

FRENCH CO. VS THE WORLD

Le défi de l'anglicisation pour les entreprises françaises

Qu'on s'en agace ou s'en félicite, l'anglais est la langue des affaires internationales. Son utilisation, dictée par la recherche de clients et partenaires internationaux, pose des défis d'organisation aux entreprises. Comment gérer la transition sans brusquer les équipes et sans se priver de compétences précieuses ? Comment empêcher que les rapports de pouvoir ne deviennent subordonnés à la maîtrise de la langue ? Et jusqu'où faire pénétrer l'anglais avant qu'il ne devienne envahissant ? La formation aux langues, si importante soit-elle, ne suffit pas à éluder ces questions. Des observations menées pendant un an dans des entreprises françaises à divers degrés d'internationalisation mettent en évidence le manque d'une réflexion économique et stratégique sur le sujet.



Dans une enquête menée par l'observatoire du stress au travail de la CFE-CGC en 2011, 45 % des interrogés considèrent que l'utilisation de l'anglais au travail est un facteur de stress et ils sont autant à considérer qu'elle les met en situation de faiblesse. Cependant, à 60 %, ils estiment que cette utilisation les valorise. On peut en tirer deux enseignements. D'abord le fait - souvent nié, notamment par les dirigeants - que l'utilisation de l'anglais dans les entreprises pose question. Ensuite l'ambivalence de la langue étrangère : il s'agit à la fois d'une compétence que le salarié souhaite voir reconnue et rémunérée, et, en même temps, d'une forme de pression exercée sur lui. Cette ambivalence peut expliquer que le sujet, latent depuis une dizaine d'années et porté par une poignée de Don Quichotte dans leurs entreprises respectives, commence seulement à intéresser les organisations syndicales¹.

L'irrésistible avancée de l'anglais

L'internationalisation des affaires s'accompagne d'un mouvement d'anglicisation des entreprises. Pour échanger

avec un client, un fournisseur ou un partenaire non-francophone, mieux vaut parler sa langue ou, à défaut, une langue commune qui est presque toujours l'anglais ou sa variante internationale le globish². Il faut noter que ce mouvement, qui s'est vivement accéléré en France ces dix dernières années, a débuté plus tôt dans d'autres pays d'Europe, tels les Pays-Bas et les pays scandinaves. Ces pays ont en commun une langue nationale à faible diffusion, qu'il est peu réaliste de vouloir faire apprendre aux employés de filiales ou de partenaires commerciaux.

Le statut longtemps international du français – langue coloniale, langue diplomatique – a certainement contribué à freiner l'avancée de l'anglais comme langue des affaires dans notre pays. Chez Procom³, une multinationale franco-américaine des télécommunications où l'anglais est de fait la langue de travail, la volonté des Français de conserver à leur langue maternelle un statut particulier (aux côtés de l'anglais) est peu appréciée de leurs collègues étrangers qui y voient la rémanence d'un esprit colonialiste. L'anglais n'offre-t-il pas un terrain neutre pour la communication entre les pays ?

On ne peut nier, cependant, que l'usage de l'anglais soit pour certains salariés une source de stress et de souffrance au travail. Imposé brutalement et sans préparation, il suscite un sentiment d'exclusion et de dévalorisation chez ceux qui maîtrisent mal cette langue⁴. Ces derniers étant en général plus âgés et moins formés que leurs collègues mieux-parlants, l'introduction de l'anglais clive la population de salariés selon l'âge et le statut. Une fois introduit, l'anglais devient également un déterminant de premier ordre pour la carrière. L'exigence de sa maîtrise crée des plafonds de verre et en renforce d'autres : chez Globum, grande entreprise de l'industrie mécanique, l'anglais constitue une difficulté majeure pour les candidats au "passage cadre"⁵.

La valeur des langues étrangères pour l'entreprise

En réponse à ces critiques, les dirigeants mettent en avant le caractère inéluctable de l'anglais dans le monde des affaires internationales. C'est le « *sens de l'histoire* », la « *nouvelle langue universelle* » – et de taper sur le système éducatif qui ne sait pas enseigner les langues, sur les Français réputés imperméables à leur apprentissage... Pour d'autres ce n'est « *même plus une question* » : la maîtrise de l'anglais s'inscrit dans le registre de l'évidence. Cette banalisation de l'usage de la langue s'accompagne d'une dévalorisation de la compétence linguistique associée : "l'anglais courant" n'est plus un critère à côté des compétences techniques, mais une condition *sine qua non* à l'embauche et à l'attribution des postes. Une condition a priori rémunérée⁶ – mais dans une entreprise où chacun doit maîtriser l'anglais, la compétence linguistique n'est pas un atout distinctif. Comment inciter alors les salariés à l'acquiescer, la maintenir ou la développer ? On trouve chez Globum des insatisfaits aussi bien chez les plus à l'aise en anglais, frustrés que leur compétence ne soit pas mieux reconnue et utilisée, que chez les moins à l'aise, opprimés par les exigences de l'entreprise et craignant pour leur évolution de carrière.

L'anglais a pourtant pour l'entreprise une valeur démontrée. Selon une étude de l'Union européenne⁷, la connaissance insuffisante des langues étrangères cause chaque année aux seules PME européennes un manque à gagner estimé à 100 milliards d'euros ! Dans près de la moitié des cas, la langue étrangère incriminée est l'anglais. Or ces chiffres ne comptent que les marchés perdus par les entreprises. Pour évaluer le coût total engendré par le manque de connaissance des langues étrangères, il faudrait, d'une part inclure les grandes entreprises, d'autre part estimer le coût des inefficacités qu'induit ce déficit : c'est la partie immergée de l'iceberg.

Une question de performance et de cohésion sociale

Prenons un exemple : une équipe ayant toujours travaillé en français accueille du jour au lendemain en son sein un collaborateur non-francophone. La raison de sa venue peut être diplomatique (échange de personnel entre partenaires) ou autre ; en tout cas, la question de la langue

de travail se pose alors. Ou, pour mieux dire, elle ne se pose pas : ce sera l'anglais. Cette situation est classique dans nombre d'organisations confrontées à l'internationalisation. Mais il ne suffit pas de décréter au nom de l'évidence que l'anglais sera la langue de travail : encore faut-il qu'il le devienne. Dans les faits, l'imposition (non négociée) de l'anglais peut être vécue comme extrêmement perturbatrice par l'équipe touchée.

Elle perturbe d'abord l'efficacité du groupe. Cette perte d'efficacité, quasiment impossible à mesurer, est pourtant bien ressentie par les parties prenantes. Individuellement, d'abord : ils sont nombreux à estimer que le travail dans une langue étrangère ne leur permet pas d'exploiter pleinement leurs compétences techniques. Puis collectivement : on s'accorde à dire que les réunions en anglais sont moins riches, certaines personnes n'osant intervenir autant qu'elles le pourraient, le voudraient ou le devraient. L'inhibition face à la pratique d'une langue étrangère, due peut-être au sentiment d'être jugé par les autres, est un trait bien français, que beaucoup de salariés semblent avoir du mal à surmonter. Quand cet effet domine, il arrive que les échanges non-indispensables cessent tout simplement au sein de l'équipe, ce qui appauvrit considérablement les relations entre collègues, mais aussi le contenu du travail.

**« il ne suffit pas de décréter
au nom de l'évidence
que l'anglais sera langue
de travail – encore faut-il
qu'il le devienne. Dans les faits,
l'imposition (non négociée)
de l'anglais peut être
vécue comme extrêmement
perturbatrice
par l'équipe touchée. »**

Mais l'utilisation de l'anglais n'a pas que des impacts négatifs sur l'efficacité. Il force les participants à une réunion à mieux la préparer, à respecter l'ordre du jour, à ne pas se lancer dans des digressions stériles et à s'en tenir à leur domaine de compétence – ce en quoi l'anglais peut apparaître comme un excellent remède à des travers typiquement français. L'impact final sur l'efficacité résulte donc

d'un arbitrage entre la précision et la concision, la première étant diminuée, la seconde favorisée par l'usage d'une langue étrangère. Cet impact dépend en grande mesure du contexte de travail : dans un contexte de coopération ou de réunion de travail, les dysfonctionnements dus à l'anglais seront certainement moins aigus que dans un contexte plus conflictuel, où chaque département défend son point de vue contre les autres. Il demeure qu'une réunion dure généralement plus longtemps quand la langue utilisée n'est pas celle de la majorité de l'assistance.

Au-delà de la performance de l'entreprise, l'imposition brutale de l'anglais peut perturber les relations au sein des équipes. Dans la situation que nous avons décrite, des tensions apparaîtront entre les francophones et le non-francophone, ceux-là attendant que celui-ci apprenne leur langue, déplorant qu'il ne puisse encore travailler en français après plusieurs années d'expatriation ; celui-ci s'agaçant des basculements intempestifs au français en réunion, que ceux-là auront de moins en moins tendance à contrôler. Entre les francophones eux-mêmes, un clivage s'établira entre les plus à l'aise en l'anglais, qui prendront le parti du non-francophone et critiqueront la résistance opposée par leur collègues à l'anglais, et les moins à l'aise, qui accuseront les premiers de hausser volontairement le niveau de langue pour les « perdre » ou se faire valoir... Bien gérer les langues dans l'entreprise est donc aussi bien une question de performance que de cohésion des équipes.

Le cadre légal

La loi du 4 août 1994⁸, dite loi Toubon, fixe le droit en matière d'usage des langues au travail. Il y est stipulé que certains types de documents, y compris internes à l'entreprise, doivent impérativement être rédigés en français. Sont visés en particulier les offres d'emploi, le contrat de travail, le règlement intérieur, et les documents « comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à celui-ci pour l'exécution de son travail, à l'exception des documents reçus de l'étranger ou destinés à l'étranger. » Cette dernière exception n'est pas mince. Sur le modèle des transferts internes qui permettent aux multinationales de délocaliser leurs profits pour optimiser leur fiscalité, on peut imaginer que certaines entreprises contournent la loi en faisant en sorte que tous les documents qu'elles produisent en France soient (formellement) destinés à l'étranger... Plus généralement, on peut reprocher à la loi Toubon d'être fondée sur une approche patrimoniale de la question (Jacques Toubon était ministre de la culture en 1994) et de méconnaître les réalités du monde du travail⁹. Cette loi apparaît également vulnérable au regard du droit européen qui stipule l'interdiction de discriminer sur la base de la langue¹⁰.

En vingt ans, la loi Toubon a tout de même motivé quelques jugements en faveur des syndicats, dans des procès les opposant à la direction de leurs entreprises sur la question de l'anglais. Le petit nombre des cas (Air France et GEMS sont parmi les plus cités) tient probablement à la faible mobilisation des syndicats sur le sujet et à leur méconnaissance du cadre légal. On peut douter cependant que ces cas aient eu un impact profond sur l'usage des langues dans les entreprises incriminées. Chez Procom, malgré l'usage quasi exclusif de l'anglais à tous les niveaux, on respecte scrupuleusement l'obligation légale de traduction en français des documents visés par la loi du 4 août 1994, bien que la version française ne serve souvent à personne. Cette conformité de façade est vraisemblablement le mieux que l'on puisse obtenir par la voie légale.

La guerre des langues dans l'entreprise

De même qu'il est fallacieux de penser que la législation puisse imposer la francophonie à ces machines à profit que sont les entreprises, on aurait tort de croire que ces dernières décident souverainement des langues parlées en leur sein. Chaque entreprise est constituée d'une multiplicité d'acteurs, chacun agissant à son niveau pour gérer ses problèmes de langues. Un dirigeant peut décider

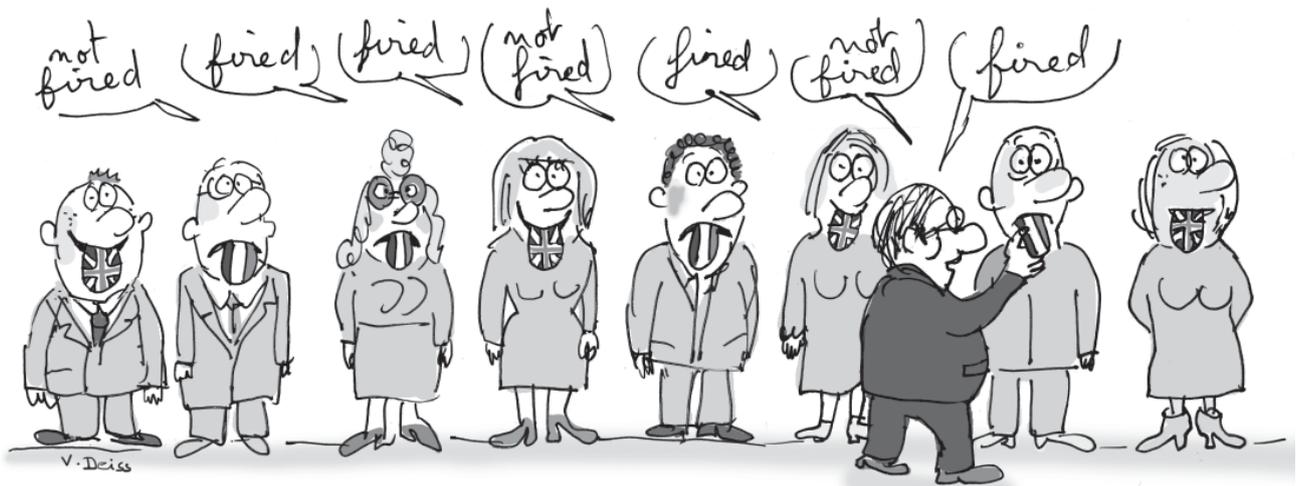
d'imposer l'anglais dans une entreprise, une branche, ou dans les rapports avec un partenaire ; cela n'implique pas pour autant que les salariés s'y mettront du jour au lendemain. Le français gardera sa place dans les relations informelles, dont l'importance pour le travail d'équipe est démontrée, et même dans les réunions, où l'on bascule facilement d'une langue à l'autre lorsque le débat s'échauffe ou devient minutieux. Les ressources humaines auront beau déployer de grands efforts en formation, elles ne pourront contraindre les salariés à se former à l'anglais s'ils y sont opposés.

On peut voir l'entreprise comme un champ de bataille où se joue une sorte de guerre des langues. Celle-ci, d'après Jean-Louis Calvet¹¹, est généralement le reflet de conflits politiques, économiques ou sociaux sous-jacents. L'objectif de chacun, dans l'entreprise, est d'optimiser sa performance. Pour les uns, cela signifiera de travailler autant que possible dans leur langue maternelle, où ils se sentent plus efficaces et se fatiguent moins. Ceux-ci tenteront de faire conserver ou regagner du terrain au français. Pour d'autres, en contact régulier avec l'étranger et utilisant donc majoritairement l'anglais, l'enjeu sera d'imposer celui-ci comme langue de travail autour d'eux, afin de ne pas avoir à effectuer des traductions coûteuses en temps et/ou en argent, voire pour donner plus de valeur à leur compétence linguistique ; ceux-là voudront étendre les frontières de l'anglais aussi loin que possible dans l'entreprise.

La place respective de l'anglais, du français et des autres langues est le résultat de cette dynamique. Le rôle de l'entreprise, ou plus précisément de son état-major, s'il est relativisé par cette vision des choses, n'est pas pour autant à nier. Nous allons voir qu'au contraire la politique linguistique de l'entreprise peut prendre des formes plus variées qu'il n'y paraît.

Mieux gérer les compétences...

Dans beaucoup de multinationales, la formation aux langues est le poste le plus important du budget de formation. Même quand l'entreprise possède des écoles pour former ses salariés dans ses différents métiers, la formation linguistique est presque toujours externalisée. Une poignée de très grandes compagnies et une multitude de petites se partagent ce marché très compétitif – une jungle pour l'entreprise. Comment choisir son prestataire ? Faute d'une expertise en interne, le service des achats aura tendance à tirer le prix vers le bas au détriment de la qualité qu'il n'est pas forcément en mesure d'évaluer.



La directrice d'une école de formation dénonce ainsi un fort taux de rotation, signifiant que les entreprises sont fréquemment mécontentes de leur prestataire et en cherchent un nouveau ; les prestataires sont considérés, du reste, comme des exécutants, quand leur expertise pourrait être mise à contribution en amont dans la conception des dispositifs de formation. Ainsi la formation fait-elle office de "sparadrap" que les entreprises appliquent à leurs "bobos" de langues à défaut de s'attaquer sérieusement au mal. Faut-il s'étonner, dès lors, que les cours de langues souffrent dans beaucoup d'entreprises d'une mauvaise réputation (les salariés doutent qu'ils puissent les faire progresser) et d'un taux d'absentéisme très important (jusqu'à 50 %) ?

Confrontée à ce dilemme, RezO, entreprise spécialisée dans les réseaux d'eau, a fait un choix original : celui d'internaliser complètement la formation linguistique, sur le modèle des formations métier. L'internalisation a été menée comme un projet d'entrepreneuriat interne à l'entreprise. Cinq ans après, les résultats forcent l'admiration : le coût de l'heure de formation a diminué, le nombre d'apprenants a été multiplié par dix et, surtout, la satisfaction de ces derniers et de leurs managers s'est considérablement améliorée.

Quant à BankCo, une grande banque française, elle a choisi de confier la création d'un dispositif de formation à un cabinet de conseil en formation linguistique. Ce dispositif, qui inclut l'évaluation avant et après la formation, et le choix des modalités de formation (*e-learning*, téléphone, en groupe, *coaching*...) en fonction des contraintes du poste, a permis de diviser par deux le coût de la formation linguistique tout en la rendant plus efficace. Ces deux exemples suggèrent que la formation aux langues peut sortir d'un schéma client-prescripteur/fournisseur-exécutant, avec de vrais bénéfices et sans surcoût pour l'entreprise.

...mais aussi les pratiques

Un autre piège est de croire que le seul levier d'action est le développement des compétences, dont les objectifs seraient définis conformément aux besoins supposés (et parfois fantasmés) de l'entreprise. Étant établi que le système éducatif ne fournit pas aux employeurs la population de salariés parfaitement multilingues qu'ils souhaiteraient, il semble nécessaire de considérer les besoins eux-mêmes, c'est-à-dire les pratiques linguistiques, comme un autre levier d'action.

Définir les exigences linguistiques de chaque poste individuellement, et non uniformément pour toute une population comme c'est le cas chez Globum, permet d'éviter qu'une personne se trouve en difficulté à devoir utiliser une langue qu'elle ne maîtrise pas au bon niveau, mais aussi qu'une personne soit formée à une langue qu'elle ne pratique pas et qu'elle oubliera d'ici à sa prochaine formation. Pour maintenir dans l'emploi le personnel non-anglophone d'une entreprise en transition linguistique, pourquoi ne pas maintenir des enclaves où les équipes travailleraient exclusivement en français ?

Rationaliser les processus de traduction est un autre moyen d'agir sur les pratiques. La traduction est en effet omniprésente dans le quotidien des salariés d'une multinationale multilingue : chez Globum, 5 000 textes sont ainsi soumis chaque jour à la traduction automatique officielle et probablement autant sur internet (malgré une moindre qualité et des problèmes de confidentialité). Mais traduire est une tâche difficile, chronophage et dont les

managers minimisent souvent l'importance. La mise en place d'outils et de procédures adaptés permet d'y voir plus clair, de diminuer le poids de la traduction dans le temps des salariés et le budget de l'entreprise, et d'en assurer la qualité.

Une caractéristique commune à la traduction et à la formation linguistique est de coûter cher et de ne pas rapporter directement, visiblement, de sorte que les dirigeants les considèrent souvent comme un investissement inutile. En serait-il autrement si l'on savait traduire en coûts les dommages liés à une mauvaise gestion des langues ? Coût de la sous-performance des personnes et des équipes, coût de la démotivation, coût des affaires non conclues, coût du temps de cadre passé en traductions superflues... Les langues sont partout dans l'organisation, omniprésentes et pourtant invisibles, filtre apparemment transparent à la communication. Aussi leur pratique est-elle considérée comme une évidence et leur gestion comme une formalité. L'anglais est sans doute une compétence incontournable pour les entreprises internationales. Pour autant, faut-il renoncer à se poser la question de sa bonne utilisation ?

Jérôme Saulière,
ingénieur des Mines, doctorant à l'École polytechnique

NOTE

¹ Un représentant du personnel d'une société d'assurance qui défendait le droit de ses collègues à travailler en français a été accusé par le tract d'un confrère de « se battre contre des moulins à vent ».

² Jean-Paul Nerrière, *Don't speak English : parlez globish !* (Paris: Eyrolles, 2004).

³ Tous les noms d'entreprises cités sont des pseudonymes.

⁴ Tsedal Neeley, Pamela J. Hinds, et Catherine Cramton, « Walking Through Jelly : Language Proficiency, Emotions, and Disrupted Collaboration in Global Work » (2009), *HBS Working Paper: 09-138*.

⁵ Jérôme Saulière, « My entreprise speaks English : le cas Globum » à télécharger sur : <http://www.oglef.fr>.

⁶ Une étude menée en Suisse montre que la connaissance de l'anglais augmente de 10,2 % le revenu espéré d'un francophone. Voir F. Grin, *Compétences et récompenses : la valeur des langues en Suisse*, vol. 33 (Editions Universitaires, 1999).

⁷ L'étude ELAN (acronyme anglais pour *Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne*), commandée par la direction générale Éducation et Culture de la Commission européenne en décembre 2005.

⁸ Complétée par les articles L.1221-3 et L.1321-6 du code du travail.

⁹ De fait, certains articles du code du travail permettaient déjà, avant 1994, d'imposer l'utilisation du français dans certaines situations, par exemple au nom de la sécurité du salarié et dans le cadre du dialogue social.

¹⁰ Article 21 de la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne.

¹¹ Louis-Jean Calvet, *La guerre des langues et les politiques linguistiques* (Hachette Littératures, 2005).

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.anales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal septembre 2012

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris
<http://www.anales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : France repro



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES