

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'überscht 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 italoophone, 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, Magaret 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>