

LA GESTION DU PLURILINGUISME DANS LES ENTREPRISES A VOCATION INTERNATIONALE IMPLANTEES EN ALSACE.

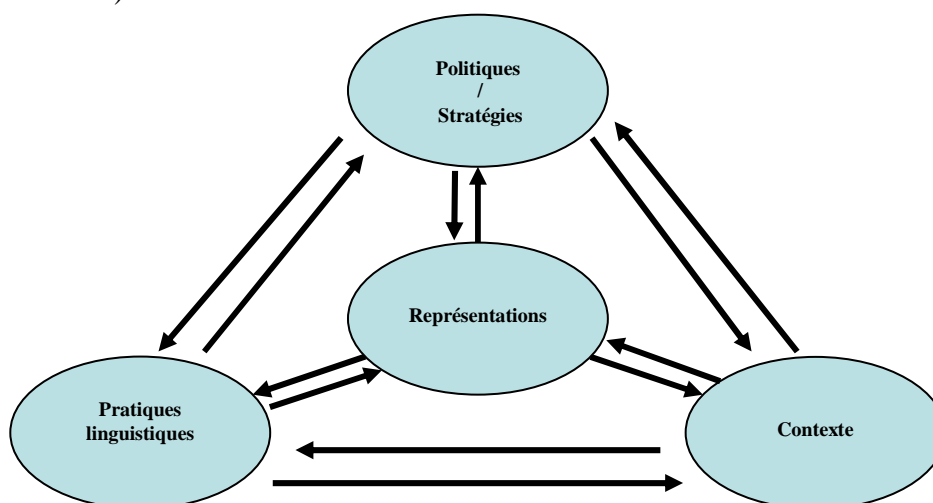
I. Présentation du projet et de la tâche de l'équipe strasbourgeoise

La recherche de l'équipe de Strasbourg sur la gestion du plurilinguisme dans les entreprises implantées en Alsace s'inscrit dans le cadre du projet intégré DYLAN (*Dynamique des langues et gestion de la diversité*, <http://www.dylan-project.org>.) qui vise à identifier les conditions dans lesquelles la diversité et le plurilinguisme peuvent représenter un atout pour la construction d'une Europe de la connaissance et du développement économique (Berthoud, 2007).

1. Le cadre analytique

1.1. Le cadre analytique initial

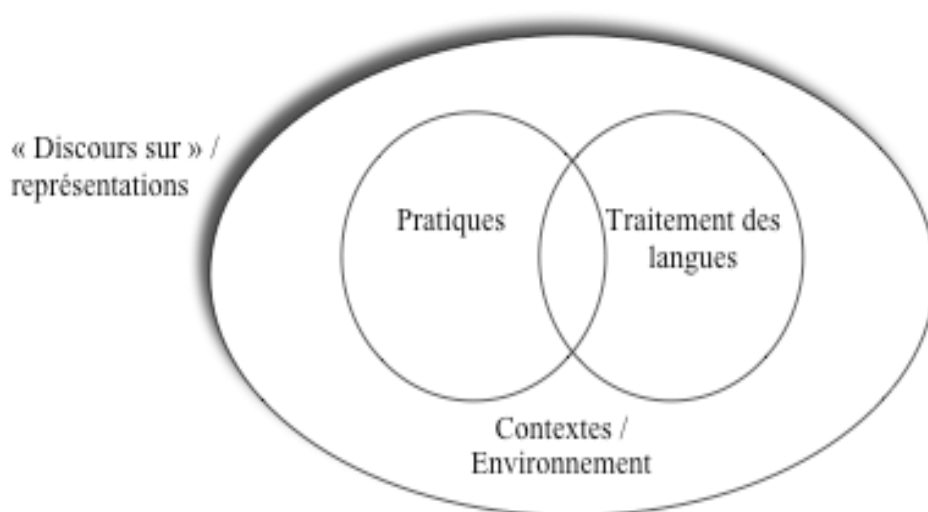
La tâche de l'équipe de Strasbourg est étroitement liée au cadre analytique du projet DYLAN¹ qui se fonde sur quatre dimensions qui, comme le montre le schéma 1, sont à saisir dans leurs interrelations : (1) les pratiques langagières, (2) les représentations (3) les politiques linguistiques mises en œuvre par les états ou par le secteur public et les stratégies des entreprises du secteur privé, (4) les contextes. Chacune de ces dimensions vise à saisir la gestion du plurilinguisme dans les entreprises (phénomène polydimensionnel).



1.2. La révision du cadre analytique de DYLAN

Dans la mesure où dans nos recherches sur le contact des langues et le plurilinguisme en Alsace une place centrale a été donnée aux représentations sociales (BOTHOREL-WITZ/HUCK), nous avons été plus particulièrement chargés d'aborder la gestion du plurilinguisme dans les entreprises à travers le « discours sur » et à travers les traces qu'y laissent les représentations (choix des observables). Il s'ensuit que nous avons été amenés à revoir le cadre analytique d'origine pour l'adapter, comme il ressort du schéma 2, à notre problématique et à nos questions de recherches.

¹ Cf. le cadre analytique, http://www.dylan-project.org/Dylan_fr/presentation/presentation.php



Cette révision du cadre analytique initial appelle plusieurs remarques :

1.2.1 Précisions sur le champ notionnel :

- Par **Pratiques linguistiques**, nous entendons un ensemble hétérogène de ressources linguistiques et langagières qui sont mises en œuvre dans des activités langagières socialement situées. Ces pratiques sont abordées à travers ce que les acteurs disent de leurs choix linguistiques qu'ils font dans les interactions orales / écrites, dans la communication à la fois interne et externe. Dans la mesure où ces pratiques sont reconstruites dans le discours, en fonction des contingences du moment, leurs représentations sont confrontées à l'heure actuelle (recherche en cours) à des données plus immédiatement observables et mesurables (sites WEB, documents, brochures).

- **Traitement des langues**² remplace le syntagme initial « Politiques linguistiques » ; Pourquoi ?

Comme le rappellent Truchot et Huck (2009 : 1-2) les entreprises sont amenées, en fonction des besoins réels ou supposés, selon des modalités (explicites ou implicites, planifiées ou non planifiées), à agir (volontairement ou non) sur la mise en œuvre de ressources linguistiques qui renseignent, d'une part, sur le répertoire social des entreprises et, d'autre part, sur les ressources variables des répertoires individuels.

En d'autres termes, les entreprises sont amenées à « traiter » des langues, sans sur l'on puisse a priori postuler qu'il s'agit d'une « politique linguistique » au vrai sens du terme, de sorte que le syntagme « traitement des langues » (plus englobant) est préféré à celui de PL qui implique une action volontaire et délibérée, clairement identifiable.

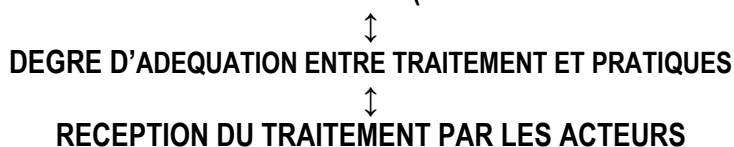
Dans notre cadre, le traitement des langues est abordé de plusieurs points de vue :

- 1) à travers ce qui est dit sur les exigences à l'embauche, les formations en langues proposées, les documents élaborés (modes d'emplois, par exemple), sur les stratégies qui viseraient implicitement ou explicitement à mettre en place une *corporate language* ;
- 2) En partant du principe que le traitement des langues ne peut pas seulement être considéré sous l'angle des objectifs (des décideurs), des mesures et de l'application de ces mesures, il est envisagé, de manière plus indirecte, en lien avec :

² Cf. Truchot / Huck, 2009.

- a) les possibles écarts entre les traitements préconisés et la mise en pratique de ce traitement (ce à travers qui est dit sur les pratiques qu'il est possible de lire une partie du traitement des langues),
- b) la réception et la perception (positive ou négative) du traitement des langues par les acteurs auxquels il est censé s'appliquer (renseigne sur la dimension sociale du traitement des langues et sur le ressenti des acteurs [manière dont ce traitement est vécu]).

TRAITEMENT DES LANGUES PRECONISE (EXPLICITEMENT / IMPLICITEMENT)



Nous ajouterons que le traitement des langues se présente en quelque sorte comme un millefeuille, en ce qu'il peut relever de différents niveaux de décision ou d'intervention (entreprise, maison-mère ou société, d'une filiale, division particulière, etc. (cf. aussi Lüdi et al. 2009 : 35).

- Le **terme de langue** qu'il nous arrive d'utiliser appelle quelques remarques. L'emploi de ce catégorème entre en contradiction avec la diversité des pratiques dont on veut rendre compte. C'est pourquoi, dans le sens où nous l'employons, le terme « langue » renvoie ici aux phénomènes tels qu'ils sont nommés, pensés, traités, signifiés sous ce nom par la société et les acteurs interrogés (Eloy, 2003 : 176). En lien avec la diversité qui nous préoccupe, il conviendrait toutefois de parler de répertoire verbal (Gumperz, Hymes) ou ressources verbales qui désignent « un ensemble indéfini et ouvert de micro-systèmes » (grammaticaux, syntaxiques, etc.) qui proviennent de différentes variétés d'une langue qui peuvent interférer et de différentes expériences discursives (Lüdi, 2010 : 50) (+ ressources para- et non verbales).

- **Contextes / environnement :**

Le contexte, dans ses différentes dimensions, constitue une donnée constante. Il renvoie, quel que soit son sens et son contenu référentiel, à des circonstances, voire à un environnement.

a) Nous réservons la notion de contexte au **contexte discursif** qui englobe les conditions spatio-temporelles et la situation sociale de l'échange. Discours et contexte s'inscrivent dans une dynamique, dans la mesure où ils se conditionnent réciproquement : le contexte contraint l'activité discursive qui, à son tour, modifie le contexte. Enfin, le contexte se confond avec les représentations que les participants à l'échange ont de ce contexte.

b) L'environnement réfère à un ensemble de circonstances, de situations : contexte sociolinguistique, socio-politique, socio-économique, sociohistorique d'une région frontalière, etc. Nous faisons l'hypothèse que cet environnement détermine, pour partie au moins le « dire » dans des lieux où les acteurs, pris entre un « dedans » et un « dehors », se construisent des identités collectives et individuelles qui interfèrent.

Certaines dimensions de cet environnement s'emboîtent les unes dans les autres : dimension régionale, nationale, internationale ou globale.

Bien que les deux contextes (a et b) soient liés, ils présentent une différence fondamentale. Alors que les acteurs impliqués dans la situation de communication co-construisent le contexte discursif, ils n'ont aucune prise sur l'ensemble de circonstances, de situations liées (environnement).

• **Représentations** » / **attitudes** / **opinions**, etc.

Dans le cadre imparti qui vise la comparaison entre les entreprises, l'accent est mis sur la **dimension sociale** des représentations. Telles qu'elles ressortent des travaux de la psychologie sociale, les représentations sociales (RS) sont des éléments de la conscience sociale extérieure aux individus qui s'expriment sous forme de savoir sur un objet social ("*un ensemble organisé de cognitions relatives à un objet*", Flament, 1994 :37) ;

En optant pour cette conception psychosociologique des RS, l'hypothèse est faite que les pratiques professionnelles et les lieux où elles s'exercent conduisent les acteurs à sélectionner des informations socialement disponibles (« disponibilités sociales » préexistantes au discours, Gajo, 2003 : 526) qui sont diffusées dans / par un groupe social (idéologie dominante) et qui le rendent visible.

Ces "*disponibilités sociales*" relatives à un objet social (langues, pratiques, etc.) – qui sont implicitement ou explicitement activées par la thématization – sont objectivées et matérialisées dans le discours. Elles s'expriment à travers un faisceau de connaissances, d'opinions, de croyances, d'attitudes qui sont plus ou moins partagées (exemple : « l'anglais est la langue sur laquelle tout le monde s'entend »).

Dans l'approche comparative retenue, je vais, d'une part, mettre l'accent sur les faits représentationnels qui font l'objet d'un large consensus et qui "*définissent un espace de signification commun* » (Moliner, Guterman, 2004 : 2.2.) à tous les acteurs (indépendamment des entreprises, fonctions, secteurs d'activité, etc.). Je retiendrai, d'autre part, les RS qui sont susceptibles de marquer les différences en fonction de la philosophie des entreprises, des activités, etc.³

Ce faisant, je suis amenée à passer sous silence la manière dont les énonciateurs singuliers peuvent ou non prendre à leur compte les représentations instituées, exprimer leur appartenance à un groupe ou construire leur identité propre RS plus instables, plus variables), cf. Bothorel-Witz / Tsmadou-Jacobberger, 2009).

<p>Conception psychosociologique des RS Disponibles, prêtes à l'emploi Partagées, plus stables « Activité collective d'interprétation et de construction de connaissances » (Elejabarrieta, 1996 :137)</p>	<p>Conception linguistique des RS Reconstruites par un énonciateur Plus instables, plus hétérogènes</p>
--	---

Bien que le discours soit le lieu privilégié où se manifestent les RS, on ne peut en aucun cas assimiler le « discours sur » aux RS, pour deux raisons au moins :

- Il arrive que le discours sur les pratiques s'apparente à des « déclarations sur les usages ». Même si ces déclarations donnent lieu à une appréciation subjective et à une interprétation de la réalité, elles n'entrent qu'indirectement dans le champ des représentations.

- Il se peut aussi qu'un objet social ne donne pas lieu à thématization dans le discours et encore moins à représentation (Gajo, 2003 : 527). Certains objets sociaux (promotion de la diversité linguistique par le Conseil de l'Europe) peuvent ne pas être transformés en objet de représentation et de discours, car ils ne sont pas présents dans le réseau de « disponibilités sociales » de l'acteur qu'il peut dissocier de son contexte initial et réajuster dans le discours.

1.2.2. Articulation entre les différentes dimensions du cadre analytique

Le « **discours sur** » et les traces qu'y laissent les représentations du plurilinguisme constitue, dans notre projet, la **dimension primaire** : elle englobe toutes les autres dimensions

³ On ne tiendra pas compte ici de l'option épistémologique qui conduit à analyser les RS dans leur double dimension psychosociologique et discursive, plus ou moins homogène, stables et hétérogènes. Ce faisant, on n'insistera pas sur la manière dont un énonciateur singulier peut ou non reprendre à son compte les RS instituées et construire son identité propre.

(pratiques, traitement, contexte), qui sont susceptibles de devenir des objets de représentations et de discours. Dans la mesure où les représentations sociales objectivées dans le discours forment système, les différentes dimensions (représentées dans le discours) ne peuvent être dissociées les unes des autres. Il est toutefois remarquable que le contexte et l'environnement, tels que nous les avons définis plus haut, relèvent d'une dimension particulière. D'une part, ils peuvent (en particulier l'environnement) devenir objet de représentation et de discours. D'autre part, ils constituent autant d'éléments liés et emboîtés les uns dans les autres qui sont susceptibles d'agir sur les autres objets de connaissance ou de représentations (pratiques, traitement) et sur leur reconstruction dans et pour le discours.

2. Les terrains et les informateurs

Quatre entreprises qui, selon les experts en management, sont des « entreprises à vocation internationale ». Elles sont implantées dans le Haut-Rhin ou dans le Bas-Rhin. Les entreprises sont présentées dans l'ordre chronologique des enquêtes :

- SO est une PME en voie d'internationalisation, créée en 1964 et diffusant des boissons et des produits de confiserie étrangers (américains, britanniques, suisses...) en France et sur les marchés du BENELUX. Elle emploie près de 500 salariés et possède une filiale en Belgique.
- WU – qui est une filiale française d'un groupe allemand, spécialisé dans le secteur du bâtiment - compte plus de 300 sociétés réparties sur les cinq continents. La filiale alsacienne, qui est en charge du marché français, fournit en équipements et en produits les professionnels de divers secteurs (métiers du bâtiment, du bois, du métal, installateurs, services de maintenance, etc.).
- WR est une filiale française d'un groupe américain qui fabrique et vend des produits de confiserie. Cette multinationale, qui a son siège social à Chicago, emploie plus de 10 000 personnes ; elle possède 14 usines, 50 unités de marketing et assure la vente de ses produits dans 140 pays. Ces dernières années, l'entreprise a conquis de nouveaux marchés et a implanté deux nouveaux sites de production en Europe de l'Est.

Les deux groupes (allemand et américain) occupent une position de leader sur le marché mondial ; chacune des filiales françaises est, par ordre d'importance, la 2^{ème} filiale étrangère du groupe.

- AGR est une multinationale française (dont le siège social se trouve en Alsace), *leader* sur le marché de la fabrication du matériel agricole. Créée en 1828, cette entreprise possède 6 usines de production (en Europe, aux USA et en Amérique du sud) et emploie près de 3000 personnes. Ses filiales (en Allemagne, Italie, Angleterre, Etats-Unis, Canada, Australie et Pologne), ses importateurs ainsi que ses réseaux de distribution assurent la diffusion des produits et services dans 80 pays.

Afin de mieux cerner les incidences de l'environnement et d'inscrire cette étude dans un paysage sociolinguistique plus global, sur lequel ont porté d'autres recherches (Bothorel-Witz / Huck)⁴, les 19 informateurs retenus ont, à l'exception de deux d'entre eux, pour points communs d'être nés en Alsace et de disposer d'une compétence dialectale, active ou passive. Le choix des acteurs (dirigeants, cadres supérieurs et moyens) a été guidé par le pouvoir décisionnel dont ils disposent (ou non) en matière de gestion des langues; il a également été déterminé par les compétences et pratiques plurilingues des acteurs qui sont susceptibles de varier selon leurs fonctions et leurs activités (DRH, directeurs du service informatique, directeur administratif, directeur des finances, directeur de clientèle, directeur du service des

⁴ Pour les travaux, voir, entre autres, Huck / Bothorel-Witz (2007), Bothorel-Witz (2008).

ventes, du service achat, responsables du service export, assistante de direction, chef des vendeurs, chef de vente ...).

3. Les procédés de collectes des données :

Nous avons opté pour différents procédés de collectes de données discursives :

3.1. Entretien libres sur l'entreprise et les fonctions des acteurs.:

3.2. Option méthodologique principale : entretiens à partir d'un guide thématique qui s'organise autour de :

- Histoire et évolution de l'entreprise

- Biographie sociolinguistique de l'informateur. Pratiques dans la vie sociale et privée.

- Les pratiques langagières

répertoire social de l'entreprise

ressources mises en œuvre par l'acteur dans les interactions (communication interne : externe, à l'écrit / oral)

- Les représentations des « langues » qui sous-tendent les pratiques,

- Les représentations d'une compétence plurilingue (déclencheurs). Auto-évaluation des compétences.

- Le traitement des langues (*corporate language*, embauche, formation en langues, site WEB, documents, etc.)

3.3. Positionnements face à des scénarios (traitement des langues : anglais comme langue véhiculaire, maintien de la langue d'origine, langue des pays d'implantation, etc.).

II. La mise en contraste des entreprises

1. Les tendances partagées

1.1. Le discours sur les pratiques et les ressources verbales mises en œuvre

Les points de convergence concernent la structuration des pratiques et la mise en œuvre de ressources linguistiques autour de deux polarités, le français (langue nationale) et l'anglais (langue internationale).

Dans la communication en interne, la fonctionnalité du français est mise en avant par la totalité des acteurs, d'autant que la place que prend encore le français semble menacée :

[1] Responsable du service marketing : communication avec les clients (service export) dans la multinationale française (AGR)

AGR2 **aujourd'hui c'est encore le français demain c'est peut-être l'anglais** \ ((rires)) ça dépend de l'évolution du marché mais **aujourd'hui c'est quand même c'est c'est le français**\

Comme le montre cet extrait de discours, les raisons de la valorisation du français dans les pratiques semblent être partiellement reliées à la crainte que suscite, à court ou à moyen terme, la place qui pourrait revenir à l'anglais dans la communication en interne et à la maîtrise insuffisante que beaucoup d'employés, y compris des cadres (plus âgés), auraient de l'anglais. Ce constat d'insuffisance est perçu, par la majorité des acteurs, comme l'un des traits saillants des entreprises françaises qui ont tardé à s'adapter linguistiquement au contexte mondialisant.

• Communication en externe

L'idéologie mondialisante conduit tous les acteurs (indépendamment de entreprises) à souligner la place que prend l'anglais dans la communication en externe (marchés extérieurs, clients, relation avec le siège social, relation entre filiales, etc.). Son usage, comme le dit l'un des informateurs (WU), « s'est étendu naturellement » au fur et à mesure que les entreprises se sont développées et ont conquis de nouveaux marchés. Même dans les entreprises où d'autres ressources linguistiques sont mises en œuvre dans la communication vers l'extérieur, l'anglais préserve ses fonctions organisationnelles. Il contribue, comme le soulignent les acteurs, à la transparence des opérations et rend le travail plus efficient. Dans la

communication écrite en particulier, il faut pouvoir disposer « des traces des échanges » qui soient intelligibles par l'ensemble du personnel (AGR).

Ce n'est, en quelque sorte, que par effraction que le français peut faire son entrée dans le discours qui porte sur la communication en externe. Lorsque les informateurs (majorité de cadres) ne se sentent pas interpellés sur leurs propres pratiques et sur leurs connaissances de l'anglais (qui contribuent à les légitimer dans leurs fonctions), ils ont tendance à minorer son rôle et sa fonctionnalité en les limitant à certains secteurs d'activités (marketing, logistique, informatique, secteur financier) et aux postes de direction. Cette question est d'importance, car elle révèle, comme le suggère aussi Truchot (2002 : 21), un possible décalage (que nous ne sommes pas en mesure de vérifier) entre la place réelle que l'on cherche à donner à l'anglais dans toutes les entreprises et sa place imaginaire. C'est ainsi que, dans l'extrait qui suit, l'appréciation de la place de l'anglais par l'un des cadres de la PME contraste sensiblement avec celle du PDG, pour qui la question de l'anglais ne se pose même plus (au moment de l'embauche en particulier) :

[2] Directeur national de clientèle dans la PME française

AK est-ce que euh: la place grandissante de l'anglais dans
votr'entreprise * ça touche euh tout-toutes les catégories de
personnel /

S06 * NON/ ça tou:che * non non non clairement **c'est uniquement ceux qui
sont en contact direct avec les partenaires** (...) là **c'est surtout
l'anglais qui est pratiqué/** donc * voilà/ donc j'pense qu'on
s'arrête à ce niveau de population

1.2. Les représentations des langues qui sous-tendent les pratiques

Bien que les différentes entreprises présentent, en raison de leur statut et de leur degré d'internationalisation, des divergences sensibles, il est remarquable que les représentations des langues, qui ne peuvent être dissociées des pratiques (Blanchet, 2003 : 301), renvoient à un réseau commun de « disponibilités sociales », qui se manifestent, plus particulièrement, dans la dimension évaluative des représentations⁵ (Moliner / Guterman, 2004 : 2.3) et à travers un jeu dialectique de processus de majoration / minoration (cf. Bothorel-Witz / Tsamadou-Jacoberger, 2009).

Si l'on adhère à la conception structurale des RS (psychologie sociale), celles-ci sont organisées en systèmes socio-cognitifs, de sorte qu'un objet de représentation (langue) est minoré / majoré par rapport à un autre, alors qu'un même objet est tantôt majoré / tantôt minoré. Dans ce sens, la *valuation* (Blanchet 2005 : 34) est un processus qui tend à mettre à jour, de manière toujours renouvelée, l'équilibre dynamique entre la majoration et la minoration et les rapports de tensions entre ces deux pôles opposés et néanmoins complémentaires. Le point de vue retenu permet de mettre l'accent sur la dynamique des RS.

1.2.1. Les processus de valuations du français

Tous les informateurs tendent à majorer le rôle et la place du français dans leurs entreprises. Si l'on cherche à établir un ordre hiérarchique des attributs positifs dont on affecte le français, il apparaît qu'il est **fortement valorisé en tant qu'emblème identitaire d'entreprises qui tiennent toutes à marquer leur spécificité française**. Cette tendance, comme le montre la séquence qui suit, s'avère encore plus manifeste dans les filiales françaises de groupes étrangers :

[3] Second du DRH de la filiale française de la firme allemande

KZ quelle est la langue la plus utilisée dans votre entreprise/

WUD c'est le français * c'est clair c'est le franÇAIS\ oui on fait partie
d'un groupe allemand MAIS il faut pas oublier qu'on est une filiale

⁵ D'autres éléments sont plus descriptifs, plus explicatifs.

sur le marché français * donc notre préoccupation c'est le marché français * POINT à la Ligne\ à PART quelques POSTes importants de l'entreprise qui sont en contact régulier avec la maison mère * euh: le RESte c'est le français\ **donc on est * on fait partie d'un groupe allemand mais * on reste un groupe français**

Pour échapper à une dépréciation du français à l'international qui ressort inévitablement de l'empirie, les informateurs optent pour diverses stratégies d'esquive. Selon le cas, ils sont amenés à substituer la France et/ou les Français au français, à limiter la question de la fonctionnalité du français à l'Europe, à la francophonie, voire aux pays de langue romane où le français, en raison de sa proximité linguistique, serait encore une LVE dont l'apprentissage scolaire est privilégié :

[4] PDG de la PME française

S01 il faut il faut différencier l'image l'image de la de la France\ du français\ l'image l'image de la France reste reste extrêmement extrêmement positive\ mais elle n'est pas forcément véhiculée par le par le par le français\

[5] Responsable du service achat de la filiale française de la firme allemande

WUE le français \ en France tout le monde parle français / peut être pour l'Afrique du nord \ bon la langue française est quand même beaucoup parlée dans le monde au Québec par exemple * et non le français est beauCOUP parLÉ donc forcÉMENT et puis il y a pas mal d'ItALIENS qui apprennent le français par exemple * les EspaGNOLS qui apprennent le français

Quels que soit les aspects considérés, les processus de valuation du français ne peuvent être dissociés de ceux de l'anglais : il semble que derrière le français se profile la menace réelle ou fantasmée que représente l'anglais. C'est, en conséquence autour de ces deux pôles, le national et l'international, que se structurent les rapports de force et le nouvel équilibre dynamique dans les entreprises.

1.2.2. L'anglais

En première instance, l'analyse des RS objectivées dans le discours fait ressortir l'omniprésence de l'anglais et une forme de (sur)valorisation qui est l'un des traits saillants des discours recueillis dans les entreprises (idéologie dominante).

- La valuation positive se traduit par des opérations de qualification qui soulignent le statut d'exception de l'anglais : l'anglais est « LA langue internationale », « la langue universelle », « la langue mondiale », « LA langue numéro un », « LA langue la plus pratiquée », « la plus parlée », etc.

- En même temps que l'anglais facilite la communication en externe, il est « **la langue qui rassemble** » et, partant, **un facteur de cohésion groupale**.

- La **pratique et la connaissance de l'anglais sont jugées « indispensables » pour avoir accès à des « marchés plus globaux », à de « nouveaux marchés »** (en Asie, en particulier) et, d'un autre point de vue, **aux postes-clés** et, en conséquence, à l'**exercice du pouvoir**.

- La majoration de l'anglais se traduit aussi par sa **valeur symbolique de modernité** qui ne peut avoir qu'une dimension mondiale ou internationale dans laquelle les entreprises et leurs acteurs cherchent à inscrire leurs activités. Dans le contexte mondialisant, l'anglais **est le symbole de la réussite de l'entreprise**, il témoigne de son dynamisme, de ses capacités à anticiper les changements. Cette réussite s'articule nécessairement en anglais.

- En raison des attributs positifs dont est doté l'anglais et des **bénéfices (réels ou symboliques)** que rapporte sa connaissance, chacun des acteurs veille à ce que ses **enfants disposent des compétences linguistiques nécessaires dans cette langue**.

Cette surmajoration de l'anglais mérite toutefois d'être nuancée. La langue globale suscite parallèlement, en particulier dans les entreprises où il ne laisse pas (ou de moins en moins) de

place à d'autres langues (PME, filiales des groupes étrangers), des prises de position qui contrastent avec le discours dominant et qui viennent brouiller l'image unitaire d'une langue qui est une marque distinctive d'une appartenance groupale.

- C'est ainsi que l'anglais, qui est qualifié « de langue sur laquelle tout le monde s'entend » est parallèlement perçu comme une **langue hégémonique**. Les assertions récurrentes dans le discours comme : « l'anglais est devenu tellement tellement tellement dominant » sont révélatrices de la perception des acteurs et de la contrainte que représente l'usage de l'anglais.

- A de rares exceptions près (PDG de la PME française), l'ensemble des personnes interrogées exprime plus ou moins explicitement le **danger que représente, pour les autres langues, la prépondérance de l'anglais**. La métaphore de la langue glottophage, dans l'extrait qui suit, témoigne de la perception de cette menace :

[6] PDG de la filiale française de la firme américaine :

WRF il se trouve que il se trouve que **l'anGLAIS C'EST: la: langue actuellement la plus parLÉE et QUI euh: probablement MALheureusement euh: mange les AUtres**

Il apparaît, de même, que l'anglais –qui est imposé par le haut dans la plupart des entreprises– fonctionne comme un instrument de pouvoir, voire de discrimination sociale en marquant une ligne de fracture entre les cadres plus âgés et les plus jeunes, entre ceux qui ont eu la possibilité de faire une partie de leurs études aux EU et ceux qui se sont acharnés à se former sur le tas ou à suivre les formations proposées.

La prédominance de l'anglais est, parallèlement, reliée à la position économique des Etats-Unis et à leur rôle déterminant dans la diffusion de l'information d'une part, à leur volonté d'imposer un mode de pensée unique (qui ne pourrait s'exprimer qu'à travers l'anglais) et les mêmes principes de gestion des affaires au détriment des différences interculturelles, d'autre part :

[7] PDG de la filiale française du groupe américain

WRF le business mondial est amériCAIN\ c'est pas uniquement le busiNESS\ il est évidENT que: pour pour une raison praTIque les AmériCAINS préfèreRAIENT que le tout le monde soit * PENSE PENSE de la même faÇON QU'EUX et ait euh euh les mêmes * la même faÇON de FAIRE et de VOIR les AFFAIRES * alors qu'il y a des diffÉRENCes * il y a MOI * je elles n'ont pas disparu enCOrE * heureusement hein /

1.2.3. L'allemand :

En raison de la coopération de proximité de l'Alsace avec l'Allemagne et la Suisse, le discours sur la place et le rôle de l'allemand revêt un intérêt tout particulier. Tous les discours des acteurs, indépendamment des entreprises qu'ils représentent, font ressortir le statut singulier de l'allemand, en ce qu'il se situe, en quelque sorte, en marge du jeu concurrentiel entre le français, langue nationale et l'anglais, langue internationale.

L'allemand tend à être relié à un passé plus ou moins révolu, à une époque où l'essentiel des activités s'inscrivaient encore dans un contexte transfrontalier ou tout au plus européen. Dans les représentations, l'évolution des économies régionales vers des économies mondiales a eu des incidences sur les bénéfices réels ou symboliques que la pratique de l'allemand est susceptible de rapporter dans le contexte globalisant. Alors que sa maîtrise est perçue comme « un énorme atout » (PDG de SO) dans l'immédiat après-guerre, elle ne constitue, à l'heure actuelle, qu'un « plus », une valeur ajoutée à l'anglais, dont la connaissance est, à présent, jugée indispensable. En d'autres termes, derrière l'allemand se profile toujours la menace que représente l'anglais (cf. aussi français).

En totale inadéquation avec cette perte de fonctionnalité de l'allemand, les acteurs évaluent positivement l'allemand, en qu'il peut être relié au développement économique de l'Alsace et à l'attrait que la région cherche à exercer sur les investisseurs étrangers. On peut

rappeler, à la suite de Kahn (2005 : 80) qu'en optant pour un modèle de développement exogène, l'Alsace « s'est largement appuyée sur son identité culturelle pour renforcer (...) son attractivité économique » (Kahn, 2005 : 80).

1.2.4. Le dialecte

Il est remarquable que le discours sur le dialecte suscite presque toujours (implicitement ou explicitement) la référence au français.

C'est ainsi que la fonction sociale du dialecte dans l'entreprise se manifeste dans les échanges avec les collaborateurs anciens, les « cols bleus », les parents (vie privée) dont on fait implicitement l'hypothèse qu'ils seraient plus à l'aise en alsacien qu'en français. Cette représentation du dialecte renvoie indirectement à la non-modernité du dialecte et, partant, à une forme de minoration des dialectes. Cette non-modernité (sociale) du dialecte entre en quelque sorte en conflit avec les valeurs identitaires, patrimoniales et affectives qui y sont attachées.

Dans une perspective éducative et économique, le dialecte est unanimement valorisé en tant que levier d'accès à l'allemand. Il est toutefois remarquable que cette compétence « naturelle » en allemand est totalement détachée des pratiques personnelles des acteurs qui ne parlent plus le dialecte dans la sphère familiale étroite. On peut faire l'hypothèse que la perte de fonctionnalité du dialecte dans la vie privée et sociale, sous la domination du français, est plus conforme à la représentation que se font les acteurs de leur statut social actuel.

1.2.5. Les représentations des autres variétés (espagnol, italien, portugais, etc.)

L'analyse du discours sur les autres variétés que le français, l'anglais et l'allemand débouche, indépendamment des pratiques très variables de ces langues dans les entreprises, sur le même constat. Les acteurs ne semblent pas pouvoir faire appel à des « disponibilités sociales » qui permettraient à ces langues de devenir des objets de représentation et de discours. Il est particulièrement remarquable que, bien que l'espagnol, l'italien, voire le portugais, le russe, polonais... soient mentionnés dans le discours sur les pratiques par les acteurs de la multinationale française (AGR), ce qui est dit de chacune de ces variétés relève davantage de déclarations sur les usages, qui ne sont pas assimilables à des représentations sociales, en ce qu'elles ne donnent pas réellement lieu à une thématization.

Dans les entreprises où les pratiques plurilingues sont, pour l'essentiel, réduites à l'anglais, voire à l'allemand, seul l'espagnol, en raison de son poids démographique et de sa présence en Amérique latine, peut susciter une prise de position. Il est généralement perçu comme une langue « qui pourrait également devenir de plus en plus importante » (SO6, Directeur de la clientèle dans la PME). On note toutefois que cette importance revêt un caractère irréel que marque l'emploi du conditionnel. En d'autres termes, la possibilité de voir cette langue constituer un contrepoint à l'anglais est simplement envisagée.

Dans le même ordre d'idées, les questions portant sur la promotion de la diversité linguistique et culturelle de l'Europe, en référence aux politiques du Conseil de l'Europe, entraînent l'adhésion des acteurs. Mais les raisons invoquées sont de natures plus culturelles et patrimoniales que linguistiques.

2. Les points de divergence entre les entreprises (selon les dimensions considérées)

2.1. Discours sur les pratiques (allemand, dialecte qui sont en quelque sorte en marge)

2.1.1. L'allemand

La place qui revient à l'allemand dans les pratiques est variable selon les entreprises. Alors que dans la multinationale française, la fonctionnalité de l'allemand est liée à l'histoire

de l'entreprise⁶, à l'implantation déjà ancienne de AGR dans les pays germanophones limitrophes et, finalement, à la possible fonction de *lingua franca* de l'allemand dans certains pays d'Europe centrale et orientale (République tchèque, Hongrie, Russie, etc.), voire d'Amérique latine (Chili, Brésil). Malgré la pratique « presque obligatoire » de l'allemand (AGR2, responsable du service marketing), les informateurs sont amenés à corriger leur positionnement et à réduire son importance au vu des changements qui se sont opérés, en particulier, en Europe de l'est où « l'allemand a perdu de la place par rapport à l'anglais » (AGR3, responsable de zones export [Pays d'Europe de l'est et du Moyen-Orient]). Ces évolutions, comme il ressort de la séquence suivante, profitent à l'anglais :

[8] Responsable du service marketing / communication et relations clients dans la multinationale française AGR :

AGR2 dans les pays de l'Est par exemple **au début** où on n'avait pas encore la maîtrise du russe du polonais **ça été l'allemand et aujourd'hui c'est de plus en plus l'anglais** \ c'est aussi lié à d'autres fournisseurs de nos clients (...) il y a de grandes marques américaines comme J.D. (...) donc les gens i'commencent aussi plus à apprendre l'anglais que l'allemand donc de plus en plus on communique avec eux en en anglais \

Les mêmes tendances sont observées dans la filiale française du groupe allemand. Bien que les acteurs mettent en avant le rôle qui revient encore à l'allemand (relations avec les fournisseurs) ils sont obligés d'admettre qu'en raison du développement de la société, de son implantation hors d'Europe, l'allemand cède peu à peu le pas à l'anglais, devenu langue d'entreprise (relations avec le siège social, postes de direction)

[9] Responsable du service achats dans la filiale française de la firme allemande

WUE quand je remonte à * l'année 89 * l'année où je suis rentré ici * à l'époque on achetait 70% des produits chez WU. Allemagne * **donc on pouvait se contenter très largement de ne parler que l'ALLEMAND * et ça suffisait * aujourd'hui avec l'internationalisation * il est clair que l'anglais est PRESqu'un IMPératif * enFIN C'EST un impératif** \

Dans la PME française et dans la filiale française du groupe américain, le discours révèle des prises de position qui marquent la distanciation avec l'allemand. Dans le premier cas, l'importance qu'a eue l'allemand est reliée à un passé révolu et à la volonté du PDG d'opérer à l'international (PME en phase d'internationalisation).

Dans la filiale française du groupe américain, les compétences du personnel ne semblent pas vraiment exploitées. Le rôle très occasionnel de l'allemand est lié au processus d'américanisation qui touche aussi la filiale française. Il est aussi lié à une position personnelle du PDG qui, pour des raisons qui tiennent à sa perception de l'histoire de l'Alsace, évite volontairement l'usage de l'allemand avec des locuteurs germanophones. Cette prise de position très personnelle est révélatrice de l'impact que peut aussi avoir l'histoire personnelle d'un décideur sur le traitement des langues⁷ :

[10] PDG de la filiale française de la firme américaine

AB quand vous rencontrez des partenaires allemands/ ça se passe comment \

WRF alors LÀ je leur parle * alors **les Allemands/ je leur parle en anglais oui * mais ça ça c'est une autre raison** ((rires gênés))

2.1.2. Dialecte

Le discours sur la place du dialecte dans les entreprises met au jour une refunctionalisation du dialecte dans la quasi-totalité des entreprises (à l'exception de la PME française).⁸ Les

⁶ AGR devient, en 1871, une entreprise allemande qui sera, à nouveau française, en 1918.

⁷ Voir article de D. Huck et C. Truchot, dans ce même volume.

⁸ A l'inverse des trois entreprises, la PME ne favorise pas le recrutement local. Il s'ensuit que dans la logistique, qui est plus proche de l'industrie de production, elle emploie une part non négligeable de personnes issues de l'immigration.

modalités de sa mise en œuvre dans les interactions et les visées qui les sous-tendent sont toutefois variables d'une entreprise à l'autre.

D'après les catégories proposées par Grin et Gazzola (2007), le dialecte trouve sa place dans des communications à visées essentiellement coopératives et / ou stratégiques⁹, sans que l'on puisse pour autant parler d'un réel traitement des langues.

a) **Dans la filiale française du groupe allemand**, l'usage du dialecte relève d'une stratégie qui semble être encouragée par les dirigeants du site. Dans le secteur des ventes, le dialecte peut servir, comme nous l'avons mentionné plus haut, de langue de communication dans les transactions avec des artisans, des petits patrons de l'industrie, dans le but de se conformer à une attente réelle ou supposée des interlocuteurs. Ce souci d'adaptation, qui est en même temps susceptible de rapporter un profit, traduit une intention de communication coopérative et /ou stratégique. C'est, vraisemblablement, avec des visées similaires que le dialecte est utilisé par des cadres dirigeants de la même filiale, lors de réunions avec « des vendeurs de l'ancienne génération ». Dans les deux cas, cette soumission ou cette accommodation linguistique peut sans doute être considérée comme une forme de traitement des langues.

b) L'intention stratégique devient plus explicite encore dans la **firme française du groupe américain** où l'usage du dialecte contribue à la construction de l'image d'un PDG qui tient à marquer une forme de connivence avec la base (ouvriers des ateliers de production dont le recrutement est essentiellement local) :

[11] PDG de la filiale française de la firme américaine

WRF j'ai **beauCOUP de contacts avec: euh: les les ouVRIERS** enfin les GENS qui TRAvailent aux chaînes\

AB et là vous:/

WRF et LÀ ce **si y a quelqu'un euh qui parle l'alsACIEN euh je je leur parle en alsacien**

AB pour une raison précise/

WRF OUI euh euh: oui peut-être parce que d'abord j'aime bien parLER l'alsACIEN et enSUIte **pour un peu leur dire que euh: que euh: je suis avec eux:\ je les connais bien** et étant aussi du CRU puisque: puisque: la plupart de des euh: employés iCI sont sont de la région * viennent viennent des villages environnants\ donc on parle beaucoup l'alsacien à l'usine/

c) Dans la **multinationale française, la place du dialecte dans les pratiques est perceptible dès que l'on entre dans l'enceinte de l'entreprise** (les enquêtes de terrain nous ont permis de faire ce constat). Dans la mesure où les ouvriers et les chefs d'équipe travaillant à l'usine sont, pour l'essentiel, recrutés localement, le dialecte constitue, pour partie au moins, la langue de travail. Bien que les cadres ne puissent plus (pour des raisons de sécurité) avoir facilement accès à l'usine, l'alsacien est (pour ceux qui disposent d'une compétence dialectale) la variété qu'ils sont amenés à utiliser dans les échanges (finalisés ou non) avec les ouvriers. Bien que l'intensité de l'usage de l'alsacien varie selon les positions des acteurs dans la hiérarchie et, partant, de leurs des activités et de leurs fonctions, il semble que les compétences dialectales soient largement répandues au siège social de cette multinationale :

[12] Responsable de zone dans la multinationale française

AGR1 donc ceux donc **ceux qui parlent toujours l'alsacien ce sont en premier * les: les ouvriers** * parlent tous l'alsacien * **les chefs d'équipe parlent tous l'alsacien** * alors **à l'échelon au-dessus** * ben: oui je crois aussi ouais *** OUAIS ouais ouais * oui oui oui\oui oui * **oui oui ce sont des gens qui parlent l'alsacien**

⁹ Grin F., Gazzola M. : « Efficiency and Fairness » in Delivrible 4.1. *Working Paper for the internal workshop*. Projet Dylan, juin 2007 : « [Cooperative] communication is defined as a process that makes cooperation possible (...). The focus of cooperative communication is the notion that communication means sharing something 'common', such as culture or a feeling of membership that promotes coordination (...) ».

Strategic communication : « in this case, communication is seen as a process intended to influence, persuade or charm others so as to realize one's own objectives ».

d) Dans la PME française en revanche, l'usage de l'alsacien semble se limiter à des échanges informels entre des personnels qui se connaissent de longue date. Il est remarquable que la place qui reviendrait à l'alsacien dans les usages informels est minorée dans cette entreprise dont le PDG associe la pratique du dialecte aux personnels qui se situent au bas de la hiérarchie.

Malgré la place qui revient encore, contre toute attente, au dialecte, tous les acteurs mettent en relief **le déclin de l'alsacien dans les pratiques**. Les raisons qui motivent cette appréciation sont reliées au départ à la retraite des collaborateurs les plus anciens, à une autre politique de recrutement que conditionne pour partie le contexte mondialisant et au développement de l'entreprise :

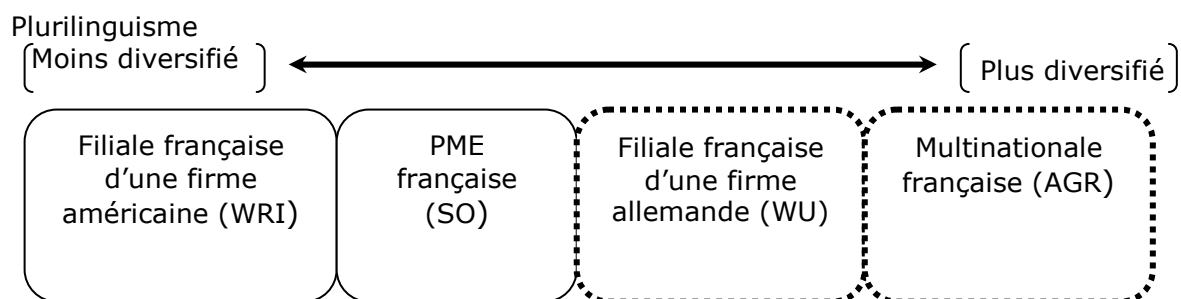
[13] Chef des vendeurs (région Est) dans la filiale française du groupe allemand

WUB il y a l'alsacien ** parce que les gens qui travaillent ici sont ** généralement alsaciens ** DONC c'est des gens qui viennent d'E. et des environs donc ils ont quand même des racines alsaciennes bon * **maintenant de plus en plus l'alsacien se perd\ mais il y a dix ans vous veniez chez WU.** * euh *** la langue qu'on parlait enfin la langue * **le dialecte était parlé et PLUS que le FRANçais** * je pense * enfin vu que les textes sont en français mais ** euh **** le dialecte était TRÈS très très PRÉsent au niveau de la structure WU. France depuis * une dizaine d'années ** **la société a pris de l'ampleur** ** on est passé d'un groupe de ** 1000 personnes à plus de 2500 donc l'un dans l'autre ** **c'est une nouvelle génération qui vient chez WU.** * **c'est des gens * c'est des jeunes comme moi qui ont pas forcément parlé alsacien chez eux** * qui ont certaines connaissances * mais qui n'ont pas le réflexe de parler alsacien * quand ils racontent * ils auront plutôt le réflexe de parler français

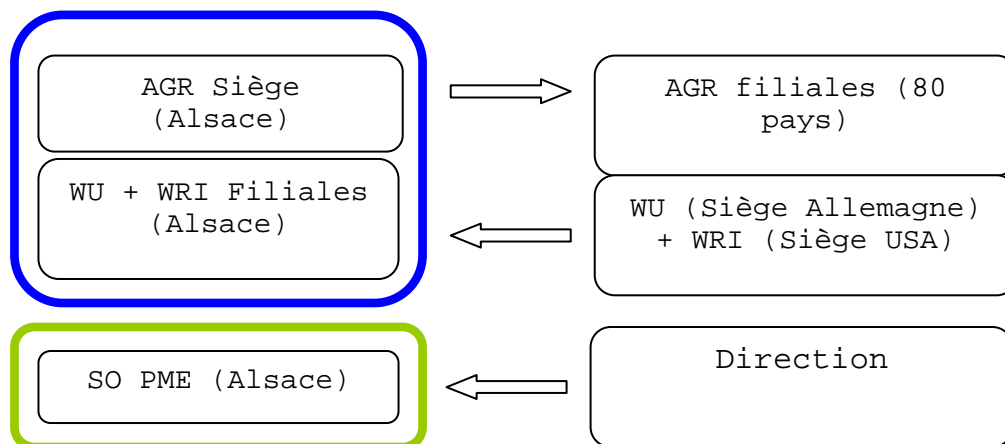
2.2. Les différentes formes de traitement des langues

La mise en contraste des quatre entreprises fait apparaître des différences sensibles entre elles, de sorte qu'en fonction de la mise en œuvre de ressources plus ou moins diversifiées qui font partie du répertoire social des entreprises, celles-ci peuvent s'inscrire dans un continuum qui va du moins au plus plurilingue.

Ces différences sont à mettre en lien avec le statut des entreprises : maison-mère, filiale d'un groupe étranger (allemand, américain), PME françaises, des types de produits diffusés ou fabriqués et avec les choix opérés par les entreprises en matière de langues.



De plus, les entreprises retenues permettent de mettre en regard le traitement des langues dans une maison-mère (AGR) qui a le pouvoir de définir ses propres stratégies d'adaptation aux marchés et dans des filiales françaises de groupes étrangers qui sont plus ou moins soumises au traitement explicitement ou implicitement préconisé par le siège.



2.2.1. Filiale française du groupe américain : à la suite d'un changement de direction à la tête de la firme (le fils ayant succédé au père), le groupe américain tendrait à mettre en place des stratégies plus explicites en matière de traitement des langues. Cette volonté –que le dirigeant alsacien perçoit comme une véritable rupture avec un passé récent– s'est traduite par l'américanisation grandissante de la direction européenne (dont le siège se trouve à Munich) et, partant, par l'usage de plus en plus répandu de l'anglais.

Dans la filiale française, les stratégies ne se traduisent pas par des décisions visibles (comme au siège de la direction européenne), mais bien plus par des pressions plus ou moins explicites s'exerçant d'abord sur le PDG qui doit servir d'interface entre la direction et les cadres de sa société auxquels on reproche « qu'ils ne parlent pas assez bien l'anglais » (WRF). Malgré l'attrance personnelle que le PDG a pour l'anglais (qu'il préfère à l'allemand), il est amené devant l'américanisation au plan linguistique et au plan de la culture d'entreprise à adopter, autant qu'il le peut, une position de résistance qui vise à protéger ses collaborateurs du tout-anglais.

2.2.2. PME françaises :

Absence de stratégies explicites. Il semble bien davantage que ce sont, d'une part, les compétences, voire les préférences personnelles du PDG (qui a fait une partie de ses études aux Etats-Unis), d'autre part, son appréciation de l'internationalisation d'une entreprise et des bénéfices réels ou symboliques liés à l'usage prépondérant, voire quasi exclusif de l'anglais, qui fondent implicitement la politique d'embauche (les compétences en anglais « vont de soi ») et de formation en langues (limitée au seul anglais). PDG fonctionne comme une sorte de modèle de référence auquel les autres cadres essaient ou veulent se conformer.

2.2.3. WU, filiale française du groupe allemand :

Bien que la firme allemande ait, depuis le milieu des années 90, fait de l'anglais sa langue d'entreprise, il semble que ce choix relève, comme il ressort des propos du DRH, d'un processus en cours plutôt que d'un procès achevé :

[14] DRH de la filiale française d'une firme allemande

WUD DONC le groupe **WU. eSSAIE et JE dis BIEN eSSAIE de rendre l'anglais un peu plus important dans le groupe** pour des questions de recrutement * pour des questions de communication * mais **c'est très * très * très long à se mettre en place** et puis ça fait dix quinze ans qu'ils en PARlent * j`constate pas encore beaucoup d'avancement dans les faits ((rires))

Malgré la place qui devrait peu à peu revenir à l'anglais dans la filiale alsacienne (WU), sa connaissance ne constitue pas une condition d'embauche à tous les niveaux. Dans le service

achats où les employés sont, pour l'essentiel, en contact avec des fournisseurs allemands. « aujourd'hui encore, n'importe quel acheteur qui vient chez WU., qui parle bien l'allemand et qui a des capacités en achat fera largement l'affaire. On lui demandera jamais de pouvoir parler l'anglais ; ce n'est pas une obligation, pas un critère d'élimination » (Responsable du service achat). Dans le service des ventes, la connaissance de l'alsacien peut, selon les départements dont les vendeurs sont en charge, représenter « un atout plus important » que la maîtrise de l'anglais.

Il semble, en d'autres termes, que les dirigeants du groupe allemand optent pour une position pragmatique qui vise à tenir compte des spécificités de la filiale alsacienne, des potentialités des acteurs (recrutés localement), de leurs fonctions (secteurs des ventes) et du marché. La proximité recherchée avec le terrain se manifeste aussi dans la volonté du fondateur de l'entreprise « de choisir le développement de son entreprise à travers le vendeur » (WUH, chef de vente régionale) et, d'aménager, par ricochet, à côté de la langue globale, une place aux langues locales.

2.2.4. A l'inverse des autres entreprises, AGR a le pouvoir de définir ses propres stratégies d'adaptation aux marchés.

a) philosophie de l'entreprise

La multinationale française a opté pour un projet de développement qui vise à composer avec la réalité de l'Autre (marchés extérieurs, pays d'implantation).

En fondant, entre autres, sa croissance et sa rentabilité sur la satisfaction et sur la fidélisation de ses clients, qui sont des agriculteurs, la firme française a cherché à s'adapter aux spécificités des marchés extérieurs. La mise en place d'un tel projet passe par une bonne connaissance du terrain dont la langue locale représente l'un des éléments constitutifs. Comme le montre l'extrait qui suit, AGR veut vendre un produit international que les acquéreurs sont en mesure de s'approprier comme si il avait été fabriqué chez eux et pour eux. Il s'agit là d'une stratégie qui vise à se couler dans un moule local tout en préservant son identité mondiale :

[15] Responsable du service marketing / communication et relations clients dans la multinationale française

AGR2 euh bon on cherche une image internationale * par contre **dans chaque marché les les clients i sont quand même attachés** à une comment je peux dire à **une présence nationale à une image nationale aussi** * euh: donc les clients agriculteurs français euh bon ils aiment bien acheter des produits français euh par contre les: dans les autres pays les gens sont à peu près pareils/

b) Effets du traitement préconisé

- **Réorganisation interne des zones export** dont le principe sous-jacent n'est pas de nature géographique ou géolinguistique. Le regroupement de pays comme la Grande-Bretagne, l'Irlande et la **Grèce** dans une même zone dont la langue de communication est l'anglais et celui de l'Allemagne et de l'**Italie** dans une section où l'on privilégie l'usage de l'allemand peuvent surprendre. En réalité, la réorganisation est conditionnée par les compétences plurilingues des responsables des zones export et de celles de leurs partenaires étrangers. Au fur et à mesure que l'entreprise s'est internationalisée, elle a ainsi su tirer profit des potentialités, en interne et en externe, pour revoir et maximaliser son mode d'organisation, tout en minimisant les moyens engagés.

- Localisation de la documentation et des sites Internet

Dans un même souci d'accommodation, la documentation est rédigée dans une quinzaine de langues nationales, afin d'être immédiatement accessible à des clients que l'on cherche à satisfaire et à fidéliser. C'est cette même stratégie qui transparait dans la conception des sites

Internet : chacun des pays d'implantation des filiales (Espagne, Italie, Brésil, Russie, Etats-Unis Angleterre) dispose d'un site propre qui tient compte des spécificités linguistiques et culturelles locales.

- Les pratiques à l'embauche

Les compétences linguistiques exigées ne se limitent pas à l'anglais, dont la connaissance est jugée nécessaire, mais non suffisante.

AGR opte pour l'embauche de natifs qui permettent à l'entreprise de mieux s'implanter dans les marchés locaux : le personnel du service export de l'entreprise est d'origine anglaise, allemande, suisse, ukrainienne ou russe. La diversité (linguistique, culturelle et cognitive) est ainsi mise à profit dans la résolution de tâches (traductions, recherche d'informations, etc.)

[16] Responsable du service marketing / communication et relations clients dans la multinationale française

AGR2 nous on a vraiment une ré-un réseau très dense avec vraiment euh des différentes compétences linguistiques donc on arrive à à à trouver des solutions on a trouvé des traductions on a trouvé euh l'information\

Ces pratiques, qui impliquent une forme de solidarité entre les employés, témoigne de la mise en œuvre d'une « compétence distribuée » : chaque acteur s'appuie sur d'autres acteurs appartenant au « réseau » (De Meyer et al. : 1999, 250) et profite ainsi d'un dispositif de conversion des apprentissages individuels en apprentissage collectif.

- La formation en langues

En toute logique avec la philosophie de la multinationale, les formations proposées contribuent à renforcer ou à diversifier le répertoire social de l'entreprise en lien avec les marchés extérieurs.

Au moment de l'enquête, les personnes travaillant au service export pouvaient, en fonction de leur besoin et de la zone dont elles sont responsables, bénéficier d'une **formation dans pas moins de six langues** (anglais, allemand, espagnol, italien, portugais, russe). Il ressort du discours des acteurs qui se soumettent à ces formations que l'acquisition de compétences plurilingues découle « naturellement » de la volonté partagée (des dirigeants et des collaborateurs travaillant en externe) de savoir se mouvoir dans la diversité et l'altérité et d'être en mesure de les gérer aussi efficacement que possible. Il s'ensuit que la formation en langues témoigne de la capacité de l'entreprise d'évaluer les besoins, de sensibiliser le personnel à l'adéquation à ces besoins et à anticiper les formations nécessaires à l'avenir (François et al.: 1999, 296).

[17] Responsable du service marketing / communication avec les clients (service export) dans la multinationale française

AGR2 quand moi j'ai commencé ça fait maintenant euh quatorze ans * euh **on avait bien sûr les compétences linguistiques en allemand * anglais * espagnol italien** * euh ça c'était un peu les langues standards qu'on qu'on qu'on connaissait * et **aujourd'hui on a du personnel qui parle russe** qui parle euh: **qui parle polonais** euh: **donc les langues des pays de l'Est qui se sont rajoutées et aussi le portugais** pour en ce qui concerne l'usine au Brésil **devient une langue assez importante pour nous**

2.3. Les possibles effets du traitement des langues dans le discours des acteurs

2.3.1. Ecart entre stratégies et pratiques représentées dans le discours :

Il ressort de la comparaison du traitement des langues par les entreprises que lorsqu'une volonté n'est pas imposée par la hiérarchie, elle conduit, au moins pour partie, à une meilleure adéquation entre le traitement (plus ou moins explicitement) préconisé et les pratiques (telles qu'elles sont représentées dans le discours). Cette concordance est particulièrement

perceptible dans la multinationale française où le traitement des langues (qui reste exigeant en ce qu'il implique des pratiques et des compétences plurilingues) découle d'une politique de développement dont chacun mesure l'intérêt.

2.3.2. Représentation des compétences plurilingues

La question de la définition abstraite d'une personne plurilingue donne lieu à des appréciations très divergentes, en fonction des entreprises et des stratégies qu'elles retiennent en matière de traitement des langues.

Dans la PME et dans les deux filiales françaises où les pratiques plurilingues sont peu diversifiées, les acteurs livrent une vision très idéalisée des compétences plurilingues (comme la somme de deux, voire plusieurs monolingues). Cette vision est, pour partie au moins, la manifestation du poids d'une norme autoritaire très présente dans l'imaginaire des Français. Tous les acteurs s'accordent à envier les compétences plurilingues des Néerlandais et surtout des Scandinaves qu'ils considèrent comme exemplaires.

A l'inverse de ces tendances, l'analyse du discours des personnes employées au siège de la multinationale française met au jour une définition du plurilinguisme qui se situe aux antipodes de la première (cf. *supra*). Plutôt que d'envisager le plurilinguisme selon un point de vue monolingue, les acteurs livrent une vision fonctionnelle du plurilinguisme qui n'implique pas de compétences égales dans plusieurs langues. Cette conception plus réaliste semble être un effet collatéral d'une « philosophie d'entreprise » qui vise, à côté de l'anglais, à promouvoir la diversité linguistique, culturelle et cognitive.

2.3.3. Insécurité / sécurité linguistiques

Le sentiment de sécurité / d'insécurité linguistique ne peut être dissociée de ce qui précède. C'est dans la multinationale française qui privilégie la diversité et un plurilinguisme fonctionnel que les acteurs se sentent le plus sûres :

[18] Responsable du service marketing / communication et relations clients dans la multinationale française

AGR2 euh les compétences linguistiques euh **je considère que j'ai des bonnes bases** et aussi disons une euh comment dire une volonté d'apprendre les langues et aussi **j'avais pas peur de parler de prononcer même si c'est pas bon si c'est pas correct moi personnellement j'ai pas peur de parler dans d'autres langues** \ *** euh et ça m'a aidé d'apprendre * ça m'a beaucoup aidé d'avoir des connaissances dans plusieurs langues \

Dans toutes les autres entreprises, l'importance réelle ou fantasmée qu'a prise l'anglais est de nature à susciter un sentiment d'insécurité linguistique. Il conduit les acteurs à majorer la fonctionnalité du français et/ou à opter pour une stratégie de compensation. En raison de la proximité linguistique de l'allemand et de l'alsacien, ils sont amenés à valoriser leur compétence (essentiellement) orale en allemand. L'auto-dépréciation des compétences dans l'une des langues (anglais) a ainsi comme corollaire la majoration des compétences dans l'autre langue (l'allemand) :

[19] Directeur national de clientèle dans une PME française

AK et en allemand/

S06 alors là/ j'ai une très grande facilité à m'exprimer en allemand * puisque j'ai un allemand courant \

Ce sentiment d'insécurité est plus particulièrement caractéristique d'acteurs plus âgés (cadres) qui sont convaincus (à tort ou à raison) de ne pas disposer des mêmes compétences que les générations actuelles qui arrivent sur le marché de l'emploi. Selon la tripartition établie par Calvet (1999), **l'insécurité est de nature formelle**, en ce que les acteurs ont l'impression de ne pas se conformer à un modèle et à une norme intériorisée autoritaire. Il

n'est pas exclu que cette insécurité soit aussi de **nature statutaire** : dans la mesure où l'anglais fonctionne comme la langue d'une « communauté » (langue légitime), les compétences jugées insuffisantes peuvent contribuer à remettre en cause l'appartenance d'un acteur au groupe et, finalement, sa légitimité.

Conclusion :

- Cadre épistémologique

Bien que l'analyse proposée prenne appui sur le discours des acteurs, l'option retenue est en mesure de montrer que le plurilinguisme - qui n'est pas encore un objet scientifique - gagne à être approché à travers toutes ses manifestations (pratiques et RS des langues qui sous-tendent les pratiques, compétences, traitement) et à travers les contextes (environnement). Ces manifestations ou ces dimensions (pratiques, traitement, contextes) ont plusieurs épaisseurs et ne peuvent être dissociées, en ce qu'elles agissent et rétroagissent les unes sur les autres. (traitement agit sur les pratiques et les RS qui à leur tour agissent sur le traitement).

L'option épistémologique retenue a par ailleurs l'avantage au-delà des facteurs politiques et économiques à mettre l'accent sur la dimension sociale du plurilinguisme (source de pouvoir, mais aussi d'inégalité, de discrimination, voire de souffrance) et sur les idéologies qui fondent la gestion du plurilinguisme.

Les discours recueillis et les positionnements qu'ils révèlent ne peuvent être dissociés de l'environnement dans lequel s'insèrent les entreprises et les acteurs.

Mise en contraste des entreprises :

Au total, les processus d'internationalisation, dans lesquels est engagée de manière diverse chacune des entreprises, peuvent avoir des effets opposés sur la diversité des pratiques et des ressources linguistiques mises en œuvre dans le contexte professionnel. Ces tendances antagonistes, qui peuvent ne pas s'exclure (cf. AGR), semblent devoir être reliées, non pas au contexte mondialisant, mais à la manière dont les diverses entreprises conçoivent leur expansion et leurs activités à l'échelle internationale.

Il semble une volonté -qui n'est pas imposée par la hiérarchie- conduit, au moins pour partie, à une meilleure adéquation entre le traitement (plus ou moins explicitement) préconisé et les pratiques (telles qu'elles sont représentées dans le discours). Cette concordance est particulièrement perceptible dans la multinationale française. Elle paraît être liée non pas au traitement lui-même (qui reste exigeant en ce qu'il implique des pratiques et des compétences plurilingues), mais à la manière dont les questions de langues ont été traitées en lien avec la philosophie de la firme. C'est bien parce que les acteurs mesurent les bénéfices et les finalités d'un traitement qui découlent d'un projet de développement et d'internationalisation, construit de manière concertée et collective, que sa traduction en actes dans les pratiques ne semble pas s'écarter des stratégies préconisées et semblent ne pas mettre les acteurs en position d'insécurité linguistique.

Bibliographie :

- BERTHOUD, A. C. (2007). « Regard croisés sur un plurilinguisme à inventer ». *Cahiers de l'ILSL 23*, Université de Lausanne.
- BLANCHET Ph. (2005) : « Minorations, minorisations, minorités : Essai de théorisation d'un processus complexe », in Huck D., Blanchet Ph.. *Minorations, minorisations, minorités. Etudes exploratoires*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 17-47.
- BOGATTO, F.X., MERCIER, E., BOTHOREL-WITZ, A. (2006). "Les représentations sociolinguistiques de locuteurs adolescents en Alsace". In Abel, A., Stuflessner, M., Putz, M. (dir.). Actes du colloque "Multilingualism across Europe: Findings, Needs, Best practices". Bolzano : EURAC.
- BOTHOREL-WITZ, A. (1998). "La conscience linguistique au carrefour de plusieurs disciplines". In Maillard, Ch., Bothorel-Witz, A. (dir). *Du dialogue des disciplines. Germanistique et interdisciplinarité*. Strasbourg : Presses Universitaires de Strasbourg.
- BOTHOREL-WITZ, A., TSAMADOU-JACOBBERGER, I. (2009) : "Les processus de minoration et de majoration dans le discours sur les langues et les pratiques dans des entreprises à vocation internationale (implantées en Alsace). In Huck, D., Kahn, R. (dirs.) : Contextes régionaux plurilingues et activités économiques. Etudes de cas en Alsace, en Bretagne et en Provence. Paris : L'Harmattan,
- BOTHOREL-WITZ, A., CHOREMI, Th. (2009) : "Le plurilinguisme dans les entreprises à vocation internationale. Comment saisir ce phénomène pluridimensionnel à travers le discours des acteurs ?". *Sociolinguistica 23, Sprachwahl in europäischen Unternehmen, Language choice in European companies, Choix linguistiques dans les entreprises en Europe*, pp.104-130.
- CALVET, L.-J. (1999). *Pour une écologie des langues du monde*. Paris : Plon.
- FLAMENT, C. (1999). "La représentation sociale comme système normatif". *Psychologie et Société*, vol. 1, pp. 29-54.
- ELOY, J.M. (2003) : « Pour une approche complexe de la nature sociale de la langue ». In Blanchet, Ph., De Robillard, D. (Dir.) : langues, contacts et complexité. Perspectives théoriques en sociolinguistique. Rennes : Presses universitaires, pp. 171-188.
- GAJO, L. (2003). "Approche comparative des données suisses et valdôtaines". In Cavalli M., Coletta D., Gajo L., Matthey M., Serra C. (dirs). *Langues, bilinguisme et représentations sociales au Val d'Aoste*. Aoste : IRRE.
- GRIN F., GAZZOLA M. (2007) : « Efficiency and Fairness » in Livrable 4.1. - *Working Paper for the internal workshop*. Projet Dylan.
- ELEJABARRIETA, E. (1996) : "Le concept de représentation sociale". In : Deschamps, J.C., Beauvois J.L. : *Des attitudes aux attributions. Sur la construction de la réalité sociale*. Grenoble : PUG, pp. 137-149.
- HUCK, D., BOTHOREL-WITZ, A., GEIGER-JAILLET, A. (2007). "L'Alsace et ses langues. Éléments de description d'une situation sociolinguistique en zone frontalière". In Abel, A., Stuflessner, M., Voltmer L. (dir.). *Aspects of Multilingualism in European Border Regions : Insights and Views of Alsace, Eastern Macedonia and Thrace, the Lublin Voivodeship and South Tyrol*. Bozen : EURAC.
- KAHN, R. (2005) : « Modèles de développement économique et cultures régionales. La minoration / majoration appliquée aux régions : le cas de l'Alsace ». In Huck D., Blanchet Ph. (dir.) : *Minorations, minorisations, minorités*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 67-86.
- LÜDI, G., BARTH, L.A., HÖCHLE K., YANAPRASART P., (2009) : « La gestion du plurilinguisme au travail entre la „philosophie“ de l'entreprise et les pratiques spontanées ». *Sociolinguistica 23, Sprachwahl in europäischen Unternehmen, Language choice in European companies, Choix linguistiques dans les entreprises en Europe*, pp. 32-52.
- MATTHEY, M. (2003) : « Aspects théoriques et méthodologiques de la recherche ». In Cavalli, M., Coletta, D., Gajo, L., Matthey, M., Serra, C. (2003). *Langues, bilinguisme et représentations sociales au Val d'Aoste*. Aoste : IRRE, pp. 47-55.
- MOLINER, P., GUTERMAN, M. (2004). "Dynamique des descriptions et des explications dans une représentation sociale". *Papers on Social Representations, Textes sur les représentations sociales*, vol. 13, pp. 2.1-2.12. Disponible en ligne. <http://www.psr.jku.at/>
- MONDADA, L. (2004), "Représentations, stéréotypes, catégorisations : de nouvelles voies pour la sociolinguistique et la linguistique de l'acquisition ? ". In Gajo, L., Matthey, M., Moore, D., Serra, C. (dir.). *Un parcours au contact des langues. Textes de Bernard Py commentés*. Paris : Didier.
- PY, B. (2004). "Pour une approche linguistique des représentations sociales". *Langages "Représentations métalinguistiques ordinaires et discours"*, n° 154, pp. 6-19.
- TRUCHOT, C., HUCK, D. (2009) : « Le traitement des langues dans les entreprises » in *Sociolinguistica 23, Sprachwahl in europäischen Unternehmen, Language choice in European companies, Choix linguistiques dans les entreprises en Europe*, pp. 1-31.