

[EYB2022BRH2574](#)

Bulletin en ressources humaines

Décembre 2022

Catherine LEVASSEUR*

Adopter une lingua franca en entreprise : une bonne pratique en contexte multilingue ?

TABLE DES MATIÈRES[INTRODUCTION](#)[I- POURQUOI ADOPTER UNE LINGUA FRANCA AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ?](#)[II- ENJEUX ET LIMITES D'UNE POLITIQUE DE LINGUA FRANCA](#)[A. Quand la lingua franca nuit aux communications](#)[B. Une lingua franca pour unifier le personnel : une pratique contre-productive](#)[III- BONNES PRATIQUES POUR LA GESTION DES LANGUES EN ENTREPRISE](#)[CONCLUSION](#)**Résumé**

Dans cet article, l'auteure discute des raisons pour lesquelles l'adoption d'une lingua franca est devenue pratique courante en entreprise, notamment pour les multinationales. L'auteure souligne que la politique de lingua franca en entreprise ne permet pas toujours d'atteindre les objectifs fixés par sa mise en oeuvre, en raison des enjeux linguistiques et relationnels qui en émergent. L'article présente des pistes de réflexion et d'action pour les gestionnaires qui considèrent l'implantation d'une telle pratique dans leur milieu.

INTRODUCTION

Imaginons une entreprise en pleine expansion, prête à s'implanter dans un nouveau pays grâce à une acquisition prometteuse. Jusqu'alors, cette entreprise fonctionnait en anglais, langue du territoire où se situe son siège social. L'anglais est la langue habituelle du travail, mais les employés utilisent aussi d'autres langues à l'interne ou avec des partenaires d'affaires. L'entreprise n'a jamais officialisé de politique linguistique, puisque ses gestionnaires n'en ont jamais ressenti le besoin. La nouvelle filiale, quant à elle, fonctionne en portugais, la langue principale de ses employés et de ses clients. Avec les échanges fréquents entre le siège social et sa filiale, ainsi que le besoin d'intégrer les employés des deux sites en une seule entreprise, la question des langues devient incontournable : quelles langues devraient être utilisées au sein de l'entreprise ?

Au cours des dernières décennies, la réponse qui a largement été apportée à cette question est l'adoption d'une langue corporative, une *lingua franca*, pour les activités de communication interne ou externe. Une politique linguistique de *lingua franca* peut être mise en place de manière explicite et formelle, de manière flexible par des recommandations et des lignes directrices, ou de manière implicite, par les usages et les pratiques valorisés au sein des équipes de travail¹. Dans tous les cas, les entreprises qui adoptent une telle politique le font dans le but de trouver une solution à ce qui est perçu comme un problème : la gestion du multilinguisme.

Dans cet article, les principales raisons évoquées pour adopter une *lingua franca* en entreprise seront exposées, pour ensuite en discuter les limites. Des pistes d'action seront présentées pour guider l'adoption de politiques linguistiques respectueuses de la diversité linguistique en milieu de travail.

I- POURQUOI ADOPTER UNE LINGUA FRANCA AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ?

En raison de mythes persistants à propos du bilinguisme, nombre de gestionnaires estiment que les pratiques multilingues font obstacle aux communications efficaces ou au sentiment de loyauté envers l'entreprise. Il est supposé que si l'ensemble des employés utilisent une même langue dans le cadre de leurs activités professionnelles, ils pourraient mieux se comprendre, avoir un meilleur accès à l'information et participer plus équitablement à l'ensemble des activités de l'entreprise². Une *lingua franca* est par ailleurs considérée comme une alternative plus rapide, plus simple et moins coûteuse que les services de traduction et d'interprétation³.

Un deuxième type d'argument qui motive l'adoption d'une *lingua franca* est le désir de créer ou de sécuriser un sentiment d'appartenance envers l'entreprise. L'objectif poursuivi est que les membres du personnel développent le sentiment de faire partie d'une communauté ou d'une grande équipe au sein de laquelle ils peuvent tous contribuer et collaborer⁴. Une langue commune éviterait que la diversité linguistique fasse émerger des divisions dans le milieu de travail⁵.

L'adoption d'une *lingua franca* en tant que langue corporative peut par ailleurs faire partie du processus d'établissement d'une marque de commerce⁶. Le choix d'une langue corporative peut servir à se démarquer par rapport à la concurrence, à faire croître le prestige de l'entreprise, à faciliter la mobilité des produits et leur positionnement dans un marché globalisé, à sécuriser la confiance et la loyauté des employés, des partenaires d'affaires et de la clientèle⁷.

Or, la politique de *lingua franca* est remise en question en raison des limites qu'elle comporte, ainsi que des problèmes qu'elle peut entraîner. Voyons pourquoi.

II- ENJEUX ET LIMITES D'UNE POLITIQUE DE LINGUA FRANCA

La politique de *lingua franca* est directement liée à la croyance qu'un milieu monolingue fonctionnera nécessairement mieux qu'un milieu multilingue. C'est pourquoi les gestionnaires peuvent se sentir démunis lorsque la politique de *lingua franca* n'atteint pas les objectifs en matière de communication ou d'unification du personnel. En fait, la recherche en sociolinguistique et en linguistique appliquée montre que l'imposition d'une langue commune au travail peut créer ou exacerber des tensions entre les groupes d'employés.

A. Quand la lingua franca nuit aux communications

Lorsqu'une langue commune est imposée au sein d'une entreprise dans le but de faciliter les communications, un seul facteur est alors considéré : le choix du code linguistique. Or, une communication réussie et efficace dépend de nombreux autres facteurs qui se combinent de manière complexe.

Travailler dans une langue déterminée veut dire mobiliser des compétences avancées tant à l'oral qu'à l'écrit, dans un style particulier, avec des termes techniques, et ce, dans un contexte où les attentes sont très élevées. Toutefois, les membres du personnel auront nécessairement des compétences dans la langue corporative qui varieront selon les individus et les tâches à exécuter. Un déséquilibre dans la communication et dans l'accès à l'information s'observera entre les employés qui maîtrisent moins bien le code linguistique et ceux qui l'utilisent plus aisément. En effet, si une *lingua franca* est imposée à des travailleurs qui ont des compétences limitées dans cette langue, il leur sera difficile de réaliser leurs tâches, de respecter le temps prévu pour celles-ci, de comprendre les informations qui circulent, de suivre les politiques internes ou de participer pleinement à leurs activités professionnelles⁸. Les personnes qui ont plus de mal à répondre aux attentes linguistiques de leur milieu de travail peuvent d'ailleurs voir leur carrière ralentie, malgré leurs autres compétences reconnues.

L'imposition d'une *lingua franca* a souvent pour conséquence d'augmenter le sentiment d'insécurité linguistique des travailleurs⁹. Ceux-ci peuvent développer des stratégies d'évitement pour réduire leur sentiment d'appréhension face à différentes situations de communications¹⁰. Par exemple, ils éviteront de prendre la parole en réunion ou devant certains individus¹¹, ils refuseront de faire partie d'événements de communication, ils demanderont à des collègues de faire des tâches à leur place (p. ex. rédaction de courriel, passer un appel téléphonique, poser une question à un pair), etc. Plusieurs préféreront cacher leur incompréhension plutôt que de demander de l'aide, par crainte de perdre la face¹² ou d'être perçus comme manquant d'autonomie. Lorsque des employés ont du mal à comprendre les informations qui leur sont communiquées, ils peuvent enfin faire appel à des outils numériques de traduction. Les traductions ainsi produites n'étant pas toujours fiables, elles risquent d'introduire d'autres sources de malentendus¹³.

Enfin, communiquer n'est pas qu'une question linguistique. De nombreux éléments culturels, identitaires, pragmatiques et sociolinguistiques doivent être interprétés et pris en considération pour que la communication soit réussie. Dans le cas d'une entreprise composée d'un siège social et de filiales implantées dans des contextes culturels différents, il est possible que des incompréhensions persistent malgré l'usage d'une langue commune. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces incompréhensions : des différences culturelles, des marqueurs linguistiques d'identités personnelles¹⁴ ou nationales¹⁵, des styles de communication variés¹⁶, etc. Des maladroites peuvent être interprétées comme des affronts, des informations cruciales peuvent ne pas être comprises, des pratiques de communication jugées inadéquates deviennent sources de conflits¹⁷. La difficulté de se comprendre à travers une langue commune peut entraîner des conséquences négatives sur la rétention du personnel, sur le climat de travail et sur la capacité des équipes à collaborer¹⁸.

B. Une *lingua franca* pour unifier le personnel : une pratique contre-productive

L'imposition d'une *lingua franca* peut invisibiliser la diversité linguistique et culturelle au sein d'une entreprise, mais elle ne peut la faire disparaître. L'usage d'une *lingua franca* donne une illusion d'unité, mais derrière cette unité se cache l'exclusion ressentie par les personnes qui parlent d'autres langues.

En effet, choisir une seule langue de communication, c'est en *exclure* d'autres. Puisque les langues sont associées symboliquement aux gens qui les parlent, choisir une *lingua franca* reflète aussi le choix d'exclure des personnes et des identités. Lorsque la *lingua franca* est de plus une langue de prestige, parlée par des groupes en situation de pouvoir au sein de l'entreprise et qu'elle est imposée par ceux-ci, elle vient exacerber les écarts de statut entre les groupes d'employés¹⁹. Le message implicite envoyé avec l'adoption d'une langue corporative est que les autres langues – et donc leurs locuteurs – ont moins de valeur aux yeux des gestionnaires. L'imposition d'une *lingua franca* peut d'ailleurs être interprétée par les locuteurs de langues locales comme une démarche coloniale, impérialiste et hégémonique qui cherche à les marginaliser davantage²⁰.

Dans certains contextes, la *lingua franca* n'arrive pas à jouer son rôle d'unification des membres du personnel, car une autre langue lui fait concurrence. Par exemple, si l'anglais est choisi comme *lingua franca*, mais que la langue locale est différente, il est possible que cette dernière ait une grande valeur aux yeux des employés et qu'elle soit perçue comme plus utile, plus désirable que l'anglais²¹. Des employés utilisant la *lingua franca* peuvent alors ressentir une pression sociale qui les incite à utiliser la langue locale, plutôt que l'anglais²². Ces dynamiques linguistiques amplifient les tensions entre les groupes d'employés, plutôt que de les unifier. À l'inverse, lorsque l'entreprise utilise la *lingua franca* comme marqueur de loyauté, symbole d'appartenance et d'unité, un sentiment de méfiance peut émerger envers ceux qui ne l'utilisent pas suffisamment ou qui ne la maîtrisent pas selon les normes attendues.

L'imposition stricte ou sévère d'une politique de *lingua franca* peut générer des conflits entre les employés, les gestionnaires et les dirigeants, notamment lorsqu'ils sont en désaccord à propos de l'utilité, de la visée, de la portée ou de la manière de l'appliquer au sein de l'entreprise. Même lorsqu'une *lingua franca* est adoptée, il est normal et attendu que les pratiques de communication au quotidien soient plus flexibles, notamment dans les situations de communication informelles²³. Le choix des langues variera selon le contexte, les personnes impliquées, les capacités d'intercompréhension des interlocuteurs²⁴, etc. Décourager ces pratiques flexibles, les policer ou les sanctionner constitue des irritants importants pour les membres du personnel.

Lorsque la politique de *lingua franca* est évoquée comme prétexte pour sanctionner des employés qui ne la maîtrisent pas ou ne l'utilisent pas suffisamment aux yeux des employeurs, elle contribue implicitement ou explicitement aux pratiques discriminatoires envers certains groupes d'employés²⁵ et peut même contrevenir aux lois en vigueur sur le territoire donné. Non seulement une telle situation entraîne des répercussions négatives sur les individus discriminés, mais cela rend également le climat de travail malsain pour l'ensemble du personnel. L'entreprise peut quant à elle faire face à des contestations judiciaires.

Enfin, l'utilisation d'une *lingua franca* peut créer des iniquités au sein des équipes de travail. Les locuteurs multilingues qui maîtrisent bien la *lingua franca* deviennent souvent les traducteurs officieux de leur milieu. Cette responsabilité augmente leur charge de travail et peut devenir un fardeau disproportionné par rapport aux responsabilités de leurs pairs. Cela s'accompagne cependant d'un pouvoir et d'un contrôle plus grand sur les communications, ce qui peut être source de conflits²⁶. Les individus qui maîtrisent bien la langue corporative peuvent par ailleurs se montrer impatients ou manquer d'empathie envers leurs interlocuteurs dont la compétence linguistique est jugée déficiente²⁷. Les interactions marquées par l'impatience et le manque d'empathie nuisent grandement à la communication, aux relations interpersonnelles et au climat de travail.

III- BONNES PRATIQUES POUR LA GESTION DES LANGUES EN ENTREPRISE

En contexte multilingue, comment peut-on alors faciliter les communications, s'assurer que l'ensemble du personnel ait accès aux informations dont il a besoin et favoriser un sentiment d'inclusion et d'appartenance envers l'entreprise ?

Il n'y a pas de réponses simples à cette question, puisque chaque milieu de travail est unique. Toutefois, il est possible de s'inspirer de bonnes pratiques pour mettre en place des politiques linguistiques adaptées à son contexte²⁸.

Voici quelques exemples tirés de la recherche de bonnes pratiques de communication et de gestion des langues qui peuvent s'appliquer en contexte professionnel multilingue :

- Permettre les pratiques multilingues et encourager l'alternance codique, ainsi que le développement de compétences d'intercompréhension.

- Insister pour que le bilinguisme ou le multilinguisme soit un critère d'embauche.
- Encourager les sentiments d'inclusion, d'unité et d'appartenance en promouvant les valeurs ou les accomplissements de l'entreprise, plutôt que la langue de travail.
- Offrir une formation en communication interculturelle à l'ensemble du personnel afin de favoriser des communications respectueuses et un climat de travail plus harmonieux.
- Encourager l'empathie, la patience, les pratiques de vérification de la compréhension et l'ajustement des modes de communication chez l'ensemble du personnel afin de rendre les communications moins stressantes et plus harmonieuses.
- Circonscrire l'usage d'une *lingua franca* à des moments et à des contextes précis, plutôt que de l'imposer à grande échelle.
- Offrir du soutien linguistique à l'ensemble du personnel : services de traduction et d'interprétation, formation linguistique dans la *lingua franca* et dans les autres langues locales.
- Réviser les politiques et les pratiques courantes de gestion au sein de l'entreprise pour éliminer les situations de discrimination et permettre à l'ensemble du personnel de participer pleinement aux activités de l'entreprise.
- Être attentif aux dynamiques sociales qui se cachent derrière les choix linguistiques afin de prévenir l'exclusion ou la marginalisation de certains groupes d'employés, en particulier les locuteurs de langues minoritaires.
- Offrir une formation en équité, inclusion et diversité à l'ensemble du personnel.
- S'assurer que toute politique linguistique respecte la législation locale en vigueur sur le territoire où elle s'applique.

CONCLUSION

Se demander comment gérer la diversité linguistique au sein des entreprises sous-entend que le multilinguisme est un *problème qui doit être géré*. La réponse principale apportée à cette préoccupation, l'adoption d'une *lingua franca*, a montré ses limites. Les choix linguistiques et les actes de communication sont complexes, multifactoriels et parfois contradictoires. Ils sont enchâssés dans des relations sociales plus vastes. Chercher à contrôler les pratiques de communication par l'entremise d'une *lingua franca* est illusoire.

Demandons-nous plutôt : comment favoriser les communications et les relations de travail harmonieuses en contexte de multilinguisme ?

Pour explorer de nouvelles solutions, de nouvelles pratiques et de nouvelles politiques linguistiques, il faut accepter de changer de lunettes idéologiques, de changer de paradigme. Il est possible de mettre en oeuvre des politiques linguistiques multilingues en remplacement des politiques monolingues²⁹, si fortement ancrées dans les sociétés du Nord global. De tels changements nécessiteront toutefois des efforts concertés, de longue haleine, menés par des leaders prêts à innover dans leur milieu.

Le multilinguisme est la norme et non l'exception dans les sociétés humaines. Lorsqu'une place lui est faite au sein des entreprises, cela peut mener à un meilleur climat de travail, à plus de créativité et à de meilleures performances de la part des employés³⁰. Le multilinguisme n'est plus un problème, lorsqu'on sait en reconnaître la valeur.

* M^{me} 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. Maarja SIINER, « Swedishization or Internationalization? Negotiating the Common Language and Culture in a Swedish-Baltic Financial Institution », dans Maarja SIINER, Kadri KOREINIK et Kara D. BROWN (dir.), *Language policy beyond the state*, Springer, 2017, p. 61-80, en ligne : <<https://doi.org/10.1007/978-3-319-52993-6>>.

2. Anne-Wil HARZING, Kathrin KÖSTER et Ulrike MAGNER, « Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsiary relationship », *Journal of World Business*, 46(3), 2011, p. 279-287, en ligne : <<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.005>>.

3. Hanna-Ilona HÄRMÄVAARA, « Official language policy as a factor in using receptive multilingualism among members of an Estonian and a Finnish Student Organization », dans Maarja SIINER, Kadri KOREINIK et Kara D. BROWN (dir.), *Language Policy Beyond the State*, Springer, 2017, p. 201-221, en ligne : <<https://doi.org/10.1007/978-3-319-52993-6>>.

4. Maddy JANSSENS et Chris STEYAERT, « Re-considering language within a cosmopolitan understanding: Toward a multilingual franca approach in international business studies », *Journal of International Business Studies*, 45(5), 2014, p. 623-639, en ligne : <<https://www.jstor.org/stable/43653823>>.

5. M. SIINER, précité, note 1.

6. Sari PIETIKÄINEN et Helen KELLY-HOLMES, « The local political economy of languages in a Sámi tourism destination: Authenticity and mobility in the labelling of souvenirs », *Journal of Sociolinguistics*, 15(3), 2011, p. 323-346, en ligne : <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9841.2011.00489.x>>.

7. Elisabeth BARAKOS, « Managing, interpreting and negotiating corporate bilingualism in Wales », dans Tamah SHERMAN et Jiri NEKVAPIL (dir.), *English in business and commerce: Interactions and policies*, De Gruyter, 2018, p. 73-95, en ligne : <<https://doi.org/10.1515/9781501506833-004>>.

8. Dorte LØNSMANN, « Linguistic diversity in the international workplace: Language ideologies and processes of exclusion », *Multilingua*, 33(1-2), 2014, p. 89-116, en ligne : <<https://doi.org/10.1515/multi-2014-0005>>.

9. Yurni SAID-SIRHAN, « Linguistic insecurity and reproduction of the Malay community's peripherality in Singapore », *Journal of Asian Pacific Communication*, 24(2), 2014, p. 221-240, en ligne : <<https://doi.org/10.1075/japc.24.2.04sai>>.

10. Eve LEJOT, « Requests for help in a multilingual professional environment testimonies and Actantial models », *Open Linguistics*, 3(1), 2017, p. 516-539, en ligne : <<https://doi.org/10.1515/opli-2017-0026>>.

11. D. LØNSMANN, précité, note 8.

12. A.-W. HARZING, K. KÖSTER et U. MAGNER, précité., note 2.

[13.](#) E. LEJOT, précité, note 10.

[14.](#) M. JANSSENS et C. STEYAERT, précité, note 4.

[15.](#) Doris SCHEDLITZKI, Gareth EDWARDS et Gethin WHILE, « Leadership, management and the Welsh language », *European Management Review*, 14(1), 2017, p. 19-31, en ligne : <<https://doi.org/10.1111/emre.12087>>.

[16.](#) M. SIINER, précité, note 1.

[17.](#) Jinhyun CHO, *Intercultural communication in interpreting. Power and choices*, Routledge, 2022, en ligne : <<https://doi.org/10.4324/9781003179993>>.

[18.](#) M. JANSSENS et C. STEYAERT, précité, note 4.

[19.](#) D. SCHEDLITZKI, G. EDWARDS et G. WHILE, précité, note 15.

[20.](#) M. JANSSENS et C. STEYAERT, précité, note 4.

[21.](#) D. LØNSMANN, précité, note 8.

[22.](#) E. LEJOT, précité, note 10.

[23.](#) Leilarna KINGSLEY, « Language choice in multilingual encounters in transnational workplaces », *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 2013, p. 533-548, en ligne : <<https://doi.org/10.1080/01434632.2013.807271>>.

[24.](#) H.-I. HÄRMÄVAARA, précité, note 3.

[25.](#) Ingrid PILLER, *Linguistic diversity and social justice: An introduction to applied sociolinguistics*, Oxford University Press, 2016, en ligne : <<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199937240.001.0001>>.

[26.](#) E. LEJOT, précité, note 10.

[27.](#) M. SIINER, précité, note 1.

[28.](#) A.-W. HARZING, K. KÖSTER et U. MAGNER, précité, note 2.

[29.](#) M. JANSSENS et C. STEYAERT, précité, note 4.

[30.](#) E. LEJOT, précité, note 10.

Date de dépôt : 6 décembre 2022

Éditions Yvon Blais, une société Thomson Reuters.
©Thomson Reuters Canada Limitée. Tous droits réservés.