Quotidiano Parigi

Le Monde

24-GEN-2012
pagina 3
foglio 1

Diffusione: n.d. Lettori: n.d. Direttore: Erik Izraelewicz

Entreprise Julie Battilana

Imposer l'utilisation d'une langue de travail unique n'est pas sans risque

Au fil de leur développement international, nombreuses sont les entreprises qui sont devenues de véritables tours de Babel. Pour résoudre les problèmes posés par la diversité linguistique, certaines ont décidé d'imposer l'utilisation d'une langue de travail commune, dite véhiculaire, le plus souvent l'anglais. C'est le cas, par exemple, des multinationales françaises Renault et Technicolor (anciennement Thomson), des allemandes SAP et Siemens, d'Airbus, du finlandais Nokia, du groupe japonais Rakuten.

Cette mesure vise à faciliter les échanges d'informations au sein de ces multinationales, mais aussi avec leurs clients et leurs fournisseurs aux quatre coins du globe.

L'adoption d'une langue véhiculaire risque cependant d'avoir des conséquences néfastes sur la performance de ces entreprises si elle n'est pas bien accompagnée en interne. L'étude menée par Tsedal Neeley, professeure à l'université de Harvard, révèle qu'une telle adoption entraîne souvent une baisse, au moins temporaire, de la productivité des employés.

Ceux qui sont contraints d'utiliser une langue qui n'est pas leur langue maternelle ressentent, sans surprise, une diminution de leur statut au sein de l'organisation. La peur de mal s'exprimer dans la langue véhiculaire les conduit souvent à utiliser des stratégies de contournement qui nuisent à la mise en œuvre de collaborations avec ceux qui parlent couramment la langue de travail. Ces derniers interprètent souvent, à tort, le comportement d'évitement de leurs collègues comme le signe d'un manque de considération à leur égard. Loin de permettre une meilleure coopération au sein de l'entreprise, l'adoption d'une langue véhiculaire, si elle n'est pas bien encadrée, renforce donc les clivages entre les employés.

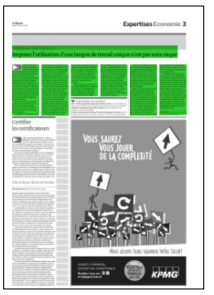
Le groupe japonais de commerce en ligne Rakuten, qui a acquis en 2010 le français PriceMinister, a fait l'expérience des difficultés liées à l'adoption d'une langue commune de travail. Le PDG, Hiroshi Mikitani, avait annoncé en 2010 sa volonté de faire de l'anglais la langue véhiculaire non seulement dans les filiales étrangères, mais aussi au Japon où le groupe compte plus de 7 000 employés. Si cette décision a été favorablement accueillie par les filiales étrangères, qui y voyaient la possibilité de meilleures synergies avec le siège de l'entreprise, le stress généré par cette mesure a d'abord eu des conséquences négatives sur la productivité de bon nombre des employés nippons.

D'après Tsedal Neeley, les entreprises doivent accompagner leurs employés en facilitant l'apprentissage de la langue de travail par le financement de cours, l'organisation de séminaires et idéalement, quand cela est possible, la mise en œuvre de programmes d'échange permettant aux membres de l'organisation de passer plusieurs mois à l'étranger.

Enfin, ceux qui parlent couramment la langue véhiculaire doivent eux aussi être formés, afin d'améliorer leur capacité d'écoute. Cet accompagnement est essentiel lorsque les individus qui parlent couramment la langue de travail n'ont jamais eu à s'exprimer dans une langue étrangère, comme c'est aujourd'hui parfois le cas de ceux dont l'anglais est la langue maternelle. L'enjeu est de créer chez eux une empathie réelle sans laquelle les chances d'établir une communication saine et efficace avec les autres employés sont compromises.

Si l'utilisation d'une langue de travail commune est nécessaire à une meilleure intégration des filiales au sein des multinationales, les dirigeants ne doivent pas sous-estimer les risques associés à une telle transition si elle n'est pas convenablement gérée. Ils auraient aussi tort de vouloir substituer cette langue unique à toutes les autres. En effet, l'emploi d'une langue véhiculaire en interne ne dispense pas les entreprises de s'adapter aux usages linguistiques et culturels des différents pays dans lesquels elles développent et vendent leurs produits et services. ■

Julie Battilana est professeure associée à la Harvard Business School.



Imporre l'utilizzo di un linguaggio del lavoro unico non è privo di rischi (mm)