

L'ANGLICISATION, UN DÉFI POUR LES ORGANISATIONS : REGARDS CROISÉS SUR L'ENTREPRISE ET L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

La pratique de l'anglais gagne du terrain dans les organisations. Nous nous appuierons sur le cas de deux organisations françaises fortement internationalisées, une multinationale et une grande école, pour mettre en lumière les mécanismes de cette anglicisation. Deux mécanismes importants seront identifiés. Le premier est de nature économique : l'évitement des coûts de traduction par les acteurs peut favoriser comme empêcher la pénétration de la langue des partenaires au cœur de l'organisation. Le second a trait aux jeux de pouvoir : la langue étrangère crée des zones d'incertitude dont le contrôle est subordonné à la compétence linguistique. L'acceptation de l'anglicisation dépend d'abord de la perception que les acteurs ont de sa légitimité et, ensuite, de leur maîtrise de l'anglais. Cette vision réaffirme le rôle de l'acteur rationnel dans le changement linguistique.

Par **Jérôme SAULIÈRE***

La langue est un sujet crucial, qui est néanmoins négligé dans les organisations, en particulier dans les entreprises. Le même constat est fait indépendamment par la recherche en sociolinguistique (TRUCHOT et HUCK, 2009 ; LÜDI et *al.*, 2009) et la recherche en gestion (MARSCHAN, WELCH et

WELCH, 1997 ; FEELY et HARZING, 2002). L'avancée, irrésistible sinon inexorable, de la pratique de l'anglais, devenu *lingua franca*, répond au besoin d'une langue commune pour gérer les affaires au-delà des frontières linguistiques. Elle pose pourtant question notamment sur les plans de l'équité et de la justice économique (VAN PARIJS, 2000 ; GRIN, 2004) et sur celui de la qualité de la communication (HENDERSON, 2005 ; CHARLES, 2007). Le débat autour de l'anglais

* Centre de recherche en gestion - École polytechnique - CNRS.



est particulièrement virulent en France, où chercheurs et syndicalistes se réunissent en colloques pour dénoncer le « tout-anglais », cette idéologie dominante dont l'ombre menaçante plane au-dessus des organisations, des salariés, des chercheurs... Le terme de « tout-anglais » (1) semble vouloir désigner un phénomène concerté, une mode organisationnelle imposée d'en haut par les dirigeants.

Nous proposons dans cet article une autre lecture du phénomène. Partant de nombreuses observations de terrain réalisées dans différentes entreprises et organisations, nous avons choisi de rapprocher les cas de deux organisations *a priori* très différentes et pourtant concernées au premier chef par la question de l'anglicisation : une multinationale, que nous appellerons Globum, et une grande école de commerce, l'ECF (2). Une campagne d'entretiens a été réalisée dans chacune de ces organisations auprès de salariés et de membres de la direction, ainsi que d'administratifs en charge de la gestion des ressources humaines (38 entretiens chez Globum, 20 entretiens à l'ECF ; durée des entretiens : entre 1h et 1h30). De ce matériau, nous avons extrait un certain nombre de cas qui sont présentés dans le corps de cet article. Ces cas illustrent certains des enjeux organisationnels soulevés par l'anglicisation et concourent à montrer que l'anglicisation du travail, souvent considérée sous l'angle de la politique linguistique, peut tout aussi bien s'analyser comme le résultat de conflits menés par des acteurs plus ou moins rationnels qui défendent leurs intérêts ou leurs valeurs. Le « tout-anglais » en est une issue théorique, possible, quoiqu'improbable. Cela nous amène à relativiser le rôle de l'idéologie des dirigeants dans le choix de la langue de travail en mettant l'accent sur le sens donné par les acteurs à leurs pratiques respectives.

L'article se construit autour d'un aller-et-retour entre les deux organisations pour mettre en lumière certaines de leurs similitudes vis-à-vis du processus d'anglicisation. Dans la première partie, nous expliquons ce que nous entendons par anglicisation et tentons de décrire comment elle semble découler de l'internationalisation des organisations. Dans les deux parties suivantes, deux mécanismes sont proposés qui participent à la pénétration de l'anglais dans les organisations. L'un se fonde sur les coûts (au sens large) de la traduction et l'autre sur les jeux de pouvoir entre acteurs. Dans une quatrième et dernière partie, nous discutons de la généralité de ces mécanismes et des facteurs organisationnels et humains qui peuvent influencer sur leur issue.

(1) Une variante intéressante introduite, nous semble-t-il, par Grin (2005) est le « tout-à-l'anglais » - étrange et dégoûtant calque du « tout-à-l'égout ».

(2) L'auteur n'enseigne pas à l'ECF.

L'ANGLICISATION DES ORGANISATIONS

Quelques repères théoriques

Les deux organisations étudiées, une grande école et une grande entreprise françaises, n'ont *a priori* pas grand-chose en commun, sinon le fait que la première forme les futurs cadres de la seconde. C'est sur un point commun entre ces deux organisations apparemment très différentes que nous concentrerons notre analyse, à savoir une utilisation croissante de l'anglais dans l'activité professionnelle des acteurs. Nous désignons cette réalité sous le terme d'anglicisation. On pourra nous objecter que ce terme est chargé idéologiquement. Il est associé, en France, au combat des défenseurs du droit de travailler en français, et il évoque la francisation, définie, au Québec, comme la reconquête volontaire et politiquement organisée des terrains gagnés par l'anglais. Par « anglicisation », nous n'entendons pas ici la promotion volontaire de la langue anglaise par un agent quelconque ni, encore moins, une forme nouvelle de colonisation procédant de la dominance économique des États-Unis, mais bien l'usage croissant, factuel et incontestable de l'anglais dans les organisations. Cet usage est-il souhaitable ? Ou, au contraire, est-il nuisible ? Nous tenterons de nous abstenir d'un jugement critique sur le processus d'anglicisation, c'est-à-dire que nous renonçons à aborder ici la dimension politique du débat, dont le traitement nécessiterait pour bien faire de lui consacrer un article entier (sur ce point, voir, par exemple, SAULIÈRE, 2013).

L'anglicisation des organisations a fait l'objet d'une littérature fournie, en sociolinguistique comme en management, surtout au cours des dix ou quinze dernières années. L'hégémonie mondiale de l'anglais, conséquence de la domination économique des États-Unis (TRUCHOT, 2002), a été interprétée à l'extrême comme une forme de néocolonialisme (PHILLIPSON, 1998). Certains anglicistes ont considéré que les usages de l'anglais impliquant des locuteurs non natifs constituaient une variété linguistique à part, et ont développé une théorie de l'anglais véhiculaire (qualifié de *lingua franca*) (SEIDLHOFER, 2001 ; HOUSE, 2003). L'anglais *lingua franca*, parfois qualifié plaisamment de « Globish » (NERRIÈRE, 2003), possède en effet des caractéristiques propres en ce qui concerne la grammaire, le vocabulaire, la prononciation... Les chercheurs en management se sont, quant à eux, appliqués à décrire les modalités et les conséquences de son utilisation dans les organisations. Leur premier constat est que, compte tenu de son statut établi de langue internationale et des compétences existantes qui en résultent, l'anglais est un choix évident pour la communication entre personnes locutrices de langues différentes (NEELEY, 2012). Des



entreprises multinationales, comme Siemens ou Kone, en font, pour cette raison, leur langue officielle (MARSCHAN-PIEKKARI, WELCH et WELCH, 1999 ; FREDRIKSSON, BARNER-RASMUSSEN et PIEKKARI, 2006). L'usage d'une langue seconde, parce qu'il restreint les possibilités de communication professionnelle, pose cependant des questions d'efficacité : certaines situations de travail exigent du salarié qu'il maîtrise la langue de travail dans toutes ses nuances, par exemple lorsqu'il s'agit de socialiser (LAURING et TANGE, 2010) ou de créer du lien et des rapports de confiance entre les acteurs (HENDERSON, 2010).

Les sources de l'anglicisation

Partant de la situation d'une entreprise franco-française, comment l'anglais pénètre-t-il dans une organisation desservant le marché français avec un processus de production intégralement en France impliquant des salariés exclusivement francophones ? Il le fait, le plus souvent, à travers la recherche de nouveaux marchés : l'entreprise cherchant à conquérir une clientèle non francophone se doit de s'adresser à ses nouveaux clients et de communiquer avec les réseaux locaux de distributeurs dans une langue partagée. La même chose se produit à l'autre bout de la chaîne de valeur : la maîtrise de l'anglais peut s'avérer nécessaire pour lui permettre d'élargir sa base de fournisseurs. Plus généralement, un partenariat - de quelque nature qu'il soit (3) - avec une entreprise d'un pays non-francophone implique au niveau de l'interface l'usage d'une langue partagée. Cette langue, le plus souvent l'anglais, pénètre alors plus ou moins profondément dans les deux organisations partenaires. Ainsi, chez Globum, le partenariat stratégique conclu avec un homologue asiatique, dans les années 1990, a fait de l'anglais une compétence requise pour tous les cadres de l'entreprise. Avant ce partenariat, certaines catégories d'employés étaient déjà concernées par l'usage de l'anglais, notamment dans les services commerciaux et des achats (en lien, respectivement, avec les clients et les fournisseurs) ainsi qu'à la logistique, mais il ne semble pas que l'anglais ait pénétré alors bien profondément dans l'organisation, c'est-à-dire au-delà du *front office* (les employés en contact immédiat avec l'étranger). D'autres partenariats conclus depuis ont confirmé la place de l'anglais comme langue officielle du groupe au côté du français.

L'anglicisation est un fait plus récent à l'ECF. Les années 2000 ont vu s'affirmer le rôle des classements internationaux dans la stratégie des grandes écoles. Ils ont induit des mutations profondes dans le fonction-

nement des établissements d'enseignement supérieur, notamment dans celui des grandes écoles d'ingénierie et de commerce à la française (DAVESNE, 2012). La place importante donnée à la recherche - milieu pionnier pour ce qui est de l'internationalisation et de l'anglicisation - a justifié l'embauche de personnels enseignants non-francophones intégrés aux circuits internationaux de la recherche. Sans doute la pression des entreprises soucieuses de recruter de jeunes diplômés maîtrisant l'anglais a-t-elle également joué dans l'anglicisation de leur offre de cours. Mais le principal déterminant de l'anglicisation de l'ECF est à rechercher du côté de la demande : c'est l'arrivée d'étudiants étrangers toujours plus nombreux qui crée aujourd'hui une pression à l'anglicisation de l'enseignement. Ces étudiants viennent d'Europe, mais aussi, de plus en plus, de pays asiatiques, notamment de Chine et d'Inde. Certains viennent pour suivre le cursus normal, et d'autres viennent pour seulement quelques mois dans le cadre d'échanges universitaires. On pourrait certes exiger de ces étudiants (tout au moins des premiers) qu'ils apprennent le français à leur arrivée à l'école, ce que faisait l'ECF jusqu'à très récemment. Mais, pour pouvoir suivre des cours dans la langue locale, ils devraient en passer par plusieurs mois d'apprentissage intensif de la langue, une perspective susceptible d'en décourager beaucoup. L'anglicisation de l'offre de cours est donc une condition indispensable pour accueillir ces nouveaux élèves et maintenir des partenariats académiques nombreux avec des institutions étrangères.

Au final, dans l'école de commerce comme dans l'entreprise mondialisée, la source première de l'anglicisation est la conquête d'étudiants ou de clients étrangers. Les partenariats internationaux, un élément indispensable d'une stratégie d'internationalisation, contribuent à accélérer ce processus.

QUI A LA CHARGE DE LA TRADUCTION ?

Confrontée à la demande pressante de cours en anglais, la direction de l'ECF évalue les choix possibles. Embaucher de nouveaux professeurs qui ne feront cours qu'en anglais ? Il n'en est pas question, contraintes budgétaires obligent. La taille du campus interdit d'ailleurs une inflation trop importante du nombre des cours, de sorte qu'un cours délivré en anglais implique généralement la disparition d'un cours dispensé en français. L'idéal serait de convaincre des professeurs qui jusque-là faisaient leurs cours en français de donner les mêmes cours en anglais. La direction se heurte alors à une forte résistance de la part des professeurs. La directrice des études relate ainsi, amusée, qu'une des premières questions qu'ils posent est : « Qui traduira mes *slides* ? » Son amusement est justifié par la considération - partagée par

(3) Une fusion/acquisition peut être vue, à la limite, comme un cas extrême de partenariat : la communication entre les entités ayant fusionné y est cruciale. Des exemples tirés de la littérature montrent que la langue de travail est une pierre d'achoppement souvent sous-estimée, lors de tels rapprochements (PIEKKARI et al., 2005).



ceux des professeurs qui en sont passés par là - que la traduction des supports visuels ne constitue qu'une petite partie de la difficulté du changement de langue. Si l'école a depuis mis un service de traduction de leurs *slides* à la disposition des professeurs acceptant de délivrer leurs cours non plus en français mais en anglais, cette anecdote suggère que la question de la traduction et de son acceptation par les acteurs est centrale, dans une organisation en transition linguistique.

Chez Globum : *marketing* vs ingénierie

Chez Globum, un cas l'illustre. Une employée du département *marketing* se plaint : « La plupart de la documentation commerciale est en français. Je suis obligée de me battre pour obtenir la documentation en anglais... ». Confronté à des interlocuteurs ne parlant que l'anglais (dans ce cas, des réseaux de distribution dans les 47 pays où est présente l'entreprise), mais ne recevant de l'ingénierie que de la documentation en français, le *marketing* se voit le plus souvent contraint de traduire lui-même la documentation commerciale. Or, la traduction est une activité consommatrice de temps. Il est dès lors naturel que les employés du *marketing*, qui sont déjà surchargés de travail - qui ne l'est pas, chez Globum ? - refusent d'assumer cette nouvelle tâche pour laquelle, de plus, ils ne se sentent pas compétents. Pour les mêmes raisons, l'ingénierie refuse d'assumer la charge de la traduction. Une solution pourrait consister à faire appel à un traducteur professionnel, mais alors se poserait la question de la prise en charge du coût (désormais bien concret) de la traduction, et du budget sur lequel ce coût serait imputé. Ni le directeur *marketing* ni le directeur de l'ingénierie ne souhaitent que la charge pèse sur leur direction respective. L'externalisation de la traduction ne fait donc que repousser le problème. Au final, la traduction représente toujours un coût - direct ou indirect - que nul ne veut assumer.

Dans l'impasse, une instance hiérarchiquement supérieure pourrait être sollicitée pour trancher et assigner la traduction à l'un ou à l'autre des plaignants. Encore faudrait-il, pour cela, que la hiérarchie soit consciente de l'enjeu que représente la traduction. Or, nul ne semble avoir vraiment identifié ce problème, sinon ceux qu'il concerne directement et qui passent chaque semaine des heures à traduire de la documentation, des supports de présentation, le contenu de messages électroniques... sans que leur hiérarchie en tienne compte dans l'estimation de leur charge de travail. Un cadre dirigeant qui travaille à la direction de l'organisation qualifie la traduction de « processus orphelin » : un processus dont personne n'est responsable et que chacun, par conséquent, gère à sa façon, sans qu'il y ait de coordination. Pour Globum, la partie émergée de l'iceberg (les contrats de traduction) représente un coût de 5 millions d'euros par an. Il faudrait y ajouter

toutes les traductions « maison », qui n'apparaissent pas au bilan mais coûtent cher en temps de cadre supérieur. Sans se risquer à une évaluation, le simple ordre de grandeur, de plusieurs dizaines de millions d'euros par an, devrait suffire à inciter les dirigeants d'entreprises internationales à prendre sérieusement le contrôle des processus de traduction (4).

Il est tentant d'esquiver le problème de la traduction en suggérant que la documentation soit directement rédigée en anglais par l'ingénierie. Mais les ingénieurs écartent cette option : « Toutes nos méthodes sont en français, toute l'expérience que Globum a accumulée depuis des décennies est en français... Et puis, moi, mon expertise, elle est en français ! » ; « Je perds la moitié de ma compétence, si l'on me demande aujourd'hui de travailler en anglais ! ». De fait, on ne ferait alors que déplacer le problème un cran plus haut dans la chaîne de production de l'information : la rédaction de documentations en anglais requiert elle aussi un processus de traduction, fût-il implicite, puisque le rédacteur doit coucher sur le papier, en anglais, des connaissances (les siennes et celles de l'entreprise) dont il dispose en français. La charge de la traduction continuerait, dans cette configuration, à peser sur l'ingénierie. On pourrait s'en affranchir complètement en remontant à la source première de l'information, c'est-à-dire en rendant accessibles, directement en anglais, les connaissances nécessaires à la production. Il faudrait, pour aller jusqu'au bout de cette logique, concevoir les produits en anglais. Cela supposerait une véritable révolution linguistique dans l'entreprise, avec un coût initial considérable, qui est difficilement chiffrable du fait que personne ne sait délimiter le périmètre des « connaissances nécessaires à la production » (5). La rentabilité économique d'une telle révolution ne saute pas aux yeux, sans même parler de son acceptabilité pour les salariés. Chez Globum, les coûts de la traduction (au sens large) continueront donc longtemps à constituer un frein au processus d'anglicisation.

À l'ECF : le libre choix de l'anglais pour les professeurs

Le « *marketing* » à l'ECF consiste essentiellement à attirer des élèves, y compris étrangers, vers cette école. Lorsque les élèves étrangers arrivent sur le campus, la

(4) La qualité des traductions, sujet que cet article renonce à aborder, serait un autre motif de légitime inquiétude pour les dirigeants. Il n'est pas rare qu'une traduction médiocre d'un document important décrédibilise une organisation aux yeux de ses partenaires étrangers, notamment anglophones. Le site Internet de l'ECF en offrait jusqu'à récemment une triste illustration.

(5) Si l'on considère qu'elles incluent les connaissances issues de la formation initiale des employés, alors le problème déborde sur celui de l'enseignement supérieur. En effet, l'usage de l'anglais ne serait plus un obstacle (en tout cas, plus du strict point de vue des coûts de traduction) dans une société où la formation et le travail se feraient complètement en langue anglaise.





Photo © GABS-CARTOONBASE-PHOTOONSTOP

« Je perds la moitié de ma compétence, si l'on me demande aujourd'hui de travailler en anglais ! »

direction demande poliment aux professeurs s'ils accepteraient de faire cours en anglais. La plupart ne l'accepte pas facilement. Une grosse pression pèse ainsi sur la directrice des études, qui a l'impression de « [se trouver] entre le marteau et l'enclume » : le marteau, ce sont les élèves, vite mécontents si l'offre de cours en anglais n'est pas à la hauteur de ce qui leur a été « vendu », et l'enclume, ce sont les professeurs, envers lesquels la direction doit user de persuasion (à défaut de disposer de moyens d'influence hiérarchique classiques). Leur position est similaire à celle des ingénieurs de Globum : ils conçoivent leurs cours comme l'ingénierie conçoit les produits vendus par l'entreprise. Leurs connaissances ont été acquises dans une langue et ils devront, s'ils acceptent le changement de langue, les rendre accessibles aux élèves dans une autre langue, en l'occurrence l'anglais. Le coût du changement est pour eux considérable, au-delà de la traduction des *slides*, une prestation gracieusement offerte (rappelons-le) par la direction. « C'est beau-

coup plus fatigant », constate simplement un professeur pour justifier sa réticence à faire cours en anglais. Son cas est représentatif d'une certaine population de professeurs, que l'on peut appeler, sans connotation négative, l'arrière-garde. Ils ont fait carrière une ou plusieurs dizaines d'années au sein d'une école presque entièrement francophone et vivent l'anglicisation comme une menace, voire comme une erreur stratégique. Pour une autre population (l'avant-garde, par opposition à la première) intégrée au milieu de la recherche internationale et publiant ses résultats de recherche dans des revues en langue anglaise, c'est l'inverse qui se vérifie : un cours en français peut représenter pour eux plus d'efforts qu'un cours en anglais. Un professeur francophone constate ainsi : « Les mots me viennent [plus facilement] en anglais ! [...] Il y a des termes que je ne sais pas traduire, qui n'ont pas d'équivalent... ». La frontière entre ces deux populations n'est pas étanche. Quelques représentants de l'arrière-garde ont su prendre le train de l'anglicisa-



tion en marche et se sont mis à l'anglais (l'école est toujours disposée à donner des cours particuliers d'anglais aux professeurs) et publient en partie dans cette langue. Certains ont accepté de faire cours en anglais. Cet « entre-deux-gardes » joue un rôle important dans l'école, nous y reviendrons dans la suite de cet article.

Gérer la transition linguistique

Dans les deux organisations étudiées, des résistances agissent pour freiner le processus d'anglicisation. Elles s'expliquent, au moins en partie, par la réticence des acteurs à assumer la charge de la traduction. On peut voir le monolinguisme (le « tout-français ») comme un équilibre stable pour l'organisation : les écarts à cet état tendent à être réduits par le jeu des acteurs. Seule une action volontaire de la direction serait susceptible d'installer l'organisation dans un autre équilibre stable où l'anglais, ayant investi l'ensemble des processus, ne poserait plus de problème de traduction. Entre les deux, l'organisation joue les Sisyphe et ne voit pas le bout de la côte. C'est la situation actuelle de beaucoup d'entreprises françaises. Faut-il forcer la transition ? Bien que des entreprises comme Kone (MARSCHAN, WELCH et WELCH, 1997), Siemens (FREDRIKSSON,

BARNER-RASMUSSEN et PIEKKARI, 2006) et Rakuten (NEELEY, 2012) semblent l'avoir fait, l'exemple de la seconde (dans laquelle l'allemand garde sa place en dépit de la politique affichée par le groupe) montre que l'on peut difficilement imposer complètement une langue étrangère aux dépens de la langue locale. La gestion de la transition présente en outre de nombreux risques sur le plan humain : perte de compétences techniques, démotivation des équipes, perturbation des relations de pouvoir... Il est impossible d'en prédire le coût global. Faut-il alors arrêter les frais, en abandonnant l'anglais ? Évidemment, non ! Sauf si l'on considère le repli sur le territoire national comme une option viable pour l'organisation. Une seule option demeure : continuer à pousser le rocher.

JEUX DE LANGUES, JEUX DE POUVOIR

On pourrait avoir une autre lecture du cas rapporté chez Globum (*marketing vs. ingénierie*) et analyser celui-ci en termes de jeux de pouvoir. Le fait que l'ingénierie détienne le savoir sur les produits et qu'elle en fasse bénéficier le *marketing* dans une langue de son



Le petit Chaperon rouge rencontre le Loup et cause avec lui malgré les avis de sa maman.
*The little red hat having encounter the wolf, spik to hein notwith-
 standing the adise of his molier.*

« Dans les deux organisations étudiées, des résistances agissent pour freiner le processus d'anglicisation. Elles s'expliquent, au moins en partie, par la réticence des acteurs à assumer la charge de la traduction. », « Le Petit Chaperon rouge », détail d'une planche de quatre images accompagnées d'un commentaire en français et d'une traduction très approximative en anglais, années 1850.



choix constitue une zone d'incertitude, au sens de la théorie de l'acteur stratégique, et, par là-même, une source de pouvoir (CROZIER et FRIEDBERG, 1992). Plus généralement, l'usage d'une langue étrangère est générateur d'incertitude, celle-ci étant susceptible d'être exploitée par ceux qui maîtrisent le mieux la langue. Voulu ou subi, le changement de langue perturbe alors en profondeur les relations de pouvoir au sein de l'organisation.

Chez Globum : l'anglicisation de l'intérieur

Un cas observé chez Globum le montre. Une équipe transverse constituée de Français est rejointe un beau jour par un collaborateur non-francophone. Du jour au lendemain, le travail d'équipe doit se faire en anglais. Les réunions hebdomadaires, qui en sont le point focal, se tiennent en anglais. L'usage de l'anglais, vécu comme une « contrainte nécessaire » et comme une marque de respect à l'égard du collaborateur étranger, cause dans le fonctionnement du groupe un changement profond, douloureux pour certains. On constate que les interventions des uns et des autres sont plus concises, mieux préparées, qu'ils se restreignent davantage à leur domaine de compétence - là où, en français, ils ont tendance à « donner leur avis sur tout ». Les prises de parole en anglais sont, elles aussi, (sans surprise) plus hésitantes et moins précises : circonlocutions, contresens, sigles français non traduits... La perte de nuances inévitablement causée par l'utilisation d'une langue seconde est en partie compensée par un gain en professionnalisme (« On est plus... *task-oriented* »). De l'avis général, les réunions durent plus longtemps que lorsqu'elles se tenaient en français. Hasard ou pas, deux des trois réunions auxquelles nous avons assisté ont dépassé de 50 % l'horaire prévu.

Or, ce qui frappe également, c'est le fait que ces réunions n'ont pas lieu *uniquement* en anglais. Régulièrement, les débats basculent en français - souvent lorsqu'un point demande clarification ou « quand le sujet devient chaud », parfois à l'initiative du meneur de réunion. Ces passages constituent des fenêtres de tir, des brèches, où s'engouffrent les collaborateurs les moins à l'aise en anglais : c'est pour eux l'occasion d'exprimer leur pensée sans contrainte et sans difficulté. Puis, un participant, généralement très à l'aise en anglais, rappelle à l'ordre ses collègues et la réunion continue en anglais. La répartition du temps de réunion entre une langue et l'autre résulte en définitive d'une lutte d'influence entre deux populations : les « bons » et les « moins bons » en anglais. Les « bons » considèrent les basculements au français comme des anomalies, un manque de respect envers leur collègue non-francophone. Les « moins bons » considèrent que ce sont des « moments démocratiques » indispensables au bon fonctionnement de la réunion.

C'est également le point de vue du meneur de réunion, qui a l'impression de « perdre certains collaborateurs » lorsqu'il est fait usage de l'anglais. Mme S. assure qu'un de ses collègues, très à l'aise en anglais, agit délibérément pour perdre les autres en parlant vite et de façon idiomatique. Quant à elle, elle reste silencieuse lors des réunions d'équipe ; s'il faut vraiment qu'elle fasse valoir son point de vue, elle prie un subordonné d'assister à la réunion pour défendre celui-ci à sa place. On imagine ce que cette situation a de frustrant, pour un manager. La compétence en langue étrangère constitue ainsi, même entre compatriotes, un outil de pouvoir comme les autres (voire, si l'on peut dire, un outil de pouvoir d'ordre supérieur puisque le défaut de cette compétence empêche le recours à d'autres formes de pouvoir liées notamment à la position hiérarchique et à l'expertise technique).

À l'ECF : la cohésion du corps professoral est en jeu

Une situation similaire nous a été relatée à l'ECF : un département constitué jusque-là d'enseignants-chercheurs francophones a récemment enregistré l'arrivée d'une brillante recrue indienne. Les réunions périodiques, rapporte un membre de l'équipe, se sont « considérablement appauvries, [elles] sont devenues essentiellement factuelles », du fait qu'elles devaient se tenir en anglais. Les compétences linguistiques très disparates entre les divers participants ont posé problème. Au final, « on discute des sujets importants hors des réunions », et celles-ci se sont raréfiées. Ce n'est plus, dans ce cas, par des basculements linguistiques *en* réunion que l'on gère la difficulté à communiquer en langue étrangère, mais par un déplacement de la transmission d'information et de la décision *en dehors* de la réunion. Cet expédient organisationnel place de fait l'enseignant-chercheur indien en situation d'exclusion. Cependant, les membres de l'équipe les moins à l'aise en anglais se sentent eux-mêmes dans une position difficile : l'arrivée d'un collègue non-francophone marque l'avènement d'une politique de recrutement de l'école qui risque de les marginaliser à moyen terme.

C'est là que les représentants de l'entre-deux-garde, comme nous l'avons appelée, jouent un rôle essentiel : ils permettent la circulation d'informations dans le département en dépit de la barrière des langues, mais aussi, en entretenant des relations avec les uns comme avec les autres, ils évitent la scission du département en deux populations n'ayant entre elles ni affinités ni compréhension mutuelle. La direction de l'école, consciente du problème, estime qu'il se règlera avec le départ à la retraite de nombreux professeurs au cours des années à venir.

La transition linguistique est étroitement liée, dans l'école comme dans l'entreprise, à la transition démographique : au sein de l'école, le conflit autour des langues est en même temps un conflit généra-



tionnel et un conflit portant sur le modèle et la vocation de celle-ci ; la langue agit, à la limite, comme un révélateur du malaise causé par l'internationalisation.

Le rôle de la direction

L'issue de ces jeux de pouvoir est prédictible : on constate que l'anglais gagne tendanciellement du terrain dans les organisations, qu'il s'agisse aussi bien d'entreprises que d'écoles et d'universités (TRUCHOT, 2002). La direction épouse le plus souvent la cause de l'anglais, soit que, du haut de son septième étage, elle entrevoie une nécessité croissante de communication internationale, soit qu'elle se fasse une idée fautive de l'usage et de la maîtrise réels des langues dans l'organisation. Elle se sert, pour vaincre les résistances des acteurs, des quelques leviers sous son contrôle : la rémunération (marginale), mais surtout les affectations (à l'ECF : la programmation des cours) et l'évolution des carrières. Ce dernier levier est une motivation importante pour un salarié qui espère rester de nombreuses années dans l'entreprise et, inévitablement, « bouger » à l'intérieur de celle-ci. Elle n'en est pas une, pour un salarié davantage « senior », qui préférera se terrer dans une zone de l'organisation épargnée par l'anglicisation, en attendant la retraite. La formation linguistique, si elle ne désamorçait pas le conflit, en atténue peut-être la violence : au moins une chance est-elle donnée à tous d'acquérir les compétences qu'ils pourront faire valoir dans ces jeux de pouvoir. Mais la demande d'une formation et son succès étant directement fonction de la motivation du stagiaire, la formation creuse aussi inévitablement l'écart entre ceux qui se forment et ceux qui ne le font pas, par refus du changement ou par manque d'opportunités.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Nous avons présenté dans cet article les mécanismes de l'anglicisation chez Globum et à l'ECF selon deux prismes, le premier centré sur les coûts de traduction et le second sur les relations de pouvoir. Une multitude d'autres prismes auraient pu être employés. Le passage progressif à l'anglais a des implications importantes pour les organisations, aussi bien sur le plan économique que sur le plan social. Nous en avons illustré quelques-unes. Nous avons montré, ce faisant, que la logique de l'anglicisation - et celle de la résistance à l'anglicisation - est comparable entre deux organisations pourtant éminemment différentes. Après avoir mis l'accent sur les généralités, il nous faut, dans cette dernière partie, évoquer les particularités des différents contextes. Nous le faisons en considérant, d'une part, quelques facteurs organisationnels

et, d'autre part, quelques facteurs humains, dont dépend le succès ou l'échec de l'anglicisation.

Les facteurs organisationnels

Tout d'abord, il semble que les enjeux liés au changement de langue soient proportionnés à l'importance et à la criticité de l'usage de celle-ci, c'est-à-dire au « contenu langagier » du travail (BORZEIX, PÈNE et FRAENKEL, 2001). Cela explique que des disciplines, comme l'économie ou la finance, soient aujourd'hui largement anglicisées à l'ECF, contrairement aux ressources humaines ou à l'organisation. Les concepts à « contours flous » manipulés par ces deux dernières se prêtent globalement moins bien à l'usage d'une langue étrangère que les équations manipulées par les deux premières. Plus étonnant, le département des systèmes d'information résiste tout autant à l'anglicisation, en dépit du primat détenu par l'anglais dans l'informatique : d'abord, parce que les informaticiens n'ont pas la compétence en anglais qu'on leur attribue (le même constat s'impose dans les entreprises) et, ensuite, parce que la théorie des systèmes d'information présente un contenu langagier sans doute plus riche qu'il n'y paraît.

Dans le cas de la finance, mais aussi dans celui du *marketing*, un autre facteur intervient qui est la standardisation de la langue : la recherche internationale se faisant presque exclusivement en anglais, un certain nombre de concepts ne trouve pas de traduction en français. Les professeurs sont donc immergés dans un univers de sens anglo-saxon qui complique, voire exclut l'usage du français dans la recherche et l'enseignement (TIETZE, 2004). La même chose s'observe dans l'entreprise : les employés du département financier de Globum, par exemple, utilisent très largement l'anglais au quotidien, ce qui est sans commune mesure avec leurs collègues d'autres départements. La standardisation, enfin, peut jouer au niveau d'un secteur : les entreprises des télécommunications ou de l'aéronautique (secteurs très anglicisés en raison notamment du poids historique des États-Unis et de normes et standards internationaux disponibles uniquement en anglais) ne peuvent se soustraire aux contraintes extérieures qui poussent à une anglicisation profonde des processus internes.

Un dernier facteur organisationnel que l'on mentionnera est l'histoire de l'organisation et la culture dans laquelle celle-ci s'inscrit. Pour d'anciennes entreprises nationales comme EDF ou France Télécom, l'usage de l'anglais reste exceptionnel. Cela tient à leur clientèle essentiellement française, mais aussi à la persistance d'une culture de service public dans ces entreprises. La culture nationale joue également un rôle majeur dans l'acceptation ou le refus de l'anglicisation. Les Français, habitués à un environnement monolingue, sont réputés hostiles à ce mouvement et soucieux de défendre leur langue face à l'hégémonie



anglo-américaine. La directrice des ressources humaines néerlandaise d'une entreprise française, que nous avons interrogée, s'étonnait en revanche du fait que certains syndicalistes contestent la légitimité de l'usage de l'anglais : au pays de Philips et d'Unilever, la cohabitation entre la langue locale et l'anglais *lingua franca* est une réalité quotidienne et la question de l'anglicisation des entreprises ne se pose tout simplement pas (6).

Les facteurs humains

Du point de vue des salariés, le résultat de l'anglicisation est subordonné à deux critères principaux : la légitimité et la compétence. Les acteurs concernés plieront d'autant plus facilement à la rationalité économique du changement de langue qu'ils le jugeront légitime. Dans le cas de la réunion citée plus haut, le fait de parler anglais entre Français est porteur d'une absurdité qui complique la mise en pratique de la règle, en dehors de toute question d'efficacité. De même, est légèrement absurde le fait, pour un Français, de faire cours en anglais à une assemblée majoritairement francophone. La légitimité de l'anglicisation dépend non seulement des acteurs mais aussi du contexte. Un professeur peut refuser de faire cours en anglais à des Français, mais il peut accepter de le faire devant une majorité d'élèves étrangers, ceux-ci étant moins critiques. Un ingénieur de Globum dit comprendre le fait que les comités de décision aient lieu en anglais, mais il souhaiterait que les réunions de travail puissent se tenir en français pour ne pas brider la créativité des participants.

Une anglicisation réussie nécessite que les acteurs soient convaincus de la légitimité du changement et qu'ils ne se sentent pas jugés ou mis en difficulté à cause de la langue utilisée.

La question de la compétence est tout aussi essentielle. Derrière la résistance des acteurs à l'anglicisation, on trouve le plus souvent un doute quant à leur compétence en anglais et, inversement, comme on l'a vu, ceux dont la compétence est au-dessus de la moyenne auront plutôt intérêt à en jouer et à favoriser le changement de langue. Quoiqu'il soit impossible de réduire à néant les écarts de niveau entre salariés, et donc de désamorcer tout à fait les luttes d'influence liées à la langue, une bonne formation linguistique alignée sur les besoins de chacun est un préalable indispensable à l'acceptation de l'anglicisation. Globum et l'ECF l'ont bien compris, qui dédient chacune la plus grosse partie de leur budget formation à l'anglais – au détriment, soit dit en pas-

sant, de toutes les autres langues. Mais comme rien n'est jamais simple, la résistance des acteurs au changement se joue aussi au niveau de la demande ou du refus d'une formation : nul ne peut être contraint à se former. À l'ECF, les faibles contraintes hiérarchiques qui pèsent sur les professeurs rendent ces derniers entièrement maîtres de leur décision de se former ou non. Dans l'entreprise, un manager pourra inciter son collaborateur à prendre des cours d'anglais, mais celui-ci aura toujours moyen de s'y soustraire soit en refusant de s'inscrire, soit en ne se présentant pas à la formation (chez Globum, le taux d'absentéisme aux cours de langues est notoirement élevé).

CONCLUSION

Nous concluons cet article sur un *disclaimer* – ou pour mieux dire une récusation de responsabilité : à aucun moment il n'a été dit que l'anglicisation était une évolution souhaitable pour les organisations. Lui attribuer une valeur en soi, positive ou négative, suppose de politiser le débat, ce que nous nous sommes résolus à ne pas faire ici. Nous avons montré que l'anglicisation des organisations était un processus généralisé, mû par des mécanismes que nous avons tenté d'analyser sans prétendre à l'exhaustivité. Comme souvent dans les entreprises, on trouve que la logique économique (visant *in fine* à l'évitement des coûts de traduction) est contrecarrée par la résistance d'acteurs ayant leur rationalité propre. Cela corrobore les contributions de la littérature visant à relativiser l'importance de la décision hiérarchique *top-down* (c'est-à-dire des politiques linguistiques d'entreprises) pour expliquer la dynamique des langues dans l'organisation (MARSCHAN-PIEKKARI, WELCH et WELCH, 1999 ; FREDRIKSSON, BARNER-RASMUSSEN et PIEKKARI, 2006 ; STEYAERT, OSTENDORP et GAIBROIS, 2011).

Le « défi de l'anglicisation » évoqué en titre n'a pas nécessairement vocation à être relevé : l'aboutissement le plus probable de la transition linguistique n'est pas une organisation complètement anglophone. L'anglicisation pose question dans les organisations, et cette question est abordée dans chacune d'elles en fonction de son contexte particulier. Dans les deux organisations sur lesquelles a porté notre étude, il est indubitable que l'anglais continuera son avancée au cours des prochaines années. Il perdra peut-être du terrain dans d'autres organisations. Dans tous les cas, voir l'anglicisation comme une mode organisationnelle ou un phénomène imposé d'en haut aux acteurs, ce serait négliger une composante essentielle du problème, ce serait nier la rationalité des acteurs, leur responsabilité dans le changement et leur liberté de s'y opposer.

(6) C'est là sans doute le plus grand obstacle à la généralisabilité de nos résultats : la France serait-elle un cas à part ? Nous préférons penser qu'elle est un cas extrême rendant visibles certains processus qui échapperaient à l'observation dans d'autres contextes nationaux...



BIBLIOGRAPHIE

- BORZEIX (Anni), PÈNE (Sophie) & FRAENKEL (Béatrice), *Le langage dans les organisations : une nouvelle donne*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2001.
- CHARLES (M.), "Language Matters in Global Communication", Article Based on ORA Lecture, October 2006, *Journal of Business Communication*, 44 (3), pp. 260-282, 2007.
- CROZIER (Michel) & FRIEDBERG (Erhard), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1992.
- DAVESNE (Céline), « Internationalisation et stratification professionnelle dans les Business schools », *Gérer & comprendre*, n°108, juin, pp. 55-65, 2012.
- FEELY (Alan J.) & HARZING (Anne-Wil), *Forgotten and neglected - Language: The orphan of international business*, in International Management Division at the 2002 Academy of Management Conference, Denver, CO, 2002.
- FREDRIKSSON (Riikka), BARNER-RASMUSSEN (Wilhelm) & PIEKKARI (Rebecca). "The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language", *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (4), pp. 406-423, 2006. doi:10.1108/13563280610713879.
- GRIN (François), « L'Anglais comme lingua franca : questions de coût et d'équité, commentaire sur Philippe Van Parijs », *Économie publique*, 15 (2), 2004.
- L'enseignement des langues étrangères comme politique publique*, Rapport établi à la demande du Haut Conseil de l'évaluation de l'École, 2005.
- HENDERSON (Jane K), "Language diversity in international management teams", *International Studies of Management and Organization*, 35 (1), pp. 66-82, 2005.
- "The implications of language boundaries on the development of trust in international management teams", in *Organizational Trust - A Cultural Perspective*, Cambridge University Press, pp. 358-382, Cambridge Companions to Management, 2010.
- HOUSE (J.), "English as a lingua franca: A threat to multilingualism?", *Journal of Sociolinguistics*, 7 (4), pp. 556-578, 2003.
- LAURING (Jakob) & TANGE (Hanne), "International language management: contained or dilute communication", *European Journal of International Management*, 4 (4), pp. 317-332, 2010. doi:10.1504/EJIM.2010.033605.
- LÜDI (Georges), BARTH (Lukas A.), HÖCHLE (Katharina) & YANAPRASART (Patchareerart), « La gestion du plurilinguisme au travail entre la "philosophie" de l'entreprise et les pratiques spontanées », *Sociolinguistica*, 23, pp. 32-52, 2009.
- MARSHAN (Rebecca), WELCH (Denice) & WELCH (Lawrence), "Language: The forgotten factor in multinational management", *European Management Journal*, 15 (5), pp. 591-598, 1997. doi:10.1016/S0263-2373(97)00038-8.
- MARSHAN-PIEKKARI (Rebecca), WELCH (Denice) & WELCH (Lawrence), "Adopting a common corporate language: IHRM implications", *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (3), pp. 377-390, 1999. doi:10.1080/095851999340387.
- NEELEY (Tsedal), "Global Business Speaks English", *Harvard Business Review*, mai, 2012.
- NERRIÈRE (Jean-Paul), « Parlez-vous English ou Globish ? », *Gérer & comprendre*, mars, n°71, 2003.
- VAN PARIJS (Philippe), "The Ground Floor of the World: On the Socio-Economic Consequences of Linguistic Globalization", *International Political Science Review*, 21 (2), pp. 217-233, 2000. doi:10.1177/0192512100212006.
- PHILLIPSON (R.), "Globalizing English: Are linguistic human rights an alternative to linguistic imperialism?", *Language Sciences*, 20 (1), pp. 101-112, 1988.
- PIEKKARI (Rebecca), VAARA (Eero), TIENARI (Janne) & SÄNTTI (Risto), "Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger", *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), pp. 330-344, 2005.
- SAULIÈRE (J.), « L'entreprise, angle mort de la politique linguistique ? Réflexions sur la loi Toubon », *Politiques et Management Public*, 30 (2), pp. 263-276, 2013.
- SEIDLHOFER (Barbara), "Closing A Conceptual Gap: The Case For A Description Of English As A Lingua Franca", *International Journal of Applied Linguistics*, 11 (2), pp. 133-158, 2001. doi:10.1111/1473-4192.00011.
- STEYAERT (Chris), OSTENDORP (Anja) & GAIBROIS (Claudine), "Multilingual organizations as 'linguascapes': Negotiating the position of English through discursive practices", *Journal of World Business*, 46 (3), pp. 270-278, 2011. doi:10.1016/j.jwb.2010.07.003.
- TIETZE (Susanne), "Spreading the Management Gospel - In English", *Language and Intercultural Communication*, 4 (3), pp. 175-189, 2004. doi:10.1080/14708470408668871.
- TRUCHOT (Claude), *L'anglais en Europe : repères*, Étude de référence pour le Guide pour l'élaboration des politiques en Europe, Strasbourg, Conseil de l'Europe, 2002.
- TRUCHOT (Claude) & HUCK (Dominique), « Le traitement des langues dans les entreprises », *Sociolinguistica*, 23, 2009.

