

Les enjeux du plurilinguisme chez PSA Peugeot Citroën

Jean-Martin Folz

Président Directeur Général de PSA Peugeot Citroën

Deuxième constructeur automobile européen, PSA Peugeot Citroën est une entreprise française dont l'internationalisation s'est accélérée au cours des dernières années. En dix ans, le groupe a doublé la part de ses ventes hors Europe occidentale et a développé ses implantations industrielles à l'international en s'installant au Brésil, en Chine, en République Tchèque et en Slovaquie. Six accords de coopérations avec des partenaires étrangers ont été noués. Sur les 208 000 salariés que compte l'entreprise en 2006, près de 43 % ne sont pas de nationalité française. 3,4 millions de véhicules ont été vendus par Peugeot et Citroën dans près de 150 pays.

Dans ce cadre, PSA Peugeot Citroën privilégie l'utilisation de sa langue véhiculaire, le français, tout en respectant les différents contextes pouvant amener au choix d'une seconde langue. L'enjeu d'une bonne communication entre les différentes parties prenantes de l'entreprise étant vital, le plurilinguisme représente un vrai défi dans son organisation : un défi de formation, de recrutement pour les ressources humaines mais également un défi technique et économique pour la bonne marche de l'entreprise.

Facteur d'efficacité et de performance, la qualité des échanges entre les personnes est décisive à tous les niveaux et dans tous les métiers de PSA Peugeot Citroën. Aucune politique de l'entreprise ne peut être correctement appliquée si elle n'est pas parfaitement comprise. La qualité du travail de chacun, la rapidité d'action, la capacité d'innovation passent par une compréhension claire et sans ambiguïté. Enfin, dans certains cas, il convient de s'adresser dans la langue maternelle de chaque salarié. Le plurilinguisme représente alors un enjeu d'implication. C'est ainsi que la charte éthique du groupe, qui formalise les principes d'actions et de comportements des dirigeants et des salariés, est traduite chaque fois que nécessaire. A ce jour, elle existe en sept langues.

Pour autant, l'anglais, langue des affaires, est également utilisé par beaucoup. Dans un contexte international, les aspects juridiques et économiques d'un contrat se négocient en anglais.

Dans les années à venir, PSA Peugeot Citroën poursuivra sa croissance à l'international. Au-delà de la qualité des échanges internes, la compréhension des attentes des clients dans chaque zone géographique du monde représente un enjeu de survie.

Le groupe privilégie la diversité d'origine de ses collaborateurs dans un contexte où le plurilinguisme est devenu un des atouts de son expansion à l'international.

Le plurilinguisme chez PSA Peugeot Citroën : tendances et exemples

De l'influence à l'étranger du choix d'une langue de travail

Dans un contexte de forte croissance hors d'Europe occidentale, l'internationalisation

des effectifs a également progressé : plus de 82 440 salariés – soit 40% des effectifs – travaillent hors de France en 2005. Ce chiffre n'inclut pas les effectifs de nos joint-ventures en Chine (DPCA – DongFeng Peugeot Citroën Automobiles), avec Fiat ou Renault. Le groupe compte des salariés appartenant à 100 nationalités différentes. Cette croissance des effectifs concerne toutes les zones géographiques. Elle s'élève à plus de 37% en Europe (+ 7 % en France, soit 8 200 salariés de plus qu'en 2004) et atteint 134 % hors d'Europe.

Pour le recrutement de leurs jeunes cadres en France, les entreprises internationales profitent de l'élargissement des formations Bac + 5 à leurs besoins multilinguistiques. Ces écoles exigent toutes un niveau minimal d'anglais (souvent 750 points TOEIC) et certaines ont même commencé à devenir plus exigeante (820 points TOEIC pour un diplôme d'ingénieur). La plupart continue l'enseignement d'une troisième langue parallèlement aux autres matières. Ces dernières années ont vu l'accélération des demandes de stages à l'étranger dans le cadre de la 4^{ème} ou de la 5^{ème} année d'étude après le Bac, voir pendant leur année de césure. De plus, les élèves les plus prometteurs ont souvent obtenu un niveau d'anglais plus élevé que celui fixé pour leur diplôme.

Pour la plupart des postes, en particulier pour les postes techniques qui ne nécessitent pas de capacités de négociation commerciale, le recrutement d'un jeune diplômé n'exige plus d'apporter la preuve d'un niveau de langue, celui-ci étant déjà requis par l'école pour l'obtention du diplôme.

En France, les nouveaux salariés de PSA Peugeot Citroën ne sont pas tous de nationalité française : 7 % des cadres recrutés en 2005 ne sont pas de nationalité française, ils représentent 28 autres nationalités (hors double nationalité). Il est nécessaire pour un groupe international de comprendre ses clients dans chacun de ses marchés. C'est pourquoi, par exemple, des stylistes de nationalité étrangère sont recrutés sans condition de maîtrise de la langue française au moment de leur arrivée dans le groupe, la maîtrise du français étant nécessaire pour les autres postes en France.

Le français, langue véhiculaire du groupe, est complété par la langue locale si nécessaire.

En Chine

Le premier exemple qui peut être développé est celui du choix de la langue de communication réalisé avec la collaboration de nos partenaires locaux pour notre implantation en Chine dans la province du Hubei. Ce choix est en fait double, puisque les deux langues officielles sont le chinois et le français. Ce choix a été réalisé en 1992 dans le cadre du contrat-cadre de joint venture DPCA (DongFeng Peugeot Citroën Automobiles), nos partenaires ne désirant pas que l'anglais devienne l'unique langue officielle.

Un important plan de formation a donc été déployé. Ces formations sont ouvertes à tous les Chinois, de tous les métiers, c'est-à-dire à tous ceux prêts à apprendre le français. Ce plan de formation est animé par le centre de formation qui organise des cours de français du niveau débutant au niveau confirmé.

Plusieurs opérations complètent ce dispositif. Chaque année, une dizaine de cadres sont préparés par l'Alliance Française de Wuhan pour venir compléter leur formation, ainsi que leur maîtrise du français et de nos modes d'échange dans un de nos sites en France pendant 6 mois (un seul apprenant par site à la fois). Cette préparation spécifique dépend du niveau initial choisi qui est tout d'abord évalué. Puis il suit soit des cours, soit un stage intensif. Lors de sa formation en France, l'apprenant doit transmettre un compte-rendu hebdomadaire individuel écrit en français qui est immédiatement corrigé.

Afin de compléter le dispositif des interprètes, le groupe a mis en place un dispositif favorisant la promotion interne. L'objectif est de permettre à des volontaires de devenir des « interfaces techniques ». Pour cela, ces volontaires doivent passer un test d'évaluation initial. Si ce niveau est satisfaisant, l'Alliance Française les forme au français en résidentiel pendant 6 mois. A ce jour 24 personnes se sont portées volontaire dont une majorité de femmes. 18 ont passé le premier test avec succès et 12 ont été formées ou sont en formation.

En parallèle, des primes de langues sont allouées selon les résultats de tests déployés également par l'Alliance Française. Le premier examen est pris en charge par l'entreprise. Il existe 5 niveaux de succès qui ouvrent à une rémunération complémentaire de 200 yuan (environ 20 €) à 1 200 yuan (salaire mensuel moyen d'un ouvrier) par mois. En cas d'un premier échec, le salarié peut passer de nouveau l'examen dont le coût sera pris en charge si il le réussit. Ce dispositif a été mis en place pour le français et l'anglais et deux sessions d'examen ont lieu chaque année avec plus d'une centaine de participants à chaque session.

Etant donné que notre implantation en Chine travaille avec des équipements russes, japonais ou espagnols, l'apprentissage d'autres langues est possible dans le cadre du plan de formation, tout en maintenant clairement un effort sur l'apprentissage du français.

Il ne faut pas négliger ce qu'implique une implantation dans un pays tel que la Chine. Les échanges sont dépendants d'une importante équipe d'interprètes (180 salariés ont le statut d'interprète). Mais le groupe recherche également des chinois ayant fait des études en France pour leur connaissance des deux langues et pour leur formation technique. Ces cadres sont intégrés avec un statut différencié pour faciliter leur évolution vers des postes à part entière dans un des métiers.

Enfin, une politique de stagiaire a été initiée, ce statut n'existant pas en Chine. Ces stagiaires peuvent avoir un cursus français ou être issus d'universités chinoises enseignant le français. Le frein principal à l'intégration de ces profils est la valorisation de leur double compétence technique et linguistique auprès de nos partenaires qui ne privilégient pas l'individualisation de la rémunération.

Les marques du groupe en Chine sont plus exigeantes sur les critères de maîtrise du français au moment de l'embauche, et elles rencontrent des difficultés importantes dans leur bassin d'embauche.

En Slovaquie

PSA Peugeot Citroën a également choisi d'implanter une nouvelle usine de production à Trnava, à 50 kilomètres au nord-est de Bratislava, capitale de la Slovaquie. 700 millions d'euros ont été investis et 3 500 salariés sont nécessaires pour une capacité de production de 300 000 véhicules. 39 millions d'heures de formation pour 1,8 million d'heures de stages ont été investis. Pour gagner ce pari, le groupe a mis en place un système unique et original où se mêle apprentissage, cours de langues et stages en France.

Le français a été retenu comme langue de communication dans l'usine, au côté de la langue slovaque. En Slovaquie, le français occupe la troisième place parmi les langues mondiales (après l'anglais et l'allemand). En général, peu de techniciens slovaques maîtrisent le français principalement dispensé en formation initiale dans les domaines de l'économie, du commerce ou de l'hôtellerie.

Les enjeux sont les mêmes que pour les implantations industrielles dans d'autres pays :

- Compréhension mutuelle entre slovaques et experts français (assistance technique

et expatriés)

- Compréhension mutuelle entre slovaques et leurs correspondants / homologues français
- Réussite du stage pratique en France (bonne transmission des connaissances et des savoir-faire des tuteurs français aux stagiaires slovaques)
- Acquisition des connaissances nécessaires pour tenir son poste (documentation en français, logiciels en français, ...)

700 personnes ont bénéficié de 240 heures de formation au français sur 7 mois et d'un stage dans une des usines du groupe en France. Les objectifs de l'apprentissage des bases du français doivent permettre de suivre ce stage pratique en France :

- Etre capable de se présenter
- Etre capable de faire une présentation liée à son poste
- Etre capable de poser des questions
- Etre capable de faire des remarques, exprimer son avis, passer les instructions
- Etre capable d'exprimer ses besoins et ses sentiments

Le prestataire retenu pour la réalisation des cours intensifs est l'Institut Français de Bratislava qui dispose de l'expérience internationale dans l'apprentissage du français, des méthodes modernes et adaptées à tous les niveaux des apprenants, des moyens accessibles à tous les stagiaires (bibliothèque), des professeurs natifs et bilingues très compétents et flexibles.

Un Campus des métiers a été développé au sein d'une faculté et de trois lycées professionnels slovaques afin de dispenser les différentes formations et ce sont principalement une quinzaine de professeurs français qui ont animés dans un premier temps les formations. Plus de 50 professeurs slovaques ont pris maintenant le relais des enseignants français et participent à l'évolution de l'enseignement technique slovaque.

Cette démarche a contribué à la promotion et au rayonnement du français en Slovaquie. On peut citer comme effet la création par les parents d'élèves issus de familles francophones en 2004 de l'Association pour une école française à Bratislava qui a reçu le soutien de l'ambassade de France et d'entreprises parmi lesquelles PSA Peugeot Citroën. Le but de cette association de droit slovaque est de favoriser la connaissance entre France et Slovaquie, grâce notamment aux échanges linguistiques et culturels. Son action a déjà permis la création puis le développement à Bratislava, au sein d'une structure d'éducation publique, d'une école maternelle et d'une école primaire dont l'accueil de 16 élèves en 2003 est passé à 95 en 2005. L'ouverture du niveau collège s'est effectué à cette rentrée 2006-2007.

Le dispositif de formation mis en place par PSA Peugeot Citroën en Slovaquie a été couronné en 2005 par la signature, avec le ministère slovaque de l'Education, d'un partenariat pour la formation professionnelle dans les métiers de l'automobile. Ce type de partenariat contribue à la diffusion du français dans les systèmes de formation étrangers comme langue des affaires, de la culture scientifique et technique.

Des accords cadres avec les instances de l'éducation locales sont tant que possible signés et comprennent toujours une clause sur la diffusion du français. Une convention cadre de partenariat Franco-Mexicaine a été signée le 19 septembre 2001 entre Peugeot et Citroën d'une part, et la ministère mexicain de l'Education nationale des Etats-Unis du Mexique, le ministère français de l'Education nationale et la CGIT d'autre part, pour le développement des réseaux commerciaux des marques Peugeot et Citroën du groupe PSA Peugeot Citroën au Mexique, et du rapprochement des systèmes éducatifs mexicains

et français dans le domaine de la formation technologique et professionnelle. Cet accord stipule que « cette action commune souligne la valeur du dialogue entre les acteurs de l'entreprise et les responsables du systèmes éducatifs français », et qu'« elle est par ailleurs un vecteur d'image fort pour Peugeot, Citroën et la France au Mexique ». La convention spécifique portant sur la création d'un centre de formation Franco-Mexicain aux métiers de l'après-vente Peugeot qui en a découlé stipule que « Les formateurs agréés, qui constituent le corps professoral de ce Centre de Formation, recevront une formation initiale en France ».

De même, une convention de partenariat Franco-Brésilien a été signée le 11 octobre 2001 entre Peugeot, Citroën, Peugeot Citroën do BRASIL, Le ministère français de l'Education nationale et le ministère brésilien de l'Education nationale. L'influence de ce type d'accord cadre sur le développement de l'image de la France et du français au Brésil y est également inscrite.

Impacts spécifiques dans le groupe

Global Sourcing

La recherche d'efficacité économique a amené le groupe à déployer une politique de « global sourcing » permettant aux achats de sélectionner les fournisseurs les plus intéressants, quelque soit leur pays d'implantation. Dans ce domaine, la langue de travail est l'anglais. Il n'est pas possible de toucher efficacement ces fournisseurs si le cahier des charges n'est pas initialement rédigé en anglais.

La Direction des achats se plie à cette exigence et prend en compte ses conséquences. Elles sont tout d'abord naturellement d'ordre administratifs, mais l'impact porte également pour la Direction des achats, comme pour la direction cliente en interne, sur la difficulté de contrôle du respect des termes du contrat. Enfin, cette internationalisation des consultations des fournisseurs est plus chronophage. Le processus de consultation est ralenti de par le temps nécessaire à la traduction de l'appel d'offre, temps qui inclut également la vérification de cette traduction. Enfin, il est nécessaire de s'entourer de traducteurs de bon niveau qu'il faut rémunérer pour la qualité de leur travail.

Traductions

Différentes directions du groupe ayant des besoins naturels en traduction, la Direction des achats a également mené une recherche du fournisseur de traduction le plus intéressant et a donc sélectionné une vingtaine de prestataires, en France ou à l'étranger (dont deux en Inde), en associant à chacun leur spécialité : interprétariat, marketing, documentation technique, supports de formation, dossiers de presse, ...

Formation

Le groupe a également développé un programme de formation aux langues étrangères spécifique destiné à ceux qui sont impliqués dans des relations internationales, en particulier dans les domaines financiers et juridiques.

Cette formation linguistique doit répondre à une exigence professionnelle essentielle. Elle nécessite de transformer fondamentalement l'approche traditionnelle de l'apprentissage des langues et de concentrer les efforts sur les publics prioritaires, fortement impliqués dans les relations internationales, et utilisant l'anglais au quotidien dans l'exercice de leur activité professionnelle. Ceux dont la langue de travail est le français ne pourront prétendre suivre cette formation.

Il ne s'agit pas de former tous ceux qui ont à utiliser l'anglais, mais seulement ceux qui n'ont pas le niveau de compétence requis et parmi ces derniers de définir des priorités selon deux critères essentiels :

- Le niveau de responsabilité : plus l'erreur de compréhension d'un salarié ou l'imprécision de son discours risquent de coûter au groupe, plus le salarié est jugé prioritaire dans l'accès à cette formation ;
- L'écart entre le niveau de compétence linguistique et le niveau cible déterminé par les Directions : Le niveau cible est déterminé selon une échelle internationalement reconnue et en fonction des tâches linguistiques liées au poste de travail. Plus l'écart entre le niveau actuel et le niveau cible est important, plus le salarié est jugé prioritaire dans l'accès à cette formation. Si l'écart est trop important, il faudra envisager d'autres moyens.

Glossaire technique

Les difficultés du choix et de l'utilisation d'une ou plusieurs langues ne sont pas qu'économiques ou humaines. C'est la compréhension dans l'échange d'information qui doit prédominer. La marque Peugeot a rédigé un glossaire pour la bonne compréhension et utilisation des termes et définitions en rapport avec le produit ou l'univers automobile. La nécessité de ce glossaire s'est d'abord fait ressentir pour la rédaction des documents techniques et pour tous ceux qui ont à rédiger des supports, qu'ils soient externes ou internes. L'enjeu est également économique afin de prévenir les réclamations possibles dans le cadre de la loi de la protection des consommateurs. Actuellement riche de 400 termes ou expressions liés au monde automobile et à son environnement, le glossaire propose des définitions précises, parfois agrémentées d'un exemple. Aujourd'hui disponible en français et en anglais, les apports en allemand et espagnol sont en cours. Chaque mois, une « commission glossaire » comprenant des membres de divers horizons (technique, études, marketing, communication...) se réunit afin de choisir de nouveaux termes et d'en rédiger la définition, d'en actualiser d'autres ou d'en supprimer certains. Ainsi, le glossaire s'enrichit en moyenne de cinq nouveaux termes par session.

Les possibilités de travail à l'international sont devenues un critère important d'attractivité des jeunes diplômés. Cela ne signifie pas seulement des possibilités d'expatriation, mais aussi de travailler en projet à travers de multiples frontières à la fois. Le témoignage de François Lebeau, responsable aux métiers transversaux à l'international à Vélizy, illustre bien le point de vue d'un collaborateur du groupe :

*« Une fonction dite « internationale » est extrêmement enrichissante en matière de relations humaines mais également complexe à gérer pour 2 raisons majeures : la barrière de la **langue** et l'éloignement géographique . Mon « intégration locale » passe avant tout par l'apprentissage de la **langue** du pays où je dois intervenir. Actuellement, j'apprends donc le slovaque pour être plus réactif face à mes interlocuteurs (lire les mémos, les CV, documents divers) et pouvoir travailler facilement avec la Slovaquie, sans l'aide d'un traducteur. Cette connaissance de la **langue** locale permet aussi d'établir avec les gens un type de relation plus équilibré, de connaître mieux la culture du pays, les habitudes des autochtones. Cela facilite les contacts. »*