

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	70 (2012)
Heft:	1
Artikel:	Le multilinguisme est-il un vecteur d'efficacité au sein de l'entreprise ou au contraire un frein?
Autor:	Yanaprasart, Patchareerat / Lüdi, Georges / Höchle, Katharina
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-390893

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LE MULTILINGUISME EST-IL UN VECTEUR D'EFFICACITÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE OU AU CONTRAIRE UN FREIN?

PATCHAREERAT YANAPRASART

Université de Bâle, Suisse

p.yanaprasart@unibas.ch

GEORGES LÜDI

Université de Bâle, Suisse

georges.luedi@unibas.ch

KATHARINA HÖCHLE

Université de Bâle, Suisse

katharina.hoechle@unibas.ch

> La mondialisation et la mobilité «au-delà des frontières» ont rendu le monde du travail de plus en plus multilingue et multiculturel. Cette «dynamique transterritoriale» (Höchle/Yanaprasart à paraître) peut représenter un atout lorsqu'elle est bien gérée. Au moment où des personnes de langues différentes sont amenées à travailler ensemble, quelle sera la meilleure manière de gérer cette diversité linguistique pour que les entreprises puissent pleinement profiter des équipes linguistiquement mixtes et de leurs ressources plurilingues en même temps que les membres d'équipes puissent efficacement tirer profit de leurs compétences diverses? Quel choix de langue de communication, quelle(s) langue(s) au travail ou pour le travail? Ce questionnement est au cœur de cet article qui tente d'y apporter une réponse scientifique au moyen d'une étude européenne «DYLAN».

Mots-clés: diversité, mesures de gestion, multilinguisme-plurilinguisme, savoir professionnel.

Au cours de ces dernières années, la diversité organisationnelle (Huybrechts 2010, Pohlmann 2011) a été de plus en plus remarquée dans le monde du travail où des gens doivent collaborer sans nécessairement partager ni les mêmes modes de penser et d'agir, ni une langue de communication commune. Cette diversité organisationnelle risque-t-elle d'être une source potentielle de conflits ou constitue-t-elle au contraire «une plus-value», un *model of success* à l'ère de la mondialisation?

«Nous savons que cette diversité voulue et encouragée, que cette présence côte à côte, au sein de la même entreprise, de personnes de culture, de genre et d'âges différents, constitue un gage de réussite économique. (Site internet de Pharma A Suisse)»

«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. (*Rapport de gestion*, Service public A)»

«Cette diversité est un important facteur d'enrichissement, ne serait-ce que sur les plans de l'innovation et de la créativité (...) [et] peut entraîner à long terme un accroissement de l'efficacité (*Dossier diversité*, Service public A)»

«If we are leading with a team that has cognitive diversity, truly different ways of encoding and sensing, that has a direct correlation, in terms of impact on the effectiveness of that team. (...) [In mixed teams] interaction is naturally more visceral, more probing and therefore more co-creative, generative and emergent (...). It's more about meeting each other in an intermediate space where new meanings emerge, and new creations of course – new ideas and innovations. (...) This is the most concrete driver of innovation, in terms of diversity. (HR manager, Agro A)»¹

Ces arguments en faveur de la promotion de la diversité au sein des entreprises sont les résultats d'une étude menée dans le cadre d'un projet européen. Le présent article présente quelques résultats de l'équipe de recherche Bâle (cf. Lüdi 2010, Lüdi, Höchle, Yanaprasart, 2010a, b, c pour plus de détails). Dans les paragraphes qui suivent, nous commencerons par présenter le projet, son objectif et son cadre analytique. Nous donnerons ensuite un aperçu des concepts clés qui sont à la base de nos préoccupations, présenterons les terrains et les méthodes choisis avant d'aborder nos questions de recherche et de répondre aux questions principales, à savoir: dans quelle mesure les entreprises prônant le multilinguisme institutionnel peuvent en tirer profit? Quel est l'impact des mesures de gestion sur l'utilisation des langues et de quelle façon ces mesures reflètent les représentations et l'utilisation linguistique?

DYLAN, UNE ÉTUDE EUROPÉENNE

L'objectif essentiel du projet consiste à montrer en quoi et sous quelles conditions le plurilinguisme peut être un atout pour le monde des entreprises et de l'éducation supérieure ainsi que pour les institutions européennes. Il vise en particulier à comprendre en quoi la mise en œuvre de répertoires plurilingues contribue à la construction et au transfert des connaissances (atout cognitif), intervient dans le contrôle de l'interaction, la résolution de problèmes et la prise de décision (atout stratégique).

Le cadre d'analyse se fonde sur la mise en relation de quatre dimensions cardinales: les pratiques langagières effectives, les représentations du plurilinguisme et de la diversité linguistique, observables au travers du discours et de l'interaction, les politiques linguistiques des états et autres instances publiques et les mesures de gestion des langues prises par des entreprises, universités, etc., ainsi que le contexte ou environnement linguistique dans lequel les acteurs opèrent.

Une des hypothèses centrales du projet avance que des politiques en matière de diversité

¹ Si nous opérons avec une équipe présentant une diversité cognitive, avec des façons vraiment différentes de coder et de sentir, qui a une corrélation directe, en termes d'impact, avec l'efficacité de cette équipe. (...) [Dans des équipes mixtes] l'interaction est naturellement plus viscérale, plus exploratoire et donc plus co-créative, générative et émergente (...). Il s'agit plus de se rencontrer dans un espace intermédiaire où de nouvelles significations apparaissent et de nouvelles créations bien sûr - de nouvelles idées et des innovations. (...) Ceci est le moteur le plus sûr pour conduire à l'innovation, en termes de diversité.

linguistique comportent des avantages par rapport à des politiques «unilingues». En même temps se pose la question de savoir dans quelles conditions cela peut être le cas. Dans le domaine des entreprises, cela signifie analyser les différents modes de gestion des langues dans la communication interne et externe en réfléchissant, en particulier, aux coûts et aux bénéfices du *English only* ou, au contraire, d'une prise de position en faveur du multilinguisme institutionnel de l'entreprise, voire de la création de microenvironnements dans lesquels les employés peuvent exploiter leurs répertoires plurilingues, c'est-à-dire mettre en valeur leur plurilinguisme individuel.

L'ÉQUIPE DYLAN DE L'UNIVERSITÉ DE BÂLE

L'équipe bâloise étudie (a) la manière dont des entreprises opérant et, ou basées dans la région du Rhin supérieur gèrent la diversité linguistique, (b) les pratiques linguistiques observables dans ces mêmes entreprises et (c) la relation entre ces deux champs, à savoir l'impact de la gestion sur les pratiques, mais aussi la dimension pour ainsi dire «contestataire» de certaines de ces pratiques.

Notre terrain était constitué d'une quinzaine d'entreprises internationales, nationales et régionales, de taille très diverses et opérant dans des domaines très hétérogènes, du grand magasin à l'abattoir et de l'industrie pharmaceutique jusqu'aux services publics.

Dans ce contexte, nous voulions:

- a) comprendre la philosophie des entreprises en matière de langues et savoir dans quelle mesure elle entraînait des mesures de gestion des langues (par exemple consignes quant à la langue ou aux langues à employer dans certaines situations, formation d'équipes linguistiquement mixtes, formulation d'exigences au moment de l'embauche ou pour la promotion, organisation de stages, offre de cours de langues, etc.);
- b) savoir quelles langues étaient parlées et écrites, «pures» ou «mélangées», dans diverses situations de communication internes et externes;
- c) apprendre dans quelle mesure la pluralité des langues des collaborateurs et des clients était perçue, voire traitée, par les entreprises, comme un avantage compétitif et comme faisant partie du «capital de compétences professionnelles» des collaborateurs – ou plutôt comme problème (coûts de traduction, malentendus).

Notre approche est qualitative et pluri-méthodologique, à savoir: analyser les textes officiels mentionnant les philosophies linguistiques et les mesures de gestion explicites, mener des entretiens avec les responsables d'entreprises sur les mesures de gestion linguistique explicites et implicites et avec des collaborateurs sur leur perception des mesures de gestion de leur entreprise et sur leurs pratiques, interpréter différents types de documents (p.ex. magazines internes, rapports, annonces d'emploi, sites internet, brochures, publicité), photographier et analyser le paysage sémiotique de l'entreprise et analyser des enregistrements audio d'interactions au travail.

RÉSULTATS PRINCIPAUX

1. LA DIVERSITÉ, UN ATOUT STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES

Notre étude montre que toutes les entreprises étudiées adoptent une attitude proactive de

la diversité et se rendent compte de l'importance de la bien gérer. La diversité dont les entreprises veulent profiter, c'est une diversité qui se fonde sur «un ensemble de compétences, que nous appelons une *compétence de la diversité* consistant en compétences plurielles, fonctionnelles et opérationnelles, transférables et exploitables» (Yanaprasart 2010: 170). La diversité, que Liebig (2005: 66) entend comme «les différences interpersonnelles au niveau des perceptions de valeurs, des buts visés, des façons de parler, et [s'étend] jusqu'aux styles de vie» et que l'on peut observer dans les équipes mixtes, représente, d'une part, un défi en termes de méfiance, malentendus, sources de conflits et retarde donc le travail en équipe. D'autre part, des équipes mixtes représentent des atouts. Nous avons par exemple repéré les arguments suivants en faveur de la diversité: (a) la conquête de nouveaux marchés; (b) l'augmentation de la satisfaction des 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.

Si un impact positif de la diversité sur la performance des entreprises est largement souligné dans la littérature du management (voir Yanaprasart 2010) et aussi dans notre étude (Yanaprasart 2011, Lüdi et Bothorel à paraître), la gestion de la diversité se décline de manière très diverse dans le monde du travail. Certaines entreprises, convaincues philosophiquement du bien-fondé de la valeur de la diversité (outil d'intégration interne) considèrent cette dernière comme une source de richesse humaine. Pour d'autres, les motivations sont plutôt d'ordre économique (adaptation aux marchés); l'intégration de la gestion de la diversité (en tant que source de croissance / levier de performance) dans leur stratégie globale est par conséquent un atout pour leur compétitivité. Le même but n'est pourtant pas poursuivi de la même façon en matière de langue. Certaines d'entre elles ont choisi une *lingua franca*, pour prôner la diversité, alors que d'autres préfèrent la respecter et valoriser par la mise en place du multilinguisme institutionnel.

Prenons comme exemple le Service public B. Il a opté pour une philosophie multilingue de l'entreprise du type multilinguisme institutionnel: l'entreprise fonctionne et offre des services en plusieurs langues, mais une langue à chaque fois. Chaque langue est employée avec un public cible spécifique. Cette conception «juxtaposante», voire «additive» des langues repose sur une vision fondièrement unilingue de la communication. On part ainsi du principe que des interlocuteurs de langues différentes choisiront, p. ex. dans des réunions, *une langue de travail*:

«Nos réunions seront plus efficaces et prendront moins de temps si nous observons les points suivants: (...) Si les participants sont originaires de plusieurs régions linguistiques, nous nous mettons d'accord sur une langue de travail.» (SB_Guide linguistique: 24)

D'une perspective «*bottom-up*», ce sera le plurilinguisme individuel, qui représente une solution fréquente au défi de la communication professionnelle dans des groupes mixtes, plutôt que le multilinguisme réceptif qu'imposent les directives «*top-down*». Le témoignage suivant d'une responsable de la formation linguistique du Service public A appuie fortement notre constat:

«And we have a twice monthly meeting, and all the languages are represented in this meeting.

(...) 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. (...) 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.»²

2. LE PLURILINGUISME AU TRAVAIL COMME UN ENSEMBLE DE SAVOIR PROFESSIONNEL

Qu'est-ce que signifient plusieurs langues au travail?

Premièrement, elles signifient le savoir. *Savoir parler plusieurs langues* fait partie du savoir professionnel. Selon Adrian T. du Service public B, il faut au moins deux langues nationales pour être vendeurs au guichet de la gare centrale bâloise.

«Bon il y a une espèce de profil requis pour vendeurs (...) combien de langues il faut savoir. Pour l'instant je ne sais plus mais je pense qu'il faut savoir au moins deux langues nationales, oui.»

Deuxièmement, elles représentent un *savoir-faire pratique*: une boîte à outils du faire, une expertise professionnelle:

Les compétences linguistiques sont importantes pour assurer la compréhension des clients, pour résoudre des problèmes de communication, pour «débloquer» la communication selon le mot de Sandro S.:

«Alors d'abord je salue les clients, normalement en suisse-allemand et puis surgit automatiquement la question de savoir si on parle une autre langue, de la part des clients allophones, surtout quand ils n'ont rien compris (...), et alors on change en allemand standard ou dans la langue indiquée par le client ; ou alors, lorsqu'on voit qu'ils ne comprennent pas, c'est nous qui demandons quelles langues ils parlent (...) d'abord en anglais (...), ensuite en français, en italien.

Dans les cas d'urgence quand rien ne va plus et qu'ils ont tout essayé, ils m'appellent. Sinon la communication ne fonctionne pas, on est bloqué. Mais parfois je suis aussi bloqué, p. ex. (...) quand quelqu'un vient avec le portugais, parce que cette langue, je ne la parle pas, car enfin, on ne peut pas parler toutes les langues.»

Les dires de Viktor, H, également vendeur au guichet bâlois, vont dans le même sens: «Il ne faut pas comprendre tout précisément l'autre et c'est rien si on dit quelque chose faux. C'est seulement important que l'autre comprend ce que je veux communiquer. Même si la phrase est complètement fausse».

Troisièmement, les compétences linguistiques sont liées à un *savoir-faire cognitif*, à une boîte à outils pour penser et résoudre des problèmes:

Le plurilinguisme permet à l'entreprise d'exploiter la diversité cognitive qui serait corrélable avec l'émergence de nouvelles idées, la créativité et l'innovation, suivant l'avis de Karim B., un haut responsable en HR de l'entreprise agroalimentaire Agro A:

«Multilingualism is in fact a way of improving cognitive diversity. (...) [it] is positioned as

² *Et nous avons des réunions deux fois par mois, où toutes les langues sont représentées. (...) Parfois tous sont d'accord pour parler ce jour-là en anglais, donc tous essaient de tout communiquer. Parfois c'est le français, d'autres fois, c'est un mélange. Cela tout ... je pense que cela dépend seulement de la composition de ceux qui sont là (de l'équipe présente). (...) Personne n'est attaché rigidement à sa langue. Et ensuite vous trouvez soudainement le francophone qui fait une partie de la réunion en allemand. Et il parle ainsi tellement couramment que vous n'y prêtez même plus attention.*

a tool kit over here. (...) We have a (...) kind of classification for languages so that we know which language brings which strengths to a given challenge, which language brings which kinds of cognitive diversity into a team mix, so that we can gain various kinds of insight. In encoding problem, in perceiving and sensing it, in understanding, you are not collapsing to English. (...) You're using the native language. Whether it's done by the individual, whether it's done by some groups, and that gives insights to the problem. (...) Each language opens up new vistas on reality and offers different forms of argumentation, using several languages brings gains in knowledge. (...) Using different languages, e.g. Chinese, Japanese, Arabic, unlocks other realms of experience and introduces new styles of argumentation. (...) Exploiting the role of language as a perceptual system of those people, in which they have encoded their reality. (...) And using that [a toolkit] strategically as a way of positioning multilingualism for competitive advantage, rather than for communication effectiveness.»³

Quatrièmement, elles représentent un *savoir-faire savoir*, permettent d'informer:

D'un point de vue individuel, l'accommodation linguistique a pour objectif de faciliter la transmission d'informations, ce qui optimise l'efficacité interne. Nous ferons référence à la parole de Jamal H. de l'entreprise pharmaceutique Pharma A, pour qui l'adaptation linguistique est une pratique courante dans des réunions des équipes mixtes:

«S'il y a quelqu'un qui ne parle pas une certaine langue, on s'adapte. [...] Il y a des réunions officielles, section meeting, qui est officiellement en allemand, mais le chef de section s'adresse à des personnes dans la langue qu'ils comprennent.»

Marlène R. du Service public A souligne également l'importance de la dimension réceptive de la communication dans les équipes linguistiquement mixtes:

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

Cinquièmement, elles sont à la base d'un *savoir-faire faire* pour le bien-être linguistique du personnel puisqu'elles permettent, p.ex., de déléguer et de motiver:

Les pratiques plurilingues contribuent à créer un environnement de travail sain et productif. Le chef du labo B, Jamal B. opte pour l'allemand afin de mettre à l'aise ses subalternes et pour les motiver dans leurs tâches.

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

³ *Le multilinguisme est en fait une façon d'améliorer la diversité cognitive. (...) [Il] est positionné ici comme une boîte à outils. (...) Nous avons (...) une sorte de classification des langues permettant de savoir quelle langue répond avec le plus de force à un défi donné, quelle sorte de diversité cognitive une langue apporte à une équipe mixte, en vue d'obtenir divers points de vue. Pour coder, percevoir, sentir et comprendre le problème, vous ne tombez pas dans l'anglais. (...) Vous utilisez votre langue maternelle. Que ce soit le fait d'un individu ou de certains groupes, cela donne divers aperçus du problème. (...) Chaque langue ouvre de nouvelles vues sur la réalité, offre différentes formes d'argumentation et utiliser plusieurs langues apporte des gains de connaissance. (...) Utiliser différentes langues comme par exemple, le chinois, le japonais, l'arabe, ouvre d'autres domaines d'expérience et introduit de nouveaux styles d'argumentation. (...) C'est l'exploitation du rôle de la langue, dans laquelle ils codent leur réalité comme un système de perception des gens. (...) Et employer cela [un outil] stratégiquement comme une façon de positionner le multilinguisme pour obtenir un avantage compétitif, plutôt que pour une communication efficace.*

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.

(...) Parfois ça améliore la façon de travailler, donc je ne voulais pas imposer l'anglais dans ce cas-là, comme ça ils s'expriment mieux, ils se comprennent, il y a un débat et on arrive à une conclusion.

(...) 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».

Dans la théorie de l'organisation, lorsque l'on se sent bien, on se sent motivé. Quand on est motivé, on travaille d'une manière plus efficace. C'est ce qui ressort du discours de cet acteur: «Le but c'est vraiment de passer le message et d'être efficace.»

Sixièmement et finalement, elles engendrent un savoir-être, des comportements habituels, intériorisés:

Tandis que l'exemple précédent témoigne de la stratégie du chef, qui a fait quelque chose pour que les autres se sentent à l'aise. Dans cette situation, Maurice M., un responsable en HR de l'entreprise Agro A, choisit le moment qu'il peut ou veut se sentir à l'aise. Le choix de langue se fait en termes d'identité: «Moi, en tant que personne, j'ai besoin de parler ma langue. Je le fais pour moi-même».

«Parce que tous ne se sentent pas aussi bien. (...) Nous sommes assis autour d'une table, et l'anglais détermine l'agenda et les événements et deux qui le savent particulièrement bien, qui sont rapides et énergiques, je veux dire, il faut toujours se représenter, il y a beaucoup de concepts qu'une personne normale, sans formation linguistique particulière, ne comprend pas. (...) Et je ressens, je veux dire, personnellement, je ressens aussi le besoin de parler de temps à autre ma propre langue. (...) Dans ma langue, je parle différemment, de manière plus libre, plus ouverte, avec plus de confiance en moi-même, plus de sécurité. (...) Alors. Beaucoup d'idées se perdent en quelque sorte quand on se décide pour l'anglais dans de telles situations. Vous remarquez aussi chez Karim, vous remarquez qu'il a trouvé des amis de la même nationalité dans l'entreprise. Et alors il est vraiment heureux. Bien qu'il parle vraiment très bien l'anglais, tout est merveilleux (...) et cela- cela on le remarque parfois, qu'on est content, et on le remarque tout de suite lors de séances, (...) quand quelqu'un dit: ah, nous pouvons parler allemand.»

3. L'ANGLAIS-COMME-DIVERSITÉ

Quel rôle l'anglais assume-t-il dans tout cela?

Au niveau des compétences, tout le monde a besoin de cette langue internationale. On attend même que les Suisses la parlent ensemble. En déclinant les six facultés nommées et en les appliquant à l'anglais, on dira:

(a) il faut savoir l'anglais

D'après Maurice M. d'Agro A, il y aurait aucun avenir, dans son entreprise, pour celui qui ne sait pas l'anglais:

«Alors, c'est relativement simple, chez nous c'est *English only* (...) Alors qui ne sait pas l'anglais n'a pas d'avenir ICI. Nulle part. Alors ici c'est l'anglais. Et ça va jusqu'aux assistants.

Alors c'est une dominance de l'anglais presque jusqu'à l'arrogance. Si quelqu'un décroche l'écouteur, on attend de lui de pouvoir l'accoster en anglais.»

(b) mais si toutes les instructions ne sont fournies qu'en anglais, la machine risque de gripper: Mais nous savons que dans la pratique ce n'est pas toujours possible. Tout le monde ne maîtrise pas LA langue au même niveau: des cuisiniers, des chauffeurs, des laborantins, des ouvriers. Eric S du Service public A raconte la situation vécue qu'il compare à une guerre: «La langue de (l'entreprise) SA international c'est l'anglais. Et nous avions une guerre: (...) Imaginez-vous, ils ont alors commencé à faire les choses qu'en anglais. Moi j'ai environ 180 employés dont 150 ne parlent pas la langue. Ce sont des travailleurs de production à la chaîne. Maintenant, ils reçoivent tout en anglais et alors moi j'ai dit arrêtez, j'ai revendiqué à Berne, arrêtez ces conneries.»

(c) sauf si les compétences en anglais devenaient généralisées – et beaucoup meilleures On peut imaginer pourtant que tout soit en anglais: une seule et unique langue de travail comme LA solution absolue... si on suit le raisonnement de Maurice M.: «Je vois pas de solution non plus, je pense que la solution sera probablement que nous parlerons tous anglais, MIEUX l'anglais.»

(d) mais on peut également imaginer l'anglais à côté d'autres langues Jamal de Pharma A et Karim B. de l'entreprise Agro A semblent d'accord sur ce point: le plurilinguisme permet bien autre chose que de communiquer en situation exolingue. 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, d'amitié et de relation solidarisée, mais assure aussi la réception des messages en profondeur, de manière à éveiller chez les récepteurs des résonances émotionnelles.

«Lorsqu'on parle la langue de quelqu'un, c'est clair qu'on comprend mieux cette personne. Le projet team est officiellement en anglais, mais parfois dès qu'il y a des sous-groupes de trois à quatre personnes, ils changent immédiatement, parce que on se sent plus à l'aise et on sympathise mieux quand on commence à connaître la personne mieux. Ça ne reste pas juste un groupe de travail, mais ça crée des relations amicales et (puis ce qui) aide à l'efficacité parce que là la prochaine fois au téléphone pour quelque chose, il réagirait plus vite, rendrait un service plus vite et être plus efficace que lorsque c'est vraiment un travail et la langue c'est l'anglais et tout. Avec mes collègues à Pharma A francophones ou avec des gens arabophones, ça passe mieux.»

Ces modes de communication plurilingues permettent une culture de la discussion riche, qui risque de disparaître si tout le monde ne se sert que d'une *lingua franca* appauvrie.

Si on croit aux paroles de Karim B., si nous voulons convaincre nos responsables, nos leaders dans le monde entier, nous ne pouvons pas le faire en anglais. Il suffira au niveau de la tête, mais pas au niveau émotionnel. Pour les convaincre, il faut les saisir au niveau des tripes dans leurs langues à eux:

«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. (...) We realised that to be able to drive home to employees across the world the real (...) implications (...) of these eight capabilities (...) in an emotional way, we cannot do it by explaining to them in English. (...) And essentially that is the process through which we made it accessible in its deepest sense. 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.⁴

Agro A perçoit la *langue-comme-diversité* comme un atout, voire une ressource potentiellement riche à valoriser pour faire fonctionner l'entreprise. Le «capital linguistique» du personnel, voire le plurilinguisme individuel que nous entendons par la capacité de penser et d'agir dans plusieurs langues pour un potentiel créatif supérieur, est géré de manière à acquérir un grand répertoire organisationnel de connaissances et compétences.

Nous concluons avec la parole de Laurence Becker prononcée lors de la journée Forum en février 2010. «Les professionnels des entreprises suisses ici présentes sont tous arrivés aux mêmes conclusions: les différentes nationalités qui cohabitent dans ces grandes entreprises sont autant de cultures différentes, qui s'enrichissent les unes des autres et se stimulent. Le multilinguisme serait donc un vecteur d'efficacité et de performance pour ces entreprises. Ce constat récuse pour le moins l'idée qu'il ne faudrait qu'une langue de travail dans l'entreprise, qui serait l'anglais. Si nous convenons unanimement que l'anglais est un outil nécessaire, il n'en demeure pas moins – et les entrepreneurs le prouvent – que nous avons tout à gagner à respecter nos propres identités, langues et cultures.»

Dans ce contexte de commerce international, des gens doivent «fonctionner» ensemble malgré une grande diversité. Pour profiter pleinement des atouts que la diversité dans des équipes mixtes peuvent apporter aux entreprises, Cox (2008: 23) argumente qu'il est important qu'elles «create a team environment in which the potential problems of diversity are minimized while the potential benefits are unleashed», alors que Keiser-Nolden (2008: 45) leur conseille «to be engaged in creating conditions that enable diversity to have a positive effect on a team's success». La gestion de la diversité linguistique en fait partie. En vue de permettre aux membres des équipes mixtes d'exploiter efficacement leurs compétences linguistiques diverses, l'entreprise choisira-t-elle une solution «unilingue», une gestion «plurilingue» ou un modèle «mixte»?

Notre étude suggère que si l'adoption d'une politique linguistique d'entreprise représente une mesure de gestion linguistique importante qui n'est pas liée nécessairement au mono-ou multilinguisme, le choix d'une ou plusieurs langues à utiliser dans la communication interne ou externe appartient aux mesures de gestion linguistique les plus importantes de l'entreprise. Alors qu'il est bien connu que le plurilinguisme individuel constitue un atout au niveau de la communication externe, il paraît également évident que la solution d'une seule langue principale de l'entreprise, connue sous le nom *one language only* (OLON) constitue la meilleure solution pour répondre au défi de la communication interne. Comme alternative, les entreprises peuvent choisir le multilinguisme institutionnel comme leur régime linguistique, en communiquant avec leurs employés dans un éventail de langues à leur choix bien que ce soit *one language at a time* (OLAT). La diversité linguistique au travail présente dans ce cas un atout. Elle améliore la qualité de travail et renforce l'engagement émotionnel du personnel.

⁴ Nous n'avons pas l'impression que l'anglais est la convergence naturelle que tous doivent avoir. Je pense que tout ce que l'on fait doit être accessible. (...) Nous nous sommes rendus compte que pour pouvoir faire comprendre à des employés à travers le monde les vraies (...) implications (...) de ces huit capacités (...) d'une façon émotionnelle, ce n'est pas en le leur expliquant en anglais. (...) Et essentiellement c'est le processus par lequel nous l'avons rendu accessible dans son sens le plus profond. Oui c'est cher et oui il y a quelques itérations par lesquelles il doit passer, mais les résultats valent bien l'effort.

Ainsi, à la place de l'utopie ancienne de l'humanité de la langue unique et universelle, nous disons avec Umberto Eco, «n'essayons pas de résoudre les problèmes de la communication mondiale par une langue, mais essayons de les résoudre par le plurilinguisme». Au lieu de toujours standardiser les compétences linguistiques, il est préférable d'opter pour une forme de *plurilanguaging* et de considérer un répertoire plurilingue comme un *toolkit*, une boîte à outils avec des parties de langues qui nous permettent de nous adapter au contexte.

Il se pose la question de savoir quelles formes de plurilinguisme? Un plurilinguisme institutionnel (Lüdi/Py 2003) par le choix de plusieurs langues officielles? Un plurilinguisme collaboratif (Gamma 2010) en prônant l'emploi de plusieurs langues au travail? Un plurilinguisme individuel en encourageant des employés à savoir parler plusieurs langues (Yanaprasart/Pfefferli 2008) et à apprendre des langues (Barth 2008)? Impliquant quelles langues? Avec quels niveaux de compétences? Enfin, par quelle mesure de gestion?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARTH, Lukas A., *Gestion des compétences linguistiques asymétriques dans l'interaction. L'exemple d'une gare internationale*, Bâle, Institut d'études françaises et francophones, Mémoire de licence non publié, 2008.
- BERTHOUD, Anne-Claude, GRIN, François, LÜDI, Georges, *La gestion de la diversité linguistique dans des contextes professionnels et institutionnels*, Lausanne, Requête à la Commission Européenne, 2005.
- BERTHOUD, Anne-Claude, «Le projet DYLAN 'Dynamiques des langues et gestion de la diversité.' Un aperçu.», *Sociolinguistica* 22, 2008, pp. 171-185.
- COX, Taylo (Jr.), «Speaking of Diversity», in: Petra Köppel et Dominik Sandner (ed.) *Synergy by Diversity: Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2008, pp. 22-25.
- GAMMA, Moira, *Gestion de la diversité et du plurilinguisme dans une entreprise internationale. La communication interne entre unilinguisme et plurilinguisme*. Bâle: Institut d'études françaises et francophones. Mémoire de licence non publié, 2010.
- HÖCHLE, Katharina, YANAPRASART, Patchareerat, «La dimension formative de la mobilité professionnelle: les échanges/stages comme instruments de la gestion de la diversité et/ou du développement du personnel», in: Lüdi, G. (éd). Numéro thématique du Bulletin de la VALS/ASLA — Bulletin suisse de linguistique appliquée: Représentations, gestion et pratiques de la diversité linguistique dans des entreprises européennes, à paraître.
- HUYBRECHTS, Benjamin, *La diversité organisationnelle dans le champ du commerce équitable en Europe*, 2010, article en ligne http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Resume_these_FR.pdf: 1-2.
- KAISER-NOLDEN, Eva, «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, 2008, pp. 44-46.
- LIEBIG, Brigitte, «Du désavantage au profit - diversité socioculturelle dans les organisations de travail», *Terra Cognita*, 7, 2005, pp. 66-71.
- LÜDI, Georges, «Introduction», in G. Lüdi (éd.), «Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes», Basel, Institut für Französische Sprach- und Literaturwissenschaft, ARBA 22, 2010, pp. 7-27.
- LÜDI, Georges, BOTHOREL, Arlette, (éd.) Forum: «Einsprachigkeit und Mehrsprachigkeit: Management und Praxis - Monolinguisme et plurilinguisme: gestion et pratiques», Publishing Mike Kelly, à paraître.
- LÜDI, Georges, HÖCHLE, Katharina, YANAPRASART, Patchareerat, «Patterns of language in polyglossic urban areas and multilingual regions and institutions: a Swiss case study», in: *International Journal of the Sociology of Language*, 205, 2010a, pp. 55-78.

LÜDI, Georges, HÖCHLE, Katharina, YANAPRASART, Patchareerat, «Plurilingual practices at multilingual workplaces», in: Apfelbaum, B./Meyer, B. (éds): *Multilingualism at work*. Amsterdam, John Benjamins, 2010b, pp. 211-234.

LÜDI, Georges, HÖCHLE, Katharina, YANAPRASART, Patchareerat, «Dynamiques langagières et gestion de la diversité: l'exemple d'une grande entreprise pharmaceutique internationale basée en Suisse», in: Iliescu, Maria/Siller-Runggaldier, Heidi M./Danler, Paul (eds.): *Actes du XXV Congrès International de Linguistique et Philologie Romanes*. Innsbruck, 3-8 septembre 2007, Berlin, Walter de Gruyter, t. IV, 2010c, pp. 161-180.

LÜDI, Georges, BARTH, Lukas, HÖCHLE, Katharina, YANAPRASART, Patchareerat, «La gestion du plurilinguisme au travail entre la 'philosophie' de l'entreprise et les pratiques spontanées». Sous la direction de Claude Truchot, *Sociolinguistica* 23, 2009, pp. 32-52.

LÜDI, Georges, PY, Bernard, Etre Bilingue, Frankfurt, Lang, 2003.

POHLMANN, Peter, *La gestion de la diversité organisationnelle et la gestion des langues au travail dans une entreprise internationale*, Bâle, Institut d'études françaises et francophones, mémoire de licence non publié, 2011.

YANAPRASART, Patchareerat, «L'impact de la diversité sur la performance commercial: quelle atout 'plurilingue et interculturel' dans la créativité et l'innovation d'équipes mixtes?», *Acte de sixième séminaire interculturel sino-français de Canton 'La culture et le management'*, Université des Etudes Etrangères du Guangdong, 2011, pp. 172-184.

YANAPRASART, Patchareerat, «Gestion de la diversité dans les équipes plurilingues et multiculturelles», *ARBA* 22, octobre 2010, pp. 133-179.

YANAPRASART, Patchareerat, PFEFFERLI, Linda, «L'encouragement du plurilinguisme: un outil de gestion de la diversité au sein d'une entreprise nationale suisse», *Revue S&F – Savoirs et Formation*, n°68 – avril-mai-juin – 2008, pp. 30-35.

