et non une réalité dérangeante et onéreuse.

Les arguments allégués en faveur de la diversité dans les entreprises sont au nombre de neuf :

- Argument de valeurs : pour mettre en valeur l'identité de l'entreprise et le capital individuel (*core values* : signe de respect universel, égalité des chances, *workplace fairness*, *employee welfare*)

- Argument d'acquisition de ressources : pour élargir le champ de candidats potentiels et maintenir en activité un personnel hautement qualifié
- Argument de marketing : pour se donner une meilleure possibilité de comprendre les besoins de ses clients et même de les anticiper, pour créer de nouveaux marchés, pour développer de nouveaux produits
- Argument de créativité et de résolution de problèmes : pour exploiter la diversité cognitive qui serait corrélable avec l'émergence de nouvelles idées, l'innovation et la résolution de problèmes
- Argument de gestion : pour faciliter le processus de construction et transmission de nouveaux savoirs (connaissances collectives co-construites)
- Argument d'interculturalité : pour prôner des repères conceptuels, des cadres de référence, d'interprétations et de prédictions, ainsi que des modes de penser divers
- Argument de communication externe : pour assurer la compréhension des consommateurs, et celui de communication interne²¹ : pour optimiser l'efficacité interne, pour créer une culture commune d'excellence et de collaboration à l'international
- Argument de motivation (environnement sain et productif) : pour le bien-être linguistique du personnel (se sentir à l'aise dans ses choix de langue pour s'exprimer et recevoir des messages avec des résonances émotionnelles, pour transmettre des nuances d'idées d'une manière claire et précise)
- Argument de coût : pour réduire le coût dû à des conflits interpersonnels, du dysfonctionnement de communication, etc.

Dans cette logique, un certain nombre de mesures ont été mises sur pied, malgré des coûts élevés et des efforts exigés dans leur gestion administrative.

Nous avons mis en évidence non seulement la prise de conscience de la diversité dans les entreprises, mais aussi de son accélération. Une bonne gestion de la diversité, « un des plus grands atouts pour faire croître le capital intellectuel et assurer la capacité de livrer concurrence », peut devenir « un avantage stratégique crucial » pour les entreprises.

²¹ A l'intérieur d'un siège et entre les filiales.

La diversité est un terme délicat à définir, comme nous l'avons vu. Elle peut être comprise au sens de gestion d'équipes multiculturelles et se rapprocher des dispositifs de lutte contre les discriminations. En ce sens, la diversité, associée à la notion de multiculturalité, fait référence aux différences entre les individus : différences d'âge, de sexe, d'apparence physique, d'appartenance religieuse, de handicap, mais également différences de culture, d'expériences, d'éducation, de formation, de valeurs, etc.

Or, la diversité que les entreprises cherchent à mettre en valeur et dont elles veulent tirer profit doit être fondée sur la mise en œuvre de l'ensemble des atouts de chacun au service d'une tâche commune. Une diversité réelle doit prendre en compte tous les profils et diversifier toutes les compétences liées au métier (compétences en informatique, en résolution de problèmes, en travail d'équipe, en communication, etc.). Au lieu de les hiérarchiser, il vaudrait mieux y songer en termes d'un ensemble de compétences, que nous appelons une compétence de la diversité. Elle consiste, à notre sens, en compétences plurielles (plural competence), fonctionnelles et opérationnelles, transférables et exploitables.

La diversité implique, en termes de ressources, un ensemble de moyens mis à disposition aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Elle désigne, selon les dires recueillis (in Köppel/Sandner 2008), des ressources de valeurs telles que « language skills, intercultural competence, personal experiences, varied cultural backgrounds, soft knowledge of the local culture ». Les compétences de communication interculturelle sont censées inclure la capacité à participer activement à un échange, de manière à mettre le locuteur en confiance, à forcer son respect et à l'assurer de sa maîtrise du sujet, souligne Anne Räsänen (2007). La compétence interculturelle qu'elle définit comme « connaissances personnelles, capacité à comprendre la complexité culturelle et capacité à communiquer librement avec des membres d'une autre culture » (idem, 3), inclut les compétences linguistiques.

Les résultats de l'étude empirique ELAN montrent qu'il est parfaitement possible de mesurer l'incidence des compétences linguistiques sur les performances commerciales. Quatre mesures de « gestion linguistique » susceptibles d'être combinées de diverses manières apparaissent associées à de bons résultats à l'exportation : adoption d'une stratégie de communication multilingue²², recrutement de

²² Définie, dans ce contexte, comme « l'adoption planifiée d'une gamme de techniques visant à permettre une communication effective avec les clients et les

locuteurs natifs, recrutement de personnel possédant des compétences linguistiques et recours à des traducteurs et à des interprètes. D'après le calcul, une PME qui a réservé de la place aux compétences linguistiques et interculturelles dans ses stratégies commerciales peut réaliser des ventes à l'exportation supérieures de 44,5% à celles d'une PME qui s'abstiendrait de procéder à de tels investissements « linguistiques ».

La mise en valeur des ressources langagières individuelles (Lüdi/Py 2009) dans une perspective économique de valorisation des compétences linguistiques, voire plurilingues, peut donc être d'une part un atout pour les qualifications professionnelles, d'autre part, un avantage en termes de compétitivité grâce à la ressource collective et partagée. Selon Bono et Melo-Pfeifer (2008), la compétence plurilingue est un avantage stratégique. Leur hypothèse est que des activités langagières dans des interactions exolingues (les négociations de sens, de forme, de l'activité, des langues de communication et des rôles des locuteurs) sont originales et innovatrices. Elles offrent un potentiel considérable pour le développement de la compétence plurilingue des participants dont ils peuvent se servir en tant qu'apprenants, locuteurs et acteurs, compétence que les auteurs envisagent non pas comme étant un atout individuel mais comme une ressource collective et partagée. Le multilinguisme offre des avantages qui signifient plus que la simple capacité à maîtriser plusieurs langues. Il a tendance à offrir une multicompétence (la valeur ajoutée résultant de la connaissance de plus d'une langue), selon les mots de Marsh et Hill (2009 : 26, 7). Selon leur étude, il existe un lien entre la connaissance des langues et la créativité (accroissement des capacités cognitives)²³ : le multilinguisme améliore l'accès à l'information, propose d'autres manières d'organiser sa pensée, permet de percevoir autrement le monde qui nous entoure, contribue à augmenter une « réserve cognitive » ; apprendre une nouvelle langue accroît le « potentiel créatif » d'un individu. Sur cette question, Anie Furlong (2009) fournit une explication possible sur un avantage cognitif des plurilingues :

It is not unreasonable to propose that the cognitive connection between creativity and plurilingualism is the ability to perceive and produce new units of meaning (...). Consequently, given high level plurilinguals' increased perceptual awareness, they are likely to gain new insights, create new analogies and experience creative moments in any domain where perception is at work. (p. 365)

fournisseurs à l'étranger » (2007 : 3).

²³ Avoir une flexibilité mentale, une souplesse cognitive, une habileté métalinguistique, une faculté d'apprentissage, une capacité à résoudre des problèmes (une intelligence fluide), une capacité de communication interpersonnelle (une sensibilité contextuelle, une compétence de communication interactive) (2009 : 6).

L'étude de Marsh et Hill (2009) démontre que la créativité peut être un trait spécifique de la dynamique d'équipes multilingues/multiculturelles, en opposition à la créativité individuelle des personnes plurilingues.

Les dirigeants d'entreprise enquêtés insistent particulièrement sur l'importance des groupes mixtes – multilingues et multiculturels – lors de la planification de projets et au sein des équipes chargées du brainstorming. A cause de leurs approches différentes sur des sujets généraux, ces équipes semblent plus lentes à démarrer mais lorsqu'elles fonctionnent efficacement, elles peuvent être beaucoup plus versatiles dans leur capacité à résoudre des situations problématiques et à trouver des solutions créatives. (2009 : 22)

L'interculturalisme (cultures en contact) aussi bien que le plurilinguisme (langues en contact) sont devenus des réalités quotidiennes sur le lieu de travail, dans le travail et pour le travail. Cette piste devra faire l'objet de recherches interdisciplinaires dans les années à venir. Cela dit, bien que plusieurs auteurs affirment que la diversité culturelle mène à de plus hauts niveaux de créativité, les recherches autour de cette question traitent souvent de l'ethnicité ou de la culture, et oublient d'examiner le rôle du langage. Même s'il existe des études innovatrices telles que celles d'Ellen Bialystok (et Majumber 1998, 1999, 2006, et al. 2008, 2009) sur les performances meilleures de personnes plurilingues (aussi Peal/Lambert 1962) ou sur les avantages possibles des plurilingues (Boden 1996, Furlong 2009), il existe encore très peu de recherches empiriques sur la dimension linguistique liée à la créativité collective de groupes plurilingues. En fait, l'impact d'une telle diversité cognitive sur la performance de groupes de travail linguistiquement mixtes peut être observé dans de nombreuses dimensions, linguistique (mélange de langues), cognitive et socioculturelle (pluralité de repères socioculturels, cultures hybrides) (Lüdi et al. 2009c). Il sera nécessaire de poursuivre des recherches sur ce phénomène.

Alors que le débat de savoir si et dans quelles circonstances la diversité qui offre une valeur nette à des entreprises continuera sans doute, il ne peut y avoir aucun débat sur l'importance de la gestion efficace de la diversité.

Bibliographie

- Alarcon, Amado (2007) : Informationalism, globalisation and trilingualism. An analysis of the statistics of Linguistic Practices in Small and Medium Companies in Catalonia, in : Noves SL, Autumn-Winter 2007.
- Alexander, Richard J. (2006) : Can international business English teaching be culturally neutral in an age of corporate globalization?, in : Fremdsprachen Lehren und Lernen (FluL) 35, 1-16.
- Alexander, Richard J. (2007) : How « intercultural » can a lingua franca really be ? Some remarks on « International Business English », in : Doleschal, U./Hoffmann, E./Reuther, T. (éds.), Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft. Interkulturelle Perspektiven, Frankfurt am Main : Peter Lang, 9-21.
- Allen, Rich/Dawson, Gail/Wheatley, Kathleen/White, Cindy (2008) : Perceived diversity and organizational performance, in : Employee Relations 30 (1), 20-33.
- Bendel, Sylvia (2006) : Das Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen. Ergebnisse einer akteurzentrierten Feldstudie und ihre Konsequenzen für die interne Kommunikation. Luzern : Hochschule für Wirtschaft.
- Bertaux, Daniel. (1997) : L'enquête et ses méthodes. Paris : Edition Armand Colin.
- Bhabha, Homi (1994) : The Location of Culture. London : Routledge.
- Bialystok, Ellen (1999) : Cognitive complexity and attentional control in the bilingual mind, in : Child Development 70, 636-644.
- Bialystok, Ellen (2006) : Effect of bilingualism and computer video game experience on the Simon task, in : Canadian Journal of Experimental Psychology 60, 68-79.
- Bialystok, Ellen (2009) : Bilingualism. The good, the bad, and the indifferent, in : Bilingualism : Language and Cognition 12 (1), 3-11.
- Bialystok, E./Majumder, Shilpi (1998) : The relationship between bilingualism and the development of cognitive processes in problem-solving, in : Applied Psycholinguistics 19, 69-85.
- Bialystok, Ellen/Craik, Fergus I. M./Luk, Gigi (2008) : Cognitive control and lexical access in younger and older bilinguals, in : Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory and Cognition, 34, 859-873.
- Boden, Margaret A. (1996) : What is creativity?, in : Boden, M.A. (éd.):

- Dimensions of creativity, Cambridge, MA : MIT, 75-117.
- Bono, Mariana/Melo-Pfeifer, Silvia (2008) : Aspects contractuels dans la gestion des interactions plurilingues en contexte universitaire, in : The Canadian Modern Language Review/La revue canadienne des langues vivantes 65 (2) (décembre 2008), 221-248.
- Borzeix, Anni/Fraenkel, Béatrice (coord.) (2001) : Langage et Travail, Communication, cognition, action. Paris : CNRS Éditions.
- Boutet, Josiane (1995) : Paroles au travail. Paris : L'Harmattan.
- Bowers, Clint A. (2000) : When member homogeneity is needed in work teams, in : Small Group Research, 31 (3), 305-328.
- Bruhn, Manfred (2003) : Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart : Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Bruhn, Manfred (2005) : Kommunikationspolitik. München : Verlag Vahlen.
- Catalyst (2004) : The bottom line: Connecting corporate performance and diversity. New York : Catalyst. <http://www.catalystwomen.org>.
- Centre for Strategy & Evaluation Services (2003) : Methods and Indicators to Measure the Cost-effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Final Report.
- Chanron, Vincent/Sladek, Roland (2008) : La diversité en entreprise, une réponse à la mondialisation?
http://www.ifri.org/downloads/da2007chanronsladek_1.pdf
- Cole, Michael (1991) : Conclusion. Part Six : The individual in sociocognitive context, in : Lauren B. Resnick, John M. Levine et Stephanie D. Teasley, Perspectives of Socially shared Cognition. Washington : American Psychological Association, 398-417.
- Cordeiro, James/Stites-Doe, Susan (1997) : The impact of women managers on firm performance : Evidence from large U.S. firms, in : International Review of Women and Leadership, 3(1), 1-20.
- Cox, Taylor Jr. (2008a) : Synergy by Diversity, paper presented on 11.2.08 in Berlin, 1-13.
- Cox, Taylor Jr. (2008b) : Speaking of Diversity, in : Köppel, P./Sandner, D. Synergy by diversity, Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations. Bertelsmann Stiftung, 22-25.
- Cox, Taylor Jr./Blake, Stacey (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, in : Academy of Management Executive 5 (3), 45-56.
- Durand, Anthony/Dartigues, Stéphane/Roche, Gaëtan (2006) : La

communication d'entreprise. www.memoireonline.com.

- Ehlich, Konrad (2005) : Deutsch als Medium wissenschaftlichen Arbeitens, in : Motz, M. (éd.), English oder Deutsch in Internationalen Studiengängen? Frankfurt a. M. etc. : Peter Lang, 41-51.
- Etude ELAN « Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne », le Centre national des langues britanniques CLIT. Projet de recherche commandé par la direction générale Education et Culture de la Commission européenne (2005-2007).
- Fairclough, Norman (2001) : Language and Power. London: Longman.
- Fallows, James M. (1995) : Looking at the sun: The rise of the new East Asian economic and political system. New York : Vintage Books.
- Fine, Marlene G. (1980) : Cultural Diversity in the Workplace : The State of the Field, in : Journal of Business Communication 33(4), 485-502.
- Furlong, Anie (2009) : The relation of plurilingualism/culturalism to creativity : a matter of perception, in : International Journal of Multilingualism, 6 (4), 343-368.
- Häcki-Buhofer, Annelies (1985) : Schriftlichkeit im Alltag. Theoretische und empirische Aspekte - am Beispiel eines Schweizer Industriebetriebs. Bern : Peter Lang.
- Hall, Stuart (1996) : Questions of Cultural Identity. CA : Sage Publications.
- Hoffman, L.R./Maier, N.R.F. (1961) : Quality and acceptance of problem solutions by members of heterogeneous groups, in : Journal of Abnormal and Social Psychology 62, 401-407.
- Hofstede, Geert (1980) : Culture's consequence: International difference in work related values. Beverly Hills. CA : Sage Publications.
- Hofstede, Geert (1984) : The cultural relativity of the quality of life concept, in : Academy of Management Review 9, 389-398.
- Horwitz, Sujin K./Horwitz, Irwin B. (2007) : The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography, in : Journal of Management 33 (6), 987-1015.
- House, Julia (2003) : English as a lingua franca: A threat to multilingualism?, in : Journal of Sociolinguistics 7 (4), 556-578.
- Hutchins, Edwin (1991) : The Social Organization of Distributed Cognition, in : Lauren B. Resnick, John M. Levine and Stephanie D. Teasley, Perspectives of Socially shared Cognition. Washington

- : American Psychological Association, 283-307.
- ICWE GmbH (2008) : Post Conference Report « Language & Business 2008 », 7th Conference on Languages & International Business Communication. www.sprachen-beruf.com, pp.8.
- Jackson, S.E./Brett, J.F./Sessa, V.I./Cooper, D.M./Julin, J.A./Peyronnin, K. (1991) : Some differences make a difference : Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover, in : *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689.
- Kaiser-Nolden, Eva (2008) : Measurable Effects of Cultural Diversity on Company Performance, in: Köppel, Petra/Sandner, Dominik (Hrsg.) : *Synergy by Diversity. Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*. Gütersloh : Bertelsmann Stiftung, 44-46.
- Kameyama, Shinichi/Meyer, Bernd (éds.) (2007) : *Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz*. Frankfurt am Main : Peter Lang.
- Kleinberger Günther, Ulla (2003) : *Kommunikation in Betrieben. Wirtschaftslinguistische Aspekte innerbetrieblicher Kommunikation*. Bern : Peter Lang.
- Kleinberger Günther, Ulla (2004) : *Wirtschaftslinguistik und Mehrsprachigkeit*, in : *Babylonia*, 2004 (4), 36-39.
- Koch, Peter/Oesterreicher, Wulf (1990) : *Gesprochene Sprache in der Romania : Französisch, Italienisch, Spanisch*. Tübingen : Niemeyer.
- Kochan, Thomas et al. (2003) : *The Effects of Diversity on Business Performance : report of the Diversity Research Network*.
- Köppel, Petra/Sandner, Dominik (2008) : *Synergy by Diversity. Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*. BertelsmannStiftung.
- Kossek, Ellen E./Lobel, Sharon A./Brown, Jennifer, *Human resource strategies to manage work force diversity: Examining « the business case »*, in : Konrad, A.M./Prasad, P./Pringle, J.K. (éds.) (2006) : *Handbook of Workplace Diversity*. London : Sage, 53-74.
- Lavric, Eva (2007) : *Code choice and face*, in : *Lodz Papers in Pragmatics* 3, 23-35.
- Lüdi, Georges (1995) : *Parler bilingue et traitements cognitifs*, in : *Intellectica* 20, 139-159.
- Lüdi, Georges (2008) : *Objectif : des compétences plurilingues mobilisables comme ressource pour gérer des situations de communication plurielles*, in : Moore, D./Castellotti, V. (éds.) : *La*

- compétence plurilingue : regards francophones, Berne : Peter Lang. Transversales 23, 207-219.
- Lüdi, Georges (2010) : Le plurilinguisme comme source de créativité et d'innovation dans le monde du travail, in : Vox Romanica 69.
- Lüdi, Georges (sous presse) : Images concurrentielles de l'anglais dans des entreprises multinationales de la région bâloise, in Dominique Huck (éd.), Mélanges pour Arlette Bothorel-Witz. Strasbourg : Presses Universitaires de Strasbourg.
- Lüdi, Georges/Py, Bernard (1984) : Zweisprachig durch Migration. Einführung in die Erforschung der Mehrsprachigkeit am Beispiel zweier Zuwanderergruppen in Neuenburg (Schweiz). Tübingen : Niemeyer.
- Lüdi, Georges/Py, Bernard (2003) : Etre bilingue (3^e éd. revue). Berne. Francfort -s. Main and New York : Lang.
- Lüdi, Georges/Py, Bernard (2009) : « To be or not to be ... a plurilingual speaker », in : International Journal of Multilingualism 6 (2), 154-67.
- Lüdi, Georges/Barth, Lukas A./Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2009a) : La gestion du plurilinguisme au travail entre la « philosophie » de l'entreprise et les pratiques spontanées, in Claude Truchot (dir.), in : Sociolinguistica 23, 32-52.
- Lüdi, Georges/Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2009b) : Working Paper – Deliverable 3 « Provisional results » Projet DYLAN, Barcelone.
- Lüdi, Georges/Höchle, Katharina/Yanaprasart, Patchareerat (2009c) : Working Paper – Deliverable 4 Projet DYLAN, Glasgow.
- Marsh, David/Hill, Richard (2009) : Etude sur la contribution du multilinguisme à la créativité. Rapport final. Bruxelles : Europublic sca/cva. www.europublic.com.
- Martin, Robert (2007) : The Opposable Mind : How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking. Boston : Harvard Business School Publishing.
- Mauranen, Anna (2006) : Signaling and preventing misunderstanding in English as lingua franca communication, in : International Journal of the Sociology of Language, 177, 123-150.
- Meierewert, Sylvia (2007) : The cultural standard research and its implications for managing multinational teams : co-operation with Croatians and Slovenes – the Austrian Perspective, in Ursula Doleschal, Edgar Hoffmann et Tilmann Reuther (éds.), Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft. Interkulturelle

- Perspektiven. Frankfurt am Main : Peter Lang, 199-217.
- Mestrallet, Gérard (2009) : Suez, in : *Le Monde* 3.10.2009.
- Milroy, Lesley/Muysken, Pieter (éds. 1995) : *One speaker, two languages : Cross-disciplinary perspectives on code-switching*. New York : Cambridge University Press.
- Mondada, Lorenza (2004) : *Le plurilinguisme au travail*, in : *Babylonia* 4, 32-35.
- Mulgan, Geoff (2000) : *The prospects for social renewal*, in : *OECD (ed) : The creative society of the 21st century*. Paris : OECD, 133-172.
- Noyau, Colette/Porquier, Rémy (éds.) (1984) : *Communiquer dans la langue de l'autre*. Paris : Presses Universitaires de Vincennes.
- Page, Scott E. (2007) : *The Difference. How the Power of Diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton, Oxford : Princeton University Press.
- Peal, Elizabeth/Lambert, Wallace E. (1962) : *The Relation of Bilingualism to intelligence*, in : *Psychological Monographs* 76 (27), 1-23.
- Pfefferli, Linda (2008) : *Les compétences linguistiques des collaborateurs comme objet des stratégies linguistiques dans une entreprise suisse*. Travail de master. Département Sprach- und Literaturwissenschaften, Institut für Französische Sprach- und Literaturwissenschaft, Universität Basel, mars 2008, pp. 233.
- Räsänen, Anne (2007) : *Rapport de synthèse « Nord »*. Les compétences linguistiques et interculturelles : facteurs d'employabilité sur le marché du travail Européen. TNDP 3-D. Network project for the decentralised and centralised dissemination of TND3 results and outcomes.
- Schneider, Susan/Barsoux, Jean-Louis (1997) : *Managing across cultures*. London: Prentice Hall.
- Shaules, Joseph (2007) : *Deep Culture. The Hidden Challenges of Global Living*. Clevedon Multilingual Matters Ltd.
- Simons, Tony/Hope-Pelled, Lisa (1999) : *Making use of difference: Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams*, in : *Academy of Management Journal*, 42 (6), 662-674.
- Skutnabb-Kangas, Tove (2002) : *Why should linguistic diversity be maintained and supported in Europe ? Some arguments*. Strasbourg : Council of Europe.

- Slobin, Dan (1991) : Learning to think for speaking ; native language, cognition, and rhetorical style, in : Pragmatics 1(1), 7-25.
- Thomas, David C. (1999) : Cultural diversity and work group effectiveness – An experimental study, in : Journal of Cross Cultural Psychology 30 (2), 242-263.
- Thomas, David C./Ravlin, Elizabeth C./Wallace, A. (1996) : Effect of cultural diversity in work groups, in M. Erez et S.B. Bacharach (éds.), Research in the sociology of organizations. Greenwich, CT : JAI.
- Triandis, Harry C. (1972) : The analysis of subjective culture. New York: John Wiley.
- UE (2008) : Post Conference Report.
- Vandermeeren, Sonja (1998) : Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht.. Waldsteinberg : Heidrun Popp Verlag.
- Watson, Warren E./Kumar, Krishna/Michaelson, L.K. (1993) : Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups, in : Academy of Management Journal 36 (3), 590-602.
- Welch, Denise E./Welch, Lawrence S. (2008) : The Importance of Language in International Knowledge Transfer, in : Management International Review, 48 (2008/3), 339-360.
- Wikipédia, entrée « gestion de la diversité ». <http://www.wikipedia.org>.
- <http://werkzeugkasten.chstiftung.ch/fr>

ARBA – ACTA ROMANICA BASILIENSIA

• **ARBA 1 - Juni 1993**

Contributions aux 4èmes rencontres régionales de linguistique, Bâle, 14-15 septembre 1992 — G. Lüdi & C.-A. Zuber (éds.).

• **ARBA 2 - Février 1994**

Gestion des rôles et comportement interactif verbal dans l'interview semi-directive de recherche — Simona Pekarek.

• **ARBA 3 - Juin 1995**

Linguistique et modèles cognitifs - Contributions à l' "Ecole d'été 1993", Sion, 6.-10. septembre 1993 — G. Lüdi & C.-A. Zuber (éds.)

• **ARBA 4 - junio de 1994**

La novela española moderna. Actas de las Jornadas Hispánicas 1993 – Basilea, 12 a 13 de noviembre de 1993 — G. Colón, T. Brandenberger, M. Kunz (eds.)

• **ARBA 5 - Août 1995**

Sémantique et représentations. Contributions aux journées de linguistique Strasbourg - Bâle, 2.- 4. déc. 1993 — Simona Pekarek & Georges Lüdi (éds.)

• **ARBA 6 - ottobre 1994**

La metacomunicazione: forme e funzioni nel discorso — Rita Franceschini.

• **ARBA 7 - marzo 1997**

La saga de los Marx, de Juan Goytisolo - Notas al texto — Marco Kunz.

• **ARBA 8 – octobre 1998**

Dialogues entre linguistes – Recherches en linguistique à l'Institut des Langues et Littératures Romanes de l'Université de Bâle — L. Mondada & G. Lüdi (éds.)

• **ARBA 9 – Oktober 1998**

Colloquium zu Ehren von Germán Colón, Acta-Atti-Actes-Actas-Actes, Basel 14. Februar 1997 — Maria Antonietta Terzoli (ed.)

• **ARBA 10 - junio 1998**

La novela policíaca en la Península Ibérica, Actas del Coloquio Internacional de Basilea, 30-31 de enero de 1998 — B. Schmid & M. Ollé (eds.)

• **ARBA 11 - octubre 2000**

"El h'ac'ino imag'inado": comedia de Molière en version judeoespañola. Edición del texto aljamiado, estudios y glosario. — Beatrice Schmid & Yvette Bürki.

• **ARBA 12 – diciembre 1999**

Por orden alfabético. Actas del Coloquio Internacional (Basilea, 12 de junio de 1999) — Yvette Sánchez (ed.)

• **ARBA 13 – octubre 2001**

La linguistique à l'épreuve du terrain urbain — Lorenza Mondada & Patrick Renaud (éds.)

• **ARBA 14 – mayo 2003**

'Sala de pasatiempo': Textos judeoespañoles de Salónica impresos entre 1896 y 1916 Beatrice Schmid (dir.)

• **ARBA 15 – juillet 2003**

Approche communicative et pédagogie des échanges. Apprendre une langue seconde à l'intérieur et à l'extérieur de l'école. L'exemple des capacités interactionnelles — Victor Saudan.

• **ARBA 16 – junio 2005**

Actas del IV Encuentro hispano-suizo de filólogos noveles (Basilea, 5 y 6 de noviembre de 2004) — Tobias Brandenberger & Beatrice Schmid (eds.)

• **ARBA 17 – octubre 2006**

Actas del VI Encuentro hispano-suizo de filólogos noveles (Oviedo, 9 de mayo de 2006) — Tobias Brandenberger & Beatrice Schmid (eds.)

• **ARBA 18 – marzo 2007**

Lessico, grammatica, testualità — Anna-Maria De Cesare e Angela Ferrari (eds.)

• **ARBA 19 – noviembre 2007**

Actas del VII Encuentro hispano-suizo de filólogos noveles (Basilea, 27 y 28 de abril de 2007) — Sandra Carrasco & Rosa Sánchez (eds.)

• **ARBA 20 – noviembre 2008**

Traducción y estilística. Para el profesor Germán Colón en sus ochenta años — Tobias Brandenberger, Beatrice Schmid, Monika Winet (eds.)

• **ARBA 21 – septiembre 2009**

Actas del VIII Encuentro hispano-suizo de filólogos noveles (Málaga, 16 y 17 de abril de 2008) — Harm den Boer, Francisco Sedeño Rodríguez & Sandra Carrasco (eds.)

interrogées, la pratique pose différents problèmes. L'élément mentionné le plus fréquemment est la dominance de l'allemand, qui mène à ce que les non germanophones sont obligés à parler l'allemand pour se faire comprendre. Le deuxième point concerne le rôle minimal joué par l'italien dans le Service public A. Ces deux points indiquent qu'il n'y a pas vraiment d'égalité des chances entre les langues. À côté de ces représentations partagées entre les employés, nous avons également analysé des cas où, tout en mentionnant une RS, les individus s'en distancient plus ou moins. Dans leurs énoncés, les locuteurs modulent leurs opinions et se distancient de la position de l'entreprise.

L'analyse des discours sur l'emploi des langues au Service public A a mis en évidence la complexité des représentations sociales. En ne se limitant pas qu'aux convergences, l'élément stable et partagé des représentations sociales, on y inclut la variation et la diversité. Un prochain pas dans la recherche sur les représentations sociales sur l'emploi des langues dans le Service public A serait d'une part d'interroger les employés du siège principal travaillant dans un autre secteur que celui du personnel et d'autre part la comparaison avec ou une autre succursale ou une autre entreprise pratiquant la même philosophie linguistique.