

# Les rapports entre le monde francophone et le monde anglophone dans le domaine des langues et des cultures. Le contexte économique (effet des langues et des cultures sur les entreprises, et l'inverse)

Yves Montenay  
Institut Français de Londres



Synergies Royaume-Uni et Irlande n° 5 - 2012  
pp. 43-49

**Résumé :** Cet article est « managérial » pour varier les approches du débat. Il s'agit donc plutôt du témoignage d'une expérience que le résultat d'une recherche. Enfin il semble que l'interaction entre entreprises d'une part, et langues et cultures d'autre part, est processus unique comprenant son propre inverse. Cet article décrit dans une première partie comment le libéralisme, ressenti comme américain quoiqu'historiquement invention française, et les méthodes « américaines » de management ont influencé la culture entrepreneuriale française, en général, mais pas toujours, de manière positive, et ont par ailleurs favorisé une tendance à adopter l'anglais comme langue de travail en France. Cette question de la langue de travail est l'objet de la deuxième partie : s'agit-il d'une nécessité en dehors de quelques fonctions d'interface, d'une mode ou d'un marqueur social ? Quels en sont les effets pervers, notamment en matière de ressources humaines et de management du savoir ? Cet usage de l'anglais déborde-t-il du domaine de l'entreprise ? Cela nous mènera aux réactions induites, patronales, syndicales et associatives, et à des considérations sur le multilinguisme. Nous traiterons très brièvement de l'influence francophone et des évolutions possibles.

**Mots-clés :** anglais, français, management, libéralisme, ressources humaines

**Summary:** This article is written from a managerial point of view, in order to distinguish it from standard academic approaches. Drawing on my business experience, I consider the interaction between companies and language and culture, and see it as a unique process. The first part describes how classical (or economic) liberalism - seen as American despite its French origin - and so-called American management have changed entrepreneurial behaviour in France, often, but not always, for the better. I then describe how this same liberalism has paved the way for the choice of English as a working language in many French organisations. The article then focuses on the "working language". First, is English really necessary (except in the case of meetings with foreigners)? Is it simply fashionable, or a real trend? Is this working language used as a form of social discrimination? What are the side effects on human resources and knowledge management? Does the use of the English language extend beyond the business world? While briefly answering these questions, we will quote reactions from employers, trade unions and community representatives, leading us to considerations on multilingualism. Finally, we will say a few words about the French language in the English-speaking world and about the foreseeable future.

**Keywords:** English, French, management, liberalism, human resources

## Introduction

Cet exposé est volontairement très « managérial » de manière à varier les approches de ce débat. Il est donc davantage « témoignage et terrain », puisant notamment dans mon expérience industrielle, que « nouveau résultat de recherche universitaire ». Par ailleurs nous avons considéré que la question « inverse », l'effet des entreprises sur les langues et les cultures, était inséparable de la première, et nous n'avons donc pas distingué ici les deux approches.

Nous allons nous situer dans le contexte d'une double incompréhension : d'une part celle du monde anglophone et d'une partie des Français face aux réactions « anti anglais » attribuées à toutes sortes de mauvaises raisons que l'on peut résumer par « refus de la modernité », cette notion étant un impératif dans le domaine économique ; d'autre part celle des autres Français et de la plus grande partie du reste du monde francophone, qui se désole « de voir les Français abandonner leur langue ».

Donc malgré la symétrie du sujet (« les rapports entre... »), nous traiterons principalement de l'action de l'anglophonie sur la francophonie. Nous nous bornerons ici essentiellement à l'effet des cultures anglophones sur les entreprises françaises, et à l'une de ses conséquences, la question de la langue de travail.

## Effet des cultures « anglophones » sur les entreprises françaises

Rappelons d'abord que la définition du terme « entreprise française » est juridiquement précise. Il s'agit de toute entreprise ayant son siège sur le territoire français, quelle que soit la nationalité de ses actionnaires. Il ne faut donc pas suivre un usage assez courant selon lequel on appellerait par exemple « entreprise américaine » la filiale française d'une telle entreprise : la filiale française de l'entreprise américaine IBM, « IBM-France », est une entreprise française et à ce titre est soumise aux lois françaises. Et en particulier à la réglementation linguistique.

Un deuxième terme dont il faut rappeler la définition avant d'aller plus loin, et celui de « libéralisme ».

## Le libéralisme

Ce terme a actuellement une signification obscurcie par des débats politiques en France, certains courants l'utilisant même pour désigner « ce qui me déplaît », visant ainsi les décisions ou des comportements qui n'ont rien à voir avec le libéralisme. Cela pèse sur notre sujet dans la mesure où le libéralisme est soupçonné d'introduire l'anglais en France.

Rappelons que le libéralisme a comme « inventeur » principal le Français Turgot, allié au Britannique Adam Smith qui a plutôt insisté sur le côté « moral » de cette nouvelle analyse du réel. Mais les anglophones étant de meilleurs « commerçants » que les francophones, c'est Adam Smith qui est resté principalement dans les mémoires, donnant en France une coloration « anglo-saxonne » au libéralisme. Je dis bien « en France », car aux États-Unis par exemple on a gardé l'expression francophone initiale « laisser-faire, laissez-passer » et on a largement diffusé les livres du grand vulgarisateur libéral Frédéric Bastiat (1801-50), qui est un best-seller mondial, en très bonne position

derrière *La Bible, Le Coran* et... *Le petit prince*. Cela malheureusement dans toutes les langues sauf le français, car entre-temps les Français avaient rejeté le libéralisme. D'où les conséquences linguistiques que nous allons voir.

La culture politique française, moins axée sur la liberté et davantage sur l'autorité de l'État que la culture anglo-saxonne, a scindé le libéralisme entre « libéralisme politique », rapidement adopté, et « libéralisme économique », largement repoussé et souvent diabolisé (cela bien sûr à nuancer selon les courants et les époques). Cette distinction est souvent dénoncée comme artificielle, mais surtout à l'étranger.

Nous n'allons pas entrer dans cette querelle, mais simplement en remarquer une conséquence linguistique : les chefs d'entreprise français se sentant souvent peu appréciés dans leur pays, ont délicieusement découvert qu'ils étaient bien davantage « reconnus » dans un monde anglo-saxon où le libéralisme économique est resté marié au libéralisme politique.

Ils ont également constaté que les pays qui s'étaient libéralisés économiquement s'étaient alors mis à se développer assez vite (Chine et Inde après beaucoup d'autres). Bien sûr il s'agissait de libéralisation partielle, mais la corrélation est parfaite entre chaque mesure isolée et son résultat.<sup>1</sup> Pour ne pas sortir notre sujet resterons-en là sur ce point.

Toujours est-il que ces chefs d'entreprise plongés dans le monde libéral anglo-saxon se sont trouvés d'une part déculpabilisés et d'autre part ont constaté son efficacité. Toujours pour ne pas entrer dans des querelles sur ce sujet, je précise qu'il s'agit d'une efficacité séculaire et non des remous réguliers qui peuvent brouiller la tendance à moment donné. Certains ont confondu, si j'ose dire, le savon et la baignoire, je veux dire le libéralisme économique et la langue anglaise, alors qu'il n'y a aucun lien logique entre les deux.<sup>2</sup> A tort, mais c'est ainsi... Il faut dire qu'ils y ont été encouragés par un puissant mouvement « étasunien ».<sup>3</sup>

### **Le management : efficacité et étrangeté**

Préalablement à la diffusion de l'anglais, et bien que non logiquement lié, a eu lieu celle du mode de management dit « américain » (« Entreprise objet », standardisation des rôles, réflexes juridiques découlant de la « common law » etc.) en France et dans les pays francophones, où règnent (régnaient ?) plutôt « l'entreprise famille » (ou tribu), « la logique de l'honneur »<sup>4</sup> et l'application de la loi.

Considéré souvent comme « une modernisation », ce qui a été parfois vrai, ce mode de management a aussi ses défauts, du moins en dehors de sa zone d'origine, avec la perte d'efficacité et les incompréhensions sociales qui en résultent. Nous ne le mentionnons (très rapidement) ici que parce qu'il a joué un rôle dans la diffusion de la « culture américaine » et de l'anglais comme langue de travail en France. Il succédait au « management japonais » (outre le fameux « juste à temps », on y trouvait « l'entreprise-communauté » et non « objet vendable », l'attention à la formation et la motivation personnelle, la priorité à la stabilité de l'emploi interne, le respect des sous-traitants...); mais cette culture managériale a été victime des malheurs économiques de ce pays à partir de 1990.

Ces influences culturelles (libéralisme, management) ont facilité et parfois justifié l'utilisation de l'anglais dans les entreprises, bien que, comme dit, ce ne soit en rien une conséquence logique. Parallèlement, les progrès linguistiques (bien nécessaires !) des Français aisés les ont amenés à utiliser l'anglais comme un « marqueur social ».

### **La question de l'anglais langue de travail en France**

En effet, aujourd'hui, les ingénieurs et les diplômés des écoles de management parlent un bon anglais, ce qui est excellent, mais en sont parfois tellement fiers qu'ils demandent pas à leurs interlocuteurs s'ils parlent français... quitte à être un peu ridicules ensuite, ou à vexer des Québécois, des Arabes, des Iraniens ou des Mauriciens.

#### **Nécessité ou marqueur social ?**

Pour faire valoir leurs compétences, ils ont également souvent offert d'adopter l'anglais comme langue réunion, d'abord « parce qu'il aura des étrangers », ensuite par habitude et souci de distinction sociale. Puis ils négligent de rédiger le compte rendu en français pour le reste de l'entreprise. On retrouve le même réflexe chez bien des hauts fonctionnaires d'institutions internationales où le français est langue officielle, mais où on trouve de bon ton de ne pas demander des documents dans cette langue.

De plus, à côté de la langue de travail proprement dite, se répand l'habitude de choisir un terme anglais pour un nouveau produit, un nouveau service ou une publicité. On peut citer le lancement des « Carrefour market » ainsi que les titres de films. Pour ces derniers, contrairement à ce que l'on pourrait penser, il ne s'agit pas du titre original du film (qui peut être allemand), mais d'un titre en anglais choisi spécialement pour la France qui, dans le cas de films américains, est souvent différent du titre sous lequel il est distribué aux États-Unis.

Cet usage de l'anglais comme langue de travail en France (mais aussi au Québec, en Belgique et en Suisse, et parfois au Maghreb) est souvent rapidement attribué à « la mondialisation ». En fait, cette dernière n'a fait que justifier une pratique déjà en marche, et fondée, comme nous l'avons vu, sur des raisons psychologiques, dont le désir d'appartenance à un monde économique considéré comme meilleur.

Bien sûr, on évoque des critères « rationnels », mais à mon avis discutables.

#### **Des critères discutables et des effets pervers**

Une fois dégagées de la « gangue psychologique » exposée ci-dessus, les raisons purement rationnelles se résument à peu de choses : être compris par les étrangers ; et, corrélativement, « simplifier » en supprimant les traductions en cours de réunion, ou celles des documents de travail, des modes d'emploi etc.

Or les membres du personnel en contact avec l'étranger non francophone sont en général en nombre limité. Lorsque ce n'est pas le cas, il est plus efficace d'avoir un biculturel bien qualifié faisant l'interface entre l'étranger et un groupe de 10 à 20 personnes, plutôt que de s'épuiser à tenter de former à un anglais de qualité suffisante l'ensemble du personnel. C'est extrêmement coûteux en temps et en argent, voire tout simplement

impossible, et cela alors que le même effort serait bien plus efficace s'il portait sur une meilleure qualification technique du personnel dans sa spécialité ou en informatique.

De plus, les étrangers ne parlent pas tous anglais, et encore moins un bon anglais, et il vaut mieux leur parler dans leur langue ; enfin cela valorise les membres du personnel capable de le faire.<sup>5</sup>

Cette pratique a surtout un inconvénient bien plus grave : la plupart d'entre nous étant au meilleur de leur efficacité lorsqu'ils utilisent leur langue maternelle ou de formation, faire travailler dans une autre langue est une perte pour l'entreprise ; des projets médiocres bien défendus en anglais primeront sur de meilleurs proposés par de moins bons anglophones. Les meilleurs créatifs ou techniciens seront écartés au bénéfice de « beaux parleurs ». On cumule alors l'injustice envers les individus avec la perte d'efficacité générale.

### Traductions et embauches

Un autre argument traditionnel est celui des économies de traduction. S'il est en effet compliqué de veiller à une traduction efficace, en réunion comme pour la documentation des modes d'emploi, la pratique montre que « ce que l'on voit » (l'économie) est infiniment moins coûteux que « ce qu'on ne voit pas »,<sup>6</sup> à savoir les incompréhensions, les démotivations et leurs conséquences. La réalité humaine est complexe ; masquer cette complexité par une langue unique ne la fait pas disparaître.<sup>7</sup> Rajoutons que le travail de traduction a une utilité en lui-même : celle de faire apparaître les imprécisions et les divergences culturelles, et de pousser les auteurs à préciser leur pensée.

A cela s'ajoute le comportement suivant : en période de chômage, et devant l'afflux des candidatures pour un seul poste, il faut une raison « rationnelle » d'embaucher X plutôt que Y. La compétence en anglais étant relativement mesurable sert alors de critères de tri, même si elle n'est pas indispensable (« ça peut toujours servir »).

### Les réactions

Ces injustices ou inconforts découlant des comportements signalés plus haut ont naturellement suscité des réactions syndicales. Et lorsque, dans un poste nécessitant effectivement une connaissance de l'anglais, l'annonce précise « anglais langue maternelle », ils crient très justement à la discrimination. La question linguistique devient peu à peu une activité syndicale régulière. Des employeurs ont été attaqués au titre de la loi Toubon, les syndicats ayant l'appui juridique d'associations de défense de la langue. Les employeurs ont été condamnés,<sup>8</sup> et ont du changer de comportement et notamment à fournir la documentation en français.

Des chefs d'entreprise sont maintenant plus attentifs à la politique linguistique interne, à la suite de ces actions, ou spontanément après avoir constaté les effets pervers ci-dessus.

Enfin les associations de défense se mobilisent sur un plan plus général, et pas seulement en France d'ailleurs.<sup>9</sup> Citons par exemple la marche de protestation qui a rassemblé à l'initiative d'Avenir de la Langue Française un grand nombre d'acteurs politiquement très divers et qui a eu lieu au Panthéon le 18 juin 2011.

## Le multilinguisme

Les entreprises se rendent également de plus en plus souvent compte que l'emploi d'une langue commune à deux interlocuteurs qui la possèdent chacun imparfaitement et surtout ne projettent pas sur elle la même culture, multiplie les malentendus, déjà inévitables dans les échanges avec des anglophones natifs. Tout cela mène actuellement au plurilinguisme, ou à sa forme simplifiée qu'est l'intercompréhension.

C'est ainsi que le gouvernement chinois a demandé à l'École Centrale de Paris de prévoir des cours en français dans sa « filiale » de Pékin, et que nous accueillons à Paris des étudiants chinois (je suis le tuteur de l'un d'entre eux). Plus généralement rappelons que l'UNESCO et l'Organisation Internationale de la Francophonie ont orienté leur action dans ce sens.

### Quid du monde anglophone ?

Quelques mots seulement concernant « l'envoyeur », c'est-à-dire le monde anglophone.

Il y a certes un petit courant culturel et linguistique de sens inverse dans le domaine des entreprises : le vocabulaire du luxe, celui de la cuisine etc. Dans les autres domaines, et notamment dans celui de mon expérience professionnelle (la gestion d'énergie), il faut « vivre caché » aux États-Unis, même si la compétence francophone est en avance sur la compétence américaine (ce qui était le cas dans ce domaine, la France, contrairement aux États-Unis, étant pauvre en énergie). Il faut donc masquer l'origine française, notamment linguistiquement. Dans notre cas, un intermédiaire québécois, donc américain pour les uns et français pour les autres, a fait le nécessaire. Dans d'autres circonstances, l'intermédiaire a été un libanais citoyen américain discrètement francophone.

Mais tout cela évolue. D'une part l'émergence de nouveaux acteurs économiques écorne le sentiment de supériorité américain, d'autre part le pragmatisme anglophone prend peu à peu conscience de la complexité du monde ("Think global, act local"), de la gêne entraînée par le monolinguisme<sup>10</sup> et des limites de la mondialisation.<sup>11</sup>

## Conclusion

L'influence de la culture managériale américaine et de la langue anglaise sur les entreprises françaises est indéniable. Elle a une incidence indirecte, mais massive, sur le comportement linguistique des entreprises. Ce comportement déborde maintenant sur leur interface avec le reste de la société (publicité, enseignes, formules toutes faites...),<sup>12</sup> bien que les arguments rationnels le justifiant soient finalement assez minces, et même contre-productifs tant pour la direction que pour le personnel.

Mais l'histoire ne s'arrête jamais, et les circonstances qui ont mené à cet état de fait pourraient évoluer rapidement.

## Notes

<sup>1</sup> Montenay, Yves. « Pourquoi le Vietnam s'en tire et Cuba s'enfoncé », *ActiveHistory* : <http://activehistory.ca/papers/themes/international/vietnam-et-cuba/>.

<sup>2</sup> Montenay, Yves. « Anglicisation du travail et libéralisme », *DOCTEO* : <http://www.docteo.net/2007/11/01/anglicisation-du-travail-et-liberalisme/>.

<sup>3</sup> Samuel Huntington, célèbre par son « choc des civilisations » pense que la diffusion de l'espagnol aux États-Unis menace leur puissance économique, car on ne peut être efficace qu'en anglais ; c'est une double erreur factuelle illustrant son mépris pour « les autres » : les Hispaniques passent à l'anglais dès que possible, et il y a d'excellents hommes d'affaires dans tous les pays du monde. Cf. *Who Are We: The Challenges to America's National Identity* (New York: Simon & Schuster, 2004).

<sup>4</sup> Philippe d'Iribarne (1989) *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil.

<sup>5</sup> À titre d'exemple, rappelons que le conflit linguistique chez Axa Assistance a démarré lorsqu'un germanisant embauché pour l'interface avec les clients germanophones s'est vu ordonner de travailler en anglais. Le conflit a été réglé à l'amiable, après avoir fait prendre conscience à la direction de la question linguistique. Cf. notamment les Assises de l'Observatoire Européen du Plurilinguisme à Berlin en Juin 2009.

<sup>6</sup> « Ce qu'on voit et ce qu'on ne voit pas » est le titre d'un célèbre essai de Frédéric Bastiat : « on voit » le résultat direct d'une intervention sans lui attribuer ce qu'elle a désorganisé par ailleurs.

<sup>7</sup> Exemple également exposé aux assises de l'OEP à Berlin : la télé-réunion matinale des directeurs nationaux d'une banque de l'Europe centrale et orientale, de langues maternelles très variées (de l'estonien à l'allemand en passant par le bulgare et cinq autres langues) se tenait « évidemment » en anglais. Un questionnaire distribué après les réunions a montré qu'un grand nombre de points n'avaient pas été compris de la même façon, bien qu'il s'agisse de questions techniques précises.

<sup>8</sup> Cf. notamment le verdict du TGI de Versailles : <http://www.cgt-gems.fr/RespectduFrancais/JugementAffaireFrancais.html>.

<sup>9</sup> Cf., en Allemagne, la puissante association *Verein Deutsche Sprache* : <http://www.vds-ev.de/>.

<sup>10</sup> *The Economist*, excellent journal en anglais « haut de gamme » mais traditionnellement favorable à la « modernité » (comprendre « le tout anglais »), s'inquiète maintenant de la concurrence dont pâtissent les anglophones monolingues ; l'armée américaine et la CIA ont la même réaction depuis l'expérience irakienne. Voir aussi Observatoire Européen du Plurilinguisme, *Lettre d'information*, n°41 (mai-juin 2011) : <http://www.observatoireplurilinguisme.eu>

<sup>11</sup> Pankaj Ghemawat (2011) *World 3.0 : Global Prosperity and How to Achieve It*, Boston, Harvard Business Review Press : la mondialisation ne s'est que très partiellement réalisée et est réversible.

<sup>12</sup> Cf. Michel Serres : « On voit plus de mots anglais dans Paris aujourd'hui que de mots allemands sous l'Occupation » (<http://www.lechorepublicain.fr/michel-serres-je-suis-un-academicien-illettre-,537.html>, le 23 mai 2010).