

# 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 DYLAN<sup>1</sup> 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'équipe<sup>2</sup> et continue

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

### 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.

<sup>3</sup> 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		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			x	
Secteur bancaire												x	x		

Tableau (1) : les terrains d'études

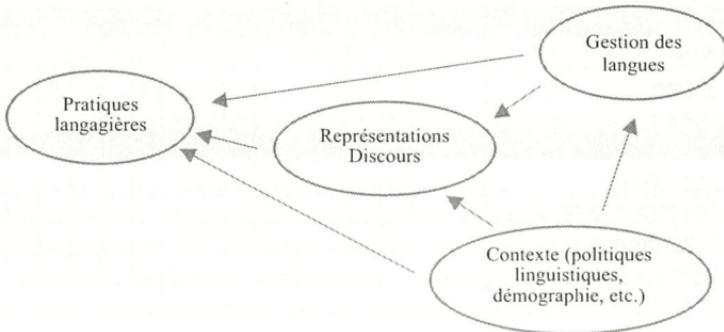
Nos terrains d'enquête sont des entreprises internationales ayant leur base en Suisse, des succursales suisses d'entreprises internationales basées à l'extérieur, des entreprises travaillant dans toutes les régions linguistiques en Suisse ainsi que des entreprises opérant dans la région (bilingue et 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.<sup>4</sup> 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 :

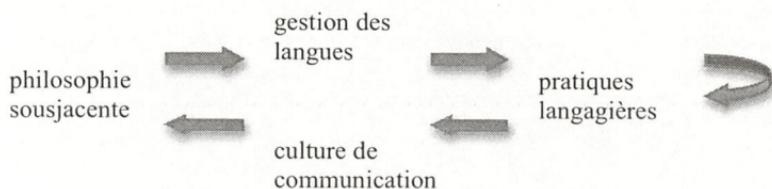


(3) Troisièmement, *l'entreprise* ne fonctionne pas comme un acteur social unique, contrairement à ce que prônent les manuels traitant de la communication « intégrée » de l'entreprise (p. ex Bruhn, <sup>3</sup>2003). Dans la *gestion des langues*, on peut ainsi observer une stratification de la prise 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

<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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? »<sup>6</sup>

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*.<sup>7</sup> Le cas

---

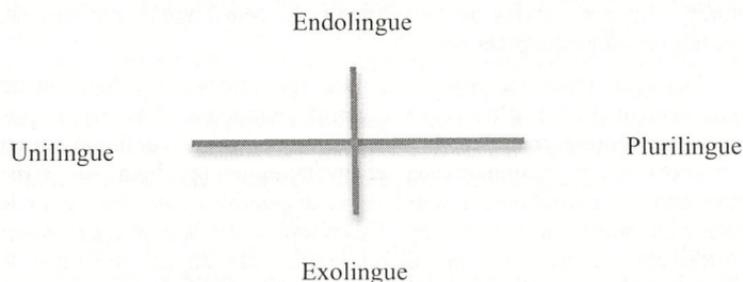
<sup>5</sup> Voir Thorne/Lantolf (2007) et récemment Pennycook (2010), qui mettent en question les langues comme des systèmes ou unités énumérables et suggèrent que le langage émerge des activités qu'il performe ; ils considèrent par conséquent le langage comme pratique plutôt que comme structure, comme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

<sup>6</sup> Communication personnelle.

<sup>7</sup> 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]).

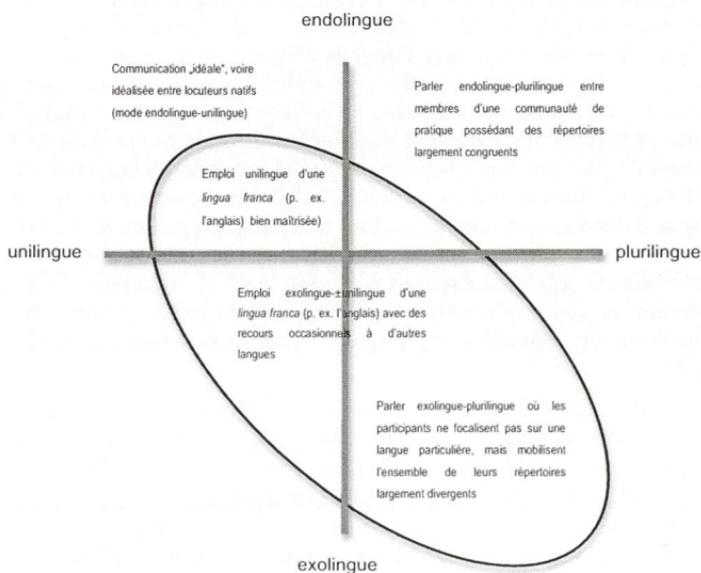
Dans la communication prototypique exolingue-unilingue, les locuteurs alloglottes se trouvent souvent dans une situation de « détresse verbale », où les mots pour le dire font défaut. C'est un des cas où on peut observer une créativité lexicale accrue, mais aussi le recours à l'ensemble de leurs ressources 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 diskurtiert

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 thématisation, 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 de 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 (<sup>3</sup>2003) : 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<sup>e</sup> 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.