L'entreprise, angle mort de la politique linguistique ? Réflexions sur la loi Toubon

Corporate Language: the Blind Spot of Language Policy? Reflections on the Law Toubon

Jérôme Saulière

Electronic version

URL: <http://journals.openedition.org/pmp/6705>

ISSN: 2119-4831

Publisher

Institut de Management Public (IDPM)

Printed version

Date of publication: 15 June 2013

Number of pages: 263-276

ISBN: 978-2-7430-1538-1

ISSN: 0758-1726

Electronic reference

Jérôme Saulière, « L'entreprise, angle mort de la politique linguistique ? Réflexions sur la loi Toubon », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 30/2 | 2013, mis en ligne le 29 septembre 2015, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/6705>

L'entreprise, angle mort de la politique linguistique ? Réflexions sur la loi Toubon

07

► **Jérôme Saulière**

*Ingénieur du corps des mines, doctorant en sciences de gestion,
Centre de Recherche en Gestion - École Polytechnique / CNRS
Bâtiment Ensta - 828, boulevard des Maréchaux - 91762 Palaiseau Cedex*

Ré

Peut-on réglementer la langue de l'entreprise ? Faut-il le faire ? Cette question, au carrefour de la politique économique et la politique linguistique, est ici abordée à travers le cas de la loi Toubon, qui oblige les entreprises françaises à utiliser le français dans un certain nombre de contextes. Bien que de nombreuses raisons (macro-économiques, sociales ou linguistiques) puissent être invoquées pour réglementer l'usage des langues dans les entreprises, l'utilité réelle de la loi, trop ambitieuse et trop vague à la fois, nous semble douteuse. Peut-être l'entreprise est-elle condamnée à rester dans « l'angle mort » de la politique linguistique. Partant de ce constat, nous proposons une approche alternative basée sur l'implication des parties prenantes et la reconnaissance de ce que nous proposons d'appeler la « responsabilité sociolinguistique de l'entreprise ».

© 2013 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : politique linguistique, loi Toubon, responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Abs

Corporate Language: the Blind Spot of Language Policy? Reflections on the Law Toubon. Can corporate language be regulated? Should it be? This question, at the crossroads of economic and linguistic policy, is here addressed by looking at Law Toubon, which obliges French businesses to use French in a number of contexts. Although the reasons for regulating language use in companies are many, be it from a macro-economic, social or linguistic point of view, the actual usefulness of the law, too ambitious and too vague at the same time, is open to doubt. Perhaps the company is bound to remain a 'blind spot' of language policy. Drawing on this, we suggest an alternative approach

*Auteur correspondant : jerome.sauliere@polytechnique.edu

doi:10.3166/pmp.30.263-276 © 2013 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

based on stakeholders' implication and acknowledgement of what we propose to call the company's 'sociolinguistic responsibility'.

© 2013 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords: language policy, Law Toubon, corporate social responsibility (CSR).

I Introduction

Le *Rapport sur l'enseignement des langues comme politique publique*, texte majeur de l'économie des langues, consacre un chapitre à l'entreprise (Grin 2005). Il y est dit, essentiellement, que l'entreprise est influencée par l'environnement linguistique où elle se trouve et qu'elle en influence réciproquement la dynamique. Ceci explique qu'un rapport cherchant à définir pour la France une politique linguistique optimale (c'est-à-dire, à la fois efficace et juste) du point de vue de l'enseignement des langues s'intéresse de près à l'entreprise. Ayant fait ce constat, le rapport déplore un déficit de connaissance sur les pratiques linguistiques des entreprises. Concernant « *[l']importance [de l'anglais] dans le fonctionnement des grandes entreprises* », il est affirmé « *[qu']on ne connaît pas les causalités précises, en termes des processus de production et de distribution, qui donnent naissance à cet avantage* ». Dans la suite du rapport, l'entreprise est donc fort peu mentionnée, tant comme acteur social que comme contexte sociolinguistique. Comme l'indique le titre du rapport, le principal levier considéré est l'enseignement des langues. À une étude macro-économique, on ne peut faire le reproche de ne pas se pencher sur la dynamique des langues à l'échelle des entreprises : ce serait plutôt le propre d'une approche sociologique ou ethnographique, disqualifiée d'emblée par l'auteur. Cependant, si l'importance des interactions entre la « politique linguistique » des entreprises (les guillemets seront explicités dans la suite) et la politique linguistique nationale est suffisamment grande, il se peut qu'une politique publique sur les langues n'impliquant pas l'entreprise soit un coup d'épée dans l'eau. Telle est la thèse qu'explore cet article.

L'approche adoptée est inspirée par l'ethnographie : le matériau recueilli contient des coupures de presse, des éléments de jurisprudence, des notes prises lors de conférence et de réunions, des comptes-rendus d'entretiens réalisés auprès de salariés et de dirigeants de différentes entreprises françaises, ainsi que des documents publics édités sur papier ou sur internet par le Ministère de la culture. L'auteur a participé pendant dix mois, en tant qu'observateur, à une enquête de la Délégation générale à la langue française (DGLF) sur les pratiques linguistiques des entreprises françaises, ce qui lui a donné une vision de l'intérieur de la politique linguistique française à destination des entreprises. Le caractère très exploratoire de la méthode se justifie par la multiplicité des points de vue qu'elle vise à concilier. C'est pour la même raison que cet article, dont la réflexion s'inscrit en sciences de gestion, se permet plusieurs incursions dans l'économie, la sociolinguistique et le droit. Les représentants de ces disciplines ne nous en tiendront sans doute pas rigueur.

Nous tenterons dans un premier temps de répondre à la question soulevée aussi bien par les sociolinguistes que par les chercheurs en management : pourquoi les entreprises n'ont-elles pas de politique linguistique ? Puis nous verrons à travers l'exemple français (assez singulier, comme on le verra, du fait de l'existence de la loi Toubon) ce que peut faire un État pour gouverner les pratiques linguistiques des entreprises. Nous nous interrogerons sur les

motivations et les limites de cette gouvernance. Enfin nous décrirons un possible changement d'approche : une politique linguistique avec les entreprises et pour les entreprises, plutôt que contre elles et pour la sauvegarde du français. Cela suppose d'inscrire la question des langues dans le dialogue social, au-delà de l'opposition frontale des idéologies.

1. Pourquoi les entreprises n'ont-elles pas de politique linguistique ?

La recherche en sociolinguistique et la recherche en management s'accordent à dire que les entreprises n'ont pas un système cohérent de règles touchant à la langue que l'on pourrait qualifier de « politique linguistique », et que cette absence fait défaut. L'objectif qui pourrait ou devrait être attribué à cette politique diffère pourtant profondément d'une approche à l'autre.

Côté sociolinguistique, il est constaté que les pratiques linguistiques sont souvent improvisées par les salariés, sans rapport évident avec une règle explicite, ni même avec les discours officiels des dirigeants sur la langue (Lüdi *et al.*, 2009). On trouve tout au plus dans les entreprises des règles, des normes et des actions isolées qui ont un effet direct ou indirect sur les pratiques linguistiques et que l'on peut qualifier de « traitement » ou « gestion des langues » (Truchot et Huck, 2009). Les tenants de la théorie de la gestion des langues (*Language Management Theory*) décomposent cette gestion en un versant macro, officiel, porté par l'institution et ses dirigeants, et un versant micro, informel, qui consiste dans la gestion au quotidien de la langue par les locuteurs (Nekvapil et Nekula, 2006). Les deux versants de la gestion des langues seraient idéalement dans une relation dialectique : les acteurs gèrent la langue en fonction des normes instituées, mais les normes tiennent compte en retour des pratiques réelles afin de ne pas imposer de contraintes irréalistes aux acteurs. Au-delà du glissement terminologique, d'ailleurs minime¹, cette vision alternative de la politique linguistique se prête particulièrement bien au contexte de l'entreprise.

Côté management, la fin des années 1990 et le début des années 2000 ont vu la publication d'articles déplorant l'oubli du facteur langue dans la discipline (Marschan, Welch, et Welch, 1997 ; Feely et Harzing, 2002). Or la langue peut constituer, dans une entreprise internationale, une barrière majeure qui s'oppose à la communication et par là même à la conduite des affaires à travers les frontières nationales et linguistiques (Marschan-Piekkari, Welch, et Welch, 1999a). C'est à la réduction de cette barrière que doit viser la gestion des langues (*language management*) dans l'entreprise (Feely et Harzing, 2003). Une modalité particulièrement populaire de cette gestion, tant dans la littérature qu'auprès des dirigeants d'entreprise, est l'adoption d'une langue commune, souvent l'anglais (Fredriksson, Barner-Rasmussen, et Piekkari, 2006 ; Neeley, 2012). Cependant la recherche montre que l'adoption d'une langue commune doit être le début, et non l'aboutissement, d'une réflexion sur la gestion des langues dans tous ses aspects et notamment du point de vue des ressources humaines : recrutement, formation, affectation (Marschan-Piekkari, Welch, et Welch, 1999b)... La traduction a aussi sa place dans cette réflexion idéalement systémique (Janssens, Lambert et Steyaert, 2004).

¹ Il n'y a en fait qu'un pas de « politique linguistique » à « aménagement linguistique » (certains auteurs ne les distinguent pas l'une de l'autre), et « aménagement » et « management » ont une indéniable affinité étymologique et sémantique.

Etant semble-t-il démontré qu'une politique linguistique bien calibrée est un facteur d'efficacité économique (Grin, 2005), il peut sembler étonnant, premièrement, que les entreprises s'obstinent à ne pas mettre en place de telle politique et, deuxièmement, que le tout-anglais² soit si favorisé bien qu'il ne soit pas une solution optimale du point de vue de l'efficacité (le point de vue de l'équité sera développé dans la suite). Cet argument est résumé par le propos d'une linguiste entendu lors d'un colloque : « *Il est incroyable que les entreprises n'aient pas encore compris que le plurilinguisme leur offre un avantage économique.* » Ayant dit cela, il faut immédiatement observer que l'entreprise n'est pas la puissance publique ; aussi sa définition de l'efficacité économique est-elle largement différente. Notamment, l'entreprise se soucie peu des flux financiers colossaux que met évidence le rapport Grin entre la France et les pays anglo-saxons : son budget de formation, son budget de traduction l'intéressent davantage. Or il n'est pas prouvé que le multilinguisme soit une solution moins coûteuse pour l'entreprise que le tout-anglais. Du reste, les observations réalisées en entreprise concordent à dire que là où l'anglais a été adopté comme langue commune, la langue locale subsiste et garde un rôle, dans les relations informelles mais aussi dans le cadre du travail (Fredriksson, Barner-Rasmussen, et Piekkari, 2006 ; Lauring et Tange, 2010). La réalité du tout-anglais est donc, du point de vue de la maison mère et de chacune de ses filiales, un bilinguisme fonctionnel. Il procède de la nécessité d'une langue commune pour la communication avec les différents partenaires étrangers : clients, fournisseurs, partenaires stratégiques, maison mère/filiale (Saulière, 2012)...

Un autre facteur qui explique l'absence de politique linguistique dans les entreprises est le fait que ces dernières s'adaptent à leur environnement et aux contraintes qu'il fait peser sur elles. Une entreprise française qui collabore avec un partenaire allemand pourra théoriquement choisir que les rapports aient lieu en français, en allemand ou en anglais. Le mélange de toutes ces langues est également une option, mais des problèmes se poseront si une langue officielle, consensuelle n'est pas choisie ; par exemple si un salarié impliqué dans le partenariat reçoit des documents dans une langue qu'il ne maîtrise pas. Problèmes non insurmontables – on pense à la traduction et à l'interprétation – mais certainement coûteux. Si l'allemand est choisi comme langue du partenariat, l'entreprise française sera tout aussi désavantagée par l'utilisation d'une langue étrangère que si l'anglais était choisi ; elle le sera même davantage si l'on raisonne différenciellement, car le partenaire allemand sera de son côté parfaitement à l'aise, ce qui se ressentira sur l'issue des négociations. Inversement si le français est choisi. L'anglais est donc souvent retenu comme terrain neutre dans les rapports entre partenaires de langues différentes, du simple fait que les compétences linguistiques idoines sont disponibles en interne (ce qui résulte, ne le nions pas, de l'hégémonie de l'anglais sur la communication internationale). L'entreprise française n'a pas pris sur les compétences en langues étrangères de son partenaire ; elle est fortement dépendante du système éducatif national pour celles de ses propres salariés.

Ce qui nous amène à la question du temps : l'entreprise n'a généralement pas accès aux échelles de temps longues qui sont celles de la politique publique. La gestion des affaires se fait souvent dans l'urgence et, au mieux, à l'échelle de quelques années. Il est impossible à

² Nous utilisons le terme « tout-anglais » par opposition à « tout-à-l'anglais » utilisé et popularisé par Grin (2005). Ce dernier terme nous semble inutilement chargé d'idéologie, étant un calque peu flatteur du « tout-à-l'égout ».

une entreprise de prédire aujourd'hui quels partenariats elle conclura dans cinq ans et, partant, quelles langues étrangères devront être privilégiées dans cinq ans. Or le développement de la compétence linguistique se fait dans des temps longs, surtout si le budget que l'on peut y consacrer est limité : au rythme de vingt heures de cours de langues par an (constaté dans plusieurs entreprises multinationales), il faut environ cinq ans à un salarié pour passer d'un niveau à l'autre du cadre européen de référence pour les langues (Little, 2006). En forçant un peu le trait, l'entreprise n'a donc d'autre choix que de faire avec ce qu'elle a, en « rafistolant » ici et là les compétences disponibles grâce à la formation professionnelle. Cette incapacité à raisonner dans les temps longs, jointe à la nécessaire adaptation aux contraintes de l'environnement, fait de l'entreprise un bien mauvais planificateur linguistique.

Il faut enfin évoquer la question de l'équité, ou plutôt de l'iniquité : c'est, d'un point de vue politique et macro-économique, l'objection la plus souvent brandie contre le tout-anglais (Van Parijs, 2004 ; Grin, 2004). Or contrairement à la puissance publique, l'entreprise se soucie peu d'équité. Du point de vue de ses finances, un cours de français donné à un salarié anglais ou un cours d'anglais donné à un salarié français ont le même coût : peu importe qu'ils profitent au produit intérieur brut de la France ou du Royaume-Uni. L'équité devient en revanche un enjeu si dans un partenariat l'usage d'une langue plutôt que d'une autre déséquilibre les rapports de force. Cela peut se produire dans un partenariat avec une entreprise anglo-saxonne, ou plus généralement lorsque les compétences des salariés dans la langue d'échange sont par trop déséquilibrées (des témoignages de salariés français suggèrent que la fusion entre Air France et KLM a généré un semblable cas de figure). L'entreprise peut alors mettre en place des règles concernant les pratiques linguistiques et former son personnel ; mais la raison première du déséquilibre – l'hégémonie d'une langue à prétention universelle – n'est pas pour elle un levier d'action.

2. Gouverner la langue des entreprises : pourquoi, comment, jusqu'où ?

Pour toutes ces raisons, un État peut vouloir gouverner la langue des entreprises. Parce qu'elles ne sont pas en mesure de la gouverner elles-mêmes ; parce que certains enjeux les dépassent, et notamment celui de l'équité ; enfin parce que les pratiques linguistiques des entreprises influencent réciproquement l'environnement linguistique du pays (Grin, 2005). Là où les entreprises sont réputées travailler en anglais et faire de la maîtrise de cette langue un prérequis à l'embauche, les étudiants auront tendance, incités éventuellement par leurs parents, à choisir cette langue dans leur cursus scolaire. Le système éducatif, dont le principal levier pour la politique linguistique est l'offre de cours de langues, aura beau proposer une grande diversité de langues, y compris l'espéranto, nul ne pourra interdire à des étudiants d'apprendre l'anglais³ ; tout juste pourra-t-on les obliger à en apprendre une autre, ou plus modestement encourager son apprentissage. L'influence exercée par les entreprises sur la demande en cours de langues, si elle n'a pas été quantifiée à notre connaissance, ne doit pas être négligée. Et gouverner la langue de l'entreprise, à supposer que l'on y parvienne, permettrait de contrôler dans une certaine mesure cette influence.

³ Sauf à supprimer purement et simplement l'offre de cours d'anglais dans certains cursus ou certains établissements, ce qui pose à nouveau un problème de justice : interdire à des étudiants d'apprendre l'anglais revient à les priver d'une chance de réussite dans un monde économique voué au tout-anglais...

Cette motivation que l'on peut qualifier d'externe, en ce qu'elle se réfère aux influences exercées par l'entreprise sur son environnement extérieur, est pourtant rarement avancée par l'organe de la politique linguistique française, la Délégation générale à la langue française (DGLF), pour justifier son action contre le tout-anglais dans l'entreprise (voir par exemple le *Rapport au Parlement sur l'emploi de la langue française*, 2010, 2011, 2012). Une autre motivation externe, assez évidente, et qui appartient aux missions de la DGLF, est la défense de la langue française. Elle transparaît clairement derrière les discours et les actions de l'institution mais est rarement évoquée en référence à l'entreprise. Les motivations que l'on voit le plus souvent mises en avant ont trait à la défense du consommateur et à celle du salarié⁴; elles peuvent être qualifiées d'internes, en ce qu'elles se réfèrent aux relations de l'entreprise à ses marchés (marché du travail, marché de produits). Dans la suite, nous verrons comment ces motivations – et particulièrement la seconde – sont déclinées dans l'action de la DGLF. Nous décrirons au passage les grandes lignes de la loi Toubon, texte programmatique de l'institution.

2.1. La protection du consommateur

La protection du consommateur est le premier volet de la loi Toubon, et le plus visible pour le citoyen français moyen. La loi stipule : « *Dans la désignation, l'offre, la présentation, le mode d'emploi ou d'utilisation, la description de l'étendue et des conditions de garantie d'un bien, d'un produit ou d'un service, ainsi que dans les factures et quittances, l'emploi de la langue française est obligatoire. Les mêmes dispositions s'appliquent à toute publicité écrite, parlée ou audiovisuelle.* » Cette dernière précision se manifeste au quotidien dans de vastes affiches aux slogans en anglais « astérisqués » dont on peut chercher longtemps la traduction en français. Celle-ci se présente le plus souvent dans une police cinq fois plus petite que celle de la version originale, coincée contre une marge et pratiquement illisible. L'utilité de la traduction française pose alors question, d'autant qu'une entreprise qui échoue à toucher ses consommateurs se pénalise elle-même davantage qu'elle prive ces derniers d'une information sur ses produits. À ce sujet, les sociolinguistiques ont raison d'évoquer les valeurs et représentations véhiculées par la langue : l'anglais, vécu comme moderne, jeune et branché, véhicule ces qualités aux produits qu'il vante (Truchot, 2002). Mais si, au-delà de l'image véhiculée, la langue étrangère fait obstacle à la bonne compréhension du message, on tombe dans « l'hérésie marketing » qui consiste à parler à ses consommateurs une langue qu'ils ne comprennent pas ou dont ils ne saisissent pas les subtilités et l'humour. L'exemple pris par Usunier (2012) en est une belle illustration : jusqu'à récemment, les soldes étaient annoncées par un immense « SALE » dans les vitrines de Suisse romande...

Nous ne nous attarderons pas sur cette question de la protection du consommateur. Bien que les deux soient souvent regroupées dans les discours sur le tout-anglais, elle nous semble largement dissociable de la question suivante, la protection du salarié, sur laquelle nous nous étendrons davantage. Une entreprise peut utiliser une langue au travail et communiquer dans une autre langue avec ses clients. C'est même plutôt la règle que

⁴ Les premières rubriques citées dans la présentation de la loi sur le site du Ministère de la Culture sont « l'information du consommateur » et « le monde du travail ». (Source : http://www.culture.gouv.fr/culture/dglf/lois/presentation_loi_2.htm)

l'exception : il faut vendre dans la langue du client, apprend-on en cours de marketing. Et dans la mesure où la traduction des messages publicitaires représente une part infime du coût d'une campagne, la protection du consommateur converge plus souvent qu'elle ne diverge avec l'intérêt économique de l'entreprise. La même affirmation est moins facile à tenir dans le cas de la protection du salarié.

2.2. La protection du salarié

Le volet de loi Toubon concernant la protection du salarié consiste en des ajouts au code du travail (articles L. 121-1, L. 122-35, L. 122-39-1 et L. 132-2-1) qui imposent que soient rédigés en français : le contrat de travail ; le règlement intérieur ; « *les conventions et accords collectifs de travail et les conventions d'entreprise ou d'établissement* » ; enfin « *tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à celui-ci pour l'exécution de son travail doit être rédigé en français* » à l'exception des « *documents reçus de l'étranger ou destinés à des étrangers.* » Cette dernière exception, la plus vague mais aussi la plus englobante et la plus souvent utilisée en recours, semble « *aujourd'hui trop largement définie* », comme le souligne une proposition d'amendement déposée en 2004 par le sénateur Philippe Mariani⁵. En effet, constate le sénateur, « *qu'ils proviennent ou non de l'étranger, les documents rédigés en langue étrangère sont également susceptibles d'être une source d'incompréhension et de gêne pour les salariés français. En outre, la mondialisation, la multiplication des groupes internationaux et le développement des communications électroniques contribuent à une augmentation sensible du nombre des documents reçus de l'étranger.* » On peut y ajouter mille complications techniques. Dans une économie où les profits peuvent être délocalisés dans des paradis fiscaux, on peut gager qu'une entreprise bien conseillée n'aurait aucun mal à imaginer un montage par lequel tous les documents seraient virtuellement reçus de l'étranger, ou destinés ultimement à des étrangers. De fait, un document est rarement destiné à une seule personne ; si l'on suppose l'existence d'un seul étranger parmi cent destinataires, l'exception vaut-elle ?

Dans les faits, il ne fait aucun doute que toutes les entreprises multinationales présentes en France sont aujourd'hui en faute si l'on prend à la lettre l'article L. 132-2-1 du code du travail. En effet, il est impossible aujourd'hui pour tous les salariés d'une multinationale de travailler exclusivement en français, ne serait que parce que les unités localisées en France doivent communiquer avec les unités localisées à l'étranger. Inévitablement, certains salariés (pour ne pas dire la plupart) reçoivent de l'information dans une langue étrangère. Or l'un d'entre eux fera aisément valoir devant une cour que le moindre message électronique, le moindre document, lui est « *nécessaire [...] pour l'exécution de son travail* ». Ceci montre que la lecture de la loi Toubon ne nous apprend pas grand-chose sur son application. Il convient à présent de nous pencher sur le pourquoi et le comment de cette loi, c'est-à-dire sur le discours de la puissance publique et sur la jurisprudence.

Contrairement à sa consœur québécoise l'OQLF, qui opère dans le contexte très différent de la francisation militante des entreprises au Québec, la DGLF ne dispose pas des moyens pour poursuivre les contrevenants à la loi Toubon. Sa mission « *d'animer et de coordonner*

⁵ Proposé en 1^{re} lecture au Sénat en 2004, il attend toujours d'être débattu à l'Assemblée nationale.

l'action des pouvoirs publics pour la promotion et l'emploi du français » consiste donc, à l'égard des entreprises, à rappeler le texte de la loi et à faire connaître les raisons de son action. Pour ce qui est de l'application de la loi, la puissance publique s'en remet aux syndicats qui sont seuls en mesure d'intenter des procès à un employeur pour manquement à la loi Toubon. Aussi est-il important de développer des arguments qui parlent aux syndicats. Trois thèmes reviennent constamment dans le discours de la DGLF sur la protection des salariés : ce sont la sécurité, la discrimination et le « droit au français ». Nous examinerons chacun de ces thèmes dans l'optique de la politique linguistique. Sont-ils pertinents ? Exploitable ? Exploités dans la jurisprudence ?

La sécurité : le cas d'Air France

Dans les milieux de la défense du français, on cite volontiers l'affaire des irradiés d'Épinal⁶ pour illustrer l'impact de l'usage d'une langue étrangère sur la sécurité. Il est en effet avéré qu'un logiciel et des notices entièrement en anglais, mal compris par le personnel, ont eu leur part de responsabilité dans les accidents. On voit bien à partir de ce cas que l'usage d'une langue étrangère peut compromettre la sécurité des salariés dans leur activité. Pour revenir à la loi Toubon, deux cas de recours d'un syndicat contre son employeur sont fréquemment cités dans les documents de la DGLF concernant l'entreprise, ceux de GEMS (cour d'appel de Versailles, 2 mars 2006) et d'Air France (cour d'appel de Paris, 1^{er} octobre 2010). Dans ce dernier, l'argument de la sécurité a joué un rôle de premier plan : l'utilisation par les pilotes de manuels de pilotage en langue étrangère compromettait, selon le syndicat, la sécurité des vols. Seulement l'arrêt de la cour d'appel concernant Air France a été cassé en juin 2012, au motif que « le caractère international [du transport aérien] implique l'utilisation d'une langue commune ». Outre que cet arrêt ouvre une brèche considérable dans le fragile édifice de la loi Toubon, on retiendra que la sécurité a également servi d'argument pour maintenir l'usage de manuels en anglais : la traduction empêche leur validation par l'Agence européenne de sécurité aérienne. Il est également observé dans l'arrêt que « *la qualification de vol aux instruments exige l'aptitude à l'utilisation de la langue anglaise pour pouvoir lire et démontrer la compréhension des manuels techniques rédigés en anglais.* » À partir de quelle compétence la langue étrangère cesse-t-elle de poser un problème de sécurité ? Cette question est insoluble en généralité. Par ailleurs, la traduction comporte toujours des risques d'erreurs, et peut donc tout pareillement compromettre la sécurité des salariés dans leur activité.

La question de la sécurité doit être gérée au cas par cas, ce que ne peut faire une loi générale comme la loi Toubon. Il faut ajouter à cela que la sécurité est une préoccupation constante des entreprises, non par philanthropie, mais parce que les conséquences pénales et financières du défaut de sécurité sont bien connues des dirigeants d'entreprises. L'État est-il légitime à légiférer sur les modalités de cette sécurité ? Probablement dans certains cas. Dans d'autres, comme celui qui nous intéresse, le législateur ne nous semble pas avoir suffisamment d'éléments pour donner aux entreprises une obligation de moyens concernant les pratiques linguistiques ; l'obligation de résultat, déjà présente dans le code du travail, devrait être suffisante pour motiver un usage raisonné, sécurisé de la langue. On peut être sûr qu'Air France aurait réagi si ses dirigeants avaient vu un réel danger dans le fait que les

⁶ De 2001 à 2006, des accidents de radiothérapie causèrent sept décès par irradiation et firent 450 victimes à l'Hôpital Jean-Monnet d'Épinal (Vosges).

manuels ne soient pas traduits en français. Le fin mot de l'histoire revient à un pilote que nous avons interrogé : « On parle tous anglais, c'est pas ça le problème, dit-il, le procès c'était pour emmerder la direction ! » Ou comment instrumentaliser une loi trop ambitieuse et trop vague à la fois...

La discrimination, une arme à double tranchant

La discrimination est un autre argument couramment utilisé contre le tout-anglais dans l'entreprise. Exiger d'un salarié qu'il travaille en anglais serait discriminer ceux qui ne le parlent pas. Le texte de loi visé ici n'est plus la loi Toubon mais l'article 21 de la Charte européenne des droits fondamentaux, qui stipule l'interdiction de discriminer sur la base, entre autres, de la langue. Il n'est pas aisé toutefois de faire la part entre les compétences requises pour un poste et des exigences injustifiées qui auraient trait à la discrimination. D'un côté la langue participe à l'intimité de chaque personne comme le fait d'être homme ou femme ; de l'autre, une langue s'apprend, comme toute compétence. Exiger d'une recrue que sa langue maternelle soit l'anglais, ou le français, est-ce discriminer ? Tout dépend pour quel poste, répond un juriste⁷ : pour un poste d'interprète, par exemple, cela se justifie. Dans la plupart des autres cas, cela revient à discriminer sur la base d'une caractéristique personnelle, voire d'une origine ethnique. En revanche, « il est moins sûr [...] que ce texte puisse être efficacement invoqué à l'appui d'une plainte qui viserait l'obligation imposée à un salarié [...] de connaître et d'employer une langue étrangère au-delà de ce qui est nécessaire à l'occupation d'un emploi donné. »

Un détour par les États-Unis offre une autre perspective sur la question. Outre-Atlantique, l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), chargée de la lutte contre la discrimination au travail, veille sur les politiques « *English-only* » des entreprises américaines, vérifie leur opportunité, contrôle leur implémentation et sanctionne les abus. C'est, dans le contexte américain, exactement le contraire de ce que vise la loi Toubon en France. Bien sûr, il s'agit là de protéger des minorités non-anglophones contre la domination d'une majorité anglophone. Le cas français est différent dans la mesure où, premièrement, les minorités linguistiques sont moins nombreuses⁸ et, deuxièmement, le français peut apparaître comme dominé par l'anglais. Mais un étranger expatrié dans une entreprise française, et que l'application de la loi Toubon immerge dans un environnement presque exclusivement francophone, ne pourrait-il pas se plaindre lui aussi de discrimination ? En allant un peu plus loin, la loi Toubon ne viole-t-elle pas l'article 21 de la Charte européenne susmentionnée dans la mesure où, en créant un environnement francophone dans les entreprises, elle empêche de fait à un non-francophone l'accès à de nombreux postes dans les entreprises françaises ? La France ne se rend-elle pas coupable de protectionnisme national sous couvert de politique linguistique⁹ ? Ces questions deviendraient incontournables si la loi était rigoureusement appliquée, ce qui, encore une fois, n'est pas le cas.

⁷ Source : http://droit-de-comprendre.perso.neuf.fr/application_travail_contrat_travail.php

⁸ Voire n'existent pas légalement selon l'article 2 de la Constitution française qui stipule : « *La langue de la République est le français* ».

⁹ On rappellera que la politique linguistique française n'est pas en odeur de sainteté à Bruxelles, depuis le refus de la France de ratifier la Charte européenne des langues régionales et minoritaires en juin 2009 (cf. note 8).

Le « droit au français »

La légitimation la plus simple de la loi Toubon est encore de considérer que les salariés ont un « droit au français » que bafouent les entreprises adeptes du tout-anglais. Le concept est fréquemment utilisé par la DGLF dans ses communications vers l'extérieur. L'argument a manifestement quelque chose de circulaire : le droit au français existe de part la loi, et la loi se justifie par l'existence d'un droit inaliénable... Mais supposons qu'un tel droit existe. Il recouvre plus ou moins, dans sa vaste ambiguïté, les deux précédents arguments ; il tient surtout compte du fait (indéniable) que travailler dans une langue étrangère soit une source de fatigue et de stress voire d'insécurité linguistique¹⁰.

Cependant prenons l'exemple du travail à la chaîne : l'État s'est-il mêlé d'interdire le travail à la chaîne sous prétexte que c'était un mauvais système, générateur de stress et d'insécurité professionnelle pour les ouvriers ? Le combat contre la taylorisation à outrance du travail est l'affaire des syndicats, seuls légitimes à le mener. Des employeurs ont pu être convaincus du bien-fondé de ce combat ; on constate en tout cas que le vent a tourné dans les organisations. Le combat contre le tout-anglais, là où il fait souffrir les salariés, doit être mené par les mêmes syndicats, qui se sont jusque-là saisis assez timidement de la question en France. Il s'agit à la limite d'un pur problème d'ergonomie : les situations de travail doivent être étudiées avec soin, l'adéquation au poste pensée également en termes de compétence linguistique. Dans certains cas la diminution du stress passera par le renoncement au tout-anglais, dans d'autres elle passera par un programme bien conçu de formation... à l'anglais. En regroupant sous le concept de droit au français les souffrances générées par le décalage entre la compétence en langue étrangère du salarié et les exigences du poste, on oriente idéologiquement le débat – ce qui est au mieux inutile et au pire néfaste – mais on se prive aussi de la moitié des leviers d'action disponibles.

3. Une autre politique linguistique, avec et pour les entreprises

La partie qui précède a montré combien la puissance publique, voulant instituer une règle à valeur générale, passe à côté des subtilités de la gestion des langues dans les entreprises. Les arguments utilisés par la DGLF pour donner sens à son action ne nous paraissent guère convaincants ; ils prouvent seulement que les entreprises devraient se saisir elles-mêmes de la question des langues. Quant à la réaction des dirigeants d'entreprises que nous avons rencontrés, elle est univoque : de quoi se mêle l'État ? Ils perçoivent la DGLF comme une institution archaïque œuvrant pour la défense du français, au mépris de la réalité de l'entreprise et des pratiques linguistiques du monde moderne. Inversement, à la DGLF on considère les dirigeants d'entreprises comme les représentants et propagateurs d'une « idéologie dominante » favorable au tout-anglais. Le choc des idéologies semble sans issue.

3.1. Gestion des langues et performance économique

Il y a pourtant des points sur lesquels les deux parties pourraient s'entendre. C'est le cas de la sécurité, cité plus haut. C'est également le cas de toutes les situations où l'utilisation

¹⁰ Définie en sociolinguistique comme le sentiment de dépréciation éprouvé par une minorité linguistique dominée.

d'une langue étrangère nuit à l'efficacité des processus et à la performance des individus. Or ces situations sont nombreuses dans les entreprises internationalisées, les salariés ne tarissent pas d'anecdotes à ce sujet. Des conférences téléphoniques avec des collègues de l'autre bout du monde où aucun des participants ne comprend les débats et qui se soldent par un échange de mails ; des réunions fastidieuses où vingt Français parlent un mauvais anglais pour un non-francophone présent ; des discours où un directeur général se discrédite par son anglais approximatif... Il ne s'agit pas de pointer du doigt ces dysfonctionnements et de s'en gausser, comme le font certains contempteurs du tout-anglais. L'usage de l'anglais dans les entreprises répond le plus souvent à un besoin, réel ou perçu. On y parle rarement anglais pour le plaisir de parler anglais. L'important est de comprendre la rationalité qui mène à ces pratiques apparemment inefficaces, pour proposer ensuite des aménagements. L'accusation d'idéologie est peut-être fondée dans certains cas mais elle n'explique rien. Surtout, elle ne permet aucun dialogue, partant aucune coopération.

Un projet lancé par la DGLF en 2011 amorce un possible changement d'approche. Il consiste à interroger un membre de la direction et un représentant du personnel dans un échantillon de grandes entreprises françaises, afin de recueillir des bonnes pratiques qui seront ensuite diffusées au plus grand nombre. Le changement est considérable : auparavant, l'institution constatait des manquements, dont elle faisait état dans son rapport annuel au Parlement sur la langue française, et rappelait dans ses documentations le cadre légal c'est-à-dire la loi Toubon. Recueillir des bonnes pratiques, c'est susciter un mouvement d'aller-retour de la connaissance, dont le point de départ et l'aboutissement est l'entreprise. Le terme même de « bonnes pratiques » rappelle les *best practices* tant considérées dans les entreprises, et la très populaire méthode du *benchmarking* (en anglais dans le texte). Aurait-on trouvé les mots pour parler au monde économique ? Une version préliminaire au document final, que nous nous sommes procurée, évoque de façon inédite la productivité et la compétitivité comme des enjeux de politique linguistique. Encore sont-ils traités de façon très succincte, et dans le but de prouver que le tout-anglais a un « impact économique négatif » sur l'entreprise. Un patron de PME répondrait à cela que dans certains secteurs hyper-mondialisés et concurrentiels l'usage de l'anglais peut être une condition de survie. On est déjà loin d'un vrai dialogue...

Outre les enjeux à caractère social, que nous avons commentés plus haut, d'autres items plus longuement développés par le document, comme la qualité de la langue et des « pratiques linguistiques inappropriées », laissent nos managers dubitatifs. Qu'est-ce qu'une langue de *qualité*, quel est son impact sur la gestion des affaires ? À quel égard des pratiques sont-elles *inappropriées*, selon quelle échelle de *propriété* ? On pénètre là le terrain miné de l'idéologie, auquel le terme même de *bonne pratique*, et le jugement de valeur qu'il implique, semble une invitation. On ne sait dire avec évidence, par exemple, si la mise en place d'une politique de formation à l'anglais de vaste ampleur est une bonne pratique. Du point de vue des salariés, probablement : elle les dote de compétences monnayables sur le marché de l'emploi et améliore leur adéquation au poste. Du point de vue de la politique linguistique de l'État, elle va dans le sens du renforcement de l'hégémonie de l'anglais et s'oppose donc à la ligne d'action de la DGLF. Du point de vue du gestionnaire enfin, c'est une bonne pratique si le coût est proportionné au bénéfice (direct comme indirect) que l'entreprise espère en tirer. Les bonnes pratiques linguistiques recueillies par la DGLF ne sont « bonnes » que dans le cadre idéologique de la lutte contre le tout-anglais.

3.2. Vers une responsabilité sociolinguistique de l'entreprise

Comment dévier l'entreprise du cours que lui prescrit la recherche exclusive de la rentabilité financière ? Cette question se pose à la puissance publique et à la société dans son ensemble, dans le domaine des langues comme dans d'autres domaines : environnement¹¹, cohésion sociale... Dans chacun de ces domaines, la réglementation contraint l'action des entreprises. Mais bien souvent la réglementation ne suffit pas, soit qu'elle soit trop timide, influencée par des lobbys industriels ; soit qu'elle soit incapable d'anticiper l'innombrable diversité des abus auxquels peuvent se livrer les entreprises ; soit qu'elle soit inapplicable comme l'est la loi Toubon. L'émergence du concept de responsabilité sociale, ou sociétale, de l'entreprise (RSE) permet d'envisager la possibilité d'actions volontaires allant au-delà des prescriptions légales. Les motifs qui poussent les entreprises à s'y prêter sont multiples et font encore débat : bénéfice économique immédiat, avantage concurrentiel et/ou de réputation, anticipation de conflits à éviter... Avec la multiplication des parties prenantes et l'affirmation de leur pouvoir, un « champ de responsabilisation » (Bastianutti et Dumez, 2012) se développe autour de l'entreprise qui l'incite à dépasser ou compléter la rationalité économique et financière du *business as usual*.

L'imposition de normes, d'amendes, de taxes, courante en politique environnementale, semble une mesure peu réaliste en politique linguistique – peut-être parce que les enjeux sociolinguistiques ne sont pas reconnus aussi largement par la société que, par exemple, la lutte contre la pollution. Nous suggérons donc d'aborder la question des langues dans l'entreprise sous l'angle de la responsabilisation. C'est dans cette idée que l'amendement de la loi Toubon cité plus haut propose d'obliger les grandes entreprises à « *soumet[re] pour avis au comité d'entreprise un rapport écrit sur l'utilisation de la langue française dans l'entreprise.* » Cette disposition, qui s'applique aux entreprises de plus 500 salariés, rappelle inévitablement l'article 225 de la loi Grenelle 2 rendant obligatoire la rédaction d'un rapport de développement durable ou rapport RSE pour les mêmes entreprises. On comprend pourtant mal pourquoi le législateur, premièrement, exige la création d'un nouveau rapport, deuxièmement, formule l'objectif en termes d'utilisation de la langue française. Dans la ligne que défend le présent article, il semblerait plus simple et plus cohérent d'intégrer la problématique linguistique aux questions sociales dont traite le rapport RSE déjà existant. La langue n'est qu'un des aspects de l'impact de l'entreprise sur son environnement ; ce que nous proposons d'appeler la « responsabilité sociolinguistique de l'entreprise » s'inscrit entièrement dans le champ de la RSE. Le « champ de responsabilisation » correspondant est constitué par la DGLF, coordinatrice de la politique linguistique de l'État français, mais aussi par les partenaires sociaux, la presse, les associations de défense de la langue française, les associations de consommateurs, les professionnels des secteurs de la formation linguistique et de la traduction...

Conclusion

L'influence exercée par l'entreprise sur ses marchés (en particulier le marché du travail) en fait un acteur incontournable de la dynamique des langues. Il est donc compréhensible que la politique linguistique s'intéresse à ses pratiques. Comment le faire sans pencher vers l'interven-

¹¹ L'économie des langues emprunte d'ailleurs bon nombre de concepts et d'outils à l'économie de l'environnement ; la langue, comme le milieu naturel, est un bien commun non-appropriable.

tionnisme ? Une loi coercitive comme la loi Toubon, qui prétend imposer une langue de travail aux entreprises de droit privé, fixe des objectifs tellement ambitieux qu'elle se décrédibilise auprès de ceux qu'elle vise à contrôler, suscite leur rejet et leur incompréhension. Elle aboutit également à des non-sens : dans une entreprise franco-américaine des télécommunications où l'anglais est la langue quotidienne de travail, on traduit tous les ans une masse considérable de documents de l'anglais au français, bien que la version française ne serve généralement à personne... Cette conformité de façade est sans doute le mieux que l'on puisse obtenir par la voie légale. Le reste de l'entreprise, ses rouages, les interactions au quotidien, la documentation interne, demeure une boîte noire pour le législateur – sauf dans les rares cas où l'action en justice d'un syndicat expose la boîte noire aux yeux de l'opinion publique.

Une autre voie existe : celle de la responsabilisation. Il existe dans les entreprises françaises des bonnes pratiques du point de vue des langues ; il en existerait au moins autant, et peut-être plus, si la loi Toubon n'existait pas. En les faisant connaître, en en démontrant l'avantage, y compris économique, on pourra propager ces bonnes pratiques¹². Au passage, les acteurs du « champ de responsabilisation » pourront ne pas s'accorder sur ce qu'est au juste une bonne pratique. Chacun diffusera alors les siennes, et leur confrontation aboutira à un débat utile. Pour cela, le dialogue social doit remplacer le monologue de l'administration, ce qui suppose entre autres que les syndicats s'emparent de la question des langues plus résolument qu'ils ne l'ont fait jusque-là. Les enjeux liés à la protection du salarié doivent être portés par eux, mais mis en balance avec d'autres enjeux : compétitivité, développement des compétences, formation initiale... Enfin il s'agit de réconcilier les entreprises avec la politique linguistique de l'État et vice versa. Les entreprises subissent le tout-anglais plus qu'elles n'en sont la cause. On ne peut leur reprocher de s'adapter à leur environnement, encore moins le leur interdire, quand cette adaptation conditionne leur performance et par là leur survie. En revanche, on peut œuvrer pour que la diversité linguistique soit traitée par elles (et par les acteurs du champ) sur le même plan que la diversité écologique, ethnique ou sociale. Aussi sûrement qu'elle a une responsabilité sociale, l'entreprise a une responsabilité sociolinguistique. Le tout est de la lui faire assumer.

Post scriptum - Le récent débat sur la loi Fioraso et l'enseignement en anglais à l'université a porté un coup aux dispositions de la loi Toubon concernant l'enseignement supérieur (que certains établissements ne se gênaient pas, du reste, pour contourner). Les dispositions concernant l'entreprise, quant à elles, tiennent bon. Pourraient-elles connaître le même sort ? Pas sûr. D'abord parce les syndicats veillent, fidèles à leur rôle de défenseurs des salariés. Ensuite parce les parlementaires, fort étrangers aux réalités de l'entreprise, semblent encore globalement favorables à l'esprit de la loi. Enfin, comme le montre l'article, les entreprises savent bien s'arranger avec la lettre de la loi et en évacuer l'esprit, de sorte que la législation est sans doute moins contraignante (et l'hypocrisie moins criante) pour elles que pour les universités.

¹² L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) offre un modèle dont on pourrait s'inspirer. Créée en 1973, elle « encourage les entreprises à placer le travail au même niveau que les autres déterminants économiques (produits, marchés, technologies...) et privilégie la participation de tous les acteurs de l'entreprise aux projets de développement ». Les pouvoirs publics savent donc bien responsabiliser les entreprises sans user de la contrainte ou de la normalisation.

Bibliographie

- BASTIANUTTI J., DUMEZ H., (2012). Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? *Annales des Mines : Gérer et comprendre* 109.
- FEELY A. J., HARZING A.-W., (2002). Forgotten and Neglected—Language: The orphan of International Business. In International Management Division at the 2002 Academy of Management Conference, Denver, CO.
- FEELY A. J., HARZING A.-W., (2003). Language Management in Multinational Companies. *Cross Cultural Management: An International Journal* 10 (2), 37-52.
- FREDRIKSSON R., BARNER-RASMUSSEN W., PIEKKARI R., (2006). The Multinational Corporation as a Multilingual Organization: The Notion of a Common Corporate Language. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (4), 406-423.
- GRIN F., (2004). L'Anglais comme lingua franca: Questions de coût et d'équité, commentaire sur Philippe Van Parijs. *Économie publique* 15 (2).
- GRIN F., (2005). L'enseignement des langues étrangères comme politique publique. Rapport établi à la demande du Haut Conseil de l'évaluation de l'école.
- JANSSENS M., LAMBERT J., STEYAERT C., (2004). Developing Language Strategies for International Companies: the Contribution of Translation Studies. *Journal of World Business* 39 (4), 414-430.
- LAURING J., TANGE H., (2010). International Language Management: Contained or Dilute Communication. *European Journal of International Management* 4 (4), 317-332.
- LITTLE D., (2006). The Common European Framework of Reference for Languages: Content, Purpose, Origin, Reception and Impact. *Language Teaching* 39 (03), 167-190.
- LÜDIG., 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, 32-52.
- MARSHAN R., WELCH D., WELCH L., (1997). Language: The Forgotten Factor in multinational management. *European Management Journal* 15 (5), 591-598.
- MARSHAN-PIEKKARI R., WELCH D., WELCH L., (1999a). In the shadow: the impact of Language on Structure, Power and Communication in the Multinational. *International Business Review* 8 (4), 421-440.
- MARSHAN-PIEKKARI R., WELCH D., WELCH L., (1999b). Adopting a Common Corporate Language: IHRM implications. *The International Journal of Human Resource Management* 10 (3), 377-390.
- NEELEY T., (2012). Global Business Speaks English. *Harvard Business Review* mai.
- NEKVAPIL J., NEKULA M., (2006). On Language Management in Multinational Companies in the Czech Republic. *Current Issues in Language Planning* 7 (2-3), 307-327.
- SAULIÈRE J., (2012). Frontières linguistiques et guerres de langue dans une multinationale française. In Le plurilinguisme dans le monde du travail : la qualité de la communication. Udine, 25-26 octobre 2012.
- TRUCHOT C., (2002). *L'anglais en Europe : repères. Étude de référence pour le Guide pour l'élaboration des politiques en Europe*, Conseil de l'Europe, Strasbourg.
- TRUCHOT C., HUCK D., (2009). Le traitement des langues dans les entreprises. *Sociolinguistica* 23.
- USUNIER J.-C., (2012). Sale [sale] : Linguistic Confusion as a Marketing Heresy. In La question du langage et de la communication dans le management international : un défi pour les hommes et les organisations.
- VAN PARIJS P., (2004). L'anglais lingua franca de l'Union européenne : impératif de solidarité, source d'injustice, facteur de déclin ? *Économie publique* 15 (2), 3-22.