

## TABLE DES MATIÈRES

### [INTRODUCTION](#)

#### [I– DIFFÉRENTS TYPES DE POLITIQUES LINGUISTIQUES EN MILIEU DE TRAVAIL](#)

#### [II– LE BILINGUISME AU TRAVAIL DEMANDE DES RESSOURCES](#)

#### [III– LE BILINGUISME COMME « TÂCHE CONNEXE » INVISIBLE](#)

##### [A. Employée qui sert d'interprète auprès de clients](#)

##### [B. Employé qui sert de traducteur auprès de ses collègues](#)

### [CONCLUSION](#)

#### Résumé

*Dans cet article, l'auteure discute des effets négatifs possibles sur les employés lorsque les politiques linguistiques visent à soutenir le bilinguisme ne font pas l'objet d'une saine gestion humaine, matérielle et financière. Elle présente deux cas pour illustrer cet enjeu et offre des pistes d'action pour les gestionnaires.*

#### INTRODUCTION

Dans un nombre grandissant de milieux de travail, la question du bilinguisme et de la gestion des langues devient une préoccupation importante<sup>1</sup>, notamment en raison d'une plus grande reconnaissance de la diversité linguistique au sein des entreprises et des services, de la croissance des pratiques commerciales internationales ainsi que de l'obligation de respecter les droits linguistiques des différentes minorités<sup>2</sup>. Dirigeants et travailleurs se demandent : quels sont les droits et responsabilités de chacun en matière linguistique ? Quelles ressources seront nécessaires pour respecter les engagements linguistiques ? Lorsque plusieurs langues sont parlées en contexte de travail, comment respecter, valoriser et soutenir les pratiques bilingues ?

Il n'y a évidemment pas une réponse unique à ces questions, puisque chaque milieu est différent et plusieurs facteurs contribuent à déterminer les politiques à faire appliquer et les ressources à mobiliser : les obligations légales à respecter ; les compétences linguistiques des dirigeants et du personnel ; la nature des tâches et des activités de l'entreprise ; les besoins commerciaux ; etc.<sup>3</sup>.

Comme gestionnaires, il est important de connaître les politiques linguistiques gouvernementales à respecter, ainsi que de rendre explicites celles qui sont appliquées *de facto* au sein des équipes de travail. Alors qu'une saine gestion des langues au travail peut devenir un avantage pour les travailleurs et les entreprises, une gestion déficiente de ces politiques peut avoir des effets non désirables sur d'autres. Parmi ces effets non désirables, il y a l'invisibilisation des tâches et services rendus par le personnel pour soutenir le bilinguisme au travail. C'est ce qui sera discuté dans cet article.

#### I– DIFFÉRENTS TYPES DE POLITIQUES LINGUISTIQUES EN MILIEU DE TRAVAIL

Au Canada, le bilinguisme en milieu de travail est largement encadré par la *Loi sur les langues officielles*<sup>4</sup>, au niveau fédéral, ainsi que par d'autres lois provinciales et territoriales, telles que la *Charte de la langue française*<sup>5</sup> du Québec, la *Loi sur les langues officielles*<sup>6</sup> du Nouveau-Brunswick et la *Loi sur les langues officielles*<sup>7</sup> des Territoires du Nord-Ouest. Ces lois dictent les principes à respecter en matière d'usages linguistiques pour les services gouvernementaux et entreprises qui y sont assujettis. Les rôles et responsabilités de chacun y sont décrits, et il revient à chaque milieu de travail de les appliquer.

À ces politiques linguistiques « macros » ou *top-down*, s'ajoutent les politiques linguistiques internes, *de facto*<sup>8</sup>. Ces politiques *de facto* servent à « gérer » les langues présentes dans l'espace de travail, ce qui ne se limite pas à l'anglais et au français. Elles ont souvent comme buts d'améliorer les communications au sein des équipes de travail, d'améliorer l'efficacité des travailleurs, d'assurer l'harmonie sociale au sein des équipes ou de satisfaire les besoins linguistiques de clients ou fournisseurs. Chaque milieu de travail édicte par ses règles internes et ses pratiques habituelles des politiques à suivre concernant la façon dont les personnes doivent utiliser les langues dans le cadre de leur travail<sup>9</sup>.

## II– LE BILINGUISME AU TRAVAIL DEMANDE DES RESSOURCES

Lorsqu'une entreprise décide de soutenir les pratiques bilingues dans son milieu, viennent les questions liées aux ressources financières, matérielles et humaines : de quoi auront besoin les travailleurs pour réaliser leurs tâches ou offrir des services dans plus d'une langue ? Des services d'interprétation ou de traduction seront-ils nécessaires ? Y aura-t-il des personnes responsables d'offrir des services linguistiques au sein des équipes de travail ?

Une mauvaise planification des ressources peut devenir un obstacle important à l'atteinte des objectifs linguistiques d'une entreprise. Cela peut survenir lorsque les politiques linguistiques sont implicites ou mal connues du personnel ou des dirigeants. Il peut aussi arriver que les besoins du personnel soient sous-estimés ou ignorés par les gestionnaires. Assurer le respect des obligations en matière de bilinguisme risque, dans de tels contextes, de devenir une « tâche connexe » invisible qui s'ajoutera à la charge de travail de travailleurs. Les tâches liées aux services bilingues peuvent alors représenter un désavantage professionnel et fiscal pour le personnel touché. C'est pourquoi il est important pour les gestionnaires d'en être conscients et de prendre des mesures correctives, lorsque nécessaire.

## III– LE BILINGUISME COMME « TÂCHE CONNEXE » INVISIBLE

Deux cas de figure illustreront comment une mauvaise planification ou mobilisation des ressources peut affecter négativement des membres du personnel ainsi que l'atteinte des objectifs d'une entreprise en matière de bilinguisme.

### A. Employée qui sert d'interprète auprès de clients

Dans un hôtel prisé par les touristes, les réceptionnistes sont embauchés sous la condition de parler au minimum deux langues, le français et l'anglais. Grâce aux compétences linguistiques du personnel, l'hôtel offre aussi des services dans d'autres langues, telles que l'espagnol et l'allemand. Le multilinguisme de l'équipe d'accueil est valorisé par la direction, qui désire offrir un service à la clientèle exemplaire. Toutefois, lorsque des clients sinophones se présentent à la réception, les réceptionnistes se tournent systématiquement vers Annie, une employée à la comptabilité qui parle mandarin. Annie est régulièrement interrompue dans son travail pour assister l'équipe de l'accueil. Il est courant que sa présence soit nécessaire une dizaine de minutes afin de compléter l'arrivée des clients et de répondre à leurs questions d'ordre touristique. Son travail de soutien à l'accueil ne fait pas partie des tâches prévues à son contrat, et aucune prime ne lui est attribuée pour ses services d'interprétation. L'interruption dans ses tâches nuit à son efficacité et à sa productivité. De plus, elle se fait reprocher par sa superviseuse de passer trop de temps à l'accueil, à papoter avec les clients. Elle a enfin le sentiment de devenir la « Chinoise de service » de son hôtel, ce qui la rend inconfortable au travail. Annie souhaiterait bien arrêter de répondre aux appels de ses collègues à l'accueil, mais elle craint de se faire réprimander pour son manque de collaboration ou se faire reprocher de mettre en péril la bonne réputation de l'hôtel<sup>10</sup>.

Dans cet exemple, les politiques linguistiques *de facto* de l'hôtel posent comme principe que la qualité du service à la clientèle prime sur les autres tâches à accomplir par les employés. Toutefois, cette politique n'étant pas explicite, elle est mal comprise par certains gestionnaires, qui ne l'appliquent pas de manière cohérente. Il y a dans cette pratique un manque de planification et de gestion de ressources humaines qui nuit à des employés qui ne sont pas embauchés pour offrir des services linguistiques ni pour répondre directement à la clientèle.

### B. Employé qui sert de traducteur auprès de ses collègues

Une entreprise doit respecter des politiques linguistiques gouvernementales qui l'obligent à rendre les outils de travail disponibles en français, langue minoritaire, à tous ses employés. De plus, les communications officielles internes doivent être produites dans les deux langues de travail de l'entreprise, soit l'anglais et le français. Pour répondre aux exigences gouvernementales, l'entreprise cherche à améliorer ses pratiques linguistiques en se tournant vers des services de traduction.

Devant les coûts et les délais inhérents à l'embauche de traducteurs internes ou externes, l'équipe de direction décide de déléguer les tâches de traduction au département de communication. Or, un seul employé de l'équipe, David, maîtrise suffisamment le français pour rédiger des documents dans cette langue. Alors que ses tâches habituelles sont orientées vers les communications externes, son gestionnaire l'informe qu'il devra dorénavant traduire les documents de l'entreprise en français, en plus de ses tâches habituelles. David n'a aucune formation en traduction, et il craint que ses traductions ne soient pas à la hauteur des attentes de ses collègues. La traduction est une tâche qui l'ennuie et pour laquelle il n'a pas été embauché. Aucune prime ne lui est offerte pour cette nouvelle responsabilité, qui est pourtant cruciale pour l'entreprise. David songe maintenant à quitter son emploi<sup>11</sup>.

Dans cet exemple, on observe une décision administrative axée sur la réduction des coûts financiers, plutôt que sur les responsabilités linguistiques de l'entreprise. Plutôt que de faire appel à des professionnels en traduction, la tâche est déléguée à un employé qui n'a pas la formation adéquate. En plus de changer la nature du poste de l'employé, les services linguistiques qu'il devra rendre ne sont pas reconnus comme une augmentation de sa charge de travail et de ses responsabilités. Le risque d'une telle décision est aussi financier : le temps requis pour faire les traductions peut être plus grand que si elles étaient faites par des professionnels ; des documents mal traduits deviennent difficiles à utiliser par les employés francophones, qui se tourneront vers les documents originaux en anglais. Cette décision qui vise à réduire les

dépenses liées au service de traduction peut en fait créer des dépenses supplémentaires. Les employés francophones peuvent vivre davantage de frustrations, avec la perception d'un manque de sérieux de la part de leur employeur quant à ses responsabilités linguistiques. La décision peut avoir des effets négatifs sur l'employé touché, mais aussi sur l'ensemble de ses collègues, ainsi que sur la gestion financière et la bonne réputation de l'entreprise.

## CONCLUSION

Quelques recommandations de bonnes pratiques peuvent être tirées de ces exemples afin d'améliorer la gestion des politiques linguistiques au sein des entreprises <sup>12</sup> :

1. **Rendre visibles les politiques linguistiques en vigueur** : Documenter, officialiser et faire connaître les politiques linguistiques facilitent leur respect par les employés et gestionnaires. Cela permet de planifier et de gérer les ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs linguistiques, ainsi que d'apporter des correctifs, lorsque nécessaire ;
2. **Reconnaître et planifier les tâches linguistiques réalisées par le personnel** : Cela permet de mieux évaluer et ajuster les responsabilités et charges de travail de chacun. Il est recommandé d'offrir une compensation salariale pour les tâches linguistiques effectuées en plus d'autres tâches habituelles ;
3. **Faire une évaluation réaliste des ressources financières essentielles à l'atteinte des objectifs linguistiques** : Ignorer les besoins ou sous-estimer les ressources à attribuer aux services linguistiques peut mener à l'échec des politiques en vigueur. Il est recommandé de favoriser l'embauche interne ou externe de traducteurs ou interprètes professionnels, lorsque pertinent ;
4. **S'assurer que les postes névralgiques soient pourvus par des personnes compétentes linguistiquement** : Qu'il s'agisse de dirigeants, de gestionnaires ou d'employés au service à la clientèle ou aux communications, avoir des personnes bilingues en poste est nécessaire pour mettre en oeuvre les politiques linguistiques et éviter que cette responsabilité revienne à un nombre très réduit de personnes, qui ne pourront porter seules un tel mandat. De plus, cela permet de montrer le sérieux de l'entreprise envers ses engagements linguistiques. Les employeurs devraient considérer le bilinguisme comme un critère d'embauche significatif et soutenir financièrement la formation linguistique du personnel en place.

Enfin, la saine gestion des politiques linguistiques est l'affaire de tous en milieu de travail. Une bonne planification et mobilisation des ressources humaines, matérielles ou financières est essentielle pour que le bilinguisme devienne un réel avantage pour les employés comme pour l'entreprise.

---

\* M<sup>me</sup> Catherine Levasseur est professeure adjointe à l'Institut des langues officielles et du bilinguisme de l'Université d'Ottawa. Ses recherches de sociolinguistique portent sur les politiques linguistiques, la socialisation langagière, le multilinguisme en milieu de travail, ainsi que sur la didactique des langues secondes.

1. B.-L., GUNNARSSON (2013), « Multilingualism in the workplace », *Annual Review of Applied Linguistics*, 33, 162-189, <https://doi.org/10.1017/s0267190513000123>.

2. C. ROBERTS (2010), « Language socialization in the Workplace », *Annual Review of Applied Linguistics*, 30, 211-227, <https://doi.org/10.1017/s0267190510000127>.

3. E. LAVRIC, S. LESK et M. STEGU (2017), « Multilingualism in business: Language needs », dans G. MAUTNER et F. RAINER (éds.), *Handbook of business communication. Linguistics approaches*, De Gruyter, p. 249-258, <https://doi.org/10.1515/9781614514862-012>.

4. L.R.C. (1985), ch. 31 (4<sup>e</sup> suppl.).

5. RLRQ, c. C-11.

6. L.N.-B. 2002, ch. O-0.5.

7. LRTN-O 1988, ch. O-1.

8. D. C. JOHNSON, (2013), *Language Policy*, Palgrave Macmillan, <https://doi.org/10.1057/9781137316202>.

9. J. ANGOURI (2013), « The multilingual reality of the multinational workplace: Language policy and language use », *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 564-581, <https://doi.org/10.1080/01434632.2013.807273>.

10. Exemple inspiré de : G. HARRISON (2013), « "Oh, you've got such a strong accent": Language Identity Intersecting with Professional Identity in the Human Services in Australia », *International Migration*, 51(5), 192-204, <https://doi.org/10.1111/imig.12005> ; M. THOMPSON et C. ANTHONISSEN (2019), « Transnational traders' discourse:

Informal language policy emerging in a South African Chinatown », *Language Matters*, 50(1), 3-24, <https://doi.org/10.1080/10228195.2018.1541926>.

**11.** Exemple inspiré de : M. LEBLANC (2014), « Traduction, bilinguisme et langue de travail : une étude de cas au sein de la fonction publique fédérale canadienne », *Meta : Journal des traducteurs*, 59(3), 537, <https://doi.org/10.7202/1028656ar>.

**12.** D. VERMANDERE, L. VANGEHUCHTEN et R. VAN HERCK (2019), « Language policy evaluation in business settings », *European Journal of Language Policy*, 11(1), 25-46, <https://doi.org/10.3828/ejlp.2019.3>.

Date de dépôt : 6 septembre 2022

Éditions Yvon Blais, une société Thomson Reuters.

©Thomson Reuters Canada Limitée. Tous droits réservés.