



**HAL**  
open science

## Aspects de la gestion des langues dans les entreprises

Nicole Lancereau-Forster, Josiane Martinez

► **To cite this version:**

Nicole Lancereau-Forster, Josiane Martinez. Aspects de la gestion des langues dans les entreprises. Etudes en didactique des langues, 2022, Les langues au travail / Languages at work, 38, pp.7-25. hal-04397524

**HAL Id: hal-04397524**

**<https://hal.science/hal-04397524v1>**

Submitted on 16 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Aspects de la gestion des langues dans les entreprises

Nicole LANCEREAU-FORSTER & Josiane MARTINEZ

MCFs, Lairdil, Université Toulouse 3

---



Dans une économie globalisée, l'intensification des échanges entre entreprises ou organismes à l'échelle internationale a mis l'accent sur la problématique de l'usage des langues étrangères dans la sphère du travail. Conscients de l'importance de cet usage, les enseignants de langues de l'enseignement supérieur sont confrontés à un déficit de connaissance du milieu professionnel. En effet, les besoins des entreprises concernant l'usage des langues au travail ne sont pas directement accessibles, d'autant plus que sont en jeu des contraintes de confidentialité.

L'Observatoire de l'Usage des Langues en entreprISe (OULis) a été créé au sein du Lairdil<sup>1</sup> en 2014, pour servir de lieu d'information, d'interface, de coopération entre l'enseignement supérieur et les différents domaines industriels et économiques pour l'apprentissage et l'utilisation des langues. Il a pour principale mission de contribuer à la recherche et à l'enseignement concernant les langues de formation et les langues de travail en entreprise.

Dans le cadre d'OULis, deux enquêtes de terrain ont été menées, l'une donnant la parole aux employeurs et l'autre aux employés. Dans cet article, nous mettrons en évidence, à travers une partie des données issues de ces enquêtes, des aspects de la gestion des langues, majoritairement l'anglais, dans les entreprises ayant souscrit à notre démarche.

## Cadre théorique

### *Les besoins et attentes de l'entreprise*

Dans les années 1990 se sont développées des enquêtes portant sur les besoins linguistiques dans les entreprises, rappellent Currivand & Truchot (2010). Le rapport Prolang (Huhta, 1999) a étudié en Finlande les compétences en langues et communication dans l'industrie et dans le commerce. Il s'agit d'une vaste étude effectuée dans un pays bien particulier.

---

<sup>1</sup> Laboratoire inter-universitaire de recherche en didactique des langues.

Une autre étude, publiée par Hagen (1999), reprend des résultats du projet *Elucidate*. Cette étude compare les façons dont des entreprises européennes gèrent les dimensions linguistiques et culturelles dans leur commerce international. Elle inclut non seulement les situations de travail faisant appel aux compétences linguistiques des employés, mais aussi la gestion des langues dans l'entreprise et la répartition selon les catégories d'employés concernées. En 2006, le rapport ELAN a étudié les effets du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne. L'un des résultats de l'enquête est que:

Les PME qui adoptent une stratégie de communication multilingue, recrutent des locuteurs natifs, recrutent du personnel possédant des compétences linguistiques et recourent à des traducteurs spécialisés, ont des activités d'exportation bien plus importantes que celles qui ne le font pas.

Une large part de PME, à l'échelle communautaire et en Europe en général, perdent des contrats d'exportation, faute de disposer de compétences linguistiques et, dans une moindre mesure, de compétences interculturelles, suffisantes (2006: 67).

Cette étude donne une vision précise des problèmes de gestion des langues dans les entreprises à l'échelle européenne. ELAN a ensuite été suivi par le rapport CELAN (Mackiewicz & Hammersley, 2014), concernant les besoins linguistiques des entreprises en Europe. Enfin, le rapport LEMP (2015) s'est attaché à étudier le lien entre langues étrangères et employabilité.

Dans sa thèse, Saulière tente une définition de la gestion des langues, mais précise que les limites du concept ne sont pas toujours bien déterminées ni fixes, tant le sujet de la langue est prégnant dans l'entreprise:

Le concept de gestion des langues (language management) regroupe l'ensemble des modes d'action d'une entreprise sur la langue, de la formation à la traduction en passant par le recrutement de compétences linguistiques, l'impatriation/expatriation (2014: 39).

La gestion des langues dans les entreprises peut amener à considérer une large palette de situations et d'usage des langues, du monolinguisme au recours à une *lingua franca*, jusqu'au multilinguisme. Grin & Sfreddo, se penchant sur le multilinguisme et sur l'économie des langues, écrivent qu'il convient de "disposer d'un modèle qui mette justement en rapport les variables linguistiques (dans le rôle de variables explicatives) et les variables économiques telles que la productivité, les coûts et les profits (dans le rôle de variables expliquées)" (2011).

Un exemple frappant et radical de la gestion des langues en entreprise est rapporté par Neeley (2017: 15). Elle étudie le procédé de "Englishnization" ainsi nommé par Hiroshi Mikitani, PDG de l'entreprise japonaise Rakuten. Celui-ci décida une conversion de Rakuten au tout-anglais, avec l'ambition de devenir numéro un dans le monde du commerce électronique. Il recherchait une communication rapide et directe, sans recours à la traduction. Tous les employés devaient "se mettre à l'anglais" et chercher à s'améliorer, ce qui était vérifié au moyen de rapports et de tests. Même les menus des cafétérias devaient être en anglais. Selon une appréciation menée en interne par Neeley après six ans d'expérience, les résultats se sont révélés mitigés de par les différences de ressenti, de motivation et de performance des employés (Rakuten Website, 2022).

Afin d'améliorer l'interface entre l'enseignement supérieur et les entreprises concernant la gestion des langues dans univers du travail, des recherches sont nécessaires pour déceler dans quelle configuration linguistique elles peuvent se situer et pour percevoir une éventuelle évolution. Dans le cadre d'OULis, l'une des problématiques est de mettre en évidence les besoins et attentes en langues étrangères des employeurs, afin de répercuter ces données auprès des enseignants de langues de l'enseignement supérieur.

### *Triangle d'usage professionnel*

Pour aborder cette problématique, nous avons élaboré une figure fondée sur le Triangle Didactique (apprenant, enseignant, savoir) de Houssaye (1988/2000).

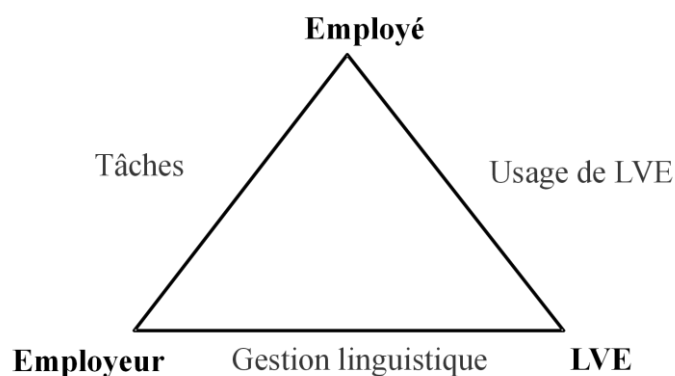


Figure 1 – Triangle d'Usage Professionnel

Avec ce Triangle d'Usage Professionnel (Lancereau-Forster, 2013: 93), nous observons les trois pôles: employeur, employé et LVE (langues vivantes étrangères) et les trois axes retenus par l'Observatoire OULis: gestion linguistique, tâches dans l'entreprise et usage de LVE.

Par gestion linguistique, nous entendons la gestion des langues dans les entreprises, d'un point de vue linguistique et socioprofessionnel, quand les nécessités de l'internationalisation font intervenir une ou plusieurs langues étrangères. La Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLF-LF) considère que "les questions de langues doivent être reconnues comme composante à part entière de la gestion d'une entreprise internationale" (2015: 6).

Dans cet article, nous ferons état de nos réflexions et résultats concernant d'une part la gestion linguistique et d'autre part l'analyse des tâches que les employés sont amenés à effectuer en langue(s) étrangère(s). Les données qui rendent compte des deux enquêtes seront présentées successivement par souci de clarté.

### **Recueil de données auprès des employeurs (enquête 1)**

Pour notre étude, nous avons opté pour une procédure d'enquête indirecte. Nous avons élaboré un questionnaire comportant 15 questions (Annexe) qui ciblent cinq aspects de la gestion des langues dans les entreprises: l'employabilité/le recrutement, la promotion, les problèmes langagiers et la perception de l'usage de LVE. Ce questionnaire a été diffusé par voie numérique.

Nous allons présenter les caractéristiques du corpus de cette enquête avec comme indicateurs: les statuts des répondants/informateurs, les catégories des entreprises, les domaines d'activités et les implantations géographiques.

Le questionnaire a été envoyé à environ 500 destinataires: DRH (Directeur des Ressources Humaines), RRH (Responsable des Ressources Humaines) et employeurs. Les réponses reçues ont représenté environ 10%, soit un total variant de 47 à 49 répondants selon les questions; ceci fait ressortir les difficultés à obtenir la contribution des entreprises, en ce qui concerne la situation linguistique.

Les emplois les plus représentés parmi les répondants sont principalement: les PDG, directeurs/trices et managers (29%) et les RRH/DRH (29%). Viennent ensuite les consultants (9%) et les chefs de projet (7%). Les 26% restants correspondent à une diversité d'emplois, de conseiller à responsable financier. Même si les réponses des directeurs et DRH, instances de décision, sont majoritaires, les autres collaborateurs cités plus haut, ont enrichi et conforté notre base de données.

Dans notre corpus, les répondants proviennent d'entreprises qui se répartissent ainsi selon le critère de taille: très petites entreprises (TPE) à 23%, petites et moyennes entreprises (PME) à 29%, entreprises de taille intermédiaire (ETI) à 24% et grandes entreprises (GE) à 24%. Pour cette étude, nous considérons que la diversité et la proportionnalité des entreprises concernées nous assurent une assez bonne représentativité des réalités du terrain.

Parmi l'ensemble des domaines de notre échantillon de répondants se distinguent trois domaines qui forment la moitié du corpus: aéronautique, banque-commerce-finance et sociétés de services et conseils. Ensuite, quatre domaines apparaissent, totalisant 27%: industrie automobile, informatique, énergie, industrie agro-alimentaire. Enfin, les 23% restants rassemblent 14 domaines faiblement représentés. Notre étude couvre donc un large panel de domaines où l'industrie aéronautique figure en bonne place (18%), en raison du contexte régional.

Selon le relevé des régions de provenance des répondants, se détache la région Midi-Pyrénées (58,3%) puis Paris et la région parisienne (20,8%); les autres régions de France ne cumulent que 12,5%. Les implantations à l'étranger – Belgique, Grande-Bretagne et Argentine – sont peu représentées (8,4%) en raison sans doute de difficultés diverses, notamment un manque de sensibilisation peut-être dû à l'éloignement.

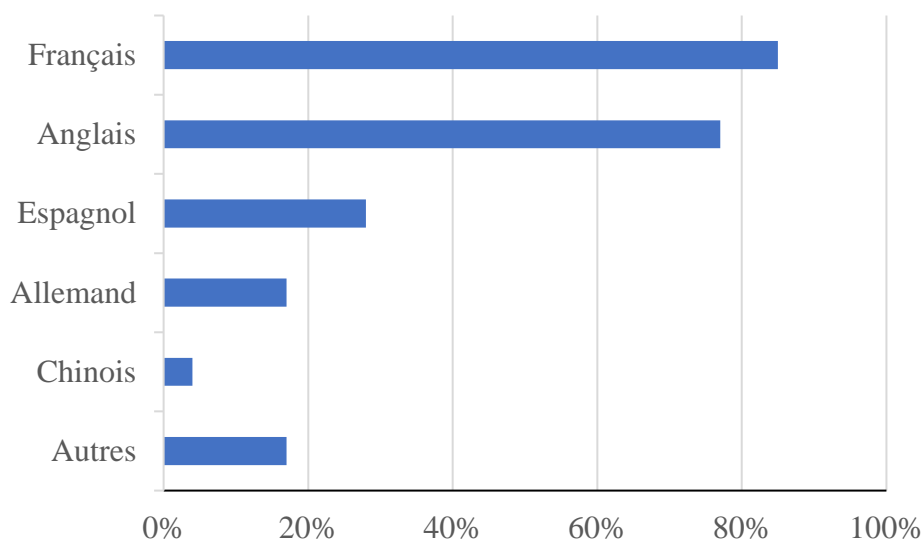
Nous allons maintenant exposer quelques aspects de la gestion linguistique dans les entreprises en présentant les données recueillies grâce à nos informateurs.

### **Analyse des données de l'enquête 1**

En préambule, précisons que l'anonymat garanti aux employeurs et aux employés a constitué un facteur important pour permettre des réponses déclaratives que nous pensons "sincères" et que nous considérons "fiables" dans notre recherche. Toutefois, nous sommes conscientes que tous les répondants sont susceptibles d'avoir parfois minoré ou majoré leurs évaluations, mais dans une moindre mesure.

## *Langues en usage dans les entreprises*

La première question visait à faire préciser dans quelle(s) langue(s) s'effectuait la communication de l'entreprise en externe et en interne. Le répondant devait cocher la ou les langues utilisées dans le travail.



*Figure 2 – Langues utilisées dans l'entreprise*

La langue la plus souvent mentionnée est le français, qui est la langue **du** travail. L'article 1 de la loi Toubon (Legifrance) stipule que le français est la langue de l'enseignement, du travail, des échanges et du service public, ce qui signifie que certains documents sont obligatoirement présentés en français: contrat de travail, règlement intérieur, consignes de sécurité etc. Il s'établit ainsi une distinction entre la langue du travail qui est le français en France, et la langue **de** travail qui désignera une langue étrangère utilisée dans le travail sauf dérogation comme, par exemple, pour Airbus.

Mais il faut souligner que l'anglais (76%) talonne le français (86%); viennent ensuite l'espagnol (27%), l'allemand (16%) et le chinois (4%). Les langues qui sont apparues sous l'étiquette "autre(s)" sont l'italien (trois occurrences) puis à une occurrence: l'arabe, le danois, le flamand, le néerlandais et le russe. Ces langues sont probablement liées à la spécificité et à l'implantation des entreprises. Ce relevé de langues montre que certaines entreprises sont en situation de monolinguisme – le français (35,40%) –, de bilinguisme français et anglais (25%), de multilinguisme: trois langues (22,90%), quatre langues (10,40%), cinq langues (6,30%). Il faut noter que les entreprises utilisant trois langues et plus représentent presque 40%. Si l'anglais est bien confirmé dans les usages, on voit bien que d'autres langues s'invitent dans les entreprises, du fait de la diversification de leurs échanges et implantations à l'international.

## *Recrutement et employabilité*

En ce qui concerne la mention de l'anglais lors du recrutement, il ressort de l'enquête que 36% des offres d'emplois requièrent un niveau d'anglais (quel que soit

l'emploi), 51% des emplois ne requièrent un niveau d'anglais que s'il est nécessaire pour le poste, 12% des offres d'emploi ne mentionnent pas ou peu l'anglais.

Dans l'ensemble, ces données confirment l'importance d'une certaine maîtrise de l'anglais dans des perspectives professionnelles. D'après le graphique ci-dessous, les catégories professionnelles concernées par la question de l'anglais comme critère de recrutement sont diversement appelées à utiliser l'anglais.

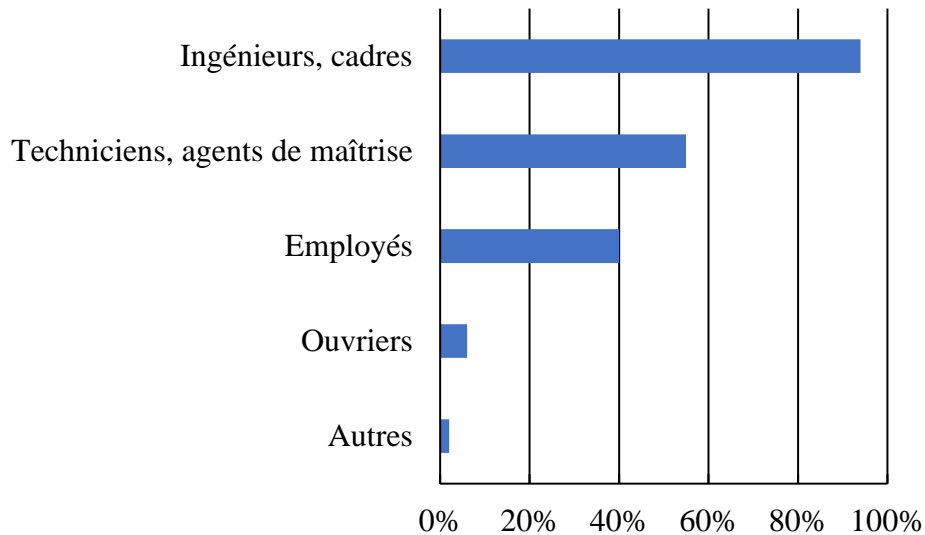


Figure 3 – L'anglais comme critère de recrutement

L'anglais constitue un critère de recrutement pour pratiquement tous les ingénieurs et cadres (94%) puis, de manière moins systématique mais régulièrement récurrente pour 55% des techniciens ou un agent de maîtrise, soit environ un sur deux, et pour 40% des employés (personnel administratif, par exemple). Les ouvriers – opérateurs, manutentionnaires – ne sont que très rarement concernés.

Ce résultat apparaît très important pour les IUT qui forment des techniciens et des employés et souligne la nécessité de la formation en anglais et, sans doute, de son renforcement. Certains de nos répondants mentionnent l'exigence française de la double compétence pour l'embauche, à savoir, dans le domaine professionnel, à la fois sur le plan technique et en anglais: "à iso-compétence professionnelle, l'anglais peut faire la différence", selon la formule utilisée par l'un de nos répondants. Tout ceci tendrait à corroborer l'affirmation de Saulière (2014b: 55): "[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".

Quant à l'employabilité, elle consiste, notamment pour l'employeur, en une appréciation des connaissances, des qualifications et des savoir-être des futurs collaborateurs. Dans notre approche, nous utilisons les réponses concernant le CV qui est l'un des supports de présentation lors du recrutement. La question posée à nos informateurs cherchait à explorer l'importance accordée à chaque critère mentionnant les langues étrangères dans le CV. La figure ci-dessous regroupe nos résultats.

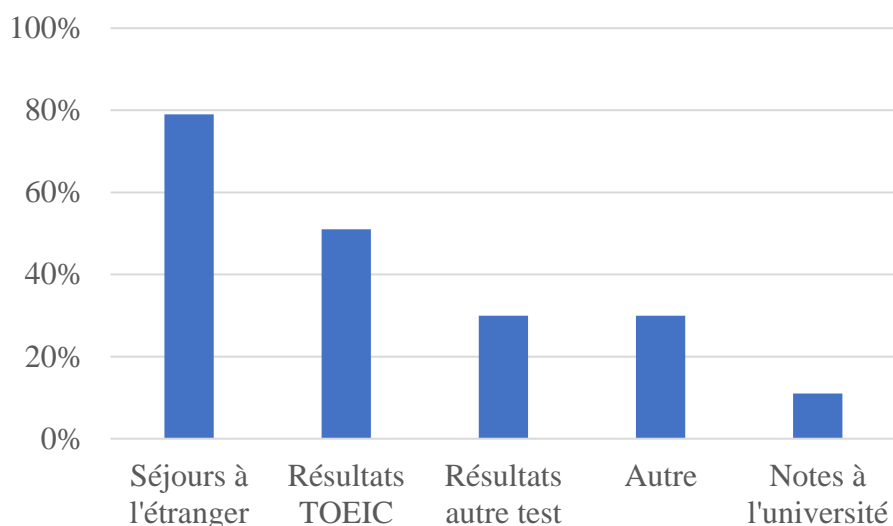


Figure 4 – Critères liés aux langues étrangères dans le CV

Parmi les éléments pris en compte dans le CV pour évaluer la maîtrise de l'anglais, nous voyons très nettement se distinguer l'importance des stages et des séjours à l'étranger. Puis, il apparaît que les résultats au TOEIC restent la référence en évaluation la plus mentionnée (51%), pour un candidat sur deux, complété par le résultat à un autre test (Cambridge, CLES, Alpha pour l'espagnol) pour 30%. Une surprise vient de la modicité des références faites aux notes à l'université. Nous pensons que la référence aux notes peut n'être valable que pour un premier recrutement, notamment pour les IUT. La catégorie "Autre" est variée: l'auto-évaluation du candidat, l'expérience professionnelle et les expériences à l'international, le CV en anglais, un test ou une conversation durant l'entretien et le diplôme de compétences en langues. Ces réponses "autres" correspondent en fait aux catégories de réponses "techniciens et employés", de tous les domaines représentés dans notre corpus. Ceci peut indiquer un manque dans l'évaluation des catégories "techniciens et employés" puisqu'une certification n'était pas obligatoire pour eux, comme elle l'est le plus souvent pour les ingénieurs, d'où le recours à d'autres moyens pour évaluer les candidats.

Selon nos informateurs, la maîtrise de l'anglais est majoritairement évaluée dans l'entretien d'embauche; ceci est une information d'importance pour les enseignants et pour les étudiants qui seront les futurs candidats à des emplois, d'où la nécessité de savoir comment cette évaluation est conduite. D'après les réponses, l'évaluation porte essentiellement sur l'oral seul (71%) ou l'oral avec l'écrit (29%). L'écrit seul n'est pas testé à l'entretien d'embauche, sans doute déjà évalué par des tests préalablement passés. Les informations fournies par les entreprises peuvent contribuer à mieux cibler les compétences à développer.

#### *Anglais et promotion dans le travail*

Après la procédure de recrutement, il est intéressant de mieux connaître le rôle de l'anglais dans la promotion.



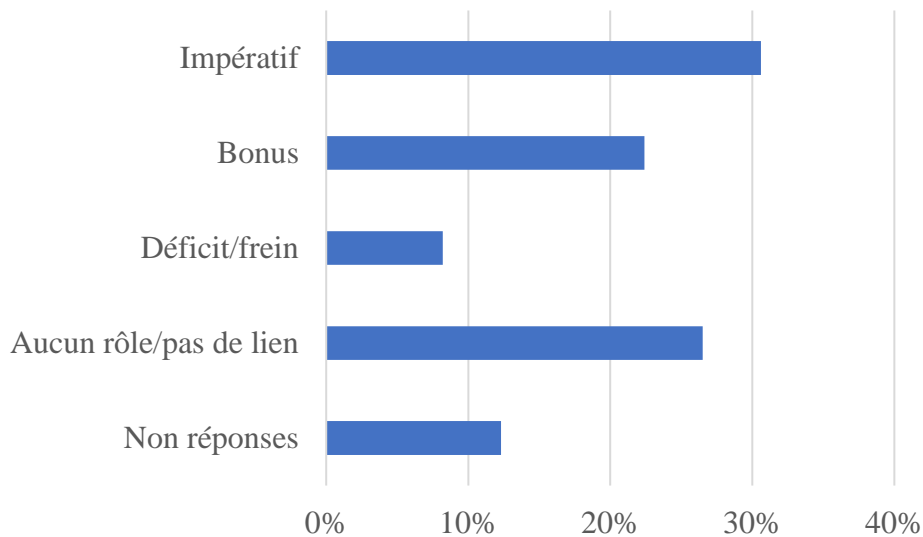


Figure 5 – Anglais et promotion

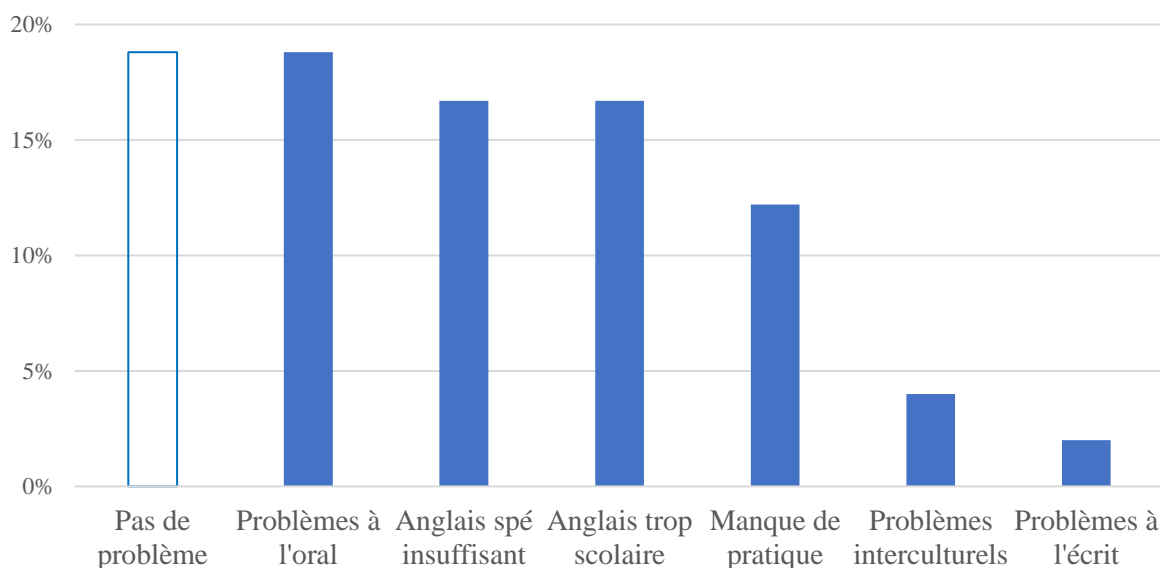
La réponse majoritaire fait de l'anglais un impératif (30,6%). Tel est, par exemple, le cas dans le secteur aéronautique pour pratiquement tous les postes, de technicien à ingénieur. De plus, dans d'autres secteurs, une bonne maîtrise de l'anglais est exigée pour les postes à responsabilité (chefs d'équipe) et le personnel qui est souvent en contact avec les clients.

De même, une bonne connaissance de l'anglais apparaît comme un bonus (22,4%) pour accéder à certains postes commerciaux ou de gestion de projets, en fonction des secteurs géographiques d'implantation des entreprises en France et à l'international, ceci notamment pour de jeunes recrutés. À l'inverse, le manque de compétences en anglais peut être considéré comme un frein à la promotion (8,2%). Deux précisions ont été apportées. Il a été signalé que l'exigence systématique de l'anglais est aujourd'hui un frein pour la captation des profils de générations nées avant 1970. Par ailleurs, un manque dans ce domaine peut être un handicap pour accéder à certains postes en relation avec le client ou nécessitant d'avoir une conversation extraprofessionnelle, ce qui met en évidence un besoin de maîtrise de l'anglais général en plus de l'anglais de spécialité.

En dernier lieu, 26,5% des répondants déclarent qu'il n'existe pas de lien entre maîtrise de l'anglais et promotion, soit parce que le critère de l'anglais a déjà été pris en compte pour l'embauche, comme certains nous l'ont dit, soit parce que cette langue n'est pas utilisée dans l'entreprise.

#### *Problèmes langagiers*

Ce volet concerne les problèmes langagiers (difficultés, manques, besoins) repérés par nos informateurs, en particulier chez les nouveaux recrutés.



*Figure 6 – Problèmes langagiers*

Les réponses données se répartissent en trois ensembles. Un premier ensemble composé des deux premières colonnes de gauche: la colonne en blanc “Pas de problèmes”, qui est à égalité avec celle de “Problèmes signalés à l’oral” seul (sans précision de langue de spécialité ou langue générale). Un deuxième ensemble met ensuite à égalité l’utilisation de l’anglais de spécialité où l’étude du vocabulaire est déclaré à parfaire et la perception de l’anglais vu comme trop scolaire et insuffisamment professionnel.

Puis, le troisième ensemble met en évidence le manque de pratique de la langue. Enfin, dans une moindre mesure, nous avons isolé des réponses pointant la dimension culturelle et interculturelle et peut-être la difficulté, pour les enseignants, d’enseigner la langue-culture. Il s’agit, par exemple, d’intégrer davantage l’approche interculturelle par la préparation à des stages à l’étranger. Par ailleurs, la dernière réponse signale des difficultés à l’écrit en langue étrangère et même en langue maternelle – le français –, il s’agit d’un problème de plus en plus observé dans les contextes professionnels. Des aspects particuliers ont été également notés. Il s’agit d’une part, un problème de génération pour des employés plus âgés et, d’autre part, un problème pour des étudiants issus des filières techniques: BTS, DUT, licence professionnelle/BUT, qui ont un bac + 2 ou +3 et une formation en langues plus courte.

#### *Perception de l’utilisation de l’anglais par le personnel*

La dernière question était: “À votre avis, quelle perception de l’utilisation de l’anglais a le personnel?”

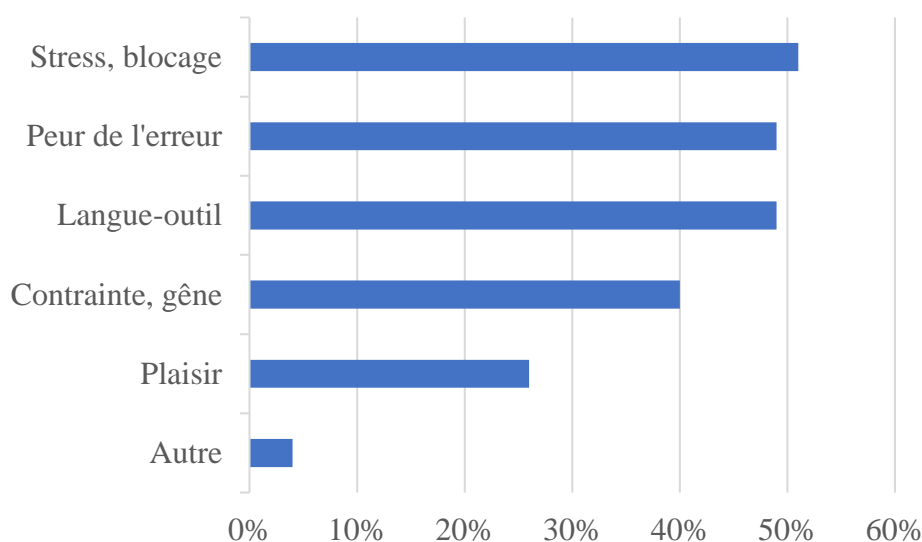


Figure 7 – Perception de l'utilisation de l'anglais par le personnel

Pour cette question, plusieurs réponses étaient possibles. La perception apparaît d'emblée globalement négative, de 40 à 51 %, pour quatre items sur six. En première ligne, les répondants rapportent que le stress et le blocage sont les manifestations les plus souvent observées. En deuxième ligne, arrive la peur de l'erreur qui est probablement une cause importante de stress et de blocage. La langue considérée comme langue-outil s'affiche avec le même score que la peur de l'erreur (49%). Le terme de langue-outil ou langue véhiculaire sous-tend une représentation réductrice de la langue de travail; réduite à un usage ponctuel et/ou limité aux tâches à effectuer. La dimension culturelle n'est pas associée. Le recours à l'anglais peut être vécu comme un passage obligé, un usage forcé qui peut provoquer contrainte, gêne (40%); ces deux termes peuvent recouvrir un réel mal-être, voire une souffrance au travail. En contraste, nous repérons la modicité de la perception positive puisque l'item "plaisir" ne représente que 26%.

Pour aller plus loin dans notre investigation, il nous est apparu indispensable de lancer une deuxième enquête, cette fois auprès des employés.

## Recueil de données de l'enquête auprès des employés (enquête 2)

Nous avons souhaité obtenir des précisions concernant les problèmes langagiers et les difficultés rencontrés par les employés en langue étrangère de travail. Nous avons voulu répertorier les tâches fréquemment effectuées, ainsi que le degré de difficulté ressenti. Nous présentons ici les résultats et analyses de deux items, extraits de l'enquête, concernant successivement les tâches orales et les tâches écrites.

Le CECRL dans le chapitre 7 propose la définition des tâches suivante:

Les tâches ou activités sont des faits courants de la vie quotidienne dans les domaines personnels, public, éducationnel et professionnel. L'exécution d'une tâche par un individu suppose la mise en œuvre stratégique de compétences données afin de mener à bien un ensemble d'actions finalisées dans un certain domaine avec un but défini et un produit particulier (Conseil de l'Europe, 2000: 121).

L'approche par la notion de tâches nous a paru pertinente pour faire le lien avec l'approche en didactique qui, depuis les années 1980-1990, privilégie la perspective actionnelle où la communication est interprétée en termes de tâches et de compétences.

Nous avons recueilli des informations provenant de 642 répondants, à travers un questionnaire envoyé à des employés français qui utilisent une langue de travail étrangère dans un contexte national et international. Les domaines d'activités des entreprises concernées sont très diversifiés et similaires à l'enquête effectuée auprès des employeurs. Les questionnaires ont été envoyés par voie électronique à des entreprises et à des associations d'anciens étudiants.

Dans tous les cas, l'anglais a été signalé comme langue de travail étrangère la plus souvent utilisée (par 99,07 % des répondants) et notre recherche s'est alors là aussi concentrée sur l'anglais.

### Analyse de données de l'enquête 2

La première question a porté sur les différentes tâches orales attribuées aux salariés ainsi que leur hiérarchisation en fonction des difficultés qu'elles engendrent. Pour exposer les données, nous avons introduit la variable éducation: à savoir études >Bac+3 (ingénieurs) et études < ou égales à Bac+3 (techniciens).

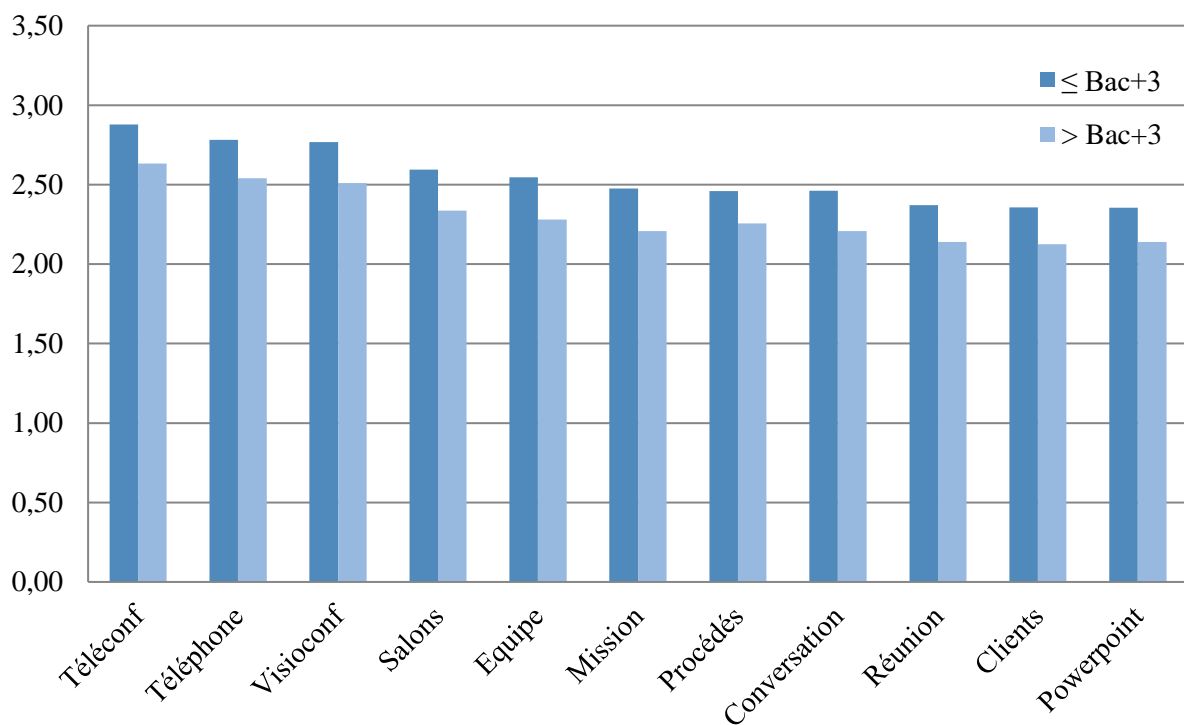


Figure 8 – Tâches orales et degré de difficulté

Ce graphique montre un classement des tâches orales effectuées en anglais par ordre de difficulté décroissante de gauche à droite, ceci sur une échelle de difficulté croissante de 1 à 5 (type Likert). Pour plus de clarté, nous avons privilégié la zone de réponses qui vont de 1 à 3 et qui fait ressortir deux données importantes. Dans tous les cas, en gris foncé, les employés qui ont un niveau < ou égal à Bac+3 déclarent

avoir plus de difficulté en anglais oral que les employés ayant un niveau > Bac+ 3, en clair. Ensuite, un bloc d'activités orales est déclaré plus difficile, à savoir téléconférences, téléphone, visioconférences, c'est-à-dire des communications sans face-à-face direct ou à distance.

Nous avons complété l'investigation afin de mettre en parallèle une mesure des difficultés rencontrées pour les tâches écrites. Dans un article précédent (Lancereau-Forster, 2016), nous avons répertorié les tâches écrites effectuées par les techniciens dans les entreprises. Cette fois, nous nous intéressons au degré de difficulté lié à ces tâches, ressenti par les employés, techniciens, mais aussi avec un niveau de formation supérieur à bac+3 afin de comparer les difficultés.

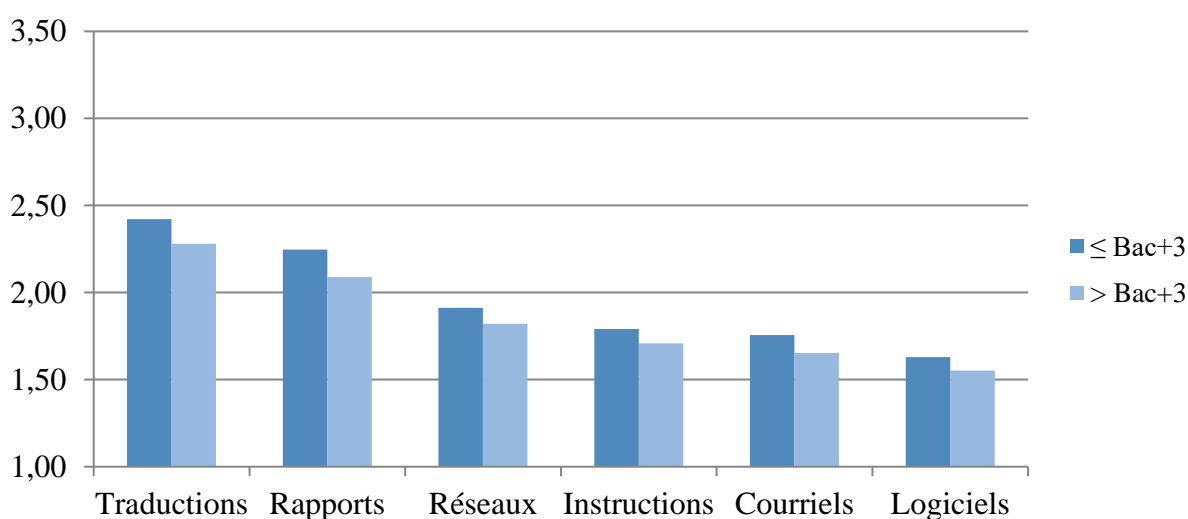


Figure 9 – Tâches écrites et degré de difficulté

Ce graphique montre un classement des tâches écrites effectuées en anglais, sur le même principe que la figure précédente, avec le même code couleur, en gris foncé < ou égal à bac+3, (techniciens) et gris clair > ou égal à bac+3.

Les traductions et les rédactions de rapports viennent en tête des activités déclarées difficiles, peut-être par la précision et/ou par la longueur requises. À noter que les outils de traduction électronique, de plus en plus performants, sont sans doute en train de changer la donne.

En dernier lieu les employés déclarent plus de difficultés dans les tâches orales qu'écrites. Ces résultats datent d'avant la Covid, seront-ils les mêmes après?

### Convergences des données

Si l'on confronte les données de l'enquête menée auprès des employeurs et celle auprès des employés, nous voyons que les employeurs signalent des blocages ou des déficits dans la maîtrise de la langue étrangère et que les employés confirment, dans l'ensemble de nos données, qu'ils peuvent être en difficulté avec des conséquences plus ou moins graves dans certaines situations. La complexité de la tâche ne vient pas de la technicité propre à la tâche, mais bien de la contrainte ou de l'exigence de la réaliser en langue étrangère. À partir de ce constat, nous avons considéré que le ressenti rapporté par les employés pouvait être analysé en termes d'insécurité linguistique étudiée en sociolinguistique par Labov (1966/2006), Francard

(1993/1994), pour ne citer que les fondateurs. Dans le cas de la confrontation de deux langues et à la suite de Calvet (1999; 2015), il nous est apparu plus adéquat de porter un diagnostic d'insécurité interlinguistique que nous avons tenté de définir ainsi:

L'insécurité interlinguistique est l'attitude dérivée de l'auto-perception par un individu ou un groupe d'individus, d'un écart discriminant entre la langue étrangère, telle qu'ils l'utilisent et la langue étrangère, telle qu'elle est enseignée ou en usage, selon les normes existantes (Lancereau-Forster & Martinez, 2018: 379).

Pour y remédier, un travail en amont s'impose, entre autres, dans la formation aux langues étrangères. Celle-ci devrait prendre en compte cette insécurité interlinguistique, avec ses composantes linguistiques, psychologiques et sociologiques comme préoccupation majeure, tant pour les contenus de formation que pour la connaissance des tâches en entreprise.

## **Conclusion**

Au terme de notre recherche, nous plaçons pour une nécessaire articulation entre connaissance du milieu professionnel et didactique des langues étrangères à l'université, afin d'aider à combler l'écart qui existe entre la langue étrangère en usage dans la formation initiale et la langue étrangère de travail en usage dans les entreprises.

Nous pouvons émettre quelques propositions et ouvrir de nouvelles perspectives. Du côté des entreprises, certaines formes de coopération entre elles et l'enseignement supérieur pourraient être renforcées, comme celle de placer des *tandems*: des étudiants stagiaires dans un rôle d'employés observant l'usage de la langue étrangère seraient affectés auprès d'employés volontaires en poste, dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Du côté de l'enseignement supérieur, pour familiariser et entraîner les étudiants aux nouveaux modes de communication en entreprise, davantage de simulations de ces activités ou tâches pourraient être menées dans les Centres de Langues. En outre, pour lutter contre les formes variées d'inhibition – conséquences de l'insécurité interlinguistique – et valoriser/renforcer la confiance en soi, la créativité, de nouvelles perspectives didactiques pourraient mettre en avant le développement de compétences d'improvisation, d'aptitude à la négociation et au débat.

Notre étude a porté exclusivement sur les problèmes liés à l'usage de l'anglais comme langue de travail dans les entreprises car c'est le reflet de la situation la plus générale. Mais elle rend aussi compte du fait que le contexte de travail mondialisé a fait émerger le recours à une diversification de langues étrangères. D'autres études pourraient permettre d'apporter des indicateurs sur la mesure, la fréquence et les modalités d'implication de ces alternatives linguistiques. Cela contribuera à promouvoir les atouts du multilinguisme, dont les enjeux paraissent de plus en plus importants dans la gestion des langues.

À travers l'Observatoire OULis, les enseignants en langues mieux informés de ce type de recherche seront plus à même de prendre en considération les attentes et les évolutions du monde du travail.



## Références bibliographiques

- CALVET, Louis-Jean. 1999. *Pour une écologie des langues du monde*. Paris: Plon.
- CALVET, Louis-Jean. 2015. *La sociolinguistique*. Paris: Presses universitaires de France.
- CONSEIL DE L'EUROPE. 2000. *Cadre européen commun de référence pour les langues: apprendre, enseigner, évaluer*. Strasbourg: Division des langues vivantes.
- CURRIVAND, Thierry & Claude TRUCHOT. 2010. Du traitement des langues aux politiques linguistiques dans l'entreprise. *Le journal de l'école de Paris du management*, 1: 8, 17-24.
- DÉLÉGATION GÉNÉRALE A LA LANGUE FRANÇAISE ET AUX LANGUES DE FRANCE. 2015. *Guide des bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises*. URL: <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Langue-francaise-et-langues-de-France/Politiques-de-la-langue/Guide-des-bonnes-pratiques-linguistiques-dans-les-entreprises>. Consulté le 10/12/2021.
- ELAN. 2006. *ELAN: Effects on the European economy of shortages of foreign language skills in Enterprise*. URL: [https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/elan\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/languages/policy/strategic-framework/documents/elan_en.pdf). Consulté le 9/12/2021.
- FRANCARD, Michel (dir.). 1993/1994. L'insécurité linguistique dans les communautés francophones périphériques. *Cahiers de l'Institut de linguistique de Louvain-la-Neuve* 1 et 2.
- GRIN, François & Claudio SFREDDO. 2011. *Besoins linguistiques et stratégie de recrutement des entreprises* In: *Langue, économie, entreprise. Gérer les échanges*. Paris: Presses Sorbonne Nouvelle. URL: <http://books.openedition.org/psn/6584>.
- HAGEN, Stephen. 1999. *Business communication across borders: a study of language use and practice in European companies*. London, UK: Languages National Training Organisation.
- HOUSSAYE, Jean. 1988/2000. *Le triangle pédagogique. Théorie et pratiques de l'éducation scolaire*. Berne: Peter Lang.
- HUHTA, Marjatta. 1999. *Language/Communication skills in industry and business – Report for Prolang/Finland*. URL: <https://docplayer.net/15432022-Marjatta-huhta-language-communication-skills-in-industry-and-business-report-for-prolang-finland.html>. Consulté le 10/12/2021.
- LABOV, William. [1966] 2006. *The social stratification of English in New York City*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- LANCEREAU-FORSTER, Nicole. 2013. *L'anglais comme langue de formation en IUT et langue de travail dans le domaine aéronautique industriel*. Thèse de doctorat: Université Toulouse 3.



- LANCEREAU-FORSTER, Nicole. 2016. La place de l'écrit en LANSAD à l'IUT et la communication verbale en entreprise. *Etudes en didactique des langues (EDL)* 26: 1, 53-72. URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02970257/document>.
- LANCEREAU-FORSTER, Nicole & Josiane MARTINEZ. 2018.. Interlinguistic insecurity in the workplace, an issue for higher education. *Language Learning in Higher Education* 8: 2, 375-398. URL: <https://hal-univ-tlse3.archives-ouvertes.fr/hal-02968352/document>.
- LÉGIFRANCE. 1994. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005616341>.
- LEMP. 2015. Rapport *Langues et employabilité*. URL: [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=3030](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=3030). Consulté le 9/4/2022.
- MACKIEWICZ, Wolfgang & Michael John HAMMERSLEY. 2014. CELAN (Language strategies for competitiveness and employability) network: vademecum. *European journal of language policy* 6: 1, 133-141.
- NEELEY, Tsedal. 2017. *The language of global success*. Princeton, U.S.A: Princeton University Press.
- RAKUTEN Website. 2022. URL: <https://global.rakuten.com/corp/innovation/rnn/2019/1205/>. Consulté le 28/3/2022.
- SAULIÈRE, Jérôme. 2014a. *Anglais correct exigé: dynamiques et enjeux de l'anglicisation dans les entreprises françaises*. Thèse de Doctorat, École Polytechnique X. URL: <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-01020979>.
- SAULIÈRE, Jérôme. 2014b. L'anglicisation, un défi pour les organisations: regards croisés sur l'entreprise et l'enseignement. *Annales des Mines – Gérer et comprendre* 116: 2, 54-63

## *Annexe – Questionnaire*

**1.a Nom, prénom**

**1.b Téléphone**

**1.c Courriel**

**1.d Emploi dans l'entreprise**

**2. Votre entreprise/organisme**

2.a Nom

**2.b Code postal**

**2.c Taille de l'entreprise/organisme**

- Moins de 20 employés
- Entre 20 et 249 employés
- Entre 250 et 4999 employés
- Plus de 5000 employés

**3. Domaine de l'entreprise/organisme**

- Aéronautique et spatial
- Agro-alimentaire
- Architecture
- Chimie
- Commerce, banque, finance
- Conseil en recrutement
- Construction (BTP)
- Droit
- Énergie
- Industrie automobile
- Informatique
- Médecine, pharmacie, cosmétique
- Médias
- Sports
- Tourisme, tourisme et santé
- Autre:

**4. Communication de l'entreprise (externe et interne)**

Cocher la (les) langue(s) de travail utilisée(s)

- En allemand
- En anglais
- En chinois
- En espagnol
- En français
- Autre:

*Consigne:* hormis le français, si l'anglais n'est pas la langue de travail, remplacer "anglais" dans le questionnaire, par la langue concernée

## **5. ANGLAIS ET RECRUTEMENT**

Les offres d'emploi mentionnent un niveau d'anglais requis

- Toujours
- Seulement quand cela est nécessaire pour l'emploi
- Rarement
- Jamais

## **6. L'anglais est un critère pour le recrutement pour les:**

(une ou plusieurs réponses possibles)

- Ouvriers
- Employés
- Techniciens, agents de maîtrise
- Ingénieurs, cadres
- Autre:

## **7. Sont pris en compte dans le CV pour évaluer la maîtrise de l'anglais**

(plusieurs réponses possibles)

- les résultats au TOEIC
- les résultats à un autre test passé préalablement
- les notes à l'université
- les stages, séjours à l'étranger
- autre:

## **8. La maîtrise de l'anglais est évaluée lors de l'entretien d'embauche**

- oui
- non

## **9. Si oui, l'anglais est évalué sous la forme** (plusieurs réponses sont possibles)

- d'un test complémentaire oral
- d'un test complémentaire écrit
- de tests complémentaires écrit et oral
- autre:

## **10. Si oui, cette évaluation est effectuée par**

(indiquer qui réalise l'évaluation et en quoi elle peut consister plus précisément)

## **11. Pour un recrutement d'un étranger non-francophone, un niveau de français** (plusieurs réponses possibles)

- n'est pas requis

- est requis en langue de communication générale
- est requis en langue de spécialité
- autre:

## **12. ANGLAIS ET PROMOTION**

Rôle joué par la maîtrise de l'anglais dans la promotion (emplois les meilleurs ou "frein")

## **13. PROBLÈMES LANGAGIERS**

Difficultés, manques, besoins constatés chez les nouveaux recrutés

**14. Perception générale de l'utilisation de l'anglais par le personnel** ( plusieurs réponses possibles)

- Contrainte, gêne
- Peur de l'erreur
- Stress, blocage
- Langue-outil
- Plaisir
- Autre:

**15. Vos remarques, commentaires libres**