

ET

LANGUES SOCIÉTÉS

N°
47

Comment se conclut un « *deal* » en français?

L'état de la francisation dans cinq grandes entreprises québécoises à l'ère de la multinationalisation économique

Elke Laur

Office québécois de la langue française

ET

LANGUES SOCIÉTÉS

N°
47

Comment se conclut un « *deal* » en français?

L'état de la francisation dans cinq grandes entreprises québécoises à l'ère de la multinationalisation économique

Elke Laur

Office québécois de la langue française

COMMENT SE CONCLUT UN « *DEAL* » EN FRANÇAIS ?

**L'état de la francisation dans cinq grandes entreprises québécoises
à l'ère de la multinationalisation économique**

Elke Laur

Mise en page : Carmen Moreau
Révision linguistique : Lise Harou

© Gouvernement du Québec

ISBN 978-2-550-54644-3

Dépôt légal : 2008
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

AVANT-PROPOS

La recherche présentée dans cette publication a été effectuée au cours des années 2001 et 2002. Un rapport qui mettait l'accent sur l'amélioration à apporter aux processus de francisation et qui présentait, entre autres, un indice de francisation a été distribué aux responsables de l'Office québécois de la langue française en 2003. Cette étude reprend ce rapport interne avec certaines modifications. Sa vocation première reste malgré ces quelques changements celle d'orienter une politique linguistique propre à l'Office québécois de la langue française.

La décision de faire connaître au public aujourd'hui ces données recueillies depuis plusieurs années et analysées selon les objectifs émis par des responsables du gouvernement québécois relève du souci de mettre à la disposition de tout le monde des observations qui, dans ce domaine de recherche, restent plutôt rares. Ensuite, il est très probable que certaines des analyses et descriptions de l'étude s'appliquent encore – voire davantage – aujourd'hui et qu'elles pourraient servir de point de départ pour d'autres recherches à venir.

Cette étude reprend donc certaines descriptions du rapport interne diffusé en 2003, mais il nous semblait qu'une diffusion publique imposait des efforts supplémentaires pour encore mieux garantir la confidentialité des données recueillies. Même si les entreprises participantes figuraient déjà sous un pseudonyme dans le rapport interne, nous avons procédé à des changements additionnels dans leur présentation afin d'effacer toute trace pouvant permettre de les identifier. Ainsi, nous avons consciemment « brouillé » certaines données – sans pour autant changer les éléments menant aux résultats obtenus. Les noms des entreprises restent évidemment des pseudonymes, et nous avons également transformé certaines dates, le nombre d'employés, le pays ou la région d'origine ou des filiales – tout en respectant la signification de ces emplacements, puisqu'ils se sont avérés très importants au cours de la recherche. D'autres changements au texte initial portent surtout sur certains éléments analysant la francisation, puisque le rapport interne donnait également des recommandations plus pragmatiques à suivre pour améliorer le processus d'évaluation.

Les travaux théoriques et pratiques se sont multipliés et développés dans le domaine depuis le terrain ethnographique de cette étude. Malheureusement, cet encadrement théorique et ces approches méthodologiques en émergence depuis quelques années n'ont pas pu servir à l'élaboration de la recherche. C'est-à-dire que même si le texte fait quelquefois référence à des conceptualisations ou à des données récentes – puisque ces travaux pourraient aider à mieux comprendre certains des résultats – la démarche du projet a néanmoins été développée préalablement avec des objectifs plus pratiques que théoriques. Nous laissons aux lecteurs le soin de faire le lien entre ces développements théoriques et méthodologiques récents et nous nous contentons de proposer cette recherche dans la lumière de sa raison d'être initiale : celle d'enquêter sur les problématiques de la francisation des grandes entreprises au Québec et d'indiquer des raisons plausibles d'un décalage persistant entre les objectifs de la Charte de la langue française et la réalité de sa mise en application.

Nous remercions ici encore une fois les entreprises qui ont généreusement consenti à nous accueillir dans leurs locaux. Nous remercions également toutes les personnes impliquées dans ce projet, notamment les organisateurs sur place et les participants qui ont permis de recueillir toute l'information nécessaire à la réalisation de cette recherche.

SOMMAIRE

En 2004, 2008 entreprises installées au Québec employaient plus de 100 personnes. La plupart de ces entreprises sont alors des filiales d'entreprises multinationales (Laur, 2003), c'est-à-dire des entreprises qui sont soit nouvellement installées au Québec soit des entreprises québécoises issues de fusions ou d'acquisitions. Peu importe leur degré d'internationalisation, toutes ces entreprises doivent relever le défi de la mondialisation des marchés et de celle des langues (Calvet, 1994) affectant les pratiques, compétences et stratégies des employeurs et employés créant des espaces où la connaissance des langues et l'identité deviennent des ressources ayant une valeur marchande (Heller, 2002).

Après avoir effectué une première analyse quantitative de données représentatives des grandes entreprises québécoises (Laur, 2004) mettant en évidence des liens entre le degré d'utilisation de l'anglais et plusieurs aspects organisationnels de ces entreprises, dont la hiérarchisation interpersonnelle et interorganisationnelle, le degré de contact avec la clientèle et les fournisseurs non québécois, etc., nous avons adopté une approche qualitative afin d'approfondir ces données.

Cette étude présente la description et la synthèse de cinq études de cas – cinq entreprises qui se sont installées au Québec pour des raisons différentes, qui ont des propriétaires de multiples origines et qui présentent des structures organisationnelles variées. Recueillies selon une méthode qualitative, les données présentées proviennent d'observations participantes, d'entrevues individuelles et de groupe. Cette méthodologie qualitative cherche à nuancer – et donc à compléter – l'aperçu statistique produit en 2003.

La première partie de l'étude décrit cinq filiales québécoises à partir d'observations et de témoignages. Dans la deuxième partie, une analyse plus générale du vécu linguistique dans ces cinq filiales permet de résumer davantage le rôle que jouent la structure organisationnelle et le choix de l'emplacement au Québec dans les comportements linguistiques observés ainsi que dans le processus de francisation prévu par la loi.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	3
Sommaire	5
Liste des tableaux	10
Liste des graphiques	10
Introduction	11
Remarques méthodologiques	16
<i>Les critères de sélection</i>	16
<i>La démarche adoptée</i>	17
<i>L'approche méthodologique</i>	18
<i>La confidentialité</i>	20
Première partie : portraits	21
Premier cas : <i>Lafabrique</i>	21
<i>Le profil linguistique et organisationnel</i>	21
<i>La hiérarchie structurelle et interpersonnelle</i>	22
<i>Le français, l'anglais et le bilinguisme</i>	23
<i>La francisation</i>	24
<i>Le comportement et l'identité linguistiques</i>	24
<i>En bref</i>	27
Deuxième cas : <i>Floppyware</i>	29
<i>Le profil linguistique et organisationnel</i>	29
<i>La hiérarchie structurelle et interpersonnelle</i>	30
<i>Le français, l'anglais et le technolecte</i>	30
<i>La francisation</i>	36
<i>En bref</i>	38
Troisième cas : <i>Ellumino</i>	40
<i>Le profil linguistique et organisationnel</i>	40
<i>La hiérarchie structurelle et interpersonnelle</i>	40
<i>Le français, l'anglais et le bilinguisme</i>	41
<i>La francisation</i>	42
<i>En bref</i>	43

Quatrième cas : <i>Pharmaçeut</i>	45
<i>Le profil linguistique et organisationnel</i>	45
<i>La hiérarchie structurelle et interpersonnelle</i>	46
<i>Le français, l'anglais et le multilinguisme</i>	47
<i>La francisation</i>	49
<i>En bref</i>	50
 Cinquième cas : <i>Pelletier</i>	 52
<i>Le profil linguistique et organisationnel</i>	52
<i>La hiérarchie structurelle et interpersonnelle</i>	53
<i>Le français, l'anglais et la traduction</i>	58
<i>La francisation</i>	59
<i>En bref</i>	59
 Deuxième partie : le Québec, les langues et l'économie internationale	 61
1. La francisation	61
1.1 L'influence de la structure organisationnelle	61
<i>Structures hiérarchiques</i>	62
<i>La structure multinationale</i>	65
<i>Le poids des structures</i>	66
1.2 Le Québec : un emplacement de choix	67
<i>Le Québec en tant que site industriel</i>	67
<i>Premier cas type : Ellumino et le désengagement linguistique</i>	68
<i>Deuxième cas type : Pelletier et le bilinguisme ancestral</i>	69
<i>Troisième cas type : Floppyware, nouvelles technologies, nouvelles générations, nouveau bilinguisme</i>	69
<i>Quatrième cas type : Pharmaçeut et l'industrie biopharmaceutique</i>	70
<i>Cinquième cas type : Lafabrique et les ressources premières</i>	71
1.3 Une combinaison de facteurs : la mesure de rétention, le degré de complexité structurelle et la francisation	72
<i>La mesure de rétention</i>	72
<i>Le degré de complexité</i>	72
<i>La conjonction de deux dimensions</i>	73
<i>L'indice du seuil critique de francisation</i>	74
<i>Perspectives</i>	76
1.4 La francisation thématifiée	76

2. Comment « dealer » avec le fait français au Québec ?	78
<i>Les territoires linguistiques</i>	79
<i>La signification</i>	79
<i>L'intérieur et l'extérieur</i>	79
<i>Le zonage linguistique des espaces</i>	81
<i>La transgression</i>	82
<i>Le bilinguisme ou le multilinguisme comme stratégie de gestion</i>	83
<i>La place de l'anglais</i>	83
<i>La stratégie des entreprises</i>	83
<i>La valeur des langues</i>	84
<i>Un bilinguisme unilatéral</i>	86
<i>Un anglais central mais comprimé</i>	87
<i>La convergence linguistique</i>	87
<i>L'ébranlement linguistique</i>	90
Conclusion	92
La langue entre législation nationale et économie mondiale	92
La langue dans un Québec traditionaliste, moderne ou mondial?	94
L'internationalisation linguistique	95
Références bibliographiques	98
Annexe	103
Grille thématique d'entrevue	103

Liste des tableaux

Tableau 1 – L'emplacement des niveaux décisionnels	62
Tableau 2 – Les langues des niveaux intermédiaires de décision	64
Tableau 3 – Estimation du taux de rétention et du degré de complexité	73
Tableau 4 – Estimation de l'indice du seuil critique de francisation	75

Liste des graphiques

Graphique 1 – Organigramme de Lafabrique	28
Graphique 2 – Organigramme de Floppyware	39
Graphique 3 – Organigramme de Ellumino	44
Graphique 4 – Organigramme de Pharmazeut	51
Graphique 5 – Organigramme de Pelletier inc.	60
Graphique 6 – Mesure de rétention et degré de complexité structurelle	74

Introduction

Le Québec est la seule parmi les 68 nations non souveraines en Amérique du Nord¹ à différencier autant de règlements concernant la langue. Depuis trente ans, ces règlements sont légiférés dans une politique linguistique qui est aujourd'hui souvent analysée dans un cadre de revitalisation linguistique² parce qu'elle représente historiquement une réponse à une situation de domination linguistique (Bourhis, 1984, 2001). L'accès différentiel aux ressources matérielles selon les groupes linguistiques constaté dans les années 60³ a abouti à une législation ayant pour but l'instauration d'un équilibre de cet accès parmi les groupes sociolinguistiques en présence. La langue de travail au Québec se trouvait donc être une des pierres angulaires de cette revitalisation « d'en haut ». Depuis 1977, elle est régie par la Charte de la langue française (la « loi 101 ») qui stipule dans le chapitre sur les droits linguistiques fondamentaux que « les travailleurs ont le droit d'exercer leurs activités en français » (Chapitre II, article 4). La loi institue également des organismes afin de définir et de conduire la politique. C'est au deuxième chapitre du troisième titre de la Charte qu'il est précisé que l'Office québécois de la langue française « veille à ce que le français soit la langue normale et habituelle du travail, des communications, du commerce et des affaires dans l'Administration et les entreprises » (article 161) pour que la prédominance du français au travail soit respectée. Ainsi, il est également octroyé à l'Office québécois de la langue française un pouvoir exécutif moyennant un éventail de règlements auxquels les grandes et moyennes entreprises doivent se conformer, concernant par exemple la langue utilisée dans les nouvelles technologies ou la limitation des postes exigeant la maîtrise d'une autre langue que le français, entre autres⁴. La conformité aux exigences de la loi est attestée avec l'obtention ou la prolongation d'une certification, le « certificat de francisation », faute de quoi certaines sanctions s'appliquent.

¹ Jacques Leclerc (2007), <http://www.tfq.ulaval.ca/axl/amnord/amnordacc.htm>, consulté le 6 octobre 2007.

² Le Québec est un des rares cas où la revitalisation linguistique (*reversing language shift*) est considérée comme étant réussie (Fishman, 2001).

³ La Commission royale d'enquête sur le bilinguisme et le biculturalisme (Commission Laurendeau-Dunton) de 1963 à 1971 tout comme la Commission d'enquête sur la situation de la langue française et des droits linguistiques au Québec (Rapport Gendron) de 1973 « confirment si besoin était ce que l'on pensait déjà, à savoir que la langue de communication en usage dans les milieux de l'industrie, de la finance et du commerce du Québec, aux échelons supérieurs et même moyens, était l'anglais ». (Gémar, 1983)

⁴ Tous ces règlements sont accessibles par le libellé de la Charte de la langue française, notamment au chapitre V du deuxième titre, voir surtout : <http://www.tfq.ulaval.ca/AXL/amnord/quebeccharte.htm>. Quant à la description du processus de francisation et de certification des entreprises, je renvoie à Laur (2004 : 68-71).

Le début des démarches législatives du Québec pour favoriser le français au travail et dans d'autres domaines pendant les années 60 coïncide⁵ avec la naissance du terme *mondialisation* qui désigne une réalité nouvelle : celle d'un échange de services et de biens à l'échelle du monde. La nouveauté consiste moins dans l'échange international en tant que tel (qui s'est déjà pratiqué des siècles auparavant), mais dans le tissage de réseaux mondiaux de commerce, l'expansion des marchés de produits industriels, la création de transactions financières, le développement de structures politiques et culturelles à vocation internationale, et ceci, par des moyens de transport et de communication inédits. À la suite de la décolonisation et en contournant le bloc soviétique après la Deuxième Guerre mondiale, la mondialisation s'inscrit également dans la création d'organisations internationales, telles que l'ONU, la Banque mondiale, le FMI ou le GATT dominées par la première puissance économique mondiale depuis 1945, les États-Unis, ainsi que par sa langue : l'anglais. La généralisation des produits culturels à la suite de la Deuxième Guerre mondiale, en particulier le cinéma et la musique, renforce cette vague économique et financière de la mondialisation linguistique qui fait de l'anglais une *lingua franca*, voire un pidgin, le *globish*⁶. Célébrée par les uns dans l'idéologie d'un libéralisme économique en tant que langue mondiale facilitant la communication à l'échelle globale, ce statut de l'anglais est dénoncé par les autres comme une *MacDonaldisation*, *Disneyfication*, *Walmarting* ou en tant que *Cocacolonisation*, c'est-à-dire une hégémonie culturelle entraînée par une dominance économique et financière sur les marchés mondialisés. Ainsi, lorsque la législation linguistique au Québec entreprend dans les années 60 de défendre la présence française en Amérique, l'anglais accroît sa progression en tant que langue internationale dépassant de loin les limites du Commonwealth. La législation nationale connaît ainsi ses limites dans l'effacement des frontières économiques.

Au Québec, la langue anglaise joue donc un rôle double : langue symboliquement et socio-économiquement dominante d'un point de vue historique tout comme langue véhiculaire qui domine les marchés internationaux d'un point de vue actuel. La situation linguistique du Québec relativement à la mondialisation n'est pas compréhensible sans référence à ces deux rôles que l'anglais incarne dans le monde du travail aujourd'hui au Québec. Historiquement, c'est pour réagir à un bilinguisme soustractif⁷ et une iniquité sociale en faveur de l'anglais que la législation linguistique a enclenché tout un aménagement linguistique en faveur du français et, c'est maintenant, trois décennies plus tard, que la prédominance (et non pas l'unilinguisme comme on le lit si souvent) du français est devenue quasiment un anachronisme dans un marché où la puissance économique dicte l'utilisation

⁵ Même si « mondial » et « mondialiser » dans leur sens moderne peuvent se retracer jusqu'au début du 20^e siècle, leur dérivé « mondialisation » n'entre que plus tard dans les dictionnaires : en 1964 (*Trésor de la langue française*, 1985 : 997) ou en 1953 (*Le Grand Robert de la langue française*, 2001 : 1595), donc au début de la deuxième moitié du dernier siècle.

⁶ Désigné comme un anglais léger, un « dialecte planétaire du 3^e millénaire, solution intégrée aux problèmes de communication internationale » : <http://www.jpj-globish.com/>, consulté le 14 septembre 2006, ni le terme ni le concept ne font l'unanimité parmi les spécialistes.

⁷ Le bilinguisme « soustractif » et sociétal apparaît lorsqu'une population est contrainte d'apprendre la deuxième langue afin d'avoir accès aux ressources matérielles ou symboliques et que sa langue maternelle n'est pas valorisée socialement ou symboliquement (pour un modèle plus complet des mécanismes du bilinguisme additif ou soustractif au niveau sociétal, voir Landry et Allard, 1990).

de l'anglais. Les défis québécois sont donc multiples : assimiler le souvenir et les suites d'une langue oppressante symboliquement et dominante socio-économiquement dans le passé tout en admettant sa présence dans un contexte économique nouveau. Dans cette mondialisation, l'anglais est devenu un vernaculaire-éponge aux multiples accents servant à une communication avant tout transactionnelle – cet anglais représente une autre réalité que l'anglais des deux solitudes autrefois ou que celle des anglophones d'après la Révolution tranquille. Mais le lien entre le passé et le futur reste : il s'agit de la même langue.

La législation linguistique québécoise doit donc faire face à la nécessité linguistique du marché international et à la langue qu'il préconise. Comment est-il possible de réglementer à une échelle nationale la langue d'entreprises qui transigent sur un marché international? Comment ces grandes entreprises gèrent-elles les exigences des marchés internationaux à l'intérieur de la législation linguistique en vigueur au Québec? Dans quelles contraintes cette législation place-t-elle les employeurs et comment agissent-ils pour respecter ces contraintes linguistiques? Et comment les grandes entreprises et leurs employés réagissent-ils à ces défis? Comment s'articule la tension entre le choix linguistique, la contrainte juridique et la pression commerciale? Et quelle est ou quelles sont les langues qui s'imposent, pourquoi et comment?

Établir quelle langue est prédominante dans une entreprise n'est pas chose facile – des mesures multiples ont récemment vu le jour (Bourhis, 1994; Comité interministériel, 1996; Chénard et van Schendel, 2002; Béland, 2003; Laur, 2003). « Dis-moi quelle langue ton patron parle et je te dirai quelle est ta langue de travail »: l'influence de l'origine du propriétaire – tout comme celle de la composition ethnolinguistique de l'entreprise – sur la langue de travail est un fait établi, du moins en ce qui concerne les petites entreprises (van Schendel, 2002 : 10). D'inspiration traditionnelle, ce sont des entreprises « où la famille est la cheville ouvrière du succès » (McNicoll, 1993 : 247), où la famille élargie trouve emploi et où la langue familiale est une des conditions d'embauche. Mais cette pratique familiale tombe en désuétude dès que le nombre d'employés dépasse le point d'une centaine d'employés – le point à partir duquel on parle d'une « grande » entreprise. Même si la tradition familiale peut par moments pénétrer aussi à l'intérieur de ces grandes entreprises, au moins de celles qui ont pu conserver un certain noyau traditionnel, elles ont toutes des structures organisationnelles plus complexes, ne serait-ce qu'à cause du nombre de leurs employés. Mais que devient l'influence linguistique « patronale » dans ces grandes entreprises, des entreprises internationales où le propriétaire peut être un groupe d'actionnaires possédant 51 % des actions et où le changement de propriétaire peut être chose courante à cause des fusions et des mutations? Est-ce vraiment, le cas échéant, la langue maternelle des actionnaires ou la consonance de leur nom (voir Vaillancourt et Vaillancourt, 2005) qui détermine une appartenance linguistique de l'entreprise ou détermine la langue des employés?

L'influence que les actionnaires et les administrateurs (Bouchard, 1991), les cadres et les dirigeants (Champagne, 1988), ainsi que d'autres paliers hiérarchiques dans l'organisation structurelle des entreprises (Laur, 2003), peuvent exercer sur les pratiques linguistiques dans les grandes entreprises semble évidente tout comme le rôle de la législation en vigueur ou l'incidence de la langue internationale. Comment les entreprises agencent-elles ces différentes influences et contraintes? À quel niveau hiérarchique ou avec quelles politiques la direction peut-elle influencer sur le choix de la langue parlée et écrite au sein d'une entreprise? Où se

situent les « passerelles » linguistiques⁸? Comment est perçue l'organisation ou la gestion linguistique? Avec quel discours et quelle argumentation les employés et les dirigeants amènent-ils cette gestion des langues? Comment la présence de l'anglais et du français ou du bilinguisme est-elle abordée? Quelles sont les attitudes par rapport à ces situations? Et comment est abordé le programme de francisation?

La présente recherche sur la situation linguistique dans les grandes entreprises à vocation internationale était un projet pilote à au moins deux égards : d'abord par sa méthodologie et ensuite par sa thématique. Il est relativement rare qu'une recherche cible le monde du travail dans une perspective linguistique et plutôt ethnographique. Citons tout d'abord Heller et autres (1982), qui retracent par observation participante l'utilisation des langues dans une grande brasserie montréalaise en pleine période d'instauration de la Charte de la langue française; ensuite, les travaux faits par McAll et autres (1993) dans quatre entreprises; puis, Simon (2001) qui étudie le cas d'Ubisoft et, plus récemment, un nouveau projet mené au CREFO⁹ (voir entre autres Roy, 2003 et 2005; Lamarre et Lamarre, 2006) qui cible plutôt les moyennes entreprises. De telles recherches sont rares parce qu'elles demandent beaucoup d'investissement en temps et en énergie. De plus, elles dépendent beaucoup de la collaboration des dirigeants des entreprises qui, eux, sont pour la plupart méfiants et donc très réticents à participer à l'expérience consistant à accueillir à l'intérieur de leurs murs un « espion » qui empêche les gens de travailler avec leurs questions peu pertinentes pour le marché, le marketing ou le budget.

Pourtant, une méthodologie qualitative permet de compléter les quelques aperçus quantitatifs existants, elle permet de détailler des questions qui restent impossibles à poser par sondage téléphonique, elle donne chair au squelette statistique et aide donc à trouver les morceaux manquants dans le casse-tête qu'est le monde des grandes entreprises à l'ère de la mondialisation. Ainsi, la perspective de ce projet pilote, au lieu d'être panoramique, est plutôt microscopique. On y examine de près certains cas bien particuliers qui ne peuvent pas être représentatifs, puisque leur nombre est restreint. Nous avons donc limité le choix des entreprises à étudier grâce à certains critères : elles devaient correspondre à une situation générale du Québec, mais présenter tout de même assez de variation afin de pouvoir procéder à des comparaisons. De plus, leurs profils devaient être propices à des comportements linguistiques variés dans le monde du travail.

Pour effectuer ce choix, nous avons consulté un aperçu statistique de la situation linguistique dans les grandes entreprises (Laur, 2003, 2004). Selon ces études, la structure organisationnelle semble avoir un impact sur la situation linguistique à l'intérieur des

⁸ Une passerelle linguistique est définie comme suit : « Nous entendons par cette expression une nouvelle attribution confiée à des personnes occupant des postes stratégiques le long de la chaîne des communications au sein de l'établissement, postes où le passage d'une langue à l'autre peut s'effectuer pour permettre l'usage généralisé du français comme langue du travail sans pour autant couper les relations avec le monde anglophone environnant. Le bilinguisme est alors uniquement le fait des titulaires de ces postes, soit un nombre restreint de personnes qui le pratiquent pour des motifs très précis » (Corbeil, 1980 : 74, cité par Maurais, 1990).

⁹ Le CREFO est le Centre de recherches en éducation franco-ontarienne. Il s'agit d'un projet sur la nouvelle francophonie et le multilinguisme mondialisé dirigé par M. Heller en tant que chercheuse principale. Voir surtout : www.oise.utoronto.ca/crefo/prisedeparoleII.html.

entreprises. De plus, cet impact est dû à un enchaînement d'éléments, telles les exigences linguistiques de la clientèle, la hiérarchisation linguistique interpersonnelle entre dirigeants¹⁰, cadres et autres employés ou entre les différents établissements ou filiales d'une entreprise multinationale. Plus de la moitié des grandes entreprises québécoises sont des filiales d'une autre entreprise dont la maison mère se situe dans 81 % des cas ailleurs qu'au Québec. En 2003, 81 % des exportations du Québec étaient destinées aux États-Unis. La problématique linguistique est souvent la suivante : la législation québécoise prescrit clairement la généralisation du français dans les entreprises, mais la réalité économique et organisationnelle des entreprises empêche beaucoup d'entre elles de s'y conformer entièrement sans perdre leur part du marché concurrentiel, voire sans remettre en question leur décision de s'installer ou de rester au Québec. Cette décision découle parfois de la présence d'usines qui dépendent de ressources premières ou de l'offre de subventions.

Toutes les entreprises dont il sera fait mention dans ce rapport partagent cette situation : elles sont toutes des filiales d'entreprises multinationales insérées dans un marché mondial. Malgré cette assise commune, nous allons voir que les situations linguistiques à l'intérieur de ces entreprises filiales varient considérablement selon la politique adoptée par les dirigeants, selon les attitudes adoptées par les employés eux-mêmes ou selon la raison pour laquelle elles sont au Québec. Dans la première partie de cette étude, nous traiterons des entreprises une à une afin de rendre compte du cas unique qu'elles représentent. Dans une deuxième partie, que l'on pourrait aussi qualifier de synthèse, nous allons tracer le portrait de chaque entreprise comme exemple type. Il s'agit d'une vue d'ensemble qui détaille davantage certains aspects linguistiques concernant la francisation, le discours porté sur les langues ou des stratégies utilisées dans les entreprises.

¹⁰ La « hiérarchisation linguistique interpersonnelle est, en quelque sorte, la prolongation individuelle des autres [hiérarchies], plus institutionnelles. Cette hiérarchisation linguistique se passe à l'intérieur d'une unité d'entreprise et dans un rapport interpersonnel. Il est connu qu'une convergence interpersonnelle est en général le fait d'un employé subordonné par rapport à un employé supérieur (cadre ou dirigeant). » (Laur, 2004 : 78).

Remarques méthodologiques

Avant tout, cette étude est descriptive et exploratoire, c'est-à-dire que son but est de recueillir, de décrire et de colliger des données sur la gestion de la présence de l'anglais dans une entreprise québécoise soumise à une législation qui prescrit l'utilisation généralisée du français. Nous sommes partie de l'idée que ces deux exigences, l'une économique et l'autre législative, créent des tensions au sein de l'entreprise, mais donnent certainement aussi lieu à des solutions ingénieuses pour permettre à l'entreprise de s'épanouir économiquement tout en respectant la législation en vigueur. Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, la recherche ciblait à l'origine surtout l'amélioration à apporter aux processus de francisation, c'est-à-dire d'enquêter sur les problématiques de la francisation des grandes entreprises au Québec et d'indiquer des raisons plausibles d'un décalage persistant entre les objectifs de la Charte de la langue française et la réalité de sa mise en application. Ainsi, ce sont principalement les solutions apportées à la problématique linguistique qui nous intéressaient, mais également les difficultés rencontrées dans la coordination des deux exigences linguistiques. Par conséquent, la recherche ne vise pas à vérifier des hypothèses selon un protocole précis et prédéfini, mais plutôt d'explorer dans un processus évolutif les comportements et attitudes linguistiques dans les entreprises. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative.

La méthodologie qualitative se distingue d'une approche plus quantitative avant tout par le nombre de cas étudiés : la dernière tend à cumuler le plus de cas possible afin d'arriver à une analyse représentative d'une population étudiée, tandis que l'approfondissement de l'analyse reste l'apanage de la première. Dans une perspective de complémentarité des deux méthodologies, nous nous sommes, comme souligné auparavant, servi d'une étude quantitative (Laur, 2003) afin de bien cibler le nombre très limité d'entreprises à sélectionner. Voici donc les critères de sélection des entreprises et les données quantitatives qui les ont motivés.

Les critères de sélection

Les données ayant inspiré le choix des entreprises ont été recueillies en 2001 auprès d'un échantillon représentatif des grandes entreprises inscrites à l'Office québécois de la langue française.

Premier critère : l'entreprise devait être une filiale.

Ce critère est motivé par le fait que la moitié des entreprises installées au Québec sont des filiales d'une autre entreprise non québécoise (Laur, 2003 : 28). Il semblait donc important d'explorer les situations linguistiques dans des filiales d'une maison mère québécoise et celles d'une maison mère étrangère afin de pouvoir faire la comparaison entre les deux.

Deuxième critère : l'entreprise filiale doit faire partie d'une structure organisationnelle internationale et complexe.

Notons que presque la moitié (42 %) des entreprises filiales sont insérées dans une structure organisationnelle complexe; 32 % des grandes entreprises québécoises ont leur siège social à l'extérieur du Québec et 52 % ont leur maison mère ailleurs. Un quart des grandes entreprises québécoises n'ont ni leur siège social ni leur maison mère au Québec

(Laur, 2003 : 33). Ces entreprises comptent le plus grand nombre d'employés et sont les plus répandues sur les marchés internationaux.

Troisième critère : l'entreprise filiale doit être manufacturière.

C'est le secteur manufacturier qui est le mieux représenté parmi les grandes entreprises du Québec (42 %) et qui présente certaines caractéristiques particulières quant à leur présence internationale. En plus, 88 % des entreprises du secteur manufacturier fournissent leurs produits ou services à une clientèle non québécoise (Laur, 2003 : 35).

Quatrième critère : l'entreprise devait accepter de participer.

Il semble évident que la participation de l'entreprise est un critère indispensable. Dans les faits, beaucoup d'entreprises ont été approchées pour faire partie de l'étude. La recherche des participants était longue et ardue. Le fait que l'Office québécois de la langue française s'occupe à la fois du volet de la recherche et du volet de la francisation a souvent mené à des confusions et, finalement, à des refus de participation. La situation linguistique est une question délicate, surtout que la francisation est, pour plusieurs entreprises, synonyme de concessions coûteuses. L'accueil fait à une recherche sur la problématique linguistique était donc plutôt réservé, voire hostile dans certains cas, mais aussi enthousiaste dans d'autres cas, malheureusement plus rares. La question linguistique ne devient intéressante pour les entreprises que lorsque leur intérêt immédiat est concerné, d'autant plus que le temps à consacrer à des affaires non directement reliées au chiffre d'affaires était pour tous très limité, même pour ceux qui, de prime abord, voyaient un certain intérêt à participer.

La démarche adoptée

La méthode utilisée pour sélectionner les entreprises ainsi que celle retenue pour prendre contact avec elles ont différé pour chacune d'entre elles. Par contre, le déroulement du processus commençait pour toutes avec la consultation des banques de données informatisées disponibles à l'Office afin de sélectionner les entreprises d'au moins cent employés qui sont en même temps des filiales. L'entreprise devant faire partie d'une organisation internationale, la consultation du dossier de l'entreprise ainsi que des rencontres avec les conseillers en francisation responsables des entreprises permettaient de procéder à une sélection plus particularisée. Les rencontres avec les conseillers servaient également à développer une démarche. La prise de contact avec l'entreprise se faisait d'abord au moyen d'une lettre d'information envoyée par le personnel officiel de l'Office au dirigeant et au président du comité de francisation, ensuite par téléphone afin d'obtenir un rendez-vous avec un des responsables. C'était la première étape éliminatoire, puisque plusieurs entreprises n'ont pas consenti à recevoir un chercheur de l'Office. Ensuite, les rendez-vous en entreprise se sont pour la plupart déroulés dans une atmosphère très positive et coopérative, et les participants de l'entreprise ont souvent montré un intérêt prononcé. Cette étape franchie, ces participants devaient convaincre leurs supérieurs du bien-fondé de notre démarche, ce qui ne pouvait se faire que dans peu de cas, puisque les dirigeants n'avaient que peu de temps à consacrer à l'étude du dossier ou les entreprises contactées étaient en processus de restructuration ou de déménagement. Il arrivait que les personnes-ressources quittent entre-temps l'entreprise ou que de nouveaux dirigeants entrent en fonction et ne soient donc pas au courant de la recherche; enfin, d'autres personnes tombaient en période de vacances, et ce

sont des collègues qui acceptaient de participer à la recherche, ce qui entraînait souvent d'autres délais, etc. Bref : cette phase préparatoire était la plus longue des démarches entreprises, puisqu'elle pouvait durer plus d'un an dans certains cas.

À ce stade, une fois la participation de l'entreprise obtenue, la recherche commençait avec quelques réunions, la prise de rendez-vous avec certaines personnes-ressources au sein de l'entreprise et occupant des postes à différents niveaux hiérarchiques. Ces premières démarches servaient souvent à faire connaître les chercheurs par le personnel occupant des postes clés afin d'accéder à d'autres paliers hiérarchiques, dans certains cas pour simplement avoir la possibilité de circuler librement dans l'entreprise ou afin de mieux reconnaître, d'avoir accès ou de participer à des situations propices à l'observation de comportements linguistiques, bref : d'établir des contacts, des liens de confiance.

L'approche méthodologique

La démarche méthodologique était semblable pour les cinq entreprises : les chercheuses, toutes diplômées en anthropologie¹¹, se rendaient dans les entreprises et usines afin d'observer des interactions sociales, d'y assister ou d'y participer dans le milieu de travail et de collecter systématiquement des données sur le comportement et les attitudes linguistiques de différents acteurs dans ce milieu. Ces chercheuses déclinaient leur identité non seulement aux responsables de l'entreprise, mais également à tous les participants de l'étude. Il ne s'agissait donc pas d'une recherche « sous couvert ». Les chercheuses participaient d'une façon maximale aux activités (dans la mesure du possible aux activités liées au travail, mais souvent également lors d'activités sociales) sans pour autant assumer un rôle important dans la situation étudiée.

Comme nous l'avons déjà souligné, la prise de contact et la négociation de l'accès aux entreprises se sont effectués par l'entremise du personnel officiel de l'Office et ont été suivies par des visites autorisées des chercheuses dans les entreprises. Pour chaque entreprise, elles produisaient un rapport de terrain d'une vingtaine de pages grâce aux entrevues et observations participantes effectuées *in situ*. Des grilles d'entrevue ainsi que des carnets et des fiches d'observation permettaient de garder des traces détaillées de ces visites. Ces témoins écrits du terrain ethnographique étaient rédigés après les visites dans les entreprises (ou dans des moments où les chercheuses se retiraient) puisque les entrevues constituaient pour la plus grande part des conversations ouvertes dans lesquelles les chercheuses amenaient le sujet vers des thématiques abordées dans une grille d'entrevue préalablement établie pour la situation particulière de chaque entreprise¹². Ces entretiens flexibles et peu directifs pouvaient être juxtaposés d'interviews davantage structurés selon la situation et le

¹¹ Il s'agit de Catherine Lussier, Nadine Trudeau, Marie-France Mosry et Elke Laur. La planification de la recherche ainsi que le présent texte n'engagent que la dernière qui en assume l'entière responsabilité et les erreurs commises ne peuvent en aucune manière être attribuées aux autres chercheuses.

¹² Nous avons annexé un amalgame de différentes thématiques abordées dans les entrevues – ces questions n'étaient donc pas posées en tant que telles, mais servaient plutôt comme un fil rouge de conversations menées au fur et à mesure des visites dans l'entreprise avec différentes personnes. Ces grilles servaient notamment comme aide-mémoire, mais également pour noter selon les rubriques des citations ou des situations propices pour la description et l'analyse.

degré d'accessibilité des personnes dans les entreprises. Plus les chercheuses restaient longtemps dans les entreprises plus les entretiens devenaient souples et faisaient part d'une conversation quasi quotidienne. Les participations à des formations, des réunions ou des présentations de projets se révélaient particulièrement fructueuses puisque le personnel échangeait fréquemment sur les interactions ou les contenus linguistiques. En général, il n'était pas difficile d'obtenir des commentaires linguistiques ou d'assister à des interactions portant explicitement ou implicitement sur des thèmes d'ordre épilinguistique : la langue est un facteur omniprésent qui guide énormément d'actions dans les entreprises et qui constitue en plus un sujet métalinguistique inépuisable tout comme la raison d'attitudes et de comportements plus ou moins affirmés.

Par contre, plusieurs aspects du terrain se distinguaient d'une entreprise à l'autre : la durée de la présence des chercheurs sur place, l'ampleur de leur implication dans le milieu, le nombre de chercheurs présents en même temps et le degré d'intensité des contacts établis variaient considérablement selon les entreprises. Une des entreprises (*Ellumino*), comme nous le soulignerons plus loin, n'a pas pu recevoir les chercheuses plus de trois journées pour des entrevues plutôt dirigées ainsi que la participation à une formation informatique. Pour les autres entreprises, les présences (consécutives ou non) s'étalaient d'une semaine à trois mois. Nous avons étiré ces présences le plus longtemps possible sachant que certains comportements, voire confidences, ne se manifestent qu'après un certain temps d'observation tout comme la compréhension du fonctionnement de ces comportements ne se décode que progressivement. Il est évident que le temps limité qui nous était alloué ne nous permet pas de dresser un portrait aussi détaillé ou aussi profond que des conditions plus idéales nous l'auraient permis. Néanmoins, après avoir travaillé plusieurs mois avec acharnement pour pouvoir simplement entrer dans une de ces grandes entreprises, nous estimons que notre présence – aussi brève qu'elle fut – nous a pu donner des renseignements peu accessibles et précieux.

Lors d'entrevues plutôt dirigées, la sélection des participants à l'intérieur de l'entreprise respectait plusieurs critères, dont l'appartenance ou les connaissances linguistiques des employés (afin d'atteindre une assez grande variété), la présence dans différents services, divisions ou autres sous-sections, la place hiérarchique dans l'entreprise ou le statut dans les passerelles hiérarchiques moins officielles, etc. Un échantillon assez diversifié du point de vue linguistique, hiérarchique et fonctionnel a été recherché tout en respectant, évidemment, la disponibilité des personnes et leur possibilité de collaboration. Il y avait donc pour chaque entreprise une liste prédéterminée de personnes types à rencontrer ou à interviewer. Comme les chercheuses ont – à part des entrevues ou des conversations individuelles ou de groupe de longueur variable – participé le plus possible aux réunions, présentations, formations ou assemblées organisées par l'entreprise tout comme à des activités sociales, comités, pauses et rencontres plus ou moins informelles, il y avait également une grande part d'imprévu dans certaines rencontres. Ces concours de circonstances étaient parfois particulièrement fructueux et informatifs.

Les notes et cahiers des chercheuses contiennent les citations des interviewés, des schémas d'interactions sociales, des analyses spontanées, des descriptions de situations observées, les réponses à certaines questions de la grille, les données sociales des personnes interviewées, etc., bref : une multitude d'informations concernant le fonctionnement des interactions linguistiques dans l'entreprise. Certaines conversations ont également pu être

enregistrées. Cette masse de données a été classifiée et catégorisée par chacune des chercheuses afin de produire un texte plus succinct, le rapport de terrain. La présente étude en constitue une synthèse.

La confidentialité

Les données recueillies sont confidentielles. Les entreprises sont décrites avec un pseudonyme, certaines données les concernant ont été changées pour la publication tout comme les renseignements sur les personnes citées (tels que leur position dans l'entreprise ou autres) qui ne sont mentionnés que lorsqu'ils se sont révélés absolument nécessaires pour la compréhension du contexte.

Première partie : portraits

Chaque entreprise étudiée dans cette recherche est unique à plusieurs niveaux : le domaine d'expertise, l'emplacement des lieux de pouvoir, le nombre d'employés ainsi que les habitudes linguistiques. Dans cette première partie, nous allons donc décrire le profil linguistique et organisationnel, la hiérarchie structurelle et interpersonnelle, l'usage de l'anglais (le degré de bilinguisme, les formes de traduction) ainsi que le rapport à la francisation de chacune des entreprises.

Premier cas : *Lafabrique*¹³

Les deux solitudes au XXI^e siècle

Dans le cas de l'entreprise *Lafabrique*, nous avons étudié la situation linguistique dans une usine manufacturière. L'accueil que la direction de l'usine a réservé à l'idée de la recherche et aux chercheurs a été idéal. Cette collaboration exemplaire a beaucoup facilité la tâche. En même temps, une part de l'enthousiasme des participants traduit aussi un certain espoir. Cet espoir semble porter sur les conséquences que cette recherche pourrait avoir dans l'immédiat, voire à long terme, sur l'amélioration de la situation linguistique de l'usine.

Le profil linguistique et organisationnel

Créée en Belgique francophone au XIX^e siècle comme entreprise familiale, *Lafabrique* connaît une expansion d'abord belge, ensuite nord-africaine et européenne pour finalement, dans les années d'après-guerre, s'installer en Amérique du Nord, plus particulièrement au Canada. Après cette expansion autant européenne que nord-américaine, *Lafabrique* franchit le dernier pas vers une internationalisation mondiale : l'entreprise crée des établissements un peu partout en Asie et diversifie ses produits en des marchés connexes. Ce n'est que tout récemment que l'acquisition d'une firme irlandaise permet à *Lafabrique* d'occuper un rang très élevé à l'échelle mondiale dans son domaine.

La maison mère de la multinationale se trouve toujours en Belgique. Toutes les autres divisions dans le monde en dépendent hiérarchiquement. Après la récente acquisition irlandaise, plusieurs unités à l'échelle internationale, dont la division nord-américaine de l'entreprise, ont été restructurées. La division *Amérique du Nord* a dorénavant son siège aux États-Unis, et cinq sous-divisions géographiques y sont rattachées (voir le graphique 1). Le siège social administratif de la division Nord-Est se trouve aux États-Unis également, mais le siège social qui gère la production et la distribution dans cette section se trouve au centre-ville de Montréal. Le siège social montréalais dirige le centre de distribution ainsi que cinq usines de production, dont une seule se trouve également en région montréalaise. C'est cette dernière que nous avons étudiée. L'usine a été construite dans la région de Montréal au cours des années 60 en raison de la présence des ressources premières nécessaires à la production. Beaucoup d'employés travaillent à l'usine depuis sa construction et 35 % de l'effectif de l'usine a atteint l'âge de la retraite. Il y règne une ambiance familiale.

¹³ Rappelons que les noms des entreprises sont des pseudonymes et que certaines des données ont été sciemment falsifiées afin de conserver la confidentialité des données recueillies.

La restructuration organisationnelle, qui a fait suite à l'acquisition irlandaise, a surtout amené un changement sur le plan du personnel. De nouveaux dirigeants en provenance des États-Unis et de l'Ontario s'occupent de plus en plus de la direction des sièges sociaux nord-américains – dont celui situé à Montréal. L'usine à l'étude est dorénavant la seule usine francophone au sein de sa sous-division, et les dirigeants du siège social sont devenus majoritairement anglophones. L'acquisition européenne a donc produit un bouleversement de l'autre côté de l'Atlantique provoquant des changements dans la langue de communication entre l'usine et le reste de la multinationale. Les employés (autour de 100) sont tous francophones dans le sens de la langue de communication, même si quelques rares personnes parlent l'anglais ou d'autres langues comme langue maternelle.

La présence de l'anglais est uniquement liée au rapport de structure hiérarchique que les employés entretiennent avec le siège social montréalais ou d'autres entités de l'entreprise. Le changement déclenché par la fusion européenne, c'est-à-dire celui au siège social, est clairement repéré :

« Avant, tout était en français, depuis les changements au siège social, tout est anglais¹⁴. »

La hiérarchie structurelle et interpersonnelle

Le français continue d'être la langue parlée à l'intérieur de l'usine, mais les rapports avec les niveaux supérieurs de la structure hiérarchique deviennent problématiques, car ils se font de moins en moins en français. Ces rapports sont de nature différente : le siège social est l'unité qui supervise l'usine, et les contremaîtres et autres chefs de service à l'usine doivent faire rapport directement aux dirigeants du siège social. De plus, les employés disent ne plus recevoir les rapports ou autres documents en français. Les dirigeants sont maintenant pour la plupart unilingues anglais :

« Autrefois, c'était à cent pour cent français au centre-ville, le président, le vice-président, les départements de comptabilité, informatique, vente, etc., tous français. Aujourd'hui, le président est américain, le directeur *manufacturing* est allemand et parle anglais, les directeurs des ventes et transport sont américains; pour la distribution, c'est un Anglais de Toronto, la directrice de la comptabilité a un nom français, mais ne parle qu'anglais. C'est complètement changé. »

Les dirigeants du siège social qui gèrent les usines travaillent donc plutôt en anglais, le siège social de la division nord-américaine est aux États-Unis et son personnel communique uniquement en anglais, les autres usines canadiennes de *Lafabrique* ne se trouvent pas sur le territoire québécois – c'est pourquoi l'usine se trouve linguistiquement isolée. Tous les documents provenant de l'extérieur de l'usine – ce qui veut dire qu'ils proviennent tout de même de l'intérieur de la multinationale – sont rédigés en anglais. Comme plusieurs

¹⁴ Les citations proviennent du rapport de terrain. Il s'agit de transcriptions « mot à mot » de la langue parlée dans une situation plus ou moins familière avec l'intervieweur et les écarts entre la langue parlée et la langue écrite ne sont donc pas corrigés. Certains termes en anglais ou des termes anglicisés sont néanmoins écrits *en italique* afin de rendre la lecture plus facile.

subdivisions de l'usine touchent sporadiquement la politique intérieure de l'usine, les communications se font forcément de plus en plus en anglais. De plus, les formations sont offertes en anglais uniquement, dès qu'elles se donnent à l'extérieur de l'usine.

Ainsi, l'anglais pénètre tranquillement dans l'usine par le truchement de divers rapports, documents d'information, courriels, courriers et communiqués provenant de l'extérieur de l'usine. Depuis les dernières restructurations, c'est surtout la langue de travail au siège social situé au centre-ville de Montréal qui a changé. Avant cette restructuration, il y avait, sinon une majorité, au moins une importante présence de francophones dans les postes de direction, et l'utilisation du français comme langue de communication avec l'usine était possible. Ces postes sont maintenant occupés par des personnes qui ne connaissent pas le français, ce qui a eu un impact non négligeable sur les interactions avec toutes les unités à l'extérieur du siège social montréalais, dont l'usine en question. Pour l'usine francophone, ce changement est donc majeur. Pourtant, il ne s'agit que de quelques postes névralgiques d'un siège social relativement modeste au sein d'une grande organisation multinationale.

« Du jour au lendemain, tous les communiqués, les messages, les courriels, les avis d'augmentation, les films sur la sécurité (réalisés en Belgique par des Belges), etc. nous ont été envoyés en anglais plutôt qu'en français. »

Cette réorganisation a aussi déplacé certains services : la comptabilité était autrefois sous la responsabilité du siège social du centre-ville de Montréal, et se faisait en français. Le service comptable a été transféré aux États-Unis et ce transfert a entraîné un changement de langue :

« Lorsque j'ai un problème à régler par téléphone à propos d'une facture ou d'un compte, il m'est impossible de joindre l'employée francophone [du service comptable], il y avait une entente à cet effet mais elle n'a pas été respectée. Je dois donc communiquer en anglais avec [ce service], mais je ne maîtrise pas bien le vocabulaire technique requis. C'est un problème. »

Il s'agit donc d'une pratique linguistique qui trace clairement la ligne entre l'extérieur de l'usine et l'intérieur, l'extérieur n'étant pas dans ce cas les fournisseurs ou la clientèle, mais plutôt les différentes unités de la division nord-américaine de la multinationale. Remarquons que dans ce cas, le fait que la maison mère se situe en Belgique francophone n'a plus aucune incidence sur les pratiques linguistiques, puisque la structure organisationnelle coupe tout contact direct. Mais, même s'il y a contact indirect, l'anglais est privilégié comme on le verra ci-dessous.

Le français, l'anglais et le bilinguisme

L'anglais est donc la première langue utilisée dès que les échanges se font avec l'extérieur de l'usine, même si le français est parfois demandé également, lorsque le personnel de l'usine fait des présentations à l'occasion d'une visite des dirigeants du siège social, par exemple.

« Il faut préparer nos présentations en anglais, souvent il faut les faire dans les deux langues parce que parfois il y a des Belges qui viennent nous visiter et il faut la traduire, la franciser. »

« C'est ridicule; on s'amuse à franciser les présentations anglaises et à angliciser les présentations françaises. »

« Quand on a des réunions d'usine, c'est tout en français. Si c'est des réunions de directeurs d'usine, c'est sûr que c'est tout en anglais. »

La distinction entre « intérieur » et « extérieur » nous permet de montrer ce que les employés de l'usine ont verbalisé de différentes manières : la frontière délimitant l'extérieur, ressenti comme unilingue anglais, se déplace à l'intérieur même de l'entreprise avec la fusion et donc l'internationalisation de l'entreprise. Les travailleurs parlent d'une enclave francophone qui rétrécit. Avant la dernière acquisition, la frontière linguistique correspondait grosso modo aux frontières du Québec : le siège social, situé à Montréal, était vu comme une partie intégrante de l'intérieur. Maintenant, le siège social fait partie de l'extérieur, donc anglophone, aux yeux des travailleurs. Dans cette perspective, la frontière menace également l'usine elle-même, puisque le bilinguisme est de plus en plus de rigueur, et plusieurs employés commencent à suivre des cours d'anglais, « fortement recommandés » par la direction. Cette transgression des frontières linguistiques à l'intérieur de l'usine, jusqu'alors exclusivement françaises, se fait d'abord ressentir aux niveaux qui sont hiérarchiquement les plus proches du siège social : les postes d'encadrement et de direction à l'usine. Pour ces postes, le bilinguisme est devenu un critère d'embauche.

La francisation

L'usine possède son certificat de francisation depuis 1990 et le personnel en est fier. La plaque est affichée dans le hall d'entrée parmi d'autres prix. À l'usine, les répondants sont unanimes sur la question de la francisation. À leurs yeux, elle est importante et contribue sûrement à protéger le français.

« On est chez nous et on parle français! »

« Pour nous, c'est clair. On acceptera jamais d'unilingue anglais, il va être rejeté. »

Les quelques personnes travaillant à l'usine dont la langue maternelle n'est pas le français, l'ont appris et ils ont réussi à s'intégrer. Même les anglophones parlent français entre eux à l'usine. En même temps, face au siège social et à ce qui est arrivé lors de la récente restructuration, on peut percevoir un sentiment d'insécurité et de résignation :

« Moi, je me demande c'est quoi le pouvoir qu'un organisme comme l'Office peut avoir contre une multinationale comme *Lafabrique*. »

Le comportement et l'identité linguistiques

Ainsi, le changement structurel de l'usine a déclenché le déplacement d'une frontière linguistique marquant un « intérieur » français et un « extérieur » anglais. Dorénavant, « l'intérieur », donc les employés de l'usine, doivent composer avec plus de contact avec l'anglais et changer leurs comportements linguistiques. Le personnel de bureau et les contremaîtres de l'usine représentent la nouvelle connexion avec l'extérieur de l'usine et incarnent donc en quelque sorte les bornes de frontières linguistiques. Malgré le fait que les

chefs des différents services de l'usine se qualifient comme étant soit bilingues, soit assez à l'aise en anglais, leurs réactions sont très différentes.

Ceux qui ne maîtrisent pas l'anglais et qui n'ont pas à l'utiliser observent le changement, mais ne le vivent pas. Pour ceux qui maîtrisent bien l'anglais et qui occupent un poste qui en nécessite la connaissance dorénavant, son utilisation peut même réjouir :

« C'est bien comme ça, je peux pratiquer mon anglais. C'est important aujourd'hui d'être bilingue, moi j'envoie mes enfants en classe d'immersion anglaise. »

D'autres employés ne se sentent pas très à l'aise :

« Quand je fais des présentations en anglais, c'est toujours beaucoup plus stressant qu'en français, je ne sais jamais si j'arrive à faire passer mon message correctement, si j'utilise les bons mots. »

Il y a également les employés qui se sentent tout de même insultés par les nouvelles pratiques en vigueur depuis le changement. C'est surtout le fait qu'une convergence linguistique¹⁵ vers l'anglais semble être la pratique courante, qui crée de vives réactions :

« Si un mémo ou courriel est adressé à cinq personnes et que dans la *gang* il y en a un qui est anglais, alors le mémo est envoyé à tous en anglais. Je trouve ça quasiment insultant pour les quatre autres. »

« Je suis moins bonne en anglais. Des fois, je comprends pas et ça me stresse, je perds ma confiance. »

Les travailleurs déplorent que le bilinguisme semble souvent être une exigence unilatérale pour les francophones :

« Pour moi, que les gens soient bilingues, je n'ai rien contre ça, ça ne me dérange pas. Mais, par contre, que les gens ne parlent pas français, ça me fait quelque chose. »

Ils trouvent cette situation également très frustrante, choquante et stressante – en fonction de leur niveau d'engagement dans l'espace de communication intérieur-extérieur. Un responsable confie qu'il se sent diminué, en perte de confiance et de pouvoir par rapport à son travail et à ses supérieurs.

Une certaine résignation se fait sentir :

« De toute façon on a pas le choix, c'est ça qui se passe quand les Américains débarquent... »

Une certaine résignation, donc, qui est aussi liée à la peur de perdre son poste. Tous les cadres nous confient qu'ils suivraient des cours d'anglais si c'était exigé. Ainsi, il y en a qui ont déjà, malgré eux, et après une trentaine d'années de service à *Lafabrique*, suivi des cours

¹⁵ La convergence linguistique fait ici référence au sens qui lui est attribué entre autres dans Bourhis et autres (2000).

d'anglais en privé par crainte de perdre leur emploi. Lorsqu'on demande si le même poste pourrait être occupé par un unilingue francophone, tous les cadres répondent :

« Autrefois oui, sans problème. Aujourd'hui, non. »

Quant à l'embauche, de nouveaux critères semblent être définis au fur et à mesure. Récemment, un poste de réceptionniste s'est ouvert, et il est devenu évident que le bilinguisme – c'est-à-dire la connaissance de l'anglais – devenait un nouveau critère de sélection des employés. Une candidate francophone a dû être refusée pour manque de connaissances en anglais.

« Elle était super *sharp* et avait un beau CV. Elle aurait pu être une excellente candidate, mais elle avait de la misère à comprendre *yes* pis *no*. Avant, ça n'aurait pas dérangé, on l'aurait pris quand même, mais aujourd'hui, on ne peut plus se permettre ça. »

Dans l'usine *Lafabrique*, même pour les bilingues anglais-français, cet état de fait est vécu comme « problème » (voir la citation par rapport à la hiérarchie structurelle). L'intérieur de l'usine est perçu comme un groupe de référence, très majoritairement francophone, qui s'identifie donc aussi à partir de la langue majoritaire. Les personnes qui ne sont pas rattachées d'office à ce groupe (les non-francophones) devaient apprendre le français et le parler pour être acceptées. Les employés de l'usine se sont donc construits une identité relativement à l'entreprise (« chez nous », « on ») dont un des piliers est la langue française. L'usine est considérée comme étant une entité quasi familiale. Cette identité collective trouve son modèle dans l'identité francophone québécoise :

« En tout cas, moi, je pense que c'est à eux [les anglophones] à apprendre le français s'ils viennent travailler au Québec. Ici on est chez nous pis c'est pas à nous autres de faire l'effort pour parler leur langue. »

Ainsi, l'influence et l'utilisation grandissantes de l'anglais sont vécues comme un affront à cette identité linguistique créée à travers plusieurs décennies à l'usine. La réaction de certains employés par rapport à un film vidéo distribué par la maison mère belge en témoigne. La maison mère a produit ce film afin d'informer les employés des changements qui ont eu lieu après les acquisitions. Le film vidéo était uniquement en anglais, sous-titré en français. Lors de sa présentation à l'usine, ce film a suscité de nombreuses critiques, et quelques employés ont quitté la salle par protestation et frustration. Comble de l'insulte, pour certains, des *tee-shirts* portant l'inscription « *We are Lafabrique* » ... ont été distribués à tous les employés. Ils disent tous ne pas le porter.

La résistance est grande – pour ceux qui n'occupent pas les postes intermédiaires. Certains affirment qu'à leur niveau, le français va rester, sinon « on va s'arranger pour ça ». Comment? En parlant français. Un des employés intermédiaires, d'origine italienne, refuse d'ailleurs d'envoyer des courriels en anglais, même si les destinataires sont unilingues anglophones. Par contre, il attend souvent longtemps avant d'obtenir une réponse et affirme faire quasiment tous les suivis lui-même.

« Je travaille en français, c'est tout. »

On assiste donc à une réaction identitaire de groupe qu'on pourrait, dans les termes de la théorie de l'identité sociale, qualifier de renforcement de l'endogroupe¹⁶. L'attitude très favorable à la francisation des employés en général peut donc être vue comme une réaction par rapport à la présence de l'anglais, vécue comme menace à la cohésion endogroupe, en l'occurrence le groupe des travailleurs de l'usine de *Lafabrique*.

« En tout cas ici à l'usine, on ne se laissera pas faire, on est plus nombreux qu'à la distribution et on va réagir tous ensemble si on se sent menacés. »

Les travailleurs de l'usine ont cette réaction de défense devant les changements déclenchés et dirigés de l'extérieur de l'usine, (mais de l'intérieur de la multinationale) et ils éprouvent cette situation avec une impuissance d'agir accompagnée d'une certaine frustration, puisqu'ils ne pourront pas ralentir ou contrebalancer le mouvement du déplacement de la frontière linguistique enclenché.

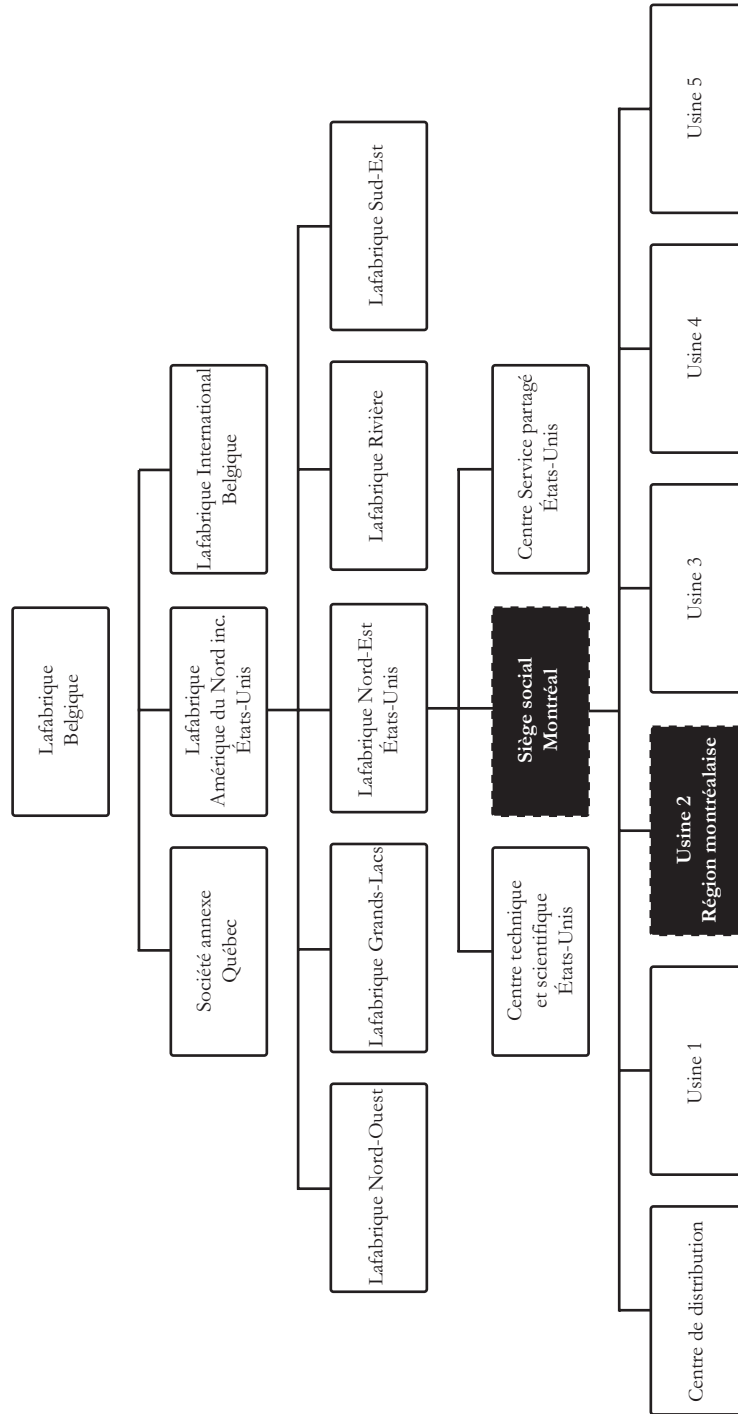
En bref

La situation linguistique de l'usine se situe sur un axe temporel (avec deux pôles : celui *avant* le changement structurel et celui *après* ce changement) et sur un axe spatial (intérieur et extérieur). Ces deux axes opposent à leurs pôles l'utilisation de l'anglais et celle du français. Les employés perçoivent une progression des comportements linguistiques de l'usine du pôle « français » vers le pôle « anglais » sur les deux axes. Cette situation est vécue comme une menace et mène à une construction identitaire forte à l'intérieur de l'usine. Les travailleurs se forgent une identité linguistique et corporative qui se trouve renforcée par le contact rapproché de l'anglais, vécu comme une menace au confort et à la sécurité procurés par le fait de travailler presque exclusivement en français. Cette situation n'est pas sans rappeler celle vécue au Québec telle qu'elle est décrite dans les commissions d'enquête avant l'instauration de la Charte. Il y a donc, dans ce cas-ci, un certain retour aux deux solitudes : les travailleurs de production sont francophones, fiers de l'être et enclenchés dans une réaction identitaire; les dirigeants de haut niveau sont unilingues anglophones – ce qui oblige une couche de dirigeants intermédiaires – francophones – à être bilingues. Cet état d'esprit explique également les grandes attentes que les travailleurs ont d'une intervention de l'Office québécois de la langue française afin de mieux franciser leur milieu.

¹⁶ Ce « renforcement » de l'endogroupe représente, selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979, 1986) une réaction de défense à la suite du contact de deux groupes. Cette réaction se traduit d'abord par ce renforcement de la cohésion de l'endogroupe par une réaction de différenciation. Trois conséquences s'ensuivent : 1) la perception d'une plus grande homogénéité de l'endogroupe et de l'exogroupe afin de mettre en évidence la différence (ici : « nous, les travailleurs de l'usine, les francophones » en opposition à (« eux, les gestionnaires du siège social, les anglophones »); 2) une évaluation plus favorable de l'endogroupe, tandis que 3) l'évaluation de l'exogroupe resterait sans accentuation favorable ou défavorable. Il y a donc maintien de l'identité sociale positive du groupe de référence par différenciation à l'exogroupe.

Graphique 1

Organigramme de Lafabrique



Deuxième cas : *Floppyware*

Le discours sur le bilinguisme

L'entreprise *Floppyware* nous a ouvert ses portes sans trop de réticences. L'accueil était très professionnel et accommodant, les employés étaient libérés pour certaines entrevues sans hésitation, les chercheurs pouvaient assister aux réunions et autres rassemblements sans trop de restrictions.

Le profil linguistique et organisationnel

Floppyware est une jeune entreprise du domaine des nouvelles technologies : on y produit des jeux vidéo et des films animés. Fondée en Suisse francophone en 1987, présente à Montréal depuis 1995 (subventions fédérales et provinciales), l'entreprise est établie dans 17 pays sur quatre continents. Son expansion fut rapide et sa structure organisationnelle est très peu hiérarchisée. La maison mère se trouve en Suisse, et des les divisions sont pour la plupart organisées selon une structure fonctionnelle¹⁷, c'est-à-dire non géographique (sauf pour une division en Suisse, une au Canada et une en Chine). Ces divisions regroupent donc plusieurs pays à l'intérieur d'un service spécialisé : le service de « commercialisation », de « production » ou « d'administration », par exemple, voir le graphique 2.

Le personnel de la filiale québécoise, majoritairement masculin, est dans la jeune vingtaine (moyenne d'âge de 24 à 26 ans). Moins du tiers des employés ont une autre langue maternelle que le français, dont quelques-uns qui ne savent pas communiquer en français. Il y a un roulement constant du personnel, puisque les différentes productions sont limitées dans le temps et que les équipes se forment à partir d'une spécialisation technique plus ou moins requise selon le produit en cours de production : infographie (animation), informatique et conception de jeux, conception sonore, etc. Il y a donc aussi un certain roulement dans la composition linguistique de l'effectif de l'entreprise. Les données suivantes ne représentent donc qu'une photographie ponctuelle puisque l'entreprise est dans un mouvement constant. Une certaine direction dans ce mouvement se fait néanmoins sentir : bien que la majorité de l'effectif soit francophone dans l'ensemble de l'entreprise, le nombre de personnes ne connaissant pas le français a augmenté au cours des dernières années. Une filiale a été ouverte à New York, et des Américains sont venus travailler à Montréal. Par ailleurs, de façon croissante, *Floppyware* recrute son personnel spécialisé à l'extérieur, en particulier aux États-Unis lorsqu'elle ne trouve pas de recrues au Québec.

« La première année où je suis arrivé, il y avait 100 % des employés qui étaient francophones, en tout cas 99,99 % francophones et aucun anglophone dans le *payroll*. Tous les documents internes, les *meetings* étaient en français. Mais quand les Américains ont été engagés, ça a commencé à changer. »

¹⁷ L'organisation fonctionnelle d'une entreprise repose sur le principe de division fonctionnelle de la gestion, c'est-à-dire que les responsabilités et le travail sont divisés en fonctions (fonction financière, fonction production, fonction vente, fonction ressources humaines, etc.)

« [Floppy] *is doing aggressive recruiting outside Quebec : in the US, UK, everywhere... just to make sure Americans feel comfortable coming here...* »

La hiérarchie structurelle et interpersonnelle

La structure hiérarchique de l'entreprise est mondiale et très horizontale (voir le graphique 2). Deux contraintes linguistiques sont souvent évoquées dans le discours des employés : la communication avec les autres filiales et la langue des produits, donc le marché. À l'intérieur de l'entreprise, le français semble dominer à l'oral si l'on se fie à l'arrière-fond sonore entendu un peu partout dans cet immense loft sous-divisé ça et là par des cloisons transparentes.

« La langue parlée c'est le français avec tout le monde ici, sauf avec un programmeur du 5^e étage, on lui parle en anglais, c'est plus facile pour lui. D'autres employés sont anglophones, mais ici, il n'y en a pas beaucoup. Certaines personnes [francophones] sont bilingues et font un commentaire en anglais si ça leur tente. »

« De toutes les compagnies internationales, on est sûrement celle qui parle le plus français. »

Par contre, le français ne semble pas faire le poids, même si le nombre de francophones est majoritaire. Plusieurs situations relatives concernent un tel rapport de force et donnent lieu à une réflexion des employés sur les différentes formes de bilinguisme ainsi qu'à un discours sur les raisons de cet état de fait. Il y a avant tout le produit lui-même et un certain parler spécialisé, présent partout, le jargon du milieu informatique, un technolecte.

Le français, l'anglais et le technolecte

Un technolecte, ce parler spécialisé de l'informatique, règne dans l'entreprise. Un directeur de production est un *producer*, les supérieurs hiérarchiques des *V.P.* Pour un des employés, le jargon spécialisé des jeux interactifs est plus adéquat pour la communication :

« Avec le *slang* on peut décrire plus facilement c'est quoi le problème. *Anim*, la *map*, *gamer*, ça s'apprend facilement. »

« Quand on décrit un *bug*, il faut que tu sois rapide. On ne veut pas de retour du programmeur qui dit "je comprends pas ton message". »

Pour ces employés, il s'agit donc d'une question d'efficacité et de compréhension :

« Nous, en informatique, quand quelqu'un parle de *déverminage* [plutôt que *débugger*] ou de *navigateur* [*browser*], personne ne le comprend. »

La frontière entre l'utilisation d'un technolecte spécialisé, en anglais, qui comprend les termes techniques en informatique et l'utilisation de l'anglais tout court semble plutôt floue dans le discours des employés :

« Moi, je travaille beaucoup en anglais, il y a des mots qu'on connaît qu'en anglais, je ne pourrais pas les utiliser en français. Comme *flatten image*, je ne sais pas c'est quoi en français. Chez moi, j'ai acheté Windows 98 en français, c'est capoté ben

raide. Le *driver*, tout est en anglais. Le lexique français et anglais. Le clavier n'est pas adapté... Même les fichiers d'aide, s'ils sont en français on ne s'en sert pas. »

« En informatique, il faut savoir lire l'anglais. Quelqu'un qui ne comprend pas l'anglais serait éliminé dès le départ. »

Outre le langage technique, il y a donc une utilisation de l'anglais qui est perçue comme nécessaire à l'exercice du travail. Le degré de cette utilisation, tout comme le degré de la *nécessité* de cette utilisation apparaissent seulement dans les explications que les employés donnent pour la justifier. Nous avons distingué quatre ensembles de justifications dans le discours des employés. Avant tout, c'est l'urgence et l'efficacité qui dominent le discours – ce qui ressemble aux énoncés sur le langage technique. Par contre, il s'agit ici plutôt d'une juxtaposition des deux langues : le bilinguisme. Les employés disent qu'il est avantageux pour les francophones d'être bilingues afin de comprendre les messages en anglais puisque personne n'a le temps de produire des messages écrits dans les deux langues. Remarquons que jamais dans le discours des employés il n'est envisagé que la référence au bilinguisme puisse également inclure des anglophones qui devraient lire ou parler en français :

« Les *mails* sont souvent en français quand le directeur écrit et aussi la division *Marketing*. Ça c'est très bien. Dans [mon] équipe, la mentalité est différente : on n'a pas le temps de faire bilingue. On le fait en anglais. »

« Faire bilingue » revient donc à écrire dans une autre langue que l'anglais. « Bilingue » correspond à la connaissance de l'anglais plus une autre langue. Nous reviendrons sur cette perception d'une certaine unilatéralité du bilinguisme¹⁸.

L'utilisation de l'anglais est également et deuxièmement vue en tant que nécessité pour les personnes embauchées par une compagnie internationale telle que *Floppyware* :

« [...] un directeur de studio doit parler anglais couramment, car il doit parler avec les filiales au Japon, au Maroc, etc. Un francophone unilingue va avoir un gros handicap pour faire le travail. »

Le caractère international de l'entreprise est souvent relevé pendant les entretiens, à la fois pour souligner la nécessité d'accepter l'anglais comme *lingua franca* et pour marquer les avantages du bilinguisme :

« [*Floppyware*], c'est une compagnie internationale et multiculturelle. Il y a des filiales partout en Asie, au Maroc. Au niveau de la communication externe, l'anglais prédomine, donc il faut se débrouiller en anglais. Même si c'est pas obligatoire, c'est un plus, c'est un handicap si tu l'as pas.»

¹⁸ Même si le terme *bilinguisme unilatéral* n'est pas encore entré dans les dictionnaires sociolinguistiques, il est couramment utilisé dans la presse ou autres écrits publics pour désigner la situation où la connaissance d'une langue en particulier constitue la condition nécessaire pour qu'on considère quelqu'un comme étant « bilingue ». Ici, ce bilinguisme se construit donc autour de l'anglais.

Ensuite, cette utilisation de l'anglais est également vue en tant qu'outil de travail – notamment en tant qu'outil qui permet de faire un travail plus intéressant :

« Donc, le bilinguisme aide, l'unilinguisme ne pénalise pas, mais ces gens-là vont faire autre chose ».

« Un autre exemple. [*Floppyware*] a des entreprises en Chine ou aux États-Unis. Si on envoie quelqu'un, il faut qu'il comprenne l'anglais. Pour faire des voyages, pour collaborer avec d'autres filiales, le bilinguisme, ça aide ! »

Outre les raisons évoquées jusqu'à présent pour l'utilisation de l'anglais, il y a aussi une question d'être « à la mode », d'être « hip », d'être « in », l'anglais sert à « *joker* entre nous ».

« Ici, entre employés francophones, quand on est en pause et qu'on se taquine, on le fait en anglais. »

Ainsi, l'utilité de communiquer en anglais est multiple : accès à un travail plus intéressant, être plus efficace et à la mode dans une entreprise internationale.

L'anglais n'est par contre pas exigé ou considéré comme nécessaire pour toutes les catégories de métiers ou pour tous les postes. Les testeurs de jeux, par exemple, peuvent parfaitement faire leur travail en ayant une connaissance très limitée de l'anglais. On rapporte que certains chefs d'équipe se « débrouillent mal en anglais », ce qui ne les empêche pas de bien faire leur travail. Certaines fonctions exigent cependant une connaissance assez poussée de l'anglais. Par exemple, le directeur artistique du son, un anglophone, nous explique qu'il ne pourrait pas faire son travail sans une bonne connaissance de l'anglais. Il doit notamment corriger des textes de scénarios mal écrits en anglais et enregistrer des dialogues en anglais. Il doit aussi être en mesure d'apprécier et de comprendre l'humour dans sa langue d'origine. Il précise que le marché le plus important est anglophone et qu'il est fondamental que le produit soit compris. Par contre, son travail exige aussi une connaissance suffisante du français – mais, cette fois-ci, c'est pour diriger des collègues francophones et non pas pour travailler avec la bande-son. Ainsi, l'anglais a ici le statut de la langue nécessaire et indispensable, tandis que le français est une condition nécessaire, mais non suffisante, voire facultative.

Dans le cas de la production, il semble y avoir un contraste entre les faibles exigences reliées à la connaissance de l'anglais par rapport aux avantages évidents du bilinguisme dans la communication au sein des équipes. Il pourrait s'agir d'un faux contraste, si l'on considère que la connaissance de l'anglais spécialisé du domaine des jeux interactifs n'équivaut pas à la connaissance d'une langue.

« C'était pas obligatoire de savoir l'anglais, mais ça donne l'avantage. Un plus, si on peut dire... Mais moi j'aurais de la difficulté à opérer sans bilinguisme. C'est pour ça que [*Floppyware*] offre des cours d'anglais. »

Ainsi, le bilinguisme devient nécessaire pour les non-anglophones.

« C'est un facteur, mais on peut pas dire qu'il y a un lien direct. Mais reste que c'est un handicap d'être unilingue. Un bilingue va avoir des avantages. »

« Un unilingue francophone est carrément handicapé parce qu'il a besoin d'un intermédiaire pour communiquer. »

« Pour être heureux ici, il faut être bilingue. »

Comme nous l'avons déjà remarqué à propos d'une argumentation pour l'utilisation de l'anglais dans l'entreprise, le « bilinguisme » renvoie souvent à la connaissance de l'anglais « plus un ». Cette référence est souvent implicite, mais se manifeste également à un niveau plus officiel :

« À l'Assemblée générale annuelle, on a toujours un système de traduction simultanée pour les anglophones. Mais à celle-là, plusieurs personnes sont venues faire leur discours en anglais : 90 % comprenaient, mais les francophones unilingues ne comprenaient pas. Il n'y a pas de traduction simultanée en français. »

Les sentiments par rapport à ce bilinguisme unilatéral ne sont pas unanimes et l'utilisation d'une ou des autres langues dépend des situations et des personnes. Chez *Floppyware*, la distinction entre l'usage habituel du français et celui de l'anglais se fait moins selon une hiérarchie structurelle ou interpersonnelle que selon deux modes : le premier étant celui de l'oral et de l'écrit et le deuxième celui de l'attitude de certains employés.

L'oral et l'écrit

Questionnés sur la langue généralement utilisée à l'écrit, la plupart des informateurs rencontrés répondent que la documentation écrite est plus souvent rédigée en français qu'en anglais – surtout lorsqu'il s'agit de communications destinées à l'interne transmises par l'intermédiaire du courrier électronique. Par contre, le contact écrit avec l'extérieur (les autres filiales ou les clients) se passe en anglais et semble de loin le plus fréquent et même la communication écrite à l'intérieur s'y conforme plus ou moins :

« La moitié des courriels, des documents, des rapports sont en anglais. Parce que c'est très international comme travail, il y a beaucoup de contacts avec les *USA*, l'Europe. Même en Suisse, lorsqu'ils communiquent avec nous, ils le font en anglais. L'anglais c'est une langue passe-partout. Si on fait un document en anglais et qu'on l'envoie aux États-Unis ou en Europe, on sait que ça ne bloquera pas. »

« On fait la programmation directement en anglais pour pouvoir l'envoyer à l'extérieur. »

Lorsqu'une équipe de travail est en majorité bilingue et qu'elle compte un ou plusieurs anglophones unilingues, la communication écrite se fait presque exclusivement en anglais, nous dit-on, pour des raisons d'efficacité.

« C'est en anglais pour la grosse part. On crée nos documents en anglais au cas où il faudrait les envoyer à l'extérieur. Si on fait des documents en français, ils devront être traduits, c'est sûr! C'est très bilingue ici. »

Remarquons que « bilingue » est encore une fois réservé à la nécessité de traduire un document français. On remarque aussi que les informateurs travaillant dans la Division du contrôle de qualité ne lisent ou n'écrivent que rarement le français. Ils expliquent qu'ils sont mieux compris lorsqu'ils utilisent l'anglais. Ce point est également souligné par le bruiteur :

« L'employeur n'y peut pas grand chose, c'est un phénomène mondial. Tous les documents fournis sont en anglais, on est aussi bien de pouvoir les lire. Les Japonais qui donnent des traductions en français, c'est tellement mal traduit que je comprends mieux leur anglais. On est très mal servi pour les traductions françaises. »

« Pour les communications internes et externes, c'est surtout le français. Je parle plus ou moins l'anglais, c'est pour les *reports* ou donner des informations à d'autres studios en Europe, aux États-Unis, en Russie. Mais c'est par écrit. »

La communication orale par contre se passe davantage en français, sauf dans certaines situations propres au contexte de travail, telles que des présentations faites pour une équipe de travail, où un bilinguisme particulier s'instaure. Il ne s'agit pas tant d'assurer la traduction mot par mot d'un même contenu, mais d'adapter le contexte linguistique aux besoins des participants. Par exemple, lors de présentations de groupe, il peut y avoir utilisation du français à l'oral et de l'anglais à l'écrit, pour la démonstration sur support matériel :

« Dans mon équipe, on parle surtout en français, mais il arrive que les présentations sur *PowerPoint* soient faites avec des acétates en anglais, mais les explications sont en français. C'est plus facile pour les anglophones de l'équipe. Les présentations orales sont en français surtout, sauf quand c'est le *producer* qui parle. »

Plusieurs des informateurs rencontrés réagissent à cette situation d'accommodation linguistique.

« Je trouve qu'il y a une situation injuste ici. L'anglais domine. Dès qu'un employé est anglophone, tout est fait en anglais seulement! C'est vrai qu'ici souvent s'il y a un *meeting* et qu'une seule personne parle anglais, on parle tous anglais. »

« On l'accepte, on veut que tout le monde comprenne, mais souvent les anglophones ne parlent pas français du tout. Il y avait des cours qui avaient été offerts, mais ils décrochaient, car ils n'étaient pas obligatoires. Alors dès qu'il y a un anglophone, on parle anglais. »

L'attitude et le bilinguisme

Plusieurs informateurs ont exprimé leur frustration quant à cette attitude généralisée observée lors des réunions de travail. Ce thème est revenu spontanément à plusieurs reprises : lors des réunions, s'il se trouve un anglophone unilingue dans la salle, la communication se fait en anglais, au détriment des francophones qui ne sont pas parfaitement bilingues.

« La frustration est là. Des fois, tous les producteurs vont avoir un *meeting*, s'il y a un anglophone, ils vont le faire en anglais. Sauf que c'est exigeant. C'est pas facile pour tout le monde de parler en anglais. Moi-même, je l'ai déjà fait. J'avais fait une présentation en français et on m'a dit "c'est intéressant, mais tu devrais le faire pour les chefs de département". OK, mais il y en a qui sont anglophones, j'ai dû la refaire, mais en anglais changer toutes mes acétates, etc. C'est fâchant parfois, mais on fait avec! »

Même lorsque des représentants haut placés viennent d'Europe pour une réunion, l'anglais domine :

« Par exemple, les représentants de Paris sont venus, il y avait un Américain présent, tout le monde parlait anglais. »

« Il y a deux sortes de *meetings*, ceux où il y a des gens de l'extérieur, là on parle anglais, et ceux qui se font à l'interne. Là, s'il y a trois anglophones sur quinze, on doit parler en anglais, et ils ont des hauts postes. »

Encore une fois, si l'attitude qui consiste à passer à l'anglais en présence d'un anglophone provenant de l'extérieur du Québec semble justifiée, la domination de l'anglais lors des réunions de travail à l'interne n'est pas facilement acceptée :

« C'est pas un problème de parler anglais au travail. Quand on parle avec des gens de la filiale en Caroline du Nord, on peut pas leur demander de parler français. Mais ici, s'il y a un anglophone sur cinquante dans un *meeting*, on va parler anglais! »

Cette situation serait, selon l'opinion d'un informateur, particulière au Québec :

« Quand je travaillais à Ottawa, si un francophone était présent, on ne changeait pas la langue pour lui, ça restait en anglais. Moi, ça ne m'offusquait pas, je m'y attendais, j'étais en Ontario. Mais ici, je m'attendais à ce qu'ils [les anglophones] sachent que c'est français majoritairement. »

La première conséquence de cette situation perçue en tant que déséquilibre est le fait que les francophones sont moins portés à s'exprimer lors des réunions, s'ils doivent le faire en anglais. Ils perdent de ce fait l'occasion de participer pleinement aux réunions, de faire valoir leurs idées ou leurs opinions. Ainsi, à l'oral, le passage à l'anglais lors des réunions représente pour plusieurs francophones une perte d'efficacité. Un informateur commente que dans le domaine créatif, il est plus facile d'exprimer ses pensées dans sa langue maternelle, le français dans son cas. Lorsqu'il est contraint d'expliquer un concept en anglais, il y perd :

« L'idée ne passe pas aussi bien, je dois me répéter pour me faire comprendre. Une petite intervention, ça peut prendre beaucoup de temps. Normalement, ça sortirait *to the point*, automatiquement. »

Pour certains des informateurs rencontrés, le fait d'avoir à s'exprimer dans un anglais mal maîtrisé semble poser un problème d'image de soi, parler l'anglais dans un contexte formel devient inhibant :

« Ce n'est pas mal vu de mal parler l'anglais, mais c'est gênant pour la personne. Plutôt que de se mettre à parler tout croche, elle va hésiter à parler. »

De cette situation de frustration résulte un discours sur les langues et sur leur apprentissage. Du côté des cours offerts pour le perfectionnement en français, un des anglophones interviewés n'était pas au courant du programme, d'autres expriment leur étonnement ou leur indifférence par rapport aux questions linguistiques :

« It's funny to me that people find that their whole culture of language is under attack. The English definition of culture is 'doing your thing'. »

« Language doesn't really matter. We don't think about it. »

« C'est une question d'intérêt. Beaucoup de *lead* m'ont dit qu'ils voulaient des cours d'anglais. Mais aucun Anglais ne dit ça. Les francophones sont prêts à passer la barrière, mais pas les Anglais. »

Lorsqu'un anglophone apprend le français, la notion d'effort est plus présente dans le discours que la notion d'avantage. L'explication que les gens donnent porte sur la difficulté d'apprendre une langue plutôt qu'une autre.

« Les cours de français se donnaient aussi. Les Américains ont fait des efforts pour apprendre, mais pour eux c'est plus difficile que pour nous. Ils ont jamais entendu parler français avant. Pour nous, l'anglais est présent dans nos vies, alors que eux, non. C'est plus facile pour nous de se forcer que pour eux de parler ou comprendre. »

L'Américain parmi les anglophones souligne que pour les Américains, c'est plus difficile d'apprendre le français que pour les anglophones européens. Les francophones sont plutôt d'accord avec cette affirmation et abondent dans le même sens :

« Reste que le français est une langue très complexe. C'est difficile pour un anglophone d'apprendre le français. C'est une langue difficile, comme pour nous d'apprendre le japonais. »

Sinon, l'argumentaire comprend la législation linguistique en vigueur au Québec et sa situation linguistico-géographique.

« Le marché des jeux est américain, mais on est chez nous. »

« Dès que tu quittes le Québec, oublie ça, donc on est chanceux de pouvoir parler français. »

« ... on est au Québec et on doit parler en français... »

La francisation

Il ressort de l'ensemble des réponses que la francisation est acceptable dans son intention, mais qu'elle ne doit pas entraver la marche de l'entreprise, ni la qualité de la relation avec l'extérieur.

« C'est intéressant et c'est important, parce que c'est facile de glisser vers l'anglais. Mais, mon Dieu! Ça va être tellement difficile. Même pour nous ici, on a tellement d'outils en anglais! »

« Certains employés veulent parfois les logiciels en français, et [*Floppyware*] n'a pas la licence pour les avoir en français. Ça pourrait être plus flexible de ce côté-là. On devrait avoir le libre choix. Par exemple, le logiciel *OfficeZoom*, on l'a pas en français, en bas il y a beaucoup de *testers* qui aimeraient ça l'avoir en français. Le problème des jeux, c'est qu'on doit communiquer à un *developer* externe pour lui décrire les *bugs* en anglais. C'est déjà arrivé qu'un *tester* qui ne parlait pas anglais, je devais repasser en arrière de lui.»

« Je ne serai jamais contre [la francisation dans l'entreprise] car on est au Québec, mais je trouve ridicule que le monde se renferme sur la langue française. Il faut s'ouvrir. Dans les communications avec l'extérieur, c'est impossible de faire autrement. Si tu veux une *job* de dépanneur, OK, reste avec ton français, mais je crois que le plus de langues possible, c'est le mieux. Il faut rester ouvert à tout. Se renfermer c'est égoïste, ça sert à rien. Mais c'est important de prioriser la langue française ».

« C'est pas nécessairement un avantage de franciser. [...] Pour résumer, je dirais que la situation est bien ici. Oui, des fois, il y a des situations injustes quand il y a des réunions en anglais par exemple, mais si je regarde ailleurs, je vois que la situation du français est bien chez [*Floppyware*]. »

Un des employés a déjà travaillé dans une des filiales françaises de *Floppyware* et il compare :

« En France, les lois ne sont pas aussi protectionnistes qu'ici. Mais l'utilisation du français dans l'entreprise est relativement la même ici et en France. J'ai pas senti de grand changement en venant ici. Mais ici, c'est sûr qu'on est plus proche des États-Unis, il y a des filiales en Caroline du Nord, en Californie, mais à part ça l'utilisation de la langue est la même ici ou en France. Mais j'ai l'impression qu'en France (dans l'ensemble de la France), on se dirige de plus en plus vers l'anglais. C'est facile de vivre avec l'anglais en France. L'anglais est vu comme 'cool' en France. [...] [*Floppyware*] est très francophone, au départ l'entreprise est francophone, il y a beaucoup de Français et de Suisses qui sont arrivés ici. Dans d'autres entreprises du même domaine, de technique ou de jeux, c'est beaucoup moins le cas. »

Pour d'autres, la francisation doit être vue sous l'angle du caractère international de l'entreprise :

« Dans d'autres compagnies similaires à Montréal, ils pourraient avoir engagé que des Québécois francophones, mais ici c'est une compagnie à vocation internationale. Et de toutes les compagnies internationales, on est sûrement celle qui parle le plus français. »

« Notre plus gros *compétiteur* est américain : connais ton ennemi! »

D'autres sont plus alarmistes :

« [Il y a] une tendance à l'anglicisation ici, c'est lentement mais sûrement! Un jour, si on ne fait pas attention, l'entreprise fonctionnera de plus en plus en anglais! »

En bref

Deux grands thèmes se dégagent à première vue de l'enquête chez *Floppyware*, qui, lorsque mis en parallèle, semblent créer un paradoxe :

- 1) Le premier est l'acceptation presque unanime chez les informateurs rencontrés des avantages que confère le bilinguisme, non seulement pour les possibilités d'avancement, pour la qualité du travail et l'efficacité, mais aussi pour garantir une communication enrichie avec l'entourage au travail ou ailleurs.
- 2) Par contraste, pratiquement tous les francophones rencontrés ont exprimé leur frustration devant l'attitude généralisée qui consiste à passer à l'anglais lors de réunions de travail si un ou plusieurs anglophones sont présents.

Les anglophones, quant à eux, n'ont exprimé aucun sentiment d'inconfort à l'égard du fait que l'entreprise est majoritairement francophone et que le français est la langue d'usage préconisée dans les communications parlées.

La présence de l'anglais dans l'entreprise est due à son statut de la langue des nouvelles technologies et de la mondialisation. Les personnes de langue maternelle anglaise possèdent ainsi un avantage sur le marché de travail sur lequel cette langue est plus ou moins exploitée comme outil de travail. Ceux qui parlent une autre langue, le français ici en l'occurrence, doivent apprendre l'anglais – devenir bilingue dans le sens de « l'anglais plus un ». Le contexte québécois par contre fait en sorte que cette présence est vécue comme une domination. Les employés non anglophones se sentent frustrés par leur désavantage linguistique et certains exigent un équilibre linguistique. L'accommodation linguistique vers l'anglais dès qu'une personne unilingue anglophone est présente est particulièrement vécue comme une domination symbolique qui semble plus que toutes les autres situations faire revivre aux francophones les conditions de travail d'autrefois. Ainsi, leurs réactions sont d'un côté motivées par l'aspiration à un travail efficace et intéressant – perçu comme étant lié à la connaissance de l'anglais – et de l'autre côté par la frustration d'une domination linguistique qui ravive des ressentiments linguistiques qu'on pensait réglés avec la Charte de la langue française.

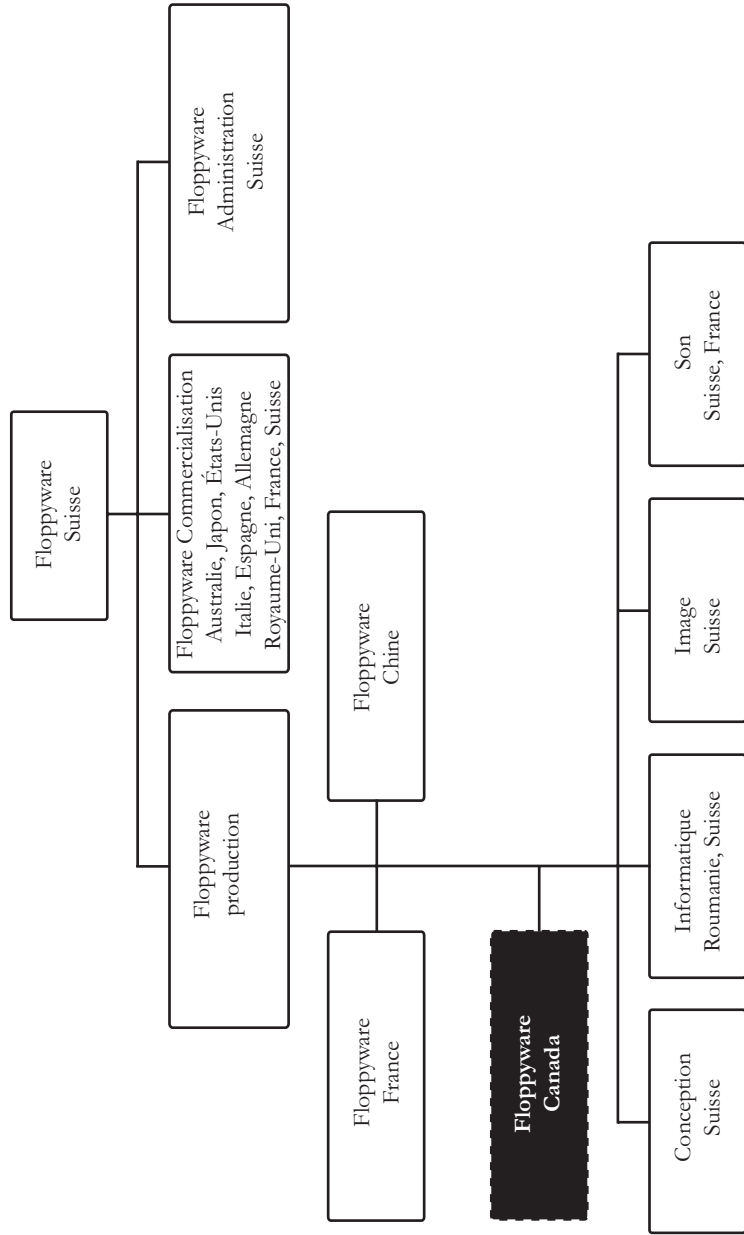
« Ça serait plus simple de parler en français et de traduire pour les anglophones ».

« Les Assemblées générales devraient avoir une traduction simultanée pour les francophones aussi. »

« The educational background of Floppyware may explain why they do dubbing, because it's not profitable. Floppy translates to English, French, Spanish, Italian, German, etc. But it is rare in the industry. It is not a norm, but they do it. It's good for people who play it. Floppyware being a swiss company, they are more attuned to the language issue. »

Graphique 2

Organigramme de Floppyware



Troisième cas : *Ellumino*

Le dilemme du sandwich : le français ceinturé

Notre présence chez *Ellumino* fut malheureusement brève – mais nous avons décidé que même le peu d'information dont nous disposons vaut la peine d'être partagé. Chez *Ellumino*, la volonté de participer à la recherche était très forte, mais le manque de disponibilité a restreint notre présence à trois demi-journées au sein de l'entreprise.

Le profil linguistique et organisationnel

Ellumino est installée dans la région de Montréal depuis presque 30 ans. La petite entreprise familiale de production de luminaires a été achetée par une grande entreprise américaine dans les années 90. Son savoir-faire lui procure un certain statut dans le domaine, et l'usine montréalaise devient donc au même moment le siège social de *Ellumino*, division Canada. Relevant d'une maison mère américaine, la filiale montréalaise chapeaute deux autres usines situées en Ontario.

Dans l'entreprise, l'effectif compte environ 180 employés dans le secteur de la production, et environ 80 personnes dans les bureaux. Le secteur de la production est plutôt mixte du point de vue linguistique. Dans les bureaux, 80 % du personnel est francophone de langue maternelle, mais tous sont bilingues – c'est une condition d'embauche. Le directeur est francophone ainsi qu'un vice-président alors que deux autres sont anglophones.

Seulement 20 % des ventes se font au Québec, 60 % dans le reste du Canada et 20 % aux États-Unis. Ainsi, 80 % de la clientèle est anglophone.

La hiérarchie structurelle et interpersonnelle

L'entreprise de la région montréalaise est le siège social de la division canadienne, elle s'insère entre deux entités anglophones : la maison mère américaine, dont elle relève, et les deux autres établissements ontariens qui relèvent d'elle. Tous les documents, le courrier électronique et autres textes provenant de la maison mère sont en anglais uniquement, tout ce qui doit être acheminé vers les entreprises ontariennes doit être en anglais également. Or, l'entreprise montréalaise devrait fonctionner en français afin de respecter la législation linguistique.

L'entreprise est donc ceinturée de plusieurs côtés par des établissements unilingues anglais : la maison mère, les usines subordonnées et les clients. Ainsi, chez *Ellumino*, la connaissance de l'anglais est un critère d'embauche, car le travail de bureau serait impossible autrement – le travail de gestion également, surtout à un niveau intermédiaire :

« Je suis cadre intermédiaire, ... alors, on a des contraintes (que n'ont pas les cadres seniors). »

Au sein des équipes de production, la langue utilisée correspond davantage à un langage spécialisé et très anglicisé selon nos observations.

Le français, l'anglais et le bilinguisme

La connaissance de l'anglais est une condition d'embauche, au moins pour les postes de bureau et surtout pour les cadres qui ont à communiquer avec la maison mère. Le français est en fait une langue très facultative et aucunement requise pour que l'entreprise fonctionne. La présence du français est certainement attribuable jusqu'à un certain degré à celle de personnes francophones, mais, puisque la majorité d'entre eux sont bilingues (tous dans les bureaux, beaucoup dans la production), le français doit sa présence surtout à la législation linguistique. Il n'est aucunement rentable pour l'entreprise de maintenir le français dans cette unité de la multinationale, puisqu'elle est la seule et doit pouvoir communiquer avec les autres unités en anglais. Il n'y a pas de pression du marché non plus, puisque la grande majorité des clients sont également anglophones. Dans cette entreprise, le maintien du français est donc un peu artificiel et très laborieux.

Un des exemples concerne l'implantation obligatoire d'un logiciel qui est en français. Depuis plusieurs années, les trois entreprises canadiennes de *Ellumino* travaillent avec un logiciel en anglais. Des efforts ont été faits pour franciser certains éléments du logiciel qui est maintenant devenu, en somme, un logiciel maison. Ce logiciel est désormais remplacé par un autre dont tous les employés de l'entreprise doivent faire l'apprentissage. Les usines en Ontario ont déjà implanté ce logiciel, qui est en anglais. L'entreprise prévoit aussi faire des versions en français, mais :

« Si on avait attendu la version française, on aurait été en retard [par rapport aux autres usines]. »

De toute façon, la dernière expérience montre que peu de personnes demandent une version française :

« On a implanté Windows. On a eu beaucoup de demandes pour Windows en anglais, même des francophones! »

Sur un de ses cinq serveurs, l'entreprise a installé la version française de Windows. Certains problèmes (pour l'envoi de données en mode Excel par exemple) proviennent de certaines incompatibilités. De surcroît, le logiciel maison a entraîné différentes modifications :

« On a acheté les versions française et anglaise, mais on a tellement fait de modifications que la version française doit être modifiée, et ça va prendre un ou deux ans. C'est très cher, aussi cher de modifier que d'acheter le logiciel. »

Nous avons assisté à une séance de formation portant sur le nouveau logiciel, mais, puisque les adaptations du logiciel n'ont pas encore été traduites en français, l'apprentissage se fait dès le départ en anglais :

« Si j'ai deux rendez-vous... euh, deux *meetings*... »

« Sur un bon de travail, sur un *work order*, tu vas faire un *move*... »

« OK, c'est *Enter*. »

Pour certains termes anglais, le formateur, lui-même employé de l'entreprise, avoue avoir eu de la difficulté à trouver l'équivalent français. Certains des termes liés aux fonctions génériques du logiciel sont en français (fichier, affichage, outils, aide, etc.). Les changements qui doivent être apportés pour franciser le logiciel maison sont « surtout cosmétiques » selon le formateur. Dans le logiciel, tous les termes associés aux tâches sont en anglais. Les participants lisent ces termes avec autant d'aisance que s'il s'agissait de termes français. Ils semblent bien les connaître. Du moins, ils les connaissent mieux que les équivalents français.

« Le choc culturel va venir quand le logiciel sera traduit en français ! »

La francisation

La francisation de l'entreprise est donc difficile à faire démarrer. Les employés se regroupent selon certains en trois ensembles : les « fanatiques profrancisation », les employés sans opinion sur le sujet et les « fanatiques anti-francisation ». Les conflits concernant des questions linguistiques peuvent donc être assez prononcés au sein de l'entreprise, ce qui a, dans le passé, empêché le comité de francisation de bien fonctionner. Depuis peu, il y a donc une politique de conciliation au sein de l'entreprise. Cette récente politique se reflète dans le travail du nouveau président du comité de francisation qui doit, d'un côté, faire respecter les consignes de francisation tout en résistant à la pression exercée par les personnes très favorables à la francisation et, d'un autre côté, faire comprendre la législation québécoise à la maison mère et ne pas brusquer les personnes qui sont plutôt contre une trop grande francisation dans l'entreprise. La dissension parmi les employés semble assez prononcée et préoccupante. Les repas dans la cafétéria se prennent en sous-groupes linguistiquement séparés.

Au moment de la recherche, le dossier de francisation est actif depuis 20 ans, mais l'entreprise ne détient toujours pas son certificat. L'entreprise a comme objectif de l'obtenir dans l'année. Des efforts sont actuellement déployés pour renforcer le processus de francisation : *Ellumino* a engagé une personne pour traduire les documents de l'anglais au français. Une étudiante stagiaire a été engagée pour une période de deux mois pour procéder à la francisation des dessins d'assemblage. Un lexique a par ailleurs été développé sur la terminologie des luminaires. Vu les difficultés, le comité de francisation a tout de même réussi à faire avancer certaines choses. Dans sa spécialité, l'entreprise est la seule qui publie un catalogue en français, ce qui fait la fierté du président du comité de francisation. Il n'y a pas de soutien de la maison mère pour faire avancer le dossier de francisation qui traîne depuis un bon moment. Tout au contraire, la maison mère trouve que la rédaction d'un catalogue français demande trop d'énergie pour ce que ça pourrait rapporter.

« Ils trouvent ça *cute*, mais le soutien ne va pas plus loin que ça. »

« Ce n'est pas très important pour eux [la francisation]. »

Les efforts déployés pour la francisation sont donc perçus comme une démarche très lourde et épineuse, parce qu'ils sont trop grands pour la direction et insuffisants pour le législateur québécois. Une certaine frustration, voire un certain découragement, se fait sentir.

Un employé exprime ouvertement la crainte voulant que si les exigences de francisation deviennent trop pressantes ou exigeantes, la maison mère pourrait très bien rapatrier l'entreprise en Ontario et fermer celle qui est dans la région montréalaise.

L'entreprise se trouve donc dans une situation délicate : presque tout ce qui vient de l'extérieur est en anglais, tout ce qui ressort doit être en anglais, mais, à l'interne, tout devrait être en français, afin de se conformer à la loi. Les coûts de traduction pour se conformer aux exigences de la Charte sont tellement élevés en termes financiers et en mobilisation de ressources humaines, qu'ils mettent en question l'emplacement québécois. Il faut, selon un gestionnaire intermédiaire, risquer de perdre l'emplacement montréalais et donc le travail, ou déménager en Ontario. La situation de l'usine est précaire puisque son savoir-faire s'exporte (se déménage) facilement et que le Québec n'a pas de véritables avantages à offrir à cette entreprise pour qu'elle choisisse d'investir dans la francisation et de rester au Québec.

Pour citer un exemple : les avis de promotion qui viennent directement de la maison mère sont uniquement en anglais.

« On ne les affiche pas. »

C'est une solution facile, mais aussi une solution absurde :

« Si j'affiche en anglais, tout le monde va lire – mais j'enfreins la loi. »

La traduction n'est pas une option accessible dans tous les cas :

« Ça revient cher de tout traduire. »

Pour traduire certains dessins, cela pose problème au niveau des communications internationales. Le mandat vient généralement des États-Unis, les composantes des luminaires sont aussi achetées aux États-Unis ou en Ontario, voire en Asie.

Le président du comité de francisation estime que, dans le contexte actuel de l'entreprise, la loi n'est pas respectée. Il considère qu'il reste beaucoup de travail à faire en informatique, en design, en génie industriel, où la terminologie anglaise domine généralement.

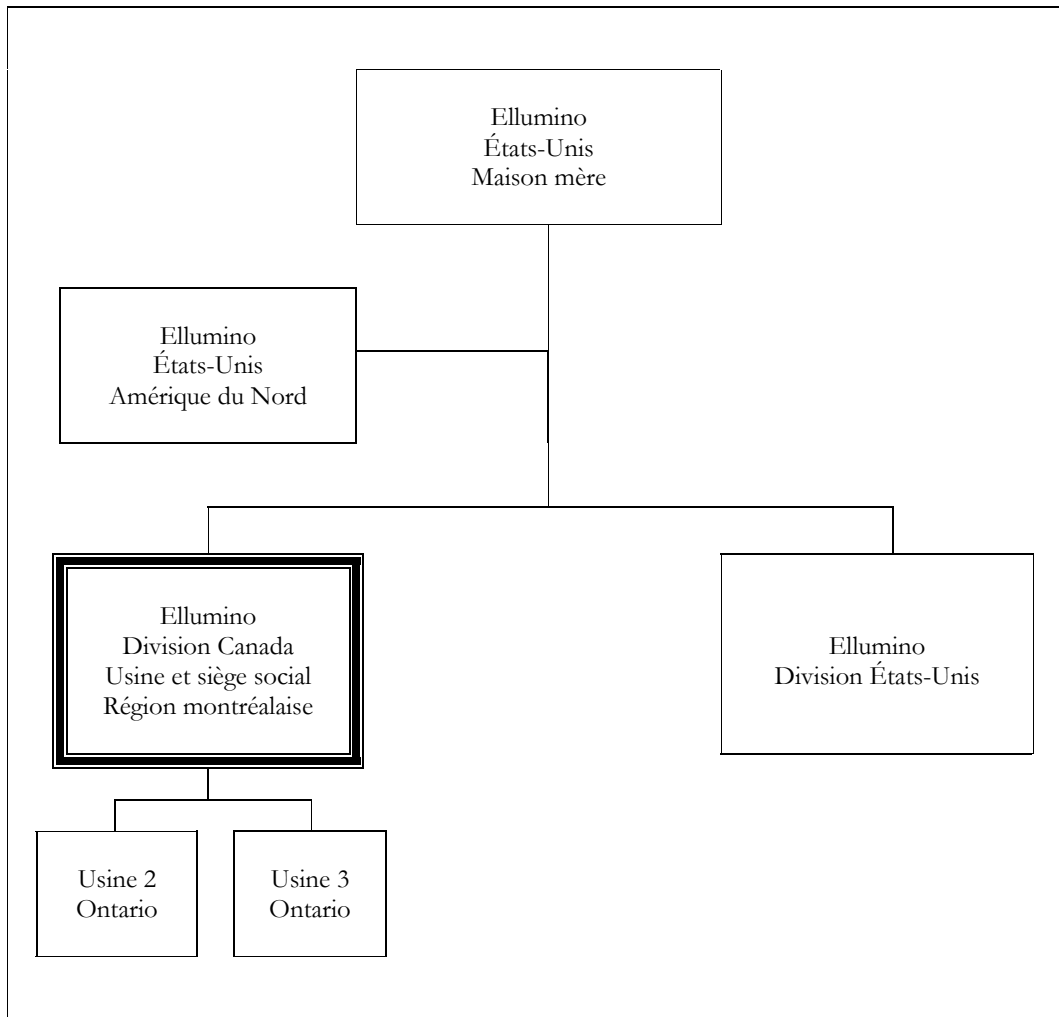
En bref

Ellumino est une « entreprise-îlot » : seul bastion français parmi les autres unités de la multinationale, qui transige avec une grande majorité de fournisseurs et de clients anglophones. La seule raison d'être du français dans l'entreprise est l'existence de la Charte de la langue française et l'obligation de l'utiliser d'une façon généralisée. Cette obligation de la présence du français dans l'entreprise motive certains de trouver des solutions originales au dilemme de l'isolation linguistique de l'entreprise. Hormis ces activités, la langue en tant que telle n'a aucune valeur marchande au sein de l'entreprise puisque tout ce qui vient de l'extérieur (et ce qui doit y retourner pour la plupart des cas) est en anglais. L'application de la législation linguistique représente un coût énorme pour cette filiale et la francisation devient donc presque un luxe. Cette dépense pourrait éventuellement coûter cher aux employés puisqu'un déménagement de l'entreprise – et donc une mise à pied massive – permettrait de contourner la législation québécoise. Peu importe s'il s'agit de moins franciser ou de déménager, ce qui serait un grand sacrifice pour les uns, représente un moindre mal

pour les autres. Ainsi, les employés se scindent en fractions politico-linguistiques à l'intérieur de l'entreprise : la décision pour la promotion du français ou pour l'inapplication de la loi crée un certain déchirement parmi les employés.

Graphique 3

Organigramme d'Ellumino



Quatrième cas : *Pharmazeut*

Recherche et traduction : un équilibre fiscal

Pharmazeut est une entreprise qui se veut ouverte, surtout aux cultures et aux langues. Notre demande de participation à la recherche passe par le service de traduction où l'on s'empresse de nous transférer à la direction correspondante qui, elle, charge l'assistante de direction d'organiser tous les rendez-vous qui se font à l'intérieur de l'entreprise. La direction est très dévouée à notre cause et encadre de très près notre présence. On nous accueille dans un immense immeuble tout neuf construit dans la région montréalaise.

Le profil linguistique et organisationnel

Pharmazeut est établie au Québec depuis les années soixante. Dans les années soixante-dix, l'entreprise a été achetée par une compagnie pharmaceutique internationale d'origine autrichienne. *Pharmazeut* devient donc une filiale qui emploie 0,6 % des effectifs globaux d'une multinationale. Elle bénéficie des subventions que *Investissement Québec* offre aux entreprises qui font de la recherche : le programme « Recherche et Développement », surnommé « R&D ». En 2002, *Pharmazeut* a investi plus d'un milliard de dollars dans la recherche et le développement. Par contre, seulement le tiers de la trentaine de chercheurs employés par *Pharmazeut* passent la majorité de leur temps à la filiale située dans la région montréalaise, puisque la compagnie ne fait pas de recherche sur place. La compagnie dirige des recherches cliniques, effectuées dans des centres de recherche qui se trouvent un peu partout au Canada, pour tester des produits. Elle dirige les recherches, mais distribue aussi les produits qu'elle se procure chez les grossistes de la même multinationale. Avec ses 200 employés environ, la filiale canadienne de *Pharmazeut* couvre tout le marché canadien, dont seulement le tiers se trouve au Québec. *Pharmazeut* ne fait donc ni de vente directe au consommateur ni de production. L'entreprise n'héberge pas de centre de recherche non plus : elle est un intermédiaire. Le produit est fourni par un des centres de production de la multinationale et vendu à des grossistes sur place. L'entreprise ne fait pas de transactions directes avec des clients. Le télétravail des vendeurs est donc monnaie courante chez *Pharmazeut*.

Quant à la composition linguistique, les interviewés se contredisent : pour un employé, la moitié du personnel est francophone, pour une autre personne, les deux tiers du personnel sont francophones. Une troisième personne affirme qu'il y aurait 40 % d'anglophones et 60 % de francophones, la majorité serait donc francophone. L'analyse linguistique soumise en 1995 à l'Office nous révèle seulement que 94 % du personnel de bureau avait une connaissance fonctionnelle du français. Si l'on résume les différents témoignages, on peut raisonnablement supposer que les francophones représentent près de la moitié du personnel. La majorité travaille à la division des finances et une autre grande partie, aux affaires scientifiques. C'est à la division *Services et Communications* que l'on trouve le plus grand nombre d'anglophones. Les vingt-deux chercheurs de *Pharmazeut* (médecins pour la plupart) sont des chargés de projet, des scientifiques représentant des firmes ou des centres extérieurs engagés en sous-traitance. Ces centres de recherche se trouvent partout au Canada, et les chercheurs sont de diverses origines. Le roulement de ce personnel est très élevé (30 % environ) – c'est-à-dire que ce personnel est très recherché et les exigences linguistiques ont donc une

importance toute relative. Les chercheurs viennent du monde entier et leur langue commune est l'anglais.

Il paraît révélateur que les personnes interviewées ne semblent pas connaître le profil linguistique des employés en général. Différentes raisons pour cette méconnaissance semblent plausibles : (1) beaucoup de personnes travaillent à l'extérieur ou font du télétravail; (2) le roulement du personnel a été important (et reste assez élevé pour certaines catégories de professions), et, enfin, (3) le degré très répandu du bilinguisme (voire de multilinguisme) semble en quelque sorte « camoufler » l'appartenance linguistique, ou, du moins, il la rend moins « audible ».

La structure hiérarchique de l'entreprise est limpide : la maison mère en Autriche administre directement la filiale québécoise, même si le siège social de la division américaine se trouve en fait en Amérique latine. Ce contrôle direct de la maison mère se manifeste par la présence des directeurs qui proviennent de la maison mère. En effet, les cadres sont envoyés « en mission » pour une durée de cinq ans. Dans le jargon de la maison, on les appelle les « *ex-pats* » (pour « *expatriés* »). Ils sont en roulement tous les cinq ans, probablement en raison des subventions octroyées par le gouvernement du Québec aux chercheurs étrangers. L'allemand est donc très présent dans l'entreprise, surtout à un niveau hiérarchique très élevé. La présence d'une tierce langue semble avoir un impact sur la gestion linguistique dans l'entreprise. Une politique linguistique de multilinguisme est prônée et nous rencontrons une concentration inaccoutumée d'employés qui parlent plusieurs langues. Nous allons comprendre seulement plus tard que ces personnes plurilingues occupent des fonctions particulières dans l'entreprise.

La hiérarchie structurelle et interpersonnelle

La structure organisationnelle de *Pharmazent* ressemble à un tour de prestidigitation permettant d'éviter les États-Unis : la maison mère est située en Europe et le siège social se trouve en Amérique latine, ce qui procure une certaine autonomie par rapport aux États-Unis :

« On n'est pas dilués dans les États-Unis... [et] puisqu'on est loin, on est plus autonomes pour prendre des décisions ».

Cette autonomie, très appréciée, se manifeste certainement lors de la prise de décisions importantes, mais ne concerne pas vraiment l'emploi des langues : pour les communications avec la direction américaine en Amérique du Sud et pour les communications avec la maison mère européenne, c'est l'anglais qui prédomine.

« Dès qu'un vice-président ou un président est là, ça se passe en anglais ».

Le multilinguisme, prôné comme ouverture d'esprit, repose en fait sur quelques personnes plurilingues placées stratégiquement à des points névralgiques. Ces personnes, souvent de niveau hiérarchique intermédiaire, assurent la communication, elles jouent le rôle de « passerelles linguistiques », entre les employés unilingues ou de différentes langues maternelles. Le service de traduction, plus officiel, sert surtout à rendre la politique multilingue viable, surtout en ce qui concerne la présence du français (voir ci-dessous). Ainsi, une certaine pratique bilingue est chose courante : pour la majorité des allophones, il s'agit

d'un bilinguisme qui ajoute l'anglais à la pratique d'une autre langue, et, pour les francophones, il s'agit d'un bilinguisme français-anglais. Quant aux anglophones, ils sont plutôt unilingues :

« *Here it's pretty bilingual* », dit un des anglophones unilingues.

Le français, l'anglais et le multilinguisme

Chez *Pharmazeut*, il y a une politique linguistique explicitement mise en œuvre : il y a un service linguistique qui assure les traductions (anglais-français) et les dirigeants allophones saisissent toutes les occasions afin de promouvoir ou de faire l'éloge du multilinguisme. La présence de plus d'une langue dans l'entreprise est perçue et favorisée comme un atout.

« On a engagé du personnel pour traduire de l'anglais vers le français; et on est allé chercher une personne pour le français vers l'anglais. Ça démontre l'importance accordée à la qualité. »

Pour un grand nombre d'employés, le bilinguisme ne pose pas de difficulté dans les communications quotidiennes. C'est autour de la notion du respect de l'autre qu'on réfère à ce bilinguisme et aux comportements de convergence qui l'accompagnent.

« Les automatismes [convergences], c'est le reflet d'un respect. »

Ce comportement qualifié de respect linguistique fait donc plus ou moins implicitement partie de la politique promue par l'entreprise. Le bilinguisme est devenu la norme, pratiquement, du moins pour les francophones. C'est à peine si on mentionne que ce bilinguisme n'arrange peut-être pas tout le monde :

« Ce n'est pas tendu. Peut-être qu'il y a quelques fanatiques, aux entrepôts. Ils parlent pas très bien l'anglais. Ils n'ont pas à communiquer en anglais tellement. »

« J'ai déjà vu certains francophones dans des réunions, s'ils parlent en anglais, ils sont moins fluides, ont plus de difficulté à s'exprimer. Quand c'est toute la compagnie, c'est sûr qu'il y a 40 % d'anglophones unilingues. On n'a pas le choix. »

L'anglais parlé est très présent dans l'entreprise, mais les répondants n'ont pas véritablement qualifié ni quantifié cette réalité. Tandis que les répondants francophones ont souvent fait allusion à la nécessité de respecter la langue de l'autre, en l'occurrence l'anglais, lors de conversations informelles ou reliées au travail, cette nécessité ne se présente pas vraiment pour les anglophones :

« *Everybody speaks to me in English. Francophones speak more readily in English than vice versa.* »

« Il y a des employés unilingues anglophones et ils peuvent fonctionner. On va pas les harceler. »

Les unilingues anglophones ont des attitudes différentes envers l'apprentissage du français : une nouvelle arrivée d'Europe se dit très frustrée de ne pas encore parler

convenablement le français, tandis qu'un autre « *ex-pat* » ne semble pas trouver d'inconvénient à son unilinguisme anglais.

« Dans toute la compagnie, les seules fois où ils *switchent*, c'est parce qu'une personne ne comprenait pas le français. Les francophones *switchent* plus souvent à l'anglais que l'inverse. »

Les présentations devant les employés sont projetées dans les deux langues (anglais et français), et sont donc traduites – tout comme les rapports de recherche. Tous les textes doivent passer par les services linguistiques pour la traduction afin d'assurer l'uniformisation de la terminologie.

« Ce qui demande plus de travail, c'est lorsque ça s'adresse à tout le monde. On fait français-anglais. »

Les services linguistiques, c'est-à-dire « de traduction », constituent une division à part entière à l'intérieur de *Pharmazent*. De facto, ce service de traduction est formé de quatre personnes qui traduisent des rapports de recherche et d'autres documents pour faire fonctionner cette politique multilingue. Ces documents de recherche sont le plus souvent traduits de l'anglais vers le français. La loi est respectée – mais, qui lit les documents en français ?

Les deux tiers des centres de recherche spécialisés se trouvent ailleurs qu'au Québec, et les chercheurs chargés de surveiller les recherches cliniques doivent donc soit se déplacer dans ces différentes provinces du Canada soit communiquer régulièrement avec ces centres. Les rapports de recherche provenant de ces cliniques ou centres hospitaliers sont forcément rédigés en anglais – si l'on tient compte du fait que la majorité des centres de recherche se trouvent dans des provinces anglophones et que les quelques centres québécois se trouvent pour la plupart à Montréal et sont souvent insérés dans des structures universitaires de tradition anglophone. De plus, ces recherches sont parfois lancées par le bureau de la maison mère européenne. Il y a donc un volume important de communications entre spécialistes à une échelle internationale.

« Au Québec, on a des chercheurs importants qui travaillent beaucoup en anglais. »

La traduction entraîne nécessairement une planification plus longue et une certaine perte du sens.

« Les dossiers, je les préfère en version originale. Il y a toujours des pertes dans les traductions. »

« Les grandes publications sont en anglais. C'est pas grave, je crois. Ça enlève rien au français. Il faut une langue commune. »

Selon l'associée de recherche clinique, tous les documents officiels doivent être en anglais. Ainsi, l'anglais est la langue officielle pour tout document qui sort de l'entreprise québécoise, peu importe sa destination, puisque tous les protocoles d'études doivent être versés dans une banque de données internationale – en anglais.

« La compagnie est internationale, et de toute façon, la langue officielle de communication avec les autres pays est l'anglais. On s'y retrouve bien, c'est correct. »

La traduction pratiquée par le service linguistique représente donc une énorme dépense de temps, d'argent et d'efficacité.

« La traduction : ça devient des coûts indirects. »

Si les services linguistiques continuent quand même d'exister, c'est notamment à cause de la législation présente au Québec :

« Le service [linguistique] est relié à notre réalité [québécoise]. On s'en sert peu pour [d'autres langues]. »

La traduction des documents vers le français constitue une sorte de compromis afin de satisfaire les exigences légales. Alors, pourquoi cette filiale a-t-elle été construite (et, à des coûts de plusieurs milliards de dollars) sur sol québécois? Les centres de recherche se trouvent dans les autres provinces, la distribution se fait majoritairement ailleurs qu'au Québec, les chercheurs ne sont pas originaires du Québec, l'entreprise ne dépend d'aucune ressource première présente au Québec et il n'y a aucune tradition qui la lie à Québec. De plus, la présence du français coûte cher en traduction – traduction vers le français de rapports de recherche écrits en anglais que même les francophones lisent en version originale pour plus de clarté. Pourquoi injecter de l'argent dans un service qui vit « en respiration artificielle », c'est-à-dire dont les produits sont sans autre utilité manifeste que celle de suffire à une exigence législative?

« Les coûts incrémentaux (à cause de la loi) ont été calculés, mais pas globalement. »

Il n'y a qu'une réponse, et c'est le vice-président qui nous la donne : les subventions en « R&D » valent largement le coût d'un service de traduction, qui dans une politique officielle de multilinguisme, permet à l'entreprise de rester au Québec – tout en fonctionnant en anglais.

La francisation

L'entreprise a son certificat de francisation depuis 2002 après deux prolongations de programme qui prévoyaient des changements touchant principalement à l'informatique.

Afin de se conformer aux exigences d'un certificat de francisation, l'entreprise a fait installer des postes informatiques en français pour tous les employés :

« Même aux *ex-pats*, on leur a dit : votre ordinateur va être en français. On va vous apprendre le français. Il faut vraiment *supporter* le programme. »

« En même temps, on a enlevé toutes les excuses. »

La politique officielle du multilinguisme inclut donc particulièrement le fait français au Québec, mal nécessaire pour obtenir les subventions.

« Il faut que ça vienne d'en haut aussi. Il faut que la direction se positionne là-dessus. On a publié dans notre bulletin. Les gens ne peuvent pas vraiment refuser. C'est comme un ordre, mais positionné de façon positive. »

Tant que la Charte est respectée et le certificat de francisation jugé conforme, le but est atteint. L'entreprise peut rester au Québec et recevoir les subventions pour la recherche et pour les chercheurs. Ce « respect » linguistique qui revient dans le discours sur la tolérance et la promotion du multilinguisme à l'entreprise respecte effectivement les normes imposées par la loi. Certains expriment néanmoins un bémol :

« Je dis pas toujours mon point de vue. Ils respectent la base au début, mais le reste est en anglais. Je sais que [la maison mère], on peut pas leur en demander trop. On est international. »

« Il faut éviter de tomber dans la paranoïa d'avoir à utiliser l'anglais. Il ne faut pas sentir que notre langue [le français] est menacée pour ça. C'est normal dans le monde de la globalisation. »

De plus, dans le domaine pharmaceutique, l'entreprise semble avoir la réputation de trop franciser – ce qui paraît suspect dans ce domaine où le taux de francisation est réputé plutôt faible. Il y a presque une peur du ridicule si l'on respecte trop la loi linguistique en vigueur au Québec.

« C'est pas partout que les gens vont se donner la peine de tout traduire. Si la loi est pas appliquée de façon uniforme, on passe pour des zélés. C'est mieux de faire du suivi. »

La peur du ridicule, parce que ces gens ne perçoivent ni sanction véritable pour ceux qui ne se francisent pas, ni de récompense pour ceux qui veulent mieux se conformer :

« À propos de la loi 90 : je vois que pour la formation, des subventions sont accordées au niveau de la francisation. Ils devraient nous ouvrir la porte, qu'il y ait une gratification quelque part. Des budgets pourraient être accordés pour le *support*, comme marque de reconnaissance. On ne sent pas la reconnaissance. »

Les anglophones unilingues ont plus de difficulté à s'adapter à la culture du bilinguisme et à la politique officielle du « respect de la langue de l'autre ».

« Là où on a peut-être plus de difficultés, c'est au niveau des anglophones unilingues. On a notre certificat. On y croit. On prône l'utilisation du français. »

« La francisation au début, ça faisait mal au cerveau, mais là, ça va bien. »

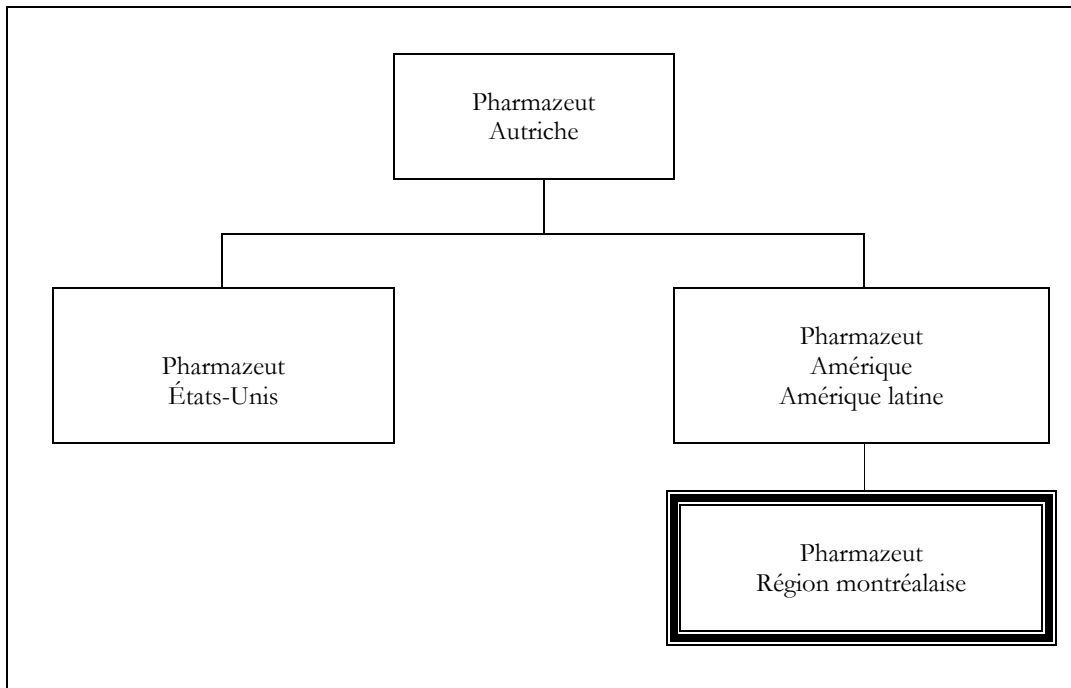
En bref

Pharmazeut est une filiale d'une multinationale allophone qui prône le multilinguisme officiellement, mais fonctionne dans les faits en anglais. Les traductions vers le français font que la Charte est respectée, mais *de facto* les rapports sont lus dans la langue de rédaction : l'anglais. Les transactions qui doivent se faire dans d'autres langues que l'anglais sont le fait de quelques personnes charnières, en position intermédiaire, qui peuvent agir et traduire

plusieurs langues. Ainsi, le multilinguisme préconisé par la politique linguistique officielle de l'entreprise sert à camoufler le quasi-unilinguisme de l'entreprise, permet de suffire aux exigences linguistiques et instaure une atmosphère de rectitude politique. Le service de traduction est coûteux, mais cependant rentable, puisque, au moins en sol québécois, l'entreprise jouit d'importantes subventions.

Graphique 4

Organigramme de Pharmazeut



Cinquième cas : *Pelletier*

Entre tradition et modernité : une entreprise familiale québécoise

Pelletier Inc. est une très grande entreprise québécoise. Nous avons pu avoir accès à l'une des divisions de cette multinationale grâce à l'intervention d'une personne haut placée dans la hiérarchie qui nous a donné le nom d'une responsable chargée de répondre à notre requête. Lors du premier rendez-vous avec cette responsable, nous apprenons qu'elle quitte l'entreprise dans les jours qui viennent. Contrairement à d'autres entreprises où le même cas nous est arrivé, le fait de quitter l'entreprise rendait cette personne très disponible et ouverte à la recherche que nous menions. Ainsi, avec plus de chance que de persévérance, nous avons pu étudier cette filiale québécoise.

Le profil linguistique et organisationnel

Pelletier est une grande entreprise originaire du Québec. Elle existe depuis une soixantaine d'années et elle a pris une envergure internationale depuis une trentaine d'années, à la suite de différentes acquisitions à l'échelle internationale. Aujourd'hui, *Pelletier* est multisectorielle – c'est-à-dire que l'entreprise touche des secteurs historiquement ou fonctionnellement liés, mais diversifiés avec le temps. Ainsi, quatre sous-sections de l'entreprise sont spécialisées dans différents secteurs d'activité, dont le transport. C'est dans ce dernier secteur que nous avons procédé à la recherche ethnographique. La division Transport existe depuis les années soixante-dix et ne cesse de prendre de l'ampleur, notamment par des acquisitions étrangères qui expliquent la géographie de la structure organisationnelle à l'intérieur de cette division. Cette division compte une cinquantaine d'installations distribuées dans une vingtaine de pays et sur quatre continents. Elle a le nombre le plus important d'employés, soit plusieurs dizaines de milliers d'employés, et elle se subdivise encore une fois en onze divisions (voir le graphique 5). Une récente restructuration faite à la suite d'une acquisition hollandaise, a doublé le siège du président de la division : il conserve son siège dans la région montréalaise, mais en établit un autre à Amsterdam, aux Pays-Bas. On peut donc parler de deux sièges sociaux : un à Amsterdam et l'autre dans des bureaux situés dans la région montréalaise. Le siège social montréalais est en même temps la tête de la division nord-américaine, seule division géographique parmi les onze autres divisions affiliées à ce siège social (dont les finances, l'ingénierie, les ressources humaines, les relations publiques, etc.). Une division se situe au Mexique (exploitation) et une autre aux États-Unis (développement des affaires). La Division Amérique du Nord comprend 6000 employés et gère les activités de trois pays (Canada, États-Unis, Mexique). Au Québec, il y a un site de production qui regroupe environ 1000 employés ainsi que le siège social qui compte environ 800 employés. Depuis quelques années, la quasi-totalité (95 % à 98 %) des ventes de la Division Amérique du Nord ont été réalisées à l'extérieur du Québec, aux États-Unis et au Mexique. C'est donc aussi dans ces pays que la maintenance se fait principalement.

La recherche a eu lieu au centre administratif, situé dans la région montréalaise. Environ 800 employés s'y trouvent, quatre usines étant directement dirigées par cette unité administrative, dont l'une se trouve en Ontario et les deux autres, aux États-Unis.

La hiérarchie structurelle et interpersonnelle

La récente acquisition en Europe a eu des conséquences sur le siège social dans la région montréalaise :

« Dans le cadre de ces changements, de nombreux membres du personnel ont été licenciés et une réorganisation du personnel a eu lieu. »

Plusieurs cadres et employés récemment intégrés aux équipes de *Pelletier* sont anglophones et pour la plupart unilingues. Le contexte linguistique s'en est trouvé modifié et l'une des premières perceptions commentées par les répondants est celle d'une perte de « familiarité » ou de cohésion au sein de l'ensemble des employés :

« ... chez *Pelletier*, avant, on était entre francophones, ... on n'aurait jamais pensé mettre un dirigeant qui ne parlait pas français. Un unilingue anglophone, jamais! Même les employés : non! Pourvu qu'il parle français [il pouvait être admis]. Le français a toujours été fort ici. »

« Avec l'internationalisation, on commence à s'ennuyer de la petite famille. »

Si la famille régnait avant l'acquisition, ce sont les ressources humaines qui ont pris la relève maintenant :

« On crée des comités sociaux pour rapprocher les employés, les gestionnaires. »

Même si depuis la dernière acquisition les employés ont nettement l'impression d'avoir perdu cet esprit de famille, ils soutiennent quand même qu'à l'intérieur de la multinationale, la division Transport est de loin encore la plus francophone de *Pelletier inc.* :

« En [une certaine division], [c'est beaucoup plus anglophone] on veut pas devenir comme eux! Ils n'ont pas d'esprit de famille. »

Il y a donc une certaine fierté par rapport à d'autres divisions. Mais l'acquisition récente a changé le statut de *Pelletier Transport*. L'acquisition internationale semble plutôt être vécue comme un « achat ». Les changements dans les rapports de force sont accompagnés de transformations sur le plan de la culture et de la gestion d'entreprise. Une distance se crée entre une « ancienne » et une « nouvelle » génération chez *Pelletier*.

« Il y a une génération sacrifiée. Les plus vieux sont vus comme des empêcheurs de tourner en rond. Des fois, on les oublie. »

Ou, on les met à pied :

« Des gens vieux de la vieille ont été renvoyés. Le monde a été tout à l'envers. Le choc a été très dur. »

Une certaine insécurité se fait sentir. Les changements ont non seulement entraîné une transformation du type de gestion et des mises à pied, mais ils ont également touché les habitudes linguistiques de l'entreprise. La place du français, avant langue maternelle de quasiment tout le monde, est devenue accessoire selon les employés, et c'est l'efficacité qui est mise de l'avant et qui semble maintenant justifier dans le discours officiel l'exigence de la connaissance de l'anglais comme préalable à l'embauche.

« On a d'abord pensé apprendre le néerlandais, puis on a acheté en Chine puis en Russie! [Finalement], les grands bonzes ont dit : OK, la langue officielle de *Pelletier* va être l'anglais. »

Des communiqués ont été diffusés par la direction, établissant que la langue de communication devenait l'anglais. Concrètement, l'utilisation de l'anglais se présente comme suit :

« Au niveau de la division, je sais pas si ça change beaucoup. Ils ont quand même beaucoup de fournisseurs au Québec. Mais au niveau du groupe, c'est *définitivement* anglophone. »

« Avant, tout était en français. Depuis l'achat de l'usine en Hollande, c'est en anglais. »

Il y a un accroissement du nombre d'anglophones au sein du personnel :

« *Pelletier* Transport est moins solide. On voit la différence. Avant, ceux qu'on entendait parler anglais, c'était des visiteurs (sourire). Le CSC [*Computer Service Centre*] a amené beaucoup d'anglophones. À la cafétéria, c'est de plus en plus anglophone. »

Les interactions avec des anglophones se font généralement en anglais, étant donné que la plupart des employés anglophones sont unilingues, ou qu'ils ne parlent et ne comprennent le français que de façon rudimentaire. Les francophones s'ajustent en conséquence.

« Ici, on sait quelle langue utiliser. On y va selon la personne. On n'a pas le choix. On suit le courant. »

Selon les unités, l'anglais, ou un technocet anglicisé, est plus ou moins présent : dans l'équipe responsable d'électronique ou dans l'unité administrative d'ingénierie, l'anglais prime souvent, même entre francophones.

La fusion avec des établissements européens amène un autre problème : la communication en anglais ne se fait pas si facilement que prévu, car les accents constituent souvent un obstacle à l'intercompréhension. Mais, on préfère donner une formation d'anglais langue seconde au personnel pour remédier à ce problème plutôt que de choisir de leur faire apprendre le français (ou le hollandais). L'accent n'étant finalement qu'un prétexte facilement détectable. Les distances culturelles peuvent entraver la communication. Ces difficultés associées aux différences culturelles découlent davantage de l'expansion du territoire de fonctionnement de l'entreprise à l'extérieur des frontières que de la présence d'employés d'origines diverses à l'interne.

Au sein du groupe *Pelletier inc.*, la langue d'usage est devenue l'anglais. Les directives proviennent d'Europe en anglais, et la plupart des communications avec le siège social ou destinées à l'extérieur des bureaux de la région montréalaise sont en anglais.

« J'écris à tous les directeurs en anglais, même à [une des usines]. Mais dans le *Management*, certains ne comprennent pas l'anglais... mais je ne fais pas deux courriels. »

En théorie, les courriels sont rédigés en anglais et traduits dans les langues d'usage des destinataires.

« C'est devenu un réflexe de faire toute communication écrite en anglais à moins qu'il s'agisse de notes de service. On a une procédure qui veut que ce soit toujours traduit en français. »

Il y a une certaine hiérarchisation linguistique dans l'entreprise : les employés francophones, en général, ont fortement réagi à cette anglicisation, mais la pratique de l'écrit uniquement en anglais semble persister à un niveau hiérarchique supérieur.

« Ils devraient envoyer en français d'abord. Mais c'est pas ça. Toutes les communications, c'est en anglais. C'est normal que le monde se révolte un p'tit peu. T'es une compagnie francophone. »

« Dans toute [l'entreprise] on a eu des réactions. C'est pas parce qu'ils comprennent pas l'anglais. C'est parce qu'ils sont pro-Québec... C'est pour ça que maintenant je ne communique qu'en français. »

« On évite l'anglais le plus possible à l'interne. Les gens sont offusqués si on écrit en anglais. Ils sont très sensibles ici à ça. J'ai déjà envoyé des *mémos* en anglais. J'ai eu beaucoup de critiques. »

Les anglophones unilingues ne sont pas très nombreux chez *Pelletier* Transport, mais ils occupent pour la plupart des postes de cadre.

« Ici, les dirigeants, j'en ai un *British*. C'est pas pire, mais il parle anglais. Ici à [l'entreprise], on est passé de 25 % à 75 % en anglais pour l'interface avec le Mexique, Amsterdam, la Suède. »

« Je dois communiquer avec les *VPs*; certains sont anglophones unilingues et certains ne veulent pas apprendre le français. »

« Il y a [des anglophones] qui se débrouillent en français, mais c'est pas terrible. J'en ai testé un l'autre fois. Je lui ai expliqué en français, j'ai vu qu'il n'a pas compris. Je suis passée à l'anglais. »

Parmi ces cas de « résistance » à l'apprentissage du français, une répondante expose les différentes attitudes selon la provenance des personnes. Selon sa perception, les Européens afficheraient une plus grande ouverture pour l'apprentissage du français :

« On a un cadre seulement [qui est anglophone unilingue]. C'est une *VP* femme. Elle n'a pas d'ouverture pour apprendre le français. Je pense qu'elle vient de Saskatchewan. Elle est très fermée. On cherche pas à lui parler. Certains viennent d'Europe et essaient [d'apprendre le français]. Pas elle. »

Dans certains cas, plutôt rares, il est arrivé que l'attitude de certains anglophones exacerbe les tensions :

« Il y en a eu qui ont fait des gaffes et ils ont été remerciés. On a des dossiers lourds [à une division], ils peuvent nous créer des problèmes. Ce sont des cas

rare. Mais on en a eu. Ça crée des problèmes. C'est pas tellement la langue, c'est l'attitude. On leur fait des commentaires. S'ils veulent rien savoir, s'ils disent qu'on les harcèle, là ça va plus. C'est une tangente dangereuse... il y a une limite. Si c'est au point que j'en entends parler aux ressources humaines... »

La présence croissante de cadres anglophones unilingues semble avoir eu pour effet de forcer les cadres francophones à améliorer leur connaissance de l'anglais :

« C'est un effort d'apprentissage continu pour pas le perdre. J'ai mis un temps et une énergie énorme. J'arrêtais mes cours l'été seulement. »

« L'énergie que j'ai pu mettre dans ça, si je l'avais mise dans ma carrière... où est-ce que je serais? Je me compare à un coureur de fond... au bout tout le temps! »

Pour les répondants qui ont des difficultés avec l'apprentissage d'une deuxième langue, le fait d'avoir à s'exprimer en anglais devant un groupe peut être angoissant :

« Dans les *meetings*, il faut que tu fasses passer l'émotion. Quand j'ai passé devant le président, je me suis dit : le pire qui peut m'arriver c'est que je vais être à la porte demain. »

« Tu as un rôle d'influence, de négociateur, tu peux pas manquer ton coup... tu joues à haut niveau! Assure-toi que t'as les bons mots... C'est cette pression-là que tu vis. »

À la longue, les efforts déployés pour mieux communiquer en anglais créent un sentiment d'accomplissement :

« Il y a un élément de fierté... Ça m'a pris des années à être à l'aise en anglais. Et je continue aujourd'hui [à me perfectionner]. »

Mais ce sentiment ou cet effort n'est pas reconnu de la part des anglophones :

« Au *meeting* du CSC, il y a deux semaines, il y avait environ 40 personnes avec deux anglophones de CSC. Le *meeting* s'est fait en anglais. Ça m'a fait suer, ben dérangé. C'était très technique. Pour eux, c'est normal. »

« ... je pense qu'ils ne voient pas l'effort. »

Il n'est d'ailleurs pas davantage reconnu de la part des francophones qui ont de la facilité à faire l'apprentissage d'une deuxième langue :

« Je peux faire face au pire, ça demande une préparation psychologique. C'est l'énergie que tu dépenses qui vient te drainer. Les anglophones ou ceux qui ont de la facilité avec l'anglais ne voient pas ça. En *meeting* de ressources humaines, ça me prend le double d'énergie. Pour les gens qui ont demeuré à Montréal, c'est plus facile. Moi je viens du Saguenay. Là-bas, je peux être des mois sans entendre parler anglais. »

« C'est très *rough* de pas avoir un *feed-back* constructif. »

Les efforts déployés par un anglophone unilingue pour communiquer en français seraient plus facilement reconnus par les francophones :

« Il y a un contrôleur. Il vient d'Ottawa. Il parle français, bien. Quand je lui parle, je commence en français. Des fois, il parle en anglais, il *switche* si il est pas à l'aise. Il veut que ses enfants soient bilingues. Sa femme est francophone. »

« Ici, on est dix, on a deux anglophones qui essaient d'apprendre le français du mieux qu'ils peuvent. »

Généralement, les répondants, interrogés à propos de la langue de travail, disent que « tout roule sur des roulettes ». Mais, au fur et à mesure que se déroulent les entretiens, les situations génératrices de frustration ou de tensions se manifestent.

« Ceux qui trouvent pas ça frustrant, c'est parce que dans leur tête l'anglais est une priorité. Ils se foutent de leur langue. Moi, ma langue, j'y tiens. »

Les principaux points de tension mentionnés touchent les cas de convergence linguistique, les attitudes de certains anglophones unilingues et la négligence des services de traduction vis-à-vis du français.

« Pour les *meetings* internes, tout est en français si on est tous francophones. S'il y a un seul anglophone, on *switche*. »

L'utilisation du français devient une question d'occasion et de hiérarchie :

« Ici, on prône beaucoup la communication en français. Quand on a la chance de faire une réunion en français, on le fait. Aux plus hauts niveaux, c'est en anglais le plus souvent. »

La perception du fait anglais dépend directement de la maîtrise de cette langue seconde : moins on la parle bien, plus les convergences sont vécues comme inhibantes. Par contre, une très bonne maîtrise de l'anglais fait oublier aux locuteurs la langue utilisée :

« Ça fait partie de la *game*. C'est devenu normal. Je ne m'en aperçois même plus. »

C'est particulièrement choquant quand une entreprise prône le multilinguisme, mais en exclut le français :

« À propos de la communication : écoute bien. On a reçu un communiqué hier. On l'a reçu hier en anglais, en espagnol, en hollandais et pas en français! Moi je fournis mes gars en arrière, ils ont pas d'ordinateurs. Je leur ai dit " le voulez-vous en espagnol? ". C'est pas la première fois. Je trouve ça effrayant! »

« Des fois, on en parle. Le monde y en revient pas. C'est choquant pour nous autres. C'est sûr que c'est mondial. Mais c'est un manque de respect. »

« [L'utilisation de l'anglais], c'est une question de survie, d'affaires, mais c'est évident qu'il faut être vigilant, tu donnes un pied, ils en prennent dix. »

Le français, l'anglais et la traduction

Selon l'agente aux nouvelles électroniques, le français est une des trois langues de l'entreprise, non pas en raison du grand nombre de francophones – les Suédois sont plus nombreux – mais parce que le siège social est au Québec.

« Donc, on privilégie le français. C'est plus un geste diplomatique qu'économique. Le français est le plus parlé à [une des usines]. Le danois ne fait pas partie des onze langues même s'ils sont plus nombreux que les Tchèques. C'est un choix stratégique. »

En même temps, on apprend que la traduction vers le français se fait plutôt lentement :

« Quand il y a un communiqué sur intranet, tu presses sur “ français ” et ça te dit “page en construction”. Donc, tu vas à l'anglais. Et tu reviens pas au français une fois que tu as lu le communiqué, parce que tu as déjà l'information. »

Les traducteurs en rajoutent :

« Tout le monde parle anglais. Les seules fois où je fais français-anglais, c'est pour les nominations. Toute autre correspondance est en anglais. Jamais on ne me demande de traduire. »

L'utilisation du français, à un niveau mondial, est considérée comme encombrante. Les gens se sont résignés à accepter le fait que l'anglais règne aux échelons supérieurs et dans le monde économique international.

« Il faut plutôt s'attarder aux droits des travailleurs de parler en français. Mais aux niveaux de direction, entre les sièges sociaux, c'est pas vrai que ça va se faire en français. »

« Dès qu'il s'agit d'interactions avec le reste de la planète, on ne peut pas imposer le français. Ça ne serait pas sain d'un point de vue économique. C'est pas ça la protection de la langue. »

Le bilinguisme n'est pas vécu comme une menace :

« On est chanceux. On a une forme d'exposition à l'anglais. On a des institutions. Au lieu de le voir comme une menace, on devrait le voir comme une chance. »

« L'avantage du plurilinguisme va devenir une chose naturelle. »

« Notre bilinguisme n'est pas superficiel, c'est un bilinguisme de qualité parce qu'on a une institution de qualité qui permet d'atteindre un niveau de qualité international. Certains pays n'ont pas la chance d'avoir ça. »

« Il faut valoriser la culture. J'ai des collègues qui ont presque honte de parler français. Ils ne le disent pas, mais on le sent. Un anglais est deux pieds plus haut. »

« [Le français] c'est nos racines. Mais on a tellement besoin d'eux, c'est ça qui fait peur. On peut pas vivre seulement de nous-mêmes, la “ société distincte ”. »

La génération des employés de *Pelletier*, qui a connu les grandes années de l'usine, berceau de *Pelletier*, a une perspective enrichie de l'évolution de l'entreprise et de la culture « familiale » de *Pelletier*. Ces employés ont connu les années difficiles d'apprentissage de l'anglais, période au cours de laquelle se multipliaient les contrats à l'international et où des anglophones unilingues commençaient à occuper de façon croissante les postes de décision. Cet apprentissage a exigé beaucoup d'efforts et d'investissements personnels. Ils disent avoir appris l'importance de maîtriser la langue des affaires, et ils espèrent que leurs enfants n'auront pas à faire les mêmes efforts. Les répondants plus jeunes semblent avoir moins souffert de cette « anglicisation » des rapports de travail. Le bilinguisme semble aussi plus facilement assumé chez les personnes occupant des postes de responsabilité.

La francisation

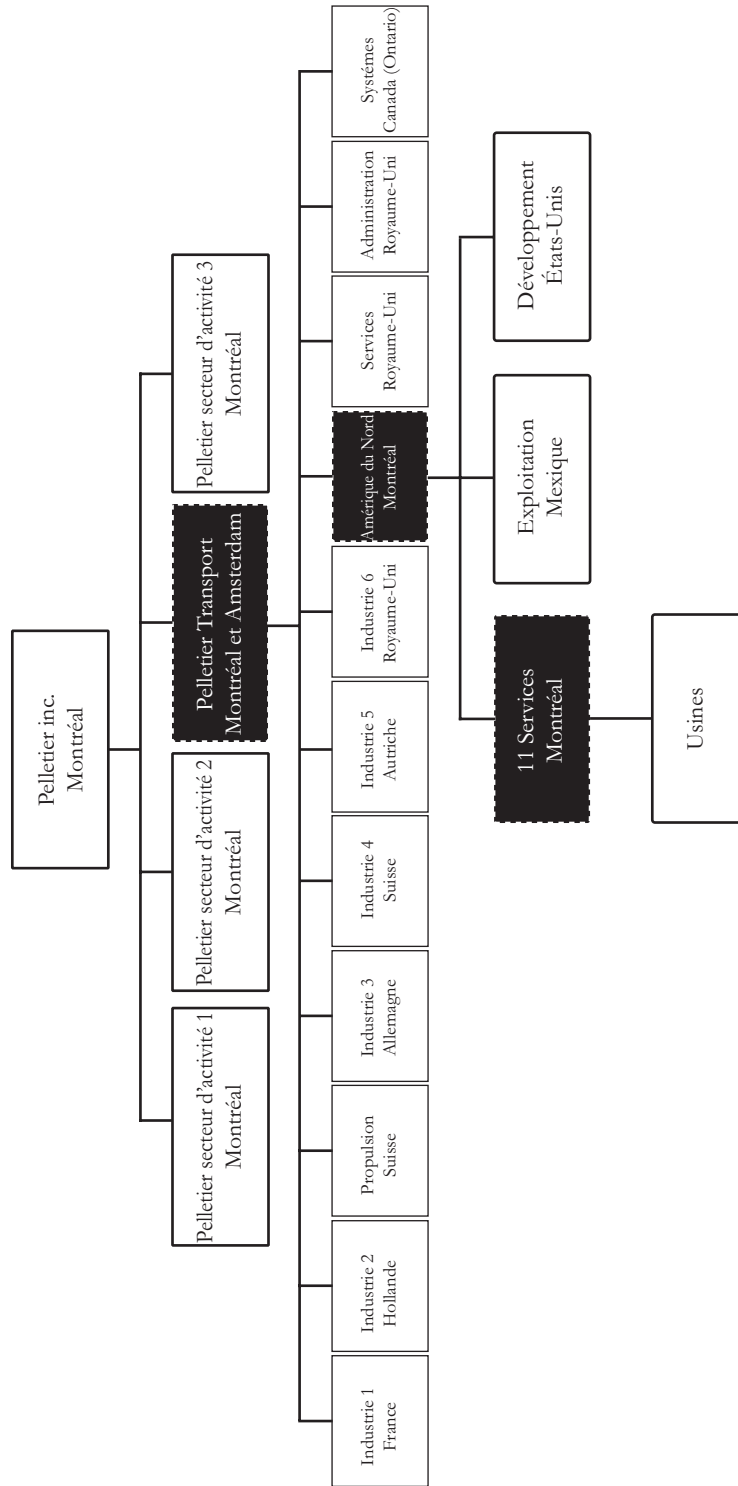
Pelletier Transport n'est pas certifiée. L'entreprise jouit d'une entente particulière qui doit être réexaminée (article 148 de la Charte, disposition transitoire). La demande de renouvellement de l'entente particulière est notamment justifiée de la part de l'entreprise par la situation géographique des clients internes et externes et du siège social (Pays-Bas) ainsi qu'en raison des usines situées aux États-Unis.

En bref

Pelletier Transport fait partie d'une des plus grandes entreprises multinationales québécoises. Des acquisitions récentes en Europe sont perçues par les employés comme un changement majeur au niveau de la gestion tout comme au niveau linguistique. Perçu comme traditionnellement familial et francophone, le siège social montréalais de *Pelletier* s'anglicise avec la venue de nouveaux dirigeants qui sont unilingues anglophones. L'ancien et le nouveau monde se côtoient chez *Pelletier*, la place que l'anglais occupe est en transition entre l'ancien monde et une nouvelle réalité. Les réactions par rapport à cette présence grandissante de l'anglais au sein de l'entreprise sont des réactions de défense, des réactions identitaires qui ne sont pas sans rappeler la situation avant l'instauration de la Charte, à la différence près que cette présence n'est pas historique, mais mondialisante. Un autre parallèle historique semble plus approprié : celui de l'exode rural des francophones au début du dernier siècle, aux prises avec la contrainte urbaine de parler anglais afin de pouvoir travailler (voir entre autres Bouchard, 2001 : 12). Tout comme l'exode rural, la mondialisation est une contrainte économique qui se solde par une adaptation linguistique à la langue dominante. *Pelletier* rejoint d'autres multinationales à un niveau global et ne peut plus gérer ou parler à la façon traditionnelle (utiliser le français), les employés doivent faire face au village global et à ses contraintes linguistiques nouvelles.

Graphique 5

Organigramme de Pelletier inc.



Deuxième partie : le Québec, les langues et l'économie internationale

La description des cinq entreprises dans la première partie de la recherche montre une certaine diversité de ces univers de travail et la particularité de chaque cas étudié. Or, une fois cette constatation faite, la présence de certains thèmes récurrents dans l'ensemble des entreprises est frappante. En effet, peu importe le domaine ou la structure hiérarchique, l'origine de la maison mère ou des sous-divisions ou les lieux de production, on y traite des avantages et des inconvénients de la présence de l'anglais, du bilinguisme, du technolecte et de la territorialisation linguistique ainsi que de leurs conséquences par rapport à l'obligation légale d'assurer une prédominance du français.

Nous allons donc dans un premier temps explorer plus en détail les paramètres influençant cette obligation linguistique : la francisation – processus auquel toutes ces entreprises sont assujetties par la loi. Il s'agit donc d'examiner si, linguistiquement, la hiérarchie structurelle ou l'emplacement des maisons mères jouent un rôle dans ce processus de francisation, et, si oui, lequel.

Dans un deuxième temps, nous allons davantage explorer différents comportements ou attitudes linguistiques récurrents dans le discours des employés ou des dirigeants interviewés. Il s'agit donc davantage dans ce deuxième point de rendre compte des stratégies adoptées, des points de vue mentionnés et des propos tenus par rapport à la présence du français et de l'anglais dans l'entreprise, par rapport à la législation, par rapport au bilinguisme et par rapport aux comportements linguistiques observés.

1. La francisation

Les entreprises étudiées présentent des dossiers très hétérogènes lorsqu'on considère leur conformité aux exigences légales de la généralisation du français : elles proviennent de secteurs différents, présentent des données linguistiques distinctes et leur engagement dans les processus de francisation surveillés par l'Office ne sont ni comparables en termes d'ancienneté ni en termes de difficultés rencontrées.

Ainsi, la francisation exigée par la loi engendre des conduites très hétéroclites. Ces conduites semblent dépendre d'un mélange d'éléments plus spécifiques, dont deux paraissent plus influents que d'autres pour la francisation : premièrement la structure organisationnelle et deuxièmement la raison de l'installation au Québec. Nous allons donner un aperçu de chacun de ces éléments.

1.1 L'influence de la structure organisationnelle

Dans l'aperçu statistique qui a inspiré cette recherche qualitative (Laur, 2003), nous avons décrit l'influence de l'emplacement de la maison mère et du siège social sur l'emplacement de l'entreprise ainsi que sur toute une série de facteurs linguistiques. Cet enchaînement de facteurs, en forme de « cascade » (Laur, 2004), détermine l'organisation structurelle de l'entreprise en tant que premier déclencheur influençant le degré de contact international, la hiérarchisation interne des entreprises, l'exigence linguistique ainsi que la hiérarchisation interpersonnelle. La présente recherche permet, premièrement, d'évaluer dans quelle mesure la structure organisationnelle est importante pour la francisation, et, deuxièmement, de

détailler la place qu'occupent les différentes instances à l'intérieur des structures organisationnelles des multinationales.

Structures hiérarchiques

Rappelons que toutes les entreprises étudiées sont des filiales installées au Québec. Leurs différences résident dans l'emplacement des lieux de décision, c'est-à-dire leur structure organisationnelle. Le tableau 1 montre la diversité des emplacements : (1) la maison mère combinée avec l'emplacement du siège social québécois en premier lieu, (2) en deuxième lieu l'emplacement de la division nord-américaine, et, en troisième lieu (3) l'emplacement du siège social de la division sectorielle, s'il y a lieu.

D'après ce tableau, il devient plus clair que chaque sous-division géographique ou sectorielle supplémentaire augmente le nombre de niveaux décisionnels intermédiaires (c'est-à-dire interposés entre la maison mère et le lieu de production), et, avec ces niveaux intermédiaires, augmente aussi le nombre de pays ainsi que les langues qui y sont parlées.

Précisons que ces niveaux intermédiaires sont très rarement, voire jamais, décrits linguistiquement. Les rares données statistiques disponibles sur les grandes entreprises font état de l'emplacement du siège social ou de la maison mère uniquement. Néanmoins, cette complexité de la structure hiérarchique – surtout le nombre de niveaux intermédiaires – semble importante.

Tableau 1

L'emplacement des niveaux décisionnels

La maison mère se trouve...				
	Aux États-Unis	Au Québec	en Europe francophone	en Europe non francophone
(1) Le siège social se trouve...				
au Québec	<i>Ellumino</i>	<i>Pelletier</i>	<i>Lafabrique, Floppyware</i>	<i>Pharmazent</i>
(2) Le siège social de la division nord-américaine se trouve...				
aux États-Unis	<i>Ellumino</i>		<i>Lafabrique</i>	
au Québec		<i>Pelletier</i>	<i>Floppyware</i>	
en Amérique latine				<i>Pharmazent</i>
(3) Le siège social de la division sectorielle se trouve...				
aux États-Unis			<i>Lafabrique</i>	
en Europe	<i>Pelletier</i>			

Le tableau 2, à la page suivante, reprend l'information sur les emplacements du premier tableau en y ajoutant la présence ou l'absence d'une division géographique ou sectorielle ainsi que la langue du pays ou de la région où sont situés les différents niveaux décisionnels (à prédominance anglophone, francophone ou allophone, voir la légende).

Ainsi, il devient plus clair que, à l'exception de *Floppyware*, toutes les filiales étudiées présentent dans leur hiérarchie structurelle, à un niveau hiérarchique ou à un autre, un emplacement à prédominance anglophone ou allophone. L'importance du seul emplacement de la maison mère ou celui du siège social devient donc toute relative. Dans le cas de *Lafabrique*, la maison mère a beau être belge francophone, l'établissement duquel relève le siège social local (et, donc, par procuration, l'usine étudiée) se trouve aux États-Unis. Selon le témoignage des interviewés, la présence de l'anglais et l'exigence grandissante d'un bilinguisme incluant l'anglais découlent directement de ce niveau décisionnel anglophone. Dans le cas de *Pelletier*, c'est seulement la division sectorielle qui a son siège à Montréal et à Amsterdam – mais, si l'on s'en tient aux renseignements fournis par des employés du siège social local, c'est le côté hollandais du siège partagé qui est vu comme la raison d'une présence grandissante de l'anglais. C'est le nouveau siège social à Amsterdam qui a déclenché la modification de la politique de gestion, dont la politique linguistique interne fait partie. L'acquisition hollandaise est perçue comme une vente qui a entraîné un changement vers l'inconnu, le non familial, le non francophone. C'est la seule filiale de cette étude qui a ses instances supérieures au Québec : statistiquement parlant, seulement 20 % des filiales complexes ont leur maison mère au Québec¹⁹. Dans le cas de *Ellumino*, la présence de l'anglais se situe aux niveaux supérieur et inférieur de la hiérarchie – ce qui confirme la situation précaire perçue et vécue par les employés. *Pharmazeut* présente deux niveaux supérieurs situés dans des pays allophones. La politique officielle du multilinguisme semble s'en inspirer directement tout comme elle fait en sorte que l'anglais prime en tant que langue véhiculaire.

¹⁹ Il s'agit du pourcentage d'un sous-échantillon de 246 grandes entreprises québécoises (Laur, 2003 : 33).

Tableau 2
Les langues des niveaux intermédiaires de décision

	Maison mère	Division sectorielle	Division nord-américaine	Siège social local	Production
Lafabrique	Belgique	États-Unis	États-Unis	Québec	Québec
Floppyware	Suisse	Suisse	Suisse	Québec	Québec
Ellumino	États-Unis	États-Unis	États-Unis	Québec	Québec
Pharmazeut	Autriche	Autriche	Amérique latine	Québec	Québec
Pelletier	Québec	Québec Pays-Bas	Québec	Québec	Québec

Légende :  Unité d'entreprise étudiée  francophone  anglophone  allophone

Ainsi, malgré le fait que toutes ces entreprises sont des multinationales « globales », c'est-à-dire qu'elles possèdent une expansion mondiale, elles n'ont pas le même type d'expansion transnationale (horizontale ou verticale). Ce « type » d'expansion semble être lié à l'ancienneté de la structure, à la durée et au traditionnalisme de sa construction (un peu comme une vieille maison agrandie par chaque génération d'habitants par rapport à une construction neuve). Ce type d'expansion détermine aussi la transparence des structures et la mesure dans laquelle il semble possible d'agir sur la situation linguistique. Un certain « obscurcissement des rapports entre salariés et employeurs » (Livian, 1998 : 130) a déjà été constaté par rapport à la connaissance des employés de la structure décisionnelle de leur entreprise (Laur, 2003 : 25). Il semble logique qu'une structure très complexe souffre d'une perte de transparence. Cette perte de transparence se traduit aussi par une impuissance concernant la marge de manœuvre ressentie par certains pour améliorer la situation linguistique de leur entreprise. Ce sentiment de frustration et de résignation est particulièrement fort chez *Lafabrique* et *Ellumino*. Il serait intéressant de revoir les données sur l'activité des comités de francisation en tenant compte de la structure. L'hypothèse qui pourrait être formulée est une complexification structurelle de l'entreprise entraîne aussi une plus grande inactivité des comités de francisation. Cette inactivité s'expliquerait par un sentiment d'impuissance, puisque trop d'instances décisionnelles (supérieures de surcroît) doivent être convaincues des mesures ou des initiatives à prendre. Une entreprise qui administre financièrement des entreprises intermédiaires détient, selon Statistique Canada, un « contrôle direct cumulatif ». Ce « cumul » de pouvoir inclurait, au moins dans les cas étudiés ici, un « effacement » ou une « incorporation » du pouvoir linguistique. Contrairement au contrôle financier, le contrôle linguistique s'exerce (plus ou moins illicitement) aux niveaux intermédiaires.

Le poids des structures

La structure organisationnelle, mais « locale », c'est-à-dire la direction de la sous-division géographique ou fonctionnelle qui touche la filiale québécoise, semble compter davantage dans la gestion de la francisation que l'origine de la maison mère. En effet, c'est cette instance qui détermine la langue dans laquelle les relations hiérarchiques entre les unités se déroulent. C'est logique en quelque sorte puisque la maison mère – sauf si elle se trouve très proche (hiérarchiquement parlant) de la filiale – n'est que très rarement directement en contact avec l'entreprise. Le fait que l'entreprise soit « française », « hollandaise » ou « tchèque » n'est pas l'élément primordial. Il ressort que c'est l'emplacement de l'établissement dont relève la filiale installée au Québec qui est l'élément important. C'est lui qui détermine en grande mesure la pression linguistique exercée sur la filiale de production. Or, dans les processus de francisation ou de certification prévus par la Charte, les analyses linguistiques ne rendent pas compte de ces différents paliers linguistiques qui permettraient néanmoins aux conseillers de dresser un portrait plus adéquat de la situation linguistique d'une entreprise multinationale. Il s'ajoute que les ententes particulières cèdent à certaines entreprises des passe-droits. Toutefois, ces passe-droits concernent pour une grande part justement les instances intermédiaires dont cette étude révèle l'importance pour le choix linguistique des autres structures, souvent hiérarchiquement inférieures. Ces instances intermédiaires sont en quelque sorte la plaque tournante des décisions linguistiques d'une organisation complexe. L'emplacement de ces instances intermédiaires paraît décisif pour leur choix linguistique, qui, à son tour, peut être un critère pour les subventions québécoises

dont jouissent ses filiales. Ces subventions sont en mesure de contrebalancer le poids ou la tension linguistique qui pèse souvent juste sur un dernier maillon d'une structure complexe.

1.2 Le Québec : un emplacement de choix

Pourquoi les filiales étudiées sont-elles installées au Québec ? Quels sont les avantages ou les désavantages qui jouent lorsqu'une entreprise multinationale veut s'établir au Québec, ou, au contraire, décide de se retirer ? Quel est le rôle de la législation linguistique dans ce choix ?

Les réponses que nous pouvons trouver dans cette étude seront examinées et interprétées comme des cas types qui existent un peu partout au Québec. Ainsi, nous allons faire abstraction de la variation et procéder à certaines généralisations – même à partir d'un nombre si limité de cas.

Le Québec en tant que site industriel

En 2002, les investissements étrangers au Québec totalisaient 6 150,2 millions de dollars²⁰. La grande majorité de ces investissements (68 %) proviennent des États-Unis²¹. Au cours de cette année, c'est la région métropolitaine de recensement de Montréal qui a reçu 48 % de tous les placements étrangers. Montréal affiche donc un taux de diversification industrielle de 99,1²², le plus élevé au Canada²³.

²⁰ Nous avons conservé l'année de référence 2002 puisque les données de la recherche se rapportent à cette année. Signalons toutefois que ces investissements étrangers augmentaient les années suivantes (2003 : 6511,4 millions de dollars; 2004 : 7660,9 millions de dollars et en 2005 8126,9 millions de dollars, voir <http://www.stat.gouv.qc.ca/clacon/signes.htm>).

²¹ C'est à partir des années 1930 que la majorité des investissements étrangers proviennent des États-Unis (Statistique Canada, 1972). Le pourcentage des investissements états-uniens augmentait également en 2003 (75 %) pour perdre quelques points ensuite (en 2004 il s'agit de 73 % et en 2005 de 72 %) en faveur d'un investissement plus élevé de pays africains et océaniques, voir <http://www.stat.gouv.qc.ca/clacon/signes.htm>.

²² La moyenne (pondérée selon la population des villes) est de 77,8 au Canada (Statistique Canada, 2003). Ce taux de diversification industrielle reflète le nombre d'industries différentes qui se trouvent dans une économie urbaine ainsi que leur taille. Connue sous son nom technique, « valeur numérique (NE), le taux de diversification est interprété comme le nombre d'industries qui seraient présentes dans une localité si l'emploi était distribué également dans toutes les industries (voir Beckstead & Brown, 2003 : 14).

²³ Par rapport à l'année de référence 2002, le taux a baissé à 40,6 % en 2005, c'est-à-dire que les investissements étrangers au Québec se répartissent un peu plus ailleurs qu'en région métropolitaine de recensement de Montréal, même si la somme totale a augmenté à 3,3 milliards de dollars. Source : <http://www.stat.gouv.qc.ca/salle-presse/communiq/2006/fevrier/fevr0613a.htm>. Quant à la diversité industrielle de Montréal, rien n'indique une baisse de Montréal, voir surtout Stolarick et autres (2005).

Le Québec subventionne les entreprises étrangères qui s'installent sur le territoire québécois :

« Pour stimuler les nouveaux investissements, le Québec accorde aux entreprises installées au Québec, un congé de taxe sur le capital qui prend la forme d'une déduction de 250 000 \$ dans le calcul du capital versé. Cette déduction sera augmentée à 600 000 \$ à partir de 2004. » *Investissement Québec*²⁴.

Ainsi, le Québec occupe le deuxième rang mondial sur le plan de la compétitivité fiscale²⁵. Le nombre d'interventions financières de la part d'*Investissement Québec* ne cesse d'augmenter²⁶. Hormis ces incitatifs fiscaux ou autres, les entreprises étudiées diffèrent quant à leur motivation de s'installer ou de rester sur le territoire québécois. Nous allons passer en revue ces différences en commençant avec l'entreprise qui semble avoir le moins d'assises : *Ellumino*.

Premier cas type : *Ellumino* et le désengagement linguistique

L'entreprise *Ellumino*, achetée pour son savoir-faire par une multinationale états-unienne, n'a que peu d'arguments pour empêcher la maison mère de la fusionner à un autre lieu de production. Le savoir-faire est facile à exporter. Ainsi, l'entreprise comptabilise le coût de la francisation, vérifie la rentabilité de l'endroit et calcule le coût éventuel d'un déménagement. La situation d'*Ellumino* est précaire, puisque les coûts qui « contrebalancent » en quelque sorte ceux de la francisation ne sont pas très élevés. Ainsi, aux yeux de la direction, chaque sou dépensé pour la francisation est un argument de plus pour quitter le Québec. L'équilibre entre le coût de rétention au Québec (y compris celui de la francisation) et le coût de fermeture (ou de déménagement) existe toujours chez *Ellumino*, mais il suffirait de peu de choses pour faire pencher la balance, selon les craintes exprimées par un employé assez haut placé.

²⁴ Ce programme de stimulation pour investisseurs étrangers est accessible sur l'Internet (version de 2005) : <http://www.investquebec.com/documents/fr/publications/fiscaliteQC2005.pdf>. Il comprend entre autres une comparaison des taux de base d'imposition du revenu d'entreprise pour plusieurs provinces (pages 9-10). Le Québec présente le seul taux qui tombe sous les 10 %. Les exemptions sur le capital imposable atteignent 1 000 000 \$ en 2005.

²⁵ Il s'agit d'un indice qui comptabilise toutes les charges fiscales, y compris l'impôt sur la masse salariale, sur une période de dix ans. Le palmarès est calculé à partir d'une moyenne de douze secteurs d'activité. (KPMG, *Choix concurrentiels*, édition 2002, ministère des Finances du Québec, cité par Investissement Québec). Nous n'avons pas trouvé de mise à jour de ce document pour ces dernières années. Précisons que le budget du Québec pour 2003-2004 avait prévu des resserrements des mesures concernant des entreprises, dont certaines abolitions dans les avantages fiscaux et réductions dans les congés fiscaux et crédits d'impôt, voir notamment KPMG, 2003, *Québec-flashimpôt* du 12 juin 2003, www.cch.ca/_files/cch_budget/BudgetQuebecJuin2003.pdf. Une mise à jour se trouve à *FlashImpôt-Canada* du 24 mars 2006 : <http://www.kpmg.ca/fr/services/tax/tnf/taxnewsflash.html>.

²⁶ En 2006, la Société a réalisé 1 455 interventions financières, une augmentation de 17 % par rapport à l'exercice précédent. En ce qui a trait aux mesures fiscales, la Société a délivré 2 750 certificats et attestations.

Deuxième cas type : Pelletier et le bilinguisme ancestral

Pelletier est l'héritier d'une tradition québécoise francophone qui connaît sa part de bilinguisme : le même bilinguisme soustractif²⁷ dénoncé (conjointement avec l'unilinguisme anglais) par les commissions d'enquête menant à l'adoption de la Charte de la langue française. La fondation de l'entreprise ressemble un peu à une métaphore biographique de la situation linguistique au Québec : le fondateur francophone de la multinationale a appris l'anglais très tôt afin de pouvoir lire les livres de mécanique. Loin d'être une initiative personnelle, cet apprentissage ne pouvait se faire qu'en anglais, puisque les livres n'existaient pas en français. Le bilinguisme « des pauvres » était alors vu comme une première étape de l'évolution vers l'unilinguisme anglais.

Les raisons pour rester au Québec sont multiples pour *Pelletier*, puisque la maison mère se trouve au Québec. Par contre, le dossier de francisation n'est pas plus avancé pour autant, tout au contraire. Des sous-divisions décisionnelles annexées à la suite de fusions internationales amènent d'autres langues, surtout l'anglais. Pour *Pelletier*, il n'y a aucune menace pour l'emplacement québécois, ni pour la production, ni pour la maison mère : ce sont les structures organisationnelles intermédiaires qui entraînent une présence de l'anglais de plus en plus répandue dans cette sous-division. Le fait que le groupe *Pelletier inc.* n'a jamais véritablement réagi à cette présence de la langue anglaise, qui n'est pas nouvelle, mais persiste depuis longtemps, constitue un obstacle à la francisation de la sous-division *Transport* et permet de franchir le pas vers une multinationalisation avec l'anglais comme langue véhiculaire.

Troisième cas type : Floppyware, nouvelles technologies, nouvelles générations, nouveau bilinguisme

Contrairement à *Ellumino* ou *Pelletier*, *Floppyware* s'est installée plus récemment au Québec, et son installation découle d'un choix judicieux. Pour *Floppyware*, ce sont surtout les incitatifs fiscaux consentis par les gouvernements québécois et fédéral qui rendaient le choix du Québec attrayant. Au moment de la négociation avec le gouvernement du Québec, les subventions obtenues ont fait les manchettes des journaux et ont été consenties à l'ensemble de l'industrie québécoise du multimédia. Un vrai raz-de-marée.

Ainsi, *Floppyware* est bien installée au Québec, et il y a de fortes chances qu'elle reste au Québec compte tenu non seulement des subventions, mais aussi du savoir-faire des employés dans le domaine informatique.

²⁷ Un « bilinguisme soustractif » renvoie à un stade de bilinguisme (de la maîtrise de deux langues) qui mènerait la personne (ou la communauté) bilingue à délaisser de plus en plus une des deux langues (normalement celle qui est plus faible économiquement ou socialement) pour aboutir finalement dans un monolinguisme – d'où le terme de « soustraction ». Un « bilinguisme additif » renvoie donc, au contraire, à un bilinguisme (social ou individuel) qui maintient la maîtrise des deux langues.

Quatrième cas type : Pharmazeut et l'industrie biopharmaceutique

En plus des subventions qu'a pu négocier *Floppyware*, *Pharmazeut* profite d'un programme de recherche et développement, appelé « R & D » par les initiés. Le programme « R & D » ajoute aux incitatifs d'établissement décrits ci-dessus d'autres possibilités de déductions fiscales, à la condition que l'entreprise fasse de la recherche. Le coût net d'une dépense en « R & D » admissible se calcule de la façon suivante : pour 100 \$, il s'agit de 50 % en salaires, 40 % en frais d'exploitation et 10 % en équipement²⁸. Ainsi,

« ... les firmes peuvent faire de la recherche ici et recevoir un chèque qui les compense généreusement à la fin de l'année (environ 80,50 \$ pour chaque tranche de 100 \$ dépensée en salaires de R & D). » Arcand, 2003.

À ce programme de déductions fiscales s'ajoutent des congés fiscaux pour les employés spécialisés :

« Les chercheurs étrangers spécialisés en sciences pures ou appliquées ou dans une discipline apparentée qui font de la recherche dans une entreprise [...] bénéficient d'un congé fiscal de 75 % sur l'impôt sur le revenu des particuliers du Québec pendant une période pouvant atteindre cinq ans. » *Investissement Québec*.

Ainsi,

« Dans la course planétaire aux investissements en R&D, le Québec surpasse toutes les autres régions du Canada. » *Investissement Québec*.

Il n'est pas surprenant que ce développement touche quasi exclusivement une certaine région québécoise : la région métropolitaine de Montréal.

« Ainsi, alors que depuis 1998 le nombre de centres de recherche stagne partout au pays, Montréal connaît une hausse de 13 %. » Castonguay, 2003 : 51.

« Avec près de 20 000 employés et de 300 sociétés biopharmaceutiques, Montréal a compté pour plus de 50 % des exportations canadiennes dans ce domaine en 2001, soit un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars US. » *Investissement Québec*.

« C'est un peu La Mecque du financement des biotechs, ici. » (Georges Bossé, responsable du développement économique au comité exécutif à la Ville de Montréal; cité par Arcand, 2003)

²⁸ Remarquons encore une fois que, depuis juin 2003, plusieurs restrictions et réductions s'appliquent à cette politique, voir aussi la note de bas de page 9 et KPMG, 2003, *Québec-flashimpôt* du 12 juin 2003, www.cch.ca/_files/cch_budget/BudgetQuebecJuin2003.pdf. Une mise à jour du programme se trouve à l'adresse suivante : <http://www.investquebec.com/documents/fr/publications/fiscaliteQC2005.pdf>, pages 15 à 17.

Pharmazept fait partie de ces entreprises qui se sont installées au Québec, parce qu'il y a des incitatifs fiscaux pour les entreprises ayant des centres de recherche. Malheureusement, sur son site Internet, *Investissement Québec* ne fait nulle part mention de la législation linguistique en vigueur au Québec. Une fois attirées au Québec, les entreprises s'aperçoivent de l'ampleur de la procédure de francisation qui les prend plus ou moins par surprise. Normalement, « L'administration n'accorde aucun contrat, subvention ni avantage à une entreprise assujettie au chapitre V du titre II de la Charte, si cette entreprise ne possède pas d'attestation d'inscription, ou si elle n'a pas fourni dans le délai prescrit l'analyse de sa situation linguistique, ou si elle n'a pas d'attestation d'application de programme ni de certificat de francisation délivré par l'Office de la langue française, ou si son attestation ou son certificat a été retiré ou suspendu par l'Office, tant que dure ce retrait ou cette suspension. » (*Ibid.*). Or, la francisation représente aussi un coût – surtout si l'achat ou l'installation de nouveaux logiciels ou des services de traduction sont prévus.

Pharmazept est une des grandes entreprises dans le domaine biopharmaceutique qui a obtenu un certificat de francisation. Pour eux, le coût de la francisation était moindre que celui de renoncer aux incitatifs fiscaux si avantageux au Québec. La recherche se fait dans une large mesure à l'extérieur du Québec – et, donc, en anglais. Un service de traduction est dans ce cas un moindre mal et n'ajoute que peu de frais comparativement aux déductions fiscales. Ainsi, le taux de rétention pour *Pharmazept* est assez élevé, puisque l'entreprise profite des subventions pour l'emplacement québécois qui sont assez avantageuses pour absorber le coût de francisation, même si la recherche continue à se faire presque uniquement en anglais.

Cinquième cas type : Lafabrique et les ressources premières

L'usine de *Lafabrique* se trouve au Québec à cause des ressources premières. Il est impossible de déménager l'usine sans perdre l'accès à ces ressources. Aucune subvention n'est nécessaire pour garantir la rétention de l'usine. Le siège social par contre est encore au Québec et a même été restructuré récemment : la direction est devenue très majoritairement unilingue anglaise. Chez *Lafabrique*, c'est donc l'organisation structurelle qui amène, à un niveau intermédiaire, des directions locales unilingues anglaises – même si la maison mère est belge. L'établissement au Québec ne peut pas être remis en question, et l'anglais s'introduit à court terme par la présence d'un bilinguisme au sein des directions locales ou parmi les contremaîtres, etc. et, probablement à long terme par la mise en place de dirigeants de plus en plus unilingues anglais. La législation n'est pas vraiment un facteur dérangeant pour ces entreprises, puisqu'à l'usine, la majorité des travailleurs sont francophones. Cette présence francophone sert presque de bouclier pour le siège social dont l'entente particulière est une de celles qui restent à réviser. Le siège social montréalais tarde à réagir par rapport à la nouvelle situation. Quoique séparé juridiquement des usines comme entité autonome, le siège social joue sur le fait qu'il a une représentante au sein du comité de francisation de l'usine étudiée. Ainsi, la révision de l'entente particulière qui date des années quatre-vingt tarde...

1.3 Une combinaison de facteurs : la mesure de rétention, le degré de complexité structurelle et la francisation

Les processus de francisation ou le degré de la présence du français et celle d'autres langues en tant que langue de travail dans ces entreprises dépend donc entre autres du degré de rétention au Québec et du degré de complexité de ces entreprises.

La mesure de rétention

Les cinq entreprises étudiées ont des raisons très différentes – et plus ou moins stables – d'avoir leur emplacement au Québec. La puissance ou la force de ces raisons peut être appelée « taux de rétention » : le degré d'équilibre entre les avantages et les désavantages de s'établir ou de rester au Québec. En calculant que les coûts qui peuvent être engendrés par certains aspects du processus de francisation peuvent représenter un certain désavantage dans le choix de s'établir ou de rester au Québec, il faut le compenser par des avantages pour retenir l'entreprise ou l'inciter à venir.

Ainsi, nous pouvons supposer que moins ce taux de rétention est élevé, moins l'entreprise va avoir la possibilité d'investir dans la francisation – ce qui est illustré par le cas d'*Ellumino*. Par contre, plus le taux de rétention est élevé, plus l'entreprise va pouvoir investir dans la francisation – c'est ce qui est le cas chez *Pharmazent*, par exemple.

Comment mesurer un tel taux de rétention d'une entreprise? Disons qu'une telle mesure devrait prendre en compte plusieurs facteurs qu'il faudrait établir dans une étude distincte. Partant des résultats de cette étude, nous ne pouvons que suggérer certains de ces facteurs : le montant de subvention obtenu pour s'installer au Québec, la dépendance envers les ressources premières, la présence d'installations (investissements déjà effectués), etc.

Le degré de complexité

Le degré de complexité structurelle est une autre dimension à retenir pour mieux comprendre la réalité de francisation des grandes entreprises québécoises à vocation internationale. Nous avons vu à partir de cinq filiales que l'éloignement structurel de la maison mère implique souvent l'existence de plusieurs niveaux intermédiaires. Ce sont ces niveaux intermédiaires qui constituent en quelque sorte les carrefours linguistiques – où circulent le parler local, le français (dont la prédominance est prescrite) et le parler international, l'anglais en occurrence. Ce sont les divisions sectorielles ou géographiques, voire les sièges sociaux locaux, qui ont souvent davantage d'influence linguistique sur les lieux de production que la maison mère. Le mode de structuration organisationnelle (vertical ou horizontal) est un des indicateurs de la complexité structurelle de l'entreprise – tout comme l'emplacement des niveaux intermédiaires, évidemment.

Plus le degré de complexité est élevé, plus les niveaux intermédiaires vont avoir une influence sur la présence du français dans les filiales québécoises. Moins la structure est complexe (et donc plus elle est horizontale), plus l'influence de la maison mère sera directe sur la situation linguistique de la filiale québécoise.

La conjonction de deux dimensions

Les deux dimensions, le taux de rétention et le degré de complexité structurelle, jouent ensemble. On peut imaginer un espace bidimensionnel dans lequel les entreprises se situent selon les degrés ou taux mesurés. Imaginons une simple équivalence entre le degré de complexité et le nombre de niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une évaluation du taux de rétention. Pour chaque entreprise, nous établissons donc, à titre d'exemple, les mesures suivantes :

Tableau 3

Estimation du taux de rétention et du degré de complexité

	Taux de rétention (estimé)*	Degré de complexité (estimé)
<i>Ellumino</i>	1,5	4
<i>Pelletier</i>	3	5
<i>Floppyware</i>	2	3
<i>Pharmazent</i>	3	3
<i>Lafabrique</i>	4,5	5

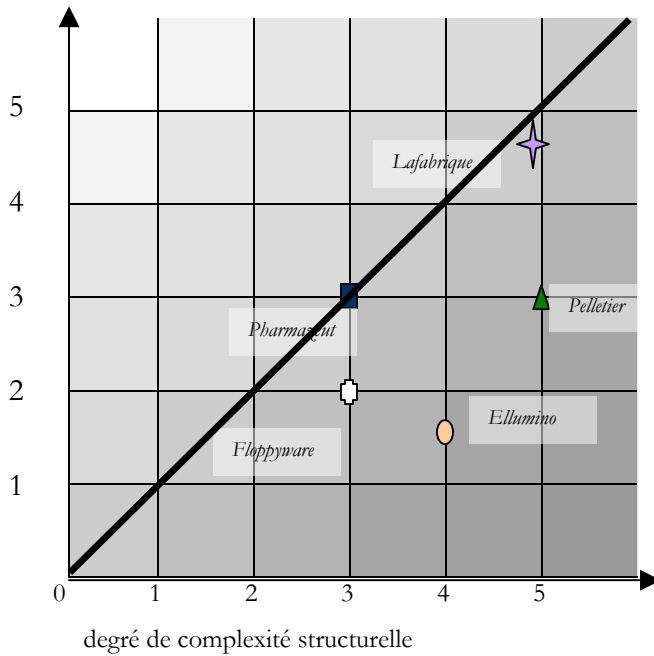
Soulignons encore une fois qu'il ne s'agit que d'un simple exercice de style qui ne peut que montrer ce qu'une étude plus approfondie d'un taux de rétention combiné à un degré de complexité pourrait fournir comme information. Combinées, ces deux données permettent de « classer » les entreprises multinationales sur le sol québécois d'une nouvelle manière. Sans trop catégoriser et sans mesures exactes, le diagramme suivant montre un exemple de la combinaison des deux éléments. Les endroits où la francisation risque d'être moins avancée sont plus foncés – ce sont les combinaisons qui montrent un degré de complexité élevé et un taux de rétention faible.

* L'estimation de la mesure de rétention se base sur une évaluation subjective, c'est-à-dire basée sur les entrevues faites et présentées dans la première partie du rapport.

Graphique 6

Mesure de rétention et degré de complexité structurelle

mesure de rétention



L'indice du seuil critique de francisation

Ainsi, il devient possible de construire un indice qui combine ces deux dimensions, un indice qui mesure en quelque sorte si la situation de l'entreprise est propice à la francisation ou non. Cet indice du seuil critique de francisation pourrait se construire comme suit :

$$\text{Indice} = \frac{\text{Degré de complexité}}{\text{Mesure de rétention}}$$

Plus l'indice est élevé, plus le processus de la francisation – et donc la prédominance du français – est difficile à déclencher ou à maintenir au sein de l'entreprise. Le seuil critique de francisation est représenté par la diagonale qui traverse l'espace des deux dimensions mesurées.

Poursuivons l'exemple avec les estimations des taux de rétention et des degrés de complexité donnés dans le tableau 3 avec l'indice – juste pour compléter l'exemple :

Tableau 4

Estimation de l'indice du seuil critique de francisation

	Mesure de rétention (estimé)*	Degré de complexité (estimé)	Indice (estimé)
<i>Ellumino</i>	1,5	4	(4/1,5) 2,6
<i>Pelletier</i>	3	5	(5/3) 1,6
<i>Floppyware</i>	2	3	(3/2) 1,5
<i>Pharmazut</i>	3	3	(3/3) 1
<i>Lafabrique</i>	4,5	5	(5/4,5) 1,1

L'équilibre entre le taux de rétention et le degré de complexité structurelle se situe à la diagonale qui représente le seuil de francisation. Plus l'indice est élevé, plus il s'éloigne de la diagonale et se trouve dans la zone foncée du graphique. Si l'indice est plus bas que 1, l'entreprise se situe dans la zone plus claire du graphique.

La conjonction des deux dimensions peut donc s'exprimer dans un seul indice qui, une fois calculé avec des mesures de rétention et des degrés de complexité réellement construits (et non seulement estimés comme ici), permet de classer les entreprises selon leur niveau de complexité structurelle et de rétention sur le sol québécois par rapport au seuil de l'indice de francisation. Cet indice pourrait permettre de mieux cibler les entreprises qui présentent un indice élevé par exemple et l'encadrement des activités de francisation de l'Office pourrait cerner et entourer ces organismes d'une façon spécifique. Une aide particulière pourrait donner un élan à ces entreprises dans une perspective de francisation, donc de respect des lois linguistiques en vigueur au Québec. Cet indice serait donc une façon de mieux encadrer l'aménagement linguistique au Québec prévu pour la langue de travail.

* L'estimation de la mesure de rétention se base sur une évaluation subjective, c'est-à-dire basée sur les entrevues faites et présentées dans la première partie du rapport.

Perspectives

Les dimensions et l'indice proposés nous permettent de suggérer un travail futur dans ce domaine : corrélérer l'indice du seuil critique de francisation aux ajournements ou aux aboutissements des programmes de francisation. De cette manière, un indice du seuil critique de francisation élevé par exemple pourrait être corrélé aux retards dans le processus de francisation. Ainsi, une aide particulière pourrait alors être développée pour secourir les entreprises ayant un tel indice élevé.

1.4 La francisation thématisée

Dans toutes les entreprises, les employés nous ont fait part de leurs opinions, attentes, critiques ou propositions concernant la législation linguistique en vigueur dans les entreprises. Il y a relativement peu de citations qui illustrent bien les attitudes des personnes rencontrées. Nous avons donc regroupé ces différentes attitudes envers la francisation en plusieurs « types ». Il ne s'agit évidemment pas de classifications étanches, mais d'un ensemble d'attitudes qui s'agglutinent plus ou moins autour de « prototypes » dont nous essayons de tracer les portraits ici.

- (1) Le type « convaincu, mais préoccupé » décrit un ensemble d'attitudes qui regroupe les gens convaincus de l'importance d'une législation linguistique et de la francisation des entreprises. Ces personnes sont fières d'avoir relevé le défi de la francisation ou d'avoir obtenu le certificat de francisation. En même temps, il y a une certaine frustration partagée par une grande partie de ce groupe. C'est une frustration créée par le peu d'emprise des institutions québécoises sur l'utilisation du français.

Cas typique : les travailleurs à l'usine *Lafabrique* et leurs intermédiaires. Une frustration et une peur que leur langue de prédilection n'ait plus ou très peu de valeur marchande. Ces employés ressentent de l'anxiété face à une oppression linguistique et se sentent impuissants à changer quoi que ce soit. La francisation est vue comme une bouée de sauvetage en laquelle on n'a plus vraiment confiance, mais à laquelle on s'accroche faute de mieux. Quelques-uns des jeunes informaticiens de l'entreprise *Floppyware* rentrent également dans cette catégorie, ce qui se fait particulièrement sentir lorsqu'ils parlent de leur frustration par rapport aux convergences linguistiques à l'anglais. Certains employés de l'usine *Ellumino*, classés selon quelques informateurs comme étant des « fanatiques profrancisation », entreraient aussi dans cette catégorie. Chez *Pelletier*, plusieurs employés sont résignés puisqu'ils estiment quasiment impossible que cette division ait son certificat de francisation un jour. Cette entreprise est en gestion de programme depuis 20 ans et, selon ces employés, elle semble davantage s'angliciser avec son internationalisation que se franciser.

Cet ensemble d'attitudes regroupe donc les personnes qui jugent important que les entreprises soient francisées parce que le Québec doit protéger la langue française et s'inquiètent des effets de la mondialisation en général et en particulier dans le monde du travail.

- (2) Le type qu'on pourrait qualifier d'«entrepreneur» regroupe les personnes qui perçoivent la francisation comme étant un défi à relever. Ces personnes sont, tout comme celles du type précédent, convaincues de l'importance de la législation linguistique au Québec et de l'importance de la francisation des entreprises. Mais, contrairement au type précédent, ces personnes sont moins inquiètes, ou alors d'une façon beaucoup plus pragmatique que philosophique. Ces employés s'impliquent dans les entreprises afin d'accélérer le processus de francisation et ils sont pour la plupart très ingénieux dans leur façon de s'impliquer. Nous avons souvent entendu parler de ces personnes sans pouvoir les voir à l'action ou les interviewer, puisqu'elles avaient quitté l'entreprise ou appartenaient à une autre. Ces personnes laissent des traces parce qu'elles sont très motivées, proactives et contagieuses dans leur façon de procéder. Un intermédiaire chez *Ellumino* en est un exemple. Il refuse de baisser les bras, devient président du comité de francisation et essaie à lui seul (ou presque) de sortir l'usine de la situation précaire où elle se trouve. L'informaticien chez *Pharmazeut*, chargé de franciser les ordinateurs, est devenu la personne qui a eu droit aux réactions plus ou moins spontanées et directes par rapport à cette mesure de francisation (et sur le sens d'une législation linguistique en général). D'informaticien, il est devenu la personne tampon entre les mesures de la direction et les réactions du personnel. Un peu malgré lui, il est devenu un mandataire, un agent de mission, un défenseur du bien-fondé des mesures de francisation au sein de son entreprise.

Ce type inclut également les personnes moins proactives et moins convaincues que les précédentes, qui veillent toutefois à la mise en place de mesures nécessaires à la francisation. Ces mesures peuvent être plus ou moins percutantes selon l'importance du poste que ces personnes occupent. Ces employés ne se posent pas la question de savoir si la législation est justifiée ou non : elle existe, c'est tout. Ils agissent dans le respect de la loi – ce qui n'empêche pas par ailleurs qu'ils puissent la contourner d'une façon agile. Le défi est dans ce cas d'agir dans toute légalité sans faire trop de concessions – c'est le cas de ceux qui ont développé la politique linguistique chez *Pharmazeut* par exemple.

Cet ensemble d'attitudes rallie les gens prêts à s'engager pour la francisation parce qu'elle représente pour eux une cause digne d'intérêt et d'engagement. Ce type peut inclure des personnes dont la motivation est très idéaliste tout comme des personnes tout simplement pragmatiques par rapport à la législation québécoise.

- (3) Le type «droits collectifs» reflète des positions plutôt profrancisation, mais qui s'expriment d'une façon très passive ou implicite. Les employés espèrent que la politique linguistique québécoise n'est pas trop compromise dans leur entreprise, mais ils ne sont pas prêts à s'engager dans une activité qui la promeut ou qui aiderait à l'instaurer. À la limite, ils n'y pensent pas trop, même lorsque leur propre poste de travail est concerné d'une manière ou d'une autre (logiciel en anglais ou autre). Ainsi, cet ensemble d'attitudes traduit surtout un espoir plus ou moins fort que l'utilisation du français dans les entreprises reste garantie. C'est surtout chez *Pelletier* que nous avons rencontré un certain nombre d'employés qui partagent cette façon de penser, cette conduite attentiste.

De ce type font également partie les personnes sans opinion apparente par rapport à la francisation, les personnes qui gardent une attitude « neutre », c'est-à-dire peu engagée ni pour ni contre la francisation. Il est évidemment possible qu'il se cache sous cette

observation d'une attitude « neutre » des opinions de tout genre. Par contre, l'effort de « neutraliser » ou de « cacher » ses positions (s'il y en a) traduit en soi une relation ambiguë ou secrète avec la francisation (ou à la présence de chercheurs).

Ce groupe d'attitudes prône un certain laisser-faire. Les personnes sont plutôt sans parti pris en ce qui concerne la francisation, mais admettent quand même qu'une certaine francisation doit se faire puisque c'est la loi. Cette neutralité apparente peut évidemment masquer bien d'autres attitudes – indifférence, laxisme, passéisme ou une réaction réservée, prudente.

- (4) Le type qu'on pourrait nommer « concession au marché » traduit un ensemble d'attitudes qui reconnaissent la légitimité légale de la francisation, mais qui la désapprouvent parce qu'elle nuirait à la compétitivité internationale des entreprises et donc à leur épanouissement international. Or, c'est ce qui garantit une certaine croissance, une prospérité et l'expansion des postes de travail. Selon ces personnes, il ne faut surtout pas trop en faire pour ne pas risquer d'en souffrir. Chez *Floppyware*, ils sont nombreux à penser que la francisation (ou, plus généralement l'utilisation du français au travail) nuit au bon fonctionnement et à la compétitivité de l'entreprise. Chez *Pharmazent*, on a même peur « d'en avoir fait trop » en comparaison des efforts des concurrents sur le marché. Cette position est souvent citée comme étant celle de certains preneurs de décision dans les entreprises.

Ces positions correspondent à la perception que la francisation est un obstacle au bon fonctionnement d'une entreprise privée sans qu'elles mettent son existence en question.

- (5) Le type « néolibéral » traduit un certain désengagement envers la nécessité d'une législation à l'échelle nationale. Pour les tenants de cette position, la législation linguistique est inutile et ne fait qu'entraver le développement international et la croissance économique. Certains travailleurs de chez *Ellumino*, qualifiés par certains collègues de « fanatiques antifrancisation », entreraient dans cette catégorie tout comme d'autres personnes, plutôt isolées, dans les autres entreprises.

Les attitudes regroupées dans ce dernier type sont ouvertement antifrancisation et se situent dans une idéologie économique qui adhère à la mondialisation en tant que marché libre, peu limité et sans contraintes légales (surtout au niveau national).

Ces cinq types d'attitudes envers la francisation que nous avons construits autour de ce que nous avons entendu (ou sous-entendu) dans les cinq entreprises visitées, peuvent être vus comme un continuum d'attitudes. Ce continuum traduirait dans ses extrêmes les positions pro et antifrancisation reliant entre elles des attitudes davantage mitigées.

2. Comment « dealer » avec le fait français au Québec ?

Contrairement au point précédent dans lequel nous avons examiné la situation linguistique dans les entreprises dans une perspective gouvernementale d'aménagement linguistique, nous aborderons ici davantage le point de vue des entreprises, leurs stratégies linguistiques telles qu'elles transparaissent dans le discours des personnes interviewées.

Au Québec, les entreprises évoluent dans un marché international dominé par la langue anglaise mais, en même temps, l'emplacement québécois exige la prédominance du français comme langue de travail. Les entreprises que nous avons étudiées réagissent à ce dilemme de différentes manières. Ces réactions sont plus ou moins officialisées par des politiques linguistiques implicites ou explicites que nous avons esquissées dans les descriptions ethnographiques de la première partie de l'étude. Mais ces politiques ne peuvent qu'encadrer une atmosphère linguistique composée de comportements et d'attitudes linguistiques divers par rapport à l'utilisation des langues présentes, aux exigences linguistiques à l'embauche ou dans l'exercice des fonctions, et par rapport au marché linguistique dans lequel la connaissance d'une langue représente une valeur marchande pour les employés. Le discours que les personnes interviewées tiennent par rapport à ces comportements officiels ou attitudes tacites nous amène à distinguer plusieurs thèmes pivots autour desquels s'articulent les justifications, explications et descriptions extraites des études de cas : la perturbation d'une territorialisation des langues, la mise en scène du multilinguisme ou du bilinguisme, la valeur marchande de l'anglais ainsi que la convergence linguistique locale ou globale.

Les territoires linguistiques

La signification

Un « territoire linguistique » désigne un espace défini par des frontières linguistiques qui ne coïncident pas forcément avec des limites d'une autre nature (des frontières nationales par exemple pour des langues transfrontalières). Dans le contexte des langues utilisées au travail, un « territoire linguistique » constitue un espace où règne une utilisation particulière d'une ou de plusieurs langues, c'est-à-dire une utilisation distinctive par rapport à d'autres sphères de travail. Plusieurs recherches (par exemple van Schendel, 2002; Chénard & van Schendel, 2003) démontrent que le territoire linguistique d'une entreprise – qu'elle soit petite, moyenne ou grande – fonctionne selon deux modes : l'interne et l'externe. Selon ces études, l'usage linguistique interne suit les règles de la politique et de l'organisation internes de l'entreprise, tandis qu'à l'externe, l'usage linguistique serait notamment fonction de la langue dominante du marché, c'est-à-dire la langue utilisée avec les clients et les fournisseurs, qui, eux, s'internationalisent et utilisent donc de plus en plus l'anglais dans leurs transactions.

L'intérieur et l'extérieur

Si l'internationalisation se limitait au contact avec les fournisseurs et les clients il n'y a pas trop longtemps, elle a déplacé ses frontières à l'intérieur des entreprises mêmes depuis. Ainsi, l'internationalisation des entreprises – ou leur insertion dans un marché mondial – ne s'arrête plus à la porte des entreprises. Les terrains linguistiques se déplacent avec les fusions ou acquisitions de filiales, d'usines ou d'établissements à travers le monde. Ainsi, si l'on considère que l'organisation interne est elle-même internationale dans la majorité des grandes entreprises québécoises, la frontière de « l'interne » et de « l'externe » devient plutôt floue. Nous avons vu que la structure organisationnelle interne (surtout celle de niveau intermédiaire, quand elle existe) exerce une grande partie de la pression linguistique sur les lieux de production, c'est-à-dire sur les nombreuses filiales des multinationales installées au Québec. Ainsi, « l'externe », jusqu'à présent identifié comme client ou fournisseur, se trouve dorénavant aussi à « l'interne », c'est-à-dire au sein même d'une multinationale qui conjugue

souvent toute une chaîne de production incorporant par fusions ces mêmes clients ou fournisseurs qui constituaient avant des unités externes à l'entreprise. Soulignons que 76 % des sièges sociaux qui ont une entente particulière la justifient, entre autres, par le besoin de communiquer avec d'autres niveaux organisationnels « internes » et souvent internationaux (maison mère, filiales, établissements, etc., voir aussi Conan-Cormier et Bouchard, 2003 : 20).

Ces ententes particulières sont des indices de la multiplication des instances hiérarchiques dans une entreprise multinationale amenant l'effacement ou la superposition des contours définissant l'« interne » et l'« externe ». Ces ententes sont dans ces cas censées combler des situations linguistiques peu prévisibles et peu concevables ou peu gérables à un niveau international pour un législateur national. Dans notre échantillon très restreint de filiales de grandes multinationales, nous avons trouvé deux cas quasiment opposés qui nous montrent la relativité non seulement d'une telle argumentation, mais aussi les limites d'une législation linguistique nationale dans un monde en transformation où différents paliers hiérarchiques d'une entreprise peuvent brouiller, voire estomper des frontières physiques (ou nationales).

Deux des sièges sociaux dans notre échantillon possèdent une entente particulière : le siège social de *Pelletier*, que nous avons directement étudié, ainsi que le siège social de *Lafabrique*, dont les données nous sont indirectement connues par l'intermédiaire de l'usine. Le siège social de *Pelletier* emploie très majoritairement des francophones. L'entente particulière a été négociée, entre autres, parce que les usines sont aux États-Unis et que la communication interne recouvrait donc une communication internationale. *Lafabrique* présente le cas inverse : le siège social montréalais jouit d'une entente particulière parce que l'usine se trouve au Québec, mais que la direction se doit de fonctionner en anglais, puisque les dirigeants (et beaucoup de clients) sont américains. Dans le cas de *Pelletier*, la présence de l'anglais est justifiée par l'unilinguisme anglais des usines situées en Ontario et aux États-Unis, tandis que, dans le cas de *Lafabrique*, la présence de l'anglais est justifiée par l'unilinguisme anglais du siège social. D'un point de vue institutionnel sur la francisation, ces cas plutôt anecdotiques illustrent ce qui a été constaté ailleurs :

« L'entente particulière est une stratégie de francisation qui comporte son lot d'ambiguïté et il n'est pas sûr que l'entreprise l'utilise toujours comme elle le devrait. » Conan-Cormier et Bouchard, 2003 : 29.

Cet aspect révèle que la présence de l'anglais dans les entreprises internationales – peu importe la perspective institutionnelle ou hiérarchique adoptée comme le montrent les deux exemples d'ententes particulières cités ci-dessus – est négociée pied à pied par les représentants des entreprises vis-à-vis de la législation québécoise qui exige une prédominance du français. Afin de satisfaire les besoins commerciaux de l'entreprise, la présence du français est soit tolérée, voire précaire jusqu'à nouvel ordre (*Ellumino*), soit considérée comme un compromis nécessaire à cause d'une exigence d'emplacement (*Lafabrique* pour les ressources premières, *Floppyware* pour la main-d'œuvre ou *Pelletier* pour des raisons historiques) soit vue comme un pis-aller qu'on accepte parce qu'il y a d'autres incitatifs fiscaux qui permettent d'absorber les coûts de la francisation (*Pharmazent* et les subventions R&D). L'utilisation et la promotion de l'utilisation des langues ne sont donc plus négociées autour de la frontière entre l'interne et l'externe de l'entreprise, mais simplement autour de la frontière de la législation linguistique – et donc autour de la

frontière géographique du Québec. L'internationalisation des entreprises amène une plus grande mobilité territoriale et l'emplacement d'un établissement doit se justifier économiquement. Le fait d'être situé au Québec constitue un facteur linguistique qui entraîne des coûts : la francisation obligatoire. La langue française devient donc un débours dans un calcul stratégique visant une rentabilité financière, un profit économique.

Ces ententes particulières et leurs justifications peuvent être symptomatiques et révélatrices du déplacement des frontières des territoires linguistiques à l'intérieur d'une entreprise multinationale. Y-a-t-il d'autres situations (décrites par des ententes particulières ou non) qui permettent de repérer ces déplacements de frontières linguistiques? Une recherche plus approfondie révélerait éventuellement d'autres déplacements de territoires linguistiques et leurs conséquences.

Le zonage linguistique des espaces

Les employés des cinq entreprises étudiées perçoivent des territoires linguistiques au sein de leur entreprise ainsi que leurs mutations. Ces témoignages sont précis et détaillés, pour eux, les espaces sont clairement et linguistiquement définis. Les langues de prédilection pour un territoire sont, pour la grande majorité des cas, établies par leur utilisation à l'oral. L'écrit ne semble pas faire partie du même « zonage » linguistique. Ces zones se superposent, mais ne s'équivalent pas. Souvent, ces espaces sont délimités par la présence prédominante d'un groupe linguistique plutôt homogène. Ainsi, chez *Lafabrique*, le siège social est devenu un territoire « extérieur » avec le changement des personnes qui occupent les postes de direction – ou plutôt, avec le changement linguistique déclenché par leur langue d'usage. L'espace qu'ils occupent au sein de l'entreprise est nouvellement perçu comme « extérieur », associé à leur langue d'usage, l'anglais (ce qui est renforcé par le fait que ces dirigeants sont effectivement placés loin de l'usine). Cette perception est liée à leur langue d'usage puisque ce siège social faisait partie de l'« intérieur » lorsque les personnes occupant ces postes de dirigeants parlaient encore majoritairement français. Chez *Pharmazeut*, l'espace de la cafétéria est divisé linguistiquement. Les places occupées habituellement par un des groupes linguistiques deviennent avec le temps un espace réservé à ce groupe et se transforment en un territoire linguistique à part.

Dans d'autres cas, ce ne sont pas les locuteurs qui définissent le code linguistique des lieux. Ce sont plutôt les espaces eux-mêmes qui possèdent une langue de prédilection et ce sont les visiteurs de ces espaces qui adoptent cette langue lorsqu'ils y séjournent. Chez *Floppyware* par exemple, l'espace utilisé pour les pauses devient un espace où l'on parle anglais – puisque c'est l'anglais qui est utilisé lors des pauses. Ainsi, une langue associée à une activité particulière (ici l'anglais pendant la pause) se transpose à l'espace prévu pour cette activité.

Les espaces qui ne sont pas vraiment marqués par un usage linguistique particulier (par une activité ou par les locuteurs qu'ils hébergent) possèdent néanmoins une « teinture » linguistique. Dans une certaine mesure, le territoire national sur lequel est bâtie l'usine ou l'entreprise est dans tous les cas un territoire prédéfini linguistiquement, puisqu'il s'agit du sol québécois sujet à une législation linguistique préconisant un usage généralisé du français. Cette forme de « territorialisation » linguistique nationale se fait surtout remarquer à l'usine *Ellumino* où l'utilisation du français n'est ni portée par des espaces particuliers à l'intérieur de

l'usine ni par des personnes particulières mais bel et bien par le fait d'être sur territoire québécois. Le baromètre linguistique est pour ainsi dire sur la position « neutre » – ce qui représente dans le cas du Québec l'usage préconisé du français.

La transgression

Il y a évidemment aussi les personnes qui « transgressent » en quelque sorte les conventions linguistiques particulières des lieux. Ce sont des personnes qui possèdent plusieurs codes leur permettant de franchir l'espace délimité, des personnes bilingues, voire multilingues. De plus, ces personnes sont souvent censées enfreindre les conventions linguistiques qui habitent ces territoires parce qu'elles constituent des intermédiaires qui assurent une certaine perméabilité des frontières territoriales, elles sont chargées des relations transfrontalières à l'intérieur de l'entreprise. Leur bilinguisme (ou multilinguisme) fait partie des tâches à remplir. Chez *Pharmazent*, ce sont surtout des assistants ou assistantes qui assurent ces fonctions et qui permettent aux personnes occupant des espaces linguistiques différents d'éviter de transiger directement avec d'autres territoires – et donc de posséder une langue le permettant. À l'usine *Lafabrique*, ces fonctions transfrontalières sont assumées par les dirigeants intermédiaires de l'usine. Ils assurent l'échange entre les dirigeants du siège social et les travailleurs de l'usine. Ils constituent l'interface entre ces deux espaces linguistiquement définis.

Ces personnes deviennent des personnes-ressources au sein de l'entreprise. Leur bilinguisme ou leur multilinguisme est non seulement une exigence d'emploi, mais également indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Les passerelles que créent ces personnes entre des territoires linguistiques aident à la gestion de la cohabitation de plusieurs groupes linguistiques. À défaut de disposer (d'assez) de personnes désignées pour ces fonctions (ou qui les assument naturellement), des tensions entre des groupes linguistiques – matérialisés par les espaces qu'ils occupent – peuvent être renforcées parce qu'il n'y a personne qui « gère » le contact, le flux de l'information et qui atténue la friction. C'est ce qui arrive chez *Ellumino* par exemple. Ce n'est pas juste à cause du manque de personnes transfrontalières des territoires linguistiques qu'existe une forte tension au sein des employés (il y a la pression externe décrite auparavant...), mais l'absence d'une communication ou d'un lien entre les groupes n'aide en aucune façon cet état des choses.

Une autre sorte de « transgression » des habitudes linguistiques liées à un espace peut être attribuée à l'incompréhension de limites linguistiques. Par exemple, la limite entre l'utilisation d'un technolecte très anglicisé et l'utilisation de l'anglais tout court peut être très vague. Ainsi, des employés occupant un espace marqué comme étant francophone utilisant un technolecte très anglicisé peuvent être perçus comme étant des « contrevenants » aux règles linguistiques implicitement approuvées. Les employés de *Floppyware* thématisent cette façon d'alterner le français et un technolecte anglicisé comme une sorte d'embrouillement dans la définition linguistique d'un espace. Cet « embrouillement » tient du fait que les employés considèrent qu'il s'agit d'un mélange linguistique qui semble transgresser la bonne entente de ce qui est censé être « français » ou « anglais ». Ainsi, l'utilisation d'un tel technolecte fait objet d'un discours de justification. Ce discours inclut l'affirmation qu'un langage particulier propre au métier est exempt de règles normalement acceptées pour les territoires linguistiquement habités, que son emploi garantit plus d'efficacité et que, dans ces

conditions, son utilisation ne peut pas vraiment être considérée comme étant une transgression.

Le bilinguisme ou le multilinguisme comme stratégie de gestion

La place de l'anglais

Nous pouvons partir du constat que l'utilisation de l'anglais fait plus ou moins partie des pratiques linguistiques de toutes les grandes entreprises québécoises. Nous pouvons également partir du constat que le degré de cette utilisation dépasse en moyenne le tiers de la communication écrite et orale (Laur, 2003). Or, dans un territoire où il existe une législation linguistique, comme c'est le cas du Québec, l'utilisation d'une langue autre que celle devant être prédominante, par exemple l'utilisation de l'anglais au Québec, dans un domaine soumis à la législation comme l'est toute entreprise ayant plus de 50 employés, devient un défi à relever auquel les entreprises, dans leur souci d'expansion et de profit commercial, répondent de façons différentes. Plusieurs aspects de ce défi se présentent dans les diverses réalités que nous avons observées lors de nos visites dans les entreprises : la négociation d'ententes particulières en fait certainement partie tout comme d'autres stratégies comme l'adoption d'une politique de bilinguisme, voire une certaine forme d'exaltation du multilinguisme.

Comme nous l'avons constaté, plusieurs espaces linguistiques (externes et internes) se superposent dans une entreprise multinationale. Ainsi, différentes sortes de bilinguisme sont nécessaires afin de garantir une communication adéquate entre les différentes parties de l'entreprise, mais aussi avec les clients ou les fournisseurs. Ce qui lie les différentes langues parlées dans différents établissements d'une entreprise multinationale, ce sont des personnes qui peuvent communiquer dans plusieurs langues : les bilingues ou multilingues. Ces personnes deviennent des personnes-ressources grâce à leurs connaissances linguistiques. Ces connaissances doivent évidemment et minimalement inclure la langue parlée localement et une langue parlée par plusieurs autres partenaires (clients, fournisseurs, établissements de l'entreprise, etc.) : l'anglais.

La stratégie des entreprises

Une des stratégies de gestion linguistique des entreprises au Québec est donc de placer des personnes bi- ou multilingues dans des positions stratégiques afin de garantir un fonctionnement en français de l'entreprise tout en assurant un déroulement multilingue des transactions. Nous retrouvons donc dans toutes les entreprises des réceptionnistes qui sont au moins bilingues anglais-français afin qu'ils ou qu'elles puissent répondre à toutes les demandes faites à l'entreprise. Nous avons également les secrétaires ou assistantes qui fonctionnent linguistiquement en tant qu'intermédiaires, « transformatrices », en tant qu'interprètes pour relier en passerelles linguistiques les unilingues de l'entreprise de toute origine, mais avant tout les dirigeants et le reste de l'entreprise. Cette pratique se trouve même institutionnalisée dans le cas de *Pharmazent* où un service linguistique traduit tous les documents de recherche. Ces personnes occupent des positions charnières pour le fonctionnement linguistique des entreprises puisqu'elles relient les personnes et instances unilingues, les déchargeant du même coup de la nécessité d'apprendre ou d'utiliser d'autres langues. Dans le cas de *Pharmazent*, l'institutionnalisation du service de traduction permet

donc (entre autres) de satisfaire aux exigences légales en matière de francisation tout en respectant la langue dominante en recherche : l'anglais.

Une politique de multilinguisme est de rigueur chez *Pharmazeut*, une politique qui se veut nouvelle, mondialisante. Ce nouveau multilinguisme met en scène plusieurs langues – toutes facultatives – sauf une qui est obligatoire : l'anglais. Dans cette entreprise, l'attente envers les employés concernant leurs connaissances de l'anglais fait partie d'un discours de respect de la langue de l'autre. Ce discours prend la forme d'un appel civique au respect linguistique. Ce respect linguistique semble par contre plutôt unilatéral, c'est-à-dire qu'il est souvent demandé aux francophones – ou autrement non-anglophones – de respecter l'utilisation de l'anglais. Cette demande devrait normalement valoir pour tout le monde, mais, dans les faits, tant que la législation est respectée dans la forme (avec le service de traduction), il n'y a pas vraiment besoin de parler autre chose que l'anglais – peu importe la langue d'origine de la personne. En fait, plus il y a de langues d'origines parmi les employés (comme c'est le cas des chercheurs chez *Pharmazeut*), plus l'anglais (et non pas le français) agit comme langue commune. Ainsi, le discours et l'aspiration à un bi- ou multilinguisme, soutenu par le discours sur un respect linguistique mutuel prône en fait l'unilinguisme (tant que c'est l'anglais) tout comme le bilinguisme des postes intermédiaires.

Ainsi, ce bilinguisme – ou multilinguisme – des postes intermédiaires inclut le français et l'anglais au Québec. Ces postes intermédiaires permettent, comme nous l'avons vu, de respecter la législation linguistique dans certains cas, mais ces postes permettent également à d'autres (employés ou dirigeants) de pratiquer un unilinguisme français ou anglais. La stratégie consistant à affecter des personnes bilingues à des postes intermédiaires est souvent accompagnée de la stratégie qui vise à instaurer un système de traduction systématique (*Pharmazeut* pour les recherches), occasionnel (*Ellumino* pour le catalogue), factice (*Lafabrique* pour le Centre de service) ou d'inventer ou de renforcer un réflexe de dominance linguistique déjà en place et souvent relevé par les répondants : la juxtaposition des langues pour l'écrit (*Floppyware*) ou la convergence linguistique à l'écrit (*Pelletier*) et à l'oral (toutes les entreprises). Nous examinerons cette convergence plus tard.

La valeur des langues

Ce bilinguisme ou multilinguisme pratiqué dans les entreprises est justifié avec un raisonnement et une philosophie faisant référence à des valeurs égalitaires, équitables, justes et paritaires, puisque les langues paraissent être respectées d'une façon impartiale. Mais sont-elles égales et équivalentes à tous les égards? Évidemment, toutes les langues possèdent une valeur propre (idéologique, identitaire, symbolique, sociale ou autres), mais pas toutes permettent par leur usage de trouver du travail, de voyager ou de communiquer en dehors d'une seule communauté linguistique. Une telle valeur plutôt instrumentale d'une langue se construit par sa valeur socio-économique, sa valeur marchande, c'est-à-dire sa cotation sur un marché linguistique en tant que bien qui peut être capitalisé sur un marché de travail par exemple. Au Québec, comme la législation linguistique impose l'utilisation généralisée du français, la connaissance de cette langue est, depuis l'existence de la Charte, devenue un facteur de « *commodification* » (Heller, 2003), c'est-à-dire que sa connaissance peut être

monnayée sous forme de qualification linguistique nécessaire pour certains postes. La connaissance linguistique représente une marchandise, elle fait objet d'une marchandisation²⁹. Depuis l'instauration de la Charte, le français possède effectivement une valeur marchande dont la croissance est progressive et qui permet le développement d'une classe émergente francophone.

Par contre, pour les postes « intermédiaires », de transition linguistique, la connaissance du français ne peut être monétisée qu'à condition d'être accompagnée de la connaissance d'une *autre* langue – la plupart du temps l'anglais. Ainsi, les personnes qui occupent ces postes intermédiaires profitent évidemment de la législation qui impose la connaissance du français et donne à cette connaissance une valeur marchande. Sans cette loi en vigueur au Québec, cette valeur marchande du français se retrouverait seulement dans des secteurs « devenus particulièrement importants pour la francophonie canadienne : les communications, le tourisme et la culture » (Heller, 2002 :120). On pourrait donc parler plus généralement d'une connaissance linguistique, jumelée à celle de l'anglais, qui permet de rendre des services à la clientèle lorsqu'une telle demande linguistique est présente. Cette demande du français est dans certains secteurs maintenue artificiellement par la législation linguistique au Québec, où « le service à la clientèle » peut également inclure les postes intermédiaires décrits ci-dessus tout comme elle existe dans d'autres secteurs économiques où le « service » demande des connaissances linguistiques multiples (tels que le tourisme, les centres d'appels ou la publicité) sans qu'une législation particulière l'exige (voir entre autres Roy, 2003; Lamarre et Lamarre, 2006).

La valeur marchande du français reste donc toute relative dans les cas étudiés. Son utilisation est souvent liée à la législation qui l'impose (c'est surtout tangible dans le cas d'*Ellumino*). Mais la connaissance du français peut également être un facteur d'intégration pour les anglophones et allophones (le cas de *Lafabrique*). Quoique sur le lieu de travail, la connaissance du français permet aux non-francophones de *Lafabrique* avant tout de s'intégrer socialement au groupe linguistique dominant. Par conséquent, la maîtrise du français est évidemment liée à l'exercice des fonctions, puisque l'intégration et l'acceptation du groupe dominant sont nécessaires à un bon climat de travail. Par contre, la connaissance du français ne fait pas strictement partie de la qualification en tant que telle, c'est-à-dire de la description d'emploi. Il s'agit d'une nuance qui fait la différence entre l'exigence et l'utilité de parler une langue, entre marchandisation et socialisation. Ainsi, le terme de « bilinguisme » recouvre également ceux qui apprennent une deuxième langue pour pouvoir suffire aux exigences d'un emploi qu'il renferme ceux qui en apprennent une afin d'enrichir leur vie sociale (au travail comme ailleurs). Mais la connaissance de l'anglais reste indispensable, tandis que la connaissance du français semble souvent facultative, comme on le voit avec les directeurs du siège social de *Lafabrique* ou les chercheurs de *Pharmazeut*. Ainsi, le statut du bilinguisme, ou de l'unilinguisme, dépend du statut de la ou des langues qu'il inclut.

²⁹ La « marchandisation » est une conception marxiste selon laquelle tout ce qui peut être échangé devient un objet avec une valeur marchande, pouvant être vendu ou acheté sur un marché.

Un bilinguisme unilatéral

Le « bilinguisme » dont parlent les interviewés recouvre sémantiquement et pratiquement d'abord et avant tout la connaissance de l'anglais – et, d'une autre langue, qui, au Québec, se trouve à être le français. De cette façon, l'anglais est au centre de ce bilinguisme (ou multilinguisme) qui aurait donc un constituant obligatoire (l'anglais) et un ou plusieurs constituants plus ou moins facultatifs ou circonstanciels (le français ou d'autres langues). On pourrait donc parler d'un « bilinguisme unilatéral » puisque les deux parties (évoquées par le préfixe *bi-*) n'ont pas le même poids, ne sont pas équivalentes. On pourrait faire l'analogie avec la « constellation » de langues que propose Calvet (1999) et dans laquelle des « langues centrales » s'entourent de « langues périphériques » telles des constellations planétaires. Dans cette constellation des langues « des sous-groupes sont [...] constitués par des langues 'périphériques' non reliées entre elles mais toutes *reliées par des bilingues* à une langue centrale » (1999 :76). La métaphore galactique sert en même temps d'expliquer la raison d'être des langues périphériques et centrales : la force de gravitation, c'est-à-dire une attraction exercée par la langue centrale qui ferait orienter le bilinguisme des langues périphériques envers la langue centrale tout comme la « masse » de la langue centrale, source de la gravitation des langues périphériques, explique le poids et la distance dans la constellation. Un « bilinguisme unilatéral » se caractérise donc par cette force gravitationnelle qu'exerce une langue centrale sur les locuteurs. Selon ce modèle d'explication, il s'agirait d'un « bilinguisme vertical », puisque les langues apprises ne se situent pas au même niveau « gravitationnel », c'est-à-dire n'exercent pas la même force d'attraction (avantage socio-économique ou autre) et ne possèdent donc pas la même valeur marchande, ni le même degré de marchandisation. Les données de cette étude ne nous permettent pas de déterminer si, comme l'affirme Calvet, l'anglais correspond à « une langue hypercentrale », c'est-à-dire la « clef de voûte du 'système gravitationnel linguistique' » (1999 :78). Ce que nous observons par contre, c'est sa caractéristique première, à savoir que « les locuteurs qui l'ont pour langue première présentent une tendance marquée au monolinguisme » (1999 :78), tandis que le « bilinguisme » des autres recouvre très souvent un bilinguisme vertical, incluant l'anglais et une autre langue périphérique.

Ainsi, l'idéologie du bilinguisme, telle qu'elle est définie par Heller et Budach (1999), c'est-à-dire « la façon dont les gens se représentent la gestion de la frontière entre deux langues [...] et la valeur que l'on rattache aux différentes formes de gestion de cette frontière. » (1999 :155), telle qu'elle est exprimée par les employés des entreprises analysées consiste en une forte valorisation d'un anglais globalisant, mondialisant, qui donne une plus-value économique dans une structure d'entreprise internationale. Le français par contre reste avant tout dans les entreprises parce qu'il y a une législation qui prescrit son utilisation et qu'un processus de francisation est en cours. Le discours « mondialisant » (Heller et Budach, 1999 : 158)³⁰ ne valorisait donc pas ici le fait d'être bilingue, mais plutôt celui de connaître l'anglais – ou, s'il valorisait le terme *bilinguisme*, c'était davantage ce « bilinguisme vertical » pour les non-anglophones et un unilinguisme pour les anglophones qui était dénoté. Le côté

³⁰ Notons qu'il s'agit ici d'un discours qui ne recouvre pas vraiment le même sens que celui donné par Heller et Budach, 1999 : 158, puisque le discours mondialisant que nous avons relevé dans nos entrevues concerne l'anglais et non pas le français.

« unilatéral » ou « vertical » du bilinguisme tel qu'il était thématisé et vécu dans les entreprises reflète donc un système, une « constellation » linguistique plus vaste que le monde des entreprises. Ce système « calque » en quelque sorte celui du statut ou de la valeur marchande des langues à une échelle internationale.

Ainsi, les perspectives sur l'unilinguisme et le bilinguisme ne se présentent pas de la même façon pour les anglophones et les francophones dans les entreprises visitées. Les unilingues anglophones que nous avons rencontrés se prononcent pour le bilinguisme. Pour eux, ce système de bilinguisme est une très bonne chose et ils trouvent que ça fonctionne bien – peu importe s'ils sont eux-mêmes des unilingues ou s'ils ont des connaissances d'autres langues. Les unilingues francophones par contre se sentent menacés parce que la convergence linguistique se fait moins facilement dans leur langue – fait d'ailleurs constaté dans chacune des cinq entreprises visitées. Ensuite viennent ceux qui possèdent l'autre langue en tant que langue seconde sans la maîtriser assez pour être à l'aise dans toutes les circonstances. Peu d'anglophones se retrouvent dans cette situation. Les francophones par contre soulignent (surtout à *Lafabrique* et *Floppymare*) qu'ils se sentent intimidés, stressés ou qu'ils ne contribuent tout simplement pas à la réunion par peur de ne pas pouvoir s'exprimer adéquatement. Il s'agit là clairement de personnes qui cherchent à être des bilingues verticaux, qui possèdent l'anglais suffisamment pour communiquer dans certaines situations, mais pas assez pour s'y sentir à l'aise dans des situations importantes ou intimidantes. Ils ne possèdent pas la langue « centrale » assez pour faire partie des « bilingues verticaux ».

Un anglais central mais comprimé

Il y a donc la notion d'un certain « degré » de bilinguisme qui permet de remplir les fonctions nécessaires pour un « bilinguisme vertical ». Ce bilinguisme se place dans une perspective de valeur ajoutée sur un marché de travail de plus en plus transnational et permet au locuteur de fonctionner dans sa langue locale, vernaculaire, à laquelle s'ajoute l'anglais. Cet anglais que possèdent ces « bilingues verticaux » ne couvre pas forcément une compétence exhaustive de la langue. Il en suffit souvent qu'un minimum nécessaire pour faire des transactions marchandes. Plusieurs parlent de cet anglais, limité à quelques fonctions communicationnelles, en termes de pidgin, nommé *globish*, puisqu'il sert essentiellement comme langue véhiculaire. Ce serait donc une partie – comprimée – de l'anglais qui forme la base d'une langue plutôt transactionnelle. Ainsi, sans être nécessairement étendue, la connaissance d'un anglais transactionnel permet d'ajouter une valeur à la connaissance de la première langue grâce au statut de langue centrale qu'occupe l'anglais. Cette prédominance du *globish* est particulièrement ressentie chez *Pharmazeut* – une entreprise avec une direction allophone et traditionnellement anglophile où l'utilisation de l'anglais et du français est souvent noyée dans un discours autour d'un multilinguisme ou bilinguisme.

La convergence linguistique

La convergence linguistique, par opposition aux termes de *maintien* ou de *divergence* linguistique est généralement définie comme un comportement qui permet l'ajustement à la langue de l'interlocuteur par politesse, par accommodation, c'est-à-dire par adaptation courtoise au niveau ou aux connaissances linguistiques de l'autre. Ces accommodations sont souvent le propre de personnes ou de groupes linguistiques en situation minoritaire. Les

situations décrites par les employés interviewés se passent par contre dans un contexte de travail où ce comportement de convergence semble faire partie des règles de conduite.

Dans toutes les entreprises, les interviewés abordaient la problématique d'une contrainte plus ou moins apparente de converger en anglais dans certains contextes : le personnel qui est censé pouvoir renseigner les collègues en français, mais qui n'est jamais là (*Lafabrique*) ou lors de rencontres, présentations ou même pour les échanges par courriel (*Pelletier, Lafabrique*), la seule présence d'un unilingue (anglais, donc autosuffisant) suffit pour que tout le monde passe à l'anglais (*Floppyware*), puisqu'une connaissance minimale de l'anglais est implicitement demandée, et, finalement, les formations qui ne se donnent qu'en anglais (*Lafabrique*) et la difficulté de traduire l'information essentielle en français (*Ellumino*).

Cette convergence linguistique vers l'anglais est vécue de manière différente par les employés interviewés. Nous avons regroupé ces réactions en quatre types d'attitudes par rapport à la convergence linguistique, qu'elle soit vécue, perçue ou observée. Les personnes parlent de cette convergence...

- (1) comme d'une insulte au droit de parler français : la législation linguistique en vigueur au Québec sert de fond pour ce discours. Il recouvre également les réminiscences du temps d'avant la Charte de la langue française et rappelle la dichotomie socio-économique vécue d'une façon linguistique à l'époque de l'adoption de la Charte. Ce discours recoupe un discours identitaire : « quand les gens ne parlent pas français, ça me fait quelque chose » et un discours qui réaffirme et renforce la cohésion identitaire « on est chez nous », « on est au Québec, on doit parler le français », « on ne se laissera pas faire », etc. Cet ensemble d'attitudes peut également inclure une intolérance apparente envers l'unilinguisme anglais pratiqué dans l'entreprise.
- (2) comme insécurisante : s'exprimer dans une langue seconde n'est pas toujours chose facile surtout lorsqu'il s'agit de défendre un projet en cours ou d'amener des idées créatives devant un public souvent constitué de supérieurs hiérarchiques et de locuteurs natifs. Ce discours est avant tout celui des apprenants d'une langue seconde, mais particulièrement de ceux qui ont des connaissances limitées de l'anglais, c'est-à-dire restreintes à certaines fonctions : « ça me stresse », « je dois me répéter pour me faire comprendre », etc.
- (3) comme une réalité incontournable, mais frustrante : « on a pas le choix ».
- (4) comme d'une réalité peu importante : l'essentiel est le travail accompli et que les relations soient directes et sans embûches. Les problèmes sont souvent attribués aux attitudes qui ressemblent à la position décrite ci-haut sous le premier point. Ce discours est souvent adopté par les personnes unilingues anglaises, donc autosuffisantes linguistiquement : « *Language doesn't really matter. We don't think about it* ».
- (5) comme d'une exigence normale de la mondialisation : le fait d'avoir du travail est directement lié à la situation mondiale de l'entreprise et donc tributaire de la langue qui se parle lors d'échanges internationaux : l'anglais. Il est essentiel de participer à ce mouvement mondialisant. Ce discours « mondialisant » est notamment celui des personnes pratiquant un anglais limité ou bien des bilingues ou multilingues qui

possèdent dans leur répertoire quelques notions de l'anglais : « un directeur [...] doit parler anglais couramment, car il doit parler avec des filiales au Japon, au Maroc, etc. », « même si c'est pas obligatoire c'est un plus, c'est un handicap si tu l'as pas », « le marché [...] est américain ».

Cette attitude est souvent accompagnée de la perception que le travail s'effectue plus vite en anglais – c'est le langage technique le plus efficace et incontournable : « quelqu'un qui ne connaît pas l'anglais serait éliminé dès le départ ».

Tous ces ensembles d'attitudes se retrouvent dans toutes les entreprises visitées d'une façon plus ou moins prononcée en termes d'amplitude ou d'intensité et en termes de nombre de personnes qui les adoptent. Ces attitudes semblent, comme nous l'avons indiqué par endroits, avoir un lien avec les aptitudes linguistiques des personnes – mais ces frontières attitudinales sont loin d'être tranchées ou de reposer uniquement sur la connaissance ou la méconnaissance d'une langue, même si elle peut y jouer un rôle. En même temps, comme nous l'avons également indiqué, ces attitudes sont accompagnées de points de vue envers l'unilinguisme, le bilinguisme ou simplement la connaissance – ou la « non-connaissance » – de l'anglais. Ces perspectives sur les langues puisent dans un argumentaire les raisons d'être de telle ou telle situation linguistique. Souvent, ces arguments vont donner des raisons de l'acceptabilité d'un comportement unilingue ou d'une exigence implicite. Un des arguments récurrents parmi les représentations des employés pour l'acceptabilité de l'unilinguisme anglais est la difficulté majeure d'apprendre le français. Selon cette opinion, il est donc raisonnable d'exiger des francophones d'apprendre l'anglais plutôt que de demander aux anglophones d'apprendre le français, même si l'entreprise propose des cours pour les deux langues.

Si on part de l'idée que l'anglais (ou le *globish*) est considéré comme la langue véhiculaire de la mondialisation utilisée dans les transactions commerciales, touristiques ou autrement internationales, la nouvelle convergence linguistique vers l'anglais est également globale et le comportement de convergence dans les réunions des entreprises étudiées n'en représente qu'un phénomène parmi d'autres. Ainsi, le comportement de convergence observé dépasse largement en tant qu'indice le domaine de la langue de travail ou le contexte des entreprises proprement dit et s'insère, comme tout comportement linguistique, dans des rapports sociaux plus complexes – d'autant plus que ces rapports se greffent dans des réseaux, eux aussi, de plus en plus globaux. On lit souvent dans le contexte québécois que certains des comportements d'ajustement font partie d'un ensemble de comportements linguistiques normalement associés à un groupe minoritaire. Il a été par exemple démontré que les francophones du Québec adoptent un comportement minoritaire même dans des situations linguistiques majoritaires lorsqu'on le compare au comportement de personnes de langue anglaise (Landry, Allard et Bourhis, 1997). Est-il possible que ce fait soit moins attribuable à un comportement relevant de ce que Heller et Budach appellent un discours

« traditionaliste³¹ » (1999), qu'il soit davantage symptomatique d'une forme de minorisation globale des communautés non anglophones ou, disons, moins centralisateur ?

L'ébranlement linguistique

Dans l'ensemble des descriptions, des synthèses et des analyses des situations linguistiques données par les interviewés, la valeur économique de l'anglais transparait. Cette valeur économique de la connaissance de l'anglais préoccupe, inquiète, désintéresse ou enchante les personnes, mais semble incontestable et manifeste dans les comportements, discours ou « entre les lignes » : citons comme exemple les personnes « intermédiaires linguistiques », la convergence vers l'anglais, le technolecte anglicisant et les stratégies de francisation, entre autres.

Cette présence de l'anglais se retrouve d'autant plus dans le discours des personnes qu'elle s'ajoute, pour la majorité des entreprises, à la prédominance du français, qui, elle, se retrouve indirectement être le leitmotiv du discours. C'est la prédominance du parler local et de la langue première de la majorité des employés qui est en fait mise en relief, même si cette mise en relief se fait par une dévalorisation – dans un sens tout à fait économique avant qu'elle ne devienne psychologique – c'est-à-dire par la nécessité d'une autre présence linguistique : celle de l'anglais. Or, le contexte législatif au Québec devait garantir une valeur marchande à la langue française.

En outre, les attitudes et réactions déjà résumées surtout sous le premier ensemble d'attitudes envers la convergence linguistique témoignent moins d'un parti pris contre l'anglais que d'une inquiétude pour le français et, donc, pour les francophones (unilingues). Comme exemple, cette inquiétude se retrouve massivement chez *Lafabrique*. Ce qui inquiète les employés, c'est qu'ils ont l'impression que la législation linguistique est contournée et ne peut leur garantir l'utilisation du français. Que ce changement soit dû à un changement de dirigeants (et vers un unilinguisme anglais) ne fait que leur rappeler la situation qui a précédé la législation linguistique au Québec, c'est-à-dire une situation de domination socio-économique de la part d'un groupe défini en termes ethnolinguistiques : les Anglais ou Canadiens-anglais. La valeur marchande de l'anglais prime derechef sur celle du français.

L'exemple de l'usine de *Lafabrique* montre que cette utilisation de l'anglais peut dépasser la simple valeur ajoutée : il s'agit d'une véritable réminiscence qui est d'autant plus frustrante qu'elle semble annuler les effets de la Charte et enlever des années de lutte pour une reconnaissance de la part du groupe francophone. La revendication identitaire, matérialisée entre autres par la Charte (Rocher 2002), semble avoir échoué. Cette frustration se double d'un sentiment de déconsidération : on les a oubliés. Les sous-titres français du film vidéo, les T-Shirts uniquement en anglais sont vécus comme un désengagement linguistique, un désengagement envers les employés francophones. L'identité corporative ne peut exister qu'en incluant la langue française majoritairement parlée dans l'usine. Cette identité francophone est donc menacée et un renforcement identitaire de l'endogroupe francophone

³¹ Il s'agit d'un discours où les francophones se basent sur une solidarité linguistique et identitaire et acceptent d'une manière comportementale la prédominance (socio-économique) de l'anglais et des anglophones, donc un discours mis en question par la Révolution tranquille.

en est la réaction. Ce renforcement est devenu tellement fort que ces personnes ne peuvent pas vraiment envisager un bilinguisme ou un multilinguisme nord-américain. Pour ces employés, la mondialisation *ramène* une situation linguistique de rapports de force, les *reproduit*.

Mais ce qui est ici vu comme la reproduction d'une domination n'est qu'une similitude apparente, puisque la valeur marchande de l'anglais se distingue de celle produite autrefois par les anglophones au Québec (quoique les deux aient évidemment historiquement un lien). Ce qui est nouveau et différent, c'est que l'élite, dans le cas de *Pharmazent* par exemple, n'est ni anglophone ni francophone d'origine ou de langue maternelle, utilise l'anglais comme langue de transaction commerciale, langue spécialisée en recherche, langue véhiculaire avec des intermédiaires qui gèrent la frontière d'un multilinguisme à un niveau subordonné (postes d'adjoint à la direction, etc.). Les dirigeants de *Floppyware* ou de *Pelletier* sont francophones, mais anglophiles et à la tête d'une entreprise qui gère par niveaux structurels intermédiaires, fonctionnant avec l'anglais comme langue véhiculaire. Dans les entreprises étudiées, il n'y a donc pas une élite socio-économique ou culturelle qui peut être désignée ou identifiée à un groupe ethnolinguistique particulier, mais des dirigeants d'entreprises avec des priorités économiques adoptant ce qui semble le plus efficace.

Conclusion

La plus grande partie de cette étude a été écrite en 2002 et 2003 afin de permettre aux décideurs de l'Office québécois de la langue française d'évaluer les conditions qui facilitent ou entravent la francisation des entreprises à vocation internationale. Au moment de rendre ces données accessibles à un plus grand public, des questions dépassant le rôle des agents gouvernementaux responsables des politiques linguistiques devaient être envisagées. Ces questions concernent notamment le rôle de la langue dans la mondialisation, le rôle des législations nationales et leur portée dans cette mondialisation économique et culturelle. Dans cette conclusion, nous allons esquisser quelques aspects de ces questions sans évidemment pouvoir les aborder d'une façon aussi rigoureuse qu'elles le mériteraient.

La langue entre législation nationale et économie mondiale

Le rapport entre la langue et la mondialisation a fait couler beaucoup d'encre depuis une vingtaine d'années, puisque « cette mondialisation a un versant linguistique, symbolisé par la domination mondiale de l'anglais, qui est à la fois une réalité mesurable et l'objet de discours critiques ou laudateurs » (Calvet, 2002). En effet, les positions sur le rapport entre diversité linguistique et mondialisation sont diverses. Distinguons trois tendances ou formes de discours parmi les experts (non pas dans le sens d'écoles de pensées étanches, mais comme courants partageant des traits de discours essentiels) : il y a un discours qui annonce la fin de la diversité linguistique, un discours alarmant et anxieux qui parle de la disparition de la majorité des langues (quoique le nombre ou la proportion exacte varie, voir Hagège, 2001 et l'action de plusieurs organisations internationales, telles que la réunion internationale de l'UNESCO pour la sauvegarde des langues en danger, 2003; Linguapax, etc.³²). Ce discours est critiqué et mis en question par d'autres; Calvet (2002a) parle entre autres de « thanatophobie » et d'un processus naturel de disparition. Enfin, il y a aussi un discours qui analyse les deux premiers discours sur les langues relativement à la mondialisation, en mettant en question les motivations d'une telle compétitivité linguistique (Duchêne et Heller, 2007). Ainsi, on pourrait dire que le « versant linguistique » de la mondialisation ne prend aucunement ombrage du versant économique quant à la compétition.

La compétitivité linguistique à l'échelle mondiale a pour objet, comme toute compétitivité, l'accès plus ou moins privilégié aux ressources matérielles ou symboliques. Cet accès est réglementé, depuis l'émergence des nations ou États-nations, par une législation économique, fiscale, sociale et, dans certains cas, également linguistique. Ce n'est par contre que depuis peu que la mondialisation est telle qu'une législation nationale perd de plus en plus d'assises par rapport aux transactions mondiales. Un contournement de lois locales par délocalisation ou division internationale du travail (c'est-à-dire la répartition des activités à l'échelle mondiale) aboutit dans une spécialisation (dans la production et l'exportation) des pays et des nations afin de se garantir une part du marché tout en exploitant ses ressources naturelles ou humaines. La législation nationale concernant la langue ne fait pas exception et fait partie des stratégies de localisation des entreprises multinationales tel le contournement

³² Une liste d'organismes œuvrant pour la sauvegarde de la diversité des langues se trouve sur le site : http://www.unesco.org/courier/2000_04/fr/doss22.htm.

par délocalisation par exemple (comme bien d'autres législations concernant les conditions de travail ou de rémunération, etc.). Un pays ou une nation qui se dote d'une législation linguistique forte ou contraignante pour les entreprises doit donc équilibrer les avantages et les désavantages de l'emplacement d'une autre façon. Par conséquent, afin de retenir les entreprises ou pour les faire venir, d'autres incitatifs deviennent nécessaires (tels des avantages fiscaux par exemple ou la gestion permissive de l'accès aux ressources naturelles nationales) afin de rester compétitif en tant que lieu d'établissement potentiel pour une entreprise.

Le Québec s'est doté de deux institutions qui travaillent de part et d'autre de cet équilibre entre législation linguistique nationale et incitation pour les entreprises internationales à rester ou à s'installer au Québec afin de garantir une compétitivité mondiale : *l'Office québécois de la langue française* (qui veille, au moyen de programmes et de certificats de francisation, au respect de la législation linguistique qui, elle, oblige les grandes entreprises à généraliser l'utilisation du français) et *Investissement Québec* (qui, en tant que société d'État, favorise le développement économique en offrant aux entreprises une gamme de produits financiers tels des prêts, des garanties de remboursement, des prêts participatifs et des incitatifs fiscaux). Le besoin d'attirer les investisseurs étrangers a amené le gouvernement du Québec à créer pour les multinationales des incitatifs non négligeables qui ont indéniablement un effet sur leur présence au Québec. Ces incitatifs peuvent pondérer l'éventuel coût d'une francisation. En même temps, la création d'emplois par les multinationales venues s'installer au Québec, grâce à ces incitatifs fiscaux, peut à son tour avoir un impact sur l'utilisation des langues au travail et cet impact relance par ricochet un défi aux programmes de francisation. Il s'agit donc d'un équilibre qui doit constamment s'ajuster aux exigences et aux ressources linguistiques et économiques mondiales et québécoises. Ainsi, la francisation représente un exemple particulier, mais révélateur des limites auxquelles une législation nationale doit faire face à l'égard de la mondialisation économique et linguistique; elle fait partie d'un ensemble économique, organisationnel et administratif et évolue dans un cadre législatif plus général (dépassant l'aménagement linguistique).

C'est plus spécifiquement à l'intérieur des entreprises que l'équilibre entre compétitivité économique et francisation est négocié. Toutes les entreprises de cette étude dealent, d'un côté, avec la présence de l'anglais en tant que langue internationale, et, de l'autre, avec l'obligation juridique d'une prédominance du français. Afin de faire face à cette situation, les entreprises développent plusieurs façons de garder l'équilibre entre l'exigence linguistique et l'impératif économique. Elles les intègrent différemment dans leur fonctionnement et dans la gestion ou la politique linguistiques. Ces stratégies diffèrent en fonction de leurs secteurs d'activité, de leurs raisons d'être au Québec, et de leurs degrés et types d'internationalisation structurelle. Par conséquent, les situations linguistiques qui sont vécues dans les cinq filiales québécoises de multinationales que nous avons étudiées sont diversifiées. Ces situations et stratégies sont rapportées et rationalisées par les employés et par les dirigeants qui tiennent tous plus ou moins spontanément et simplement un discours sur la présence du français et de l'anglais et sur la gestion de leur utilisation. Ces attitudes se situent en fait sur toute une gamme de positions que nous avons classées en cinq types représentant des perspectives plus ou moins actives et profrancisation allant d'une forte identification activiste à la cause du français au Québec jusqu'à un certain laisser-faire néo-libéral. Ces opinions et attitudes diffèrent évidemment selon la situation linguistique de l'entreprise tout comme selon le

climat économique qui y règne. Ces opinions sont également le reflet de la place que la langue peut revêtir en tant qu'objet législatif et économique.

La langue dans un Québec traditionaliste, moderne ou mondial?

La perspective des entreprises, qui transparait lors des entrevues, nous amène dans les habiletés, subtilités et politiques de leur gestion linguistique interne. Ces stratégies existent afin de répondre aux besoins de la compagnie : les besoins financiers, le choix de l'emplacement, la complexité et l'étendue géographique (linguistique) de la structure organisationnelle, etc. La prise en compte et la gestion (financière, organisationnelle et administrative) du fait français s'imposent automatiquement avec le choix de l'emplacement québécois. Et la direction des entreprises en semble plus ou moins consciente, comme le déduisent les employés, et elle y répond avec la mise en place de négociations d'ententes particulières, de politiques linguistiques de traduction ou de stratégies d'évitement qui – évidemment – blessent, heurtent ou indiffèrent les employés selon leurs susceptibilités (ou habiletés) linguistiques.

Nous avons décrit ces sentiments et attitudes dans les première et deuxième parties de l'étude afin de permettre d'entrevoir les luttes de représentations et de pouvoir qui sous-tendent la gestion linguistique des entreprises, mais aussi le discours des employés. Ces attitudes, surtout « lisibles » lorsqu'elles sont exprimées par rapport à la convergence linguistique, vont de l'accommodement à l'indignation, en passant par l'indifférence. Tandis que l'indifférence se traduit par une certaine forme de mutisme (ou d'absence d'argumentation), l'indignation et la frustration par rapport aux politiques linguistiques de l'entreprise génèrent soit une forme d'acceptation de ce qui est perçu comme réalité immuable, soit un discours identitaire, vécu comme une réminiscence de la situation socio-économique et sociolinguistique d'avant la Révolution tranquille, où la présence de l'anglais était vécue comme la reproduction d'un pouvoir (linguistique) qu'on croyait révolu avec la Charte. Il y a donc une forme de discours qui reprend certains éléments de ce que Heller et Budach (1999 :159) ont caractérisé comme le discours « traditionaliste » et le discours « modernisant » (avec, notamment, la domination sociolinguistique et socioéconomique des francophones et le discours de leur mobilisation collective des années 70). Selon Heller, on peut partir de l'idée que ce discours peut être le signe d'une contestation :

« Ethnolinguistic identity in general, and the opposition “ English-French ” or “ anglophone-francophone ” (or any number of the ways in which the opposition is expressed) in particular, are key structuring principles in Canadian society, serving notably to reproduce and legitimize social stratification, or to contest that reproduction » (Heller, 2003 : 13).

Cette contestation partage avec le discours modernisant les arguments concernant le nationalisme territorial ou la symbolisation de la langue française comme emblème d'une réaction identitaire collective. L'exemple type de l'étude est fourni par l'usine de *Lafabrique* où un changement structurel et international a déclenché le déplacement d'une frontière linguistique marquant un « intérieur » français et un « extérieur » anglais et créé une réaction identitaire collective. Par contre, plutôt que d'être la contestation d'une stratification sociale locale (comme le fait un discours modernisant), cette contestation aurait maintenant des effluves antimondialistes.

L'accommodement se traduit au contraire par un discours qui adhère pleinement à la mondialisation linguistique ou, à tout le moins, l'accepte. Le discours sur le bilinguisme en fait partiellement partie. Il intègre le discours sur la nécessité de connaître l'anglais pour accéder à des postes ou pour les garder, sur l'exigence implicite ou non officielle de sa connaissance, sur l'avantage de le parler afin d'être acteur de la mondialisation, d'être plus efficace, et sur le handicap que peut représenter l'unilinguisme lorsqu'il n'est pas anglais. Ce discours nous mène au constat qu'un unilinguisme n'est donc gratifiant ou suffisant que lorsqu'il est anglais – tandis qu'un bilinguisme devient valorisé lorsqu'il est vertical, c'est-à-dire qu'il inclut l'anglais et une langue périphérique. Ce discours se recoupe avec ce que Heller et Budach ont appelé un discours « mondialisant » en plus d'introduire la notion de verticalité dans le concept.

De cette façon, les entreprises québécoises, leur gestion linguistique et leurs employés se situent dans plusieurs sphères. (1) Il y a l'ambiance qui porte en elle une forme de protectionnisme linguistique tout à fait comparable à ce qui a été appelé « discours modernisant » parce qu'il porte en lui la contestation d'une hiérarchie sociale. Par contre, cette stratification n'est plus locale, mais mondiale et concerne la place « centrale » et hégémonique qu'occupe l'anglais dans la mondialisation. En plus de faire référence à un nationalisme affirmatif, cette sphère recouvre en même temps un anti- (ou alter-) mondialisme tant économique que linguistique. (2) À l'opposé se trouve l'impulsion libérale faisant appel aux valeurs de liberté d'expression, de respect du choix personnel qu'il soit linguistique ou autre afin de participer à la grande aventure mondiale, sans frontières. Cette sphère est économiquement néo-libérale et recoupe un discours « mondialisant » tout comme « traditionaliste ». Alors que ce dernier accepte un bilinguisme vertical comme une sorte de fatalisme et s'incline devant cette réalité subie et perçue comme étant incontournable, le discours « mondialisant » exalte toute forme de plurilinguisme avec un discours de respect linguistique sans tenir compte de la verticalité de beaucoup de formes de bilinguisme. Ni l'un ni l'autre n'est contestataire. (3) Ajoutons à ces deux sphères une troisième qui serait celle d'un discours « responsabilisant », un discours qui n'adhère ni à l'idéologie nationaliste ou linguistique ni au néo-libéralisme économique ou linguistique, mais qui prend en considération les besoins économiques d'une nation sans laisser pour compte l'égalité sociale, c'est-à-dire la reconnaissance d'un déséquilibre linguistique et social du plurilinguisme. Ce discours est par contre très rare. Il nous semblait tout de même important de le mentionner. Ces « sphères » se retrouvent dans les entreprises, dans leurs politiques et dans les attitudes des employés à plusieurs degrés et se chevauchent. Il est possible que ce mélange de libéralisme économique, de post-modernisme national et de protectionnisme légal soit simplement un reflet des courants de la société contemporaine.

L'internationalisation linguistique

Il devient évident qu'une législation linguistique nationale rencontre vite ses limites devant la mondialisation. Par conséquent, les responsables politiques ou leurs conseillers se réunissent également à une échelle internationale dans un objectif commun, celui de garantir un accès des locuteurs d'une langue commune aux ressources, au marché international. Dans cet esprit de réagir ensemble, de préserver une langue commune, des institutions internationales sont créées en vue de dépasser les limites rencontrées à l'échelle nationale. De cette manière, différentes institutionnalisations supranationales des langues ont vu le jour

depuis quelques décennies sous l'effigie d'une langue partagée. Elles ont pour ambition de représenter la francophonie, la lusophonie, l'hispanophonie, la russophonie, etc. La Francophonie, avec un *F* majuscule, représente l'organisation politique internationale d'États et de gouvernements ainsi qu'un certain nombre d'institutions³³ (Erfurt, 2005 : 10). C'est donc par la Francophonie que le rayonnement et la défense du français comme langue internationale deviennent politisés³⁴, qu'un projet politique de planification linguistique se met en place. Politiciens, économistes, propriétaires d'entreprises et chercheurs se mettent à la valorisation marchande du français, puisque ce qui est dit haut et fort et avec autorité finit par devenir une réalité. Ainsi, Yves Montenay (2005) insiste sur le fait que 11 % du PNB de la planète est fourni par ce qu'il appelle « le monde économique francophone ».

En 1994, le séminaire intitulé « Langue nationale et mondialisation : enjeux et défis pour le français » était conjointement organisé par le Québec, la Belgique et la France³⁵. Cette coopération internationale constitue une démarche parmi beaucoup d'autres qui visent à développer des stratégies communes. La ministre responsable de la Charte de la langue française au moment de ce séminaire sur la mondialisation le formule comme suit :

« J'estime hautement important de consolider dès maintenant les acquis de la langue française afin de préserver, voire d'accroître, la place du français à l'échelle mondiale³⁶. »

Cette compétitivité linguistique sur un marché mondial devient une stratégie à adopter, non pas pour concurrencer l'anglo-américain, mais pour partager la deuxième place avec d'autres langues :

³³ La « francophonie » désigne l'ensemble des peuples qui parlent la langue française, tandis que la Francophonie (avec une majuscule) désigne plutôt un ensemble de gouvernements (d'États-nations ou de nations) qui partagent l'usage de la langue française d'une façon ou d'une autre. Depuis 1997, existe l'Organisation internationale de la Francophonie, et depuis 1995, la Charte de la Francophonie (voir surtout Erfurt, 2005 et ses références bibliographiques).

³⁴ La francophonie est loin d'être la seule à regrouper dans un ensemble des locuteurs d'une langue à une échelle mondiale : il y a la lusophonie, l'hispanophonie, l'arabophonie, etc. Elle semble par contre constituer l'un des regroupements les plus institutionnalisés pour différentes raisons, voir Calvet (1996 : 99).

³⁵ Il s'agit d'un séminaire organisé par le Conseil supérieur de la langue française de la communauté française de Belgique, le Conseil supérieur de la langue française de France et le Conseil de la langue française du Québec.

³⁶ Marie Malavoy, lors de son allocution au séminaire mentionné plus haut. Le texte est disponible sur le site www.cslf.gouv.q.c.ca/Publications/PubF149/F149ch1.html

« Il serait infructueux d'estimer que le français, ou toute autre langue nationale, puisse occuper seule le second rang derrière l'anglais. Aussi, pour plusieurs, le plurilinguisme, sélectif ou non, présenterait les meilleures chances d'assurer aux langues nationales une place satisfaisante sur l'échiquier de la mondialisation des échanges. »

C'est ce qu'a affirmé Guy Dumas, secrétaire à la politique linguistique du Québec, en conclusion du séminaire. Ainsi, c'est conjointement avec d'autres organisations linguistiques et dans un esprit de défense de la diversité linguistique que le discours sur la compétitivité linguistique au niveau mondial s'articule.

Les situations linguistiques dans les entreprises sont des exemples microscopiques de l'actualisation et de la concrétisation de ces compétitivités linguistiques internationales. Le comportement d'ajustement linguistique, le bilinguisme unilatéral ou vertical, la gestion des frontières linguistiques, la constellation des langues centrales et périphériques que nous avons pu observer, décrire, analyser ou interpréter dans cette étude reproduisent en quelque sorte dans un univers d'interactions interpersonnelles ce qui se négocie entre plusieurs institutions, nations ou organisations internationales. Un tel « calque » de la constellation des langues dans les entreprises à l'image de politiques internationales comporte aussi la possibilité que, si internationalement le poids ou la valeur des langues changent, dans les entreprises également, ce poids va changer, car les sociétés (entreprises) fonctionnent selon le modèle sociétal et reproduisent les lois de leurs marchés.

Les perspectives sur la place du français dans une mondialisation grandissante restent multiples et cette étude le confirme moyennant des exemples les plus divers rencontrés dans les entreprises. Il y a une domination de la langue anglaise qui met au défi la législation nationale du Québec (et d'autres nations). Il y a également une mise en place d'une internationalisation des législations linguistiques qui transparait dans les réseaux mondiaux. Il y a aussi un renforcement identitaire local qui accentue une certaine atomisation plurilingue qu'on peut observer ailleurs dans le monde. Tous ces mouvements sont parallèles et évoluent en s'alimentant. Les stratégies des entreprises québécoises pour « *dealer* » en français au Québec donnent des échantillons éloquents d'une mondialisation multiple.

Références bibliographiques

- ARCAND, Denis (2003). « Les Américains toujours intéressés par la biotech québécoise », *La Presse*, 20 novembre.
- BECKSTEAD, Desmon et Mark BROWN (2003). *De Labrador City à Toronto : la diversité industrielle des villes canadiennes, 1992 à 2002*, Ottawa, Ministère de l'Industrie.
- BÉLAND, Paul (2003). « La langue au travail au Québec selon le recensement de 2001 », *Bulletin du Conseil de la langue française*, vol. 19, n° 1, p. 8-9.
- BOUCHARD, Pierre (1991). *Les enjeux de la francisation des entreprises au Québec (1977-1984)*, Office de la langue française, coll. « Langues et sociétés ».
- BOURHIS, R. Y. (dir.) (1984). *Conflict and Language Planning in Quebec*, Clevedon, Angleterre, Multilingual Matters.
- BOURHIS, R.Y. (1994). « Bilingualism and the language of work : the linguistic work environment survey », *International Journal of the Sociology of Language*, Berlin, Mouton de Gruyter, p. 217-266.
- BOURHIS, R. Y. (2001). « Reversing language shift in Quebec », dans J. A. Fishman (dir.), *Can Threatened Languages Be Saved?*, Clevedon, Angleterre, Multilingual Matters, p. 101-141.
- BOURHIS, Richard Y., Dominique LEPICQ et Itesh SACHDEV (2000). « La psychologie sociale de la communication multilingue », *DiversCité Langues*. En ligne. Vol. V : <http://www.telug.quebec.ca/diverscite>.
- CALVET, Louis-Jean (1996). *Les politiques linguistiques*, « Que sais-je ? », n° 3075, Paris, PUF.
- CALVET, Louis-Jean (1999). *Pour une écologie des langues du monde*, Paris, Plon.
- CALVET, Louis-Jean (2002). « Mondialisation, langues et politiques linguistiques. Le versant linguistique de la mondialisation », *Le Français dans le monde*, n° 323.
- CALVET, Louis-Jean (2002a). *Le marché aux langues*, Paris, Plon.
- CASTONGUAY, Alec (2003). « R & D : la grande séduction », *Commerce*, juillet, p. 50-58.
- CHAMPAGNE, René (1988). *La situation linguistique dans les grandes entreprises québécoises au moment de l'adoption de la Charte de la langue française*, Office de la langue française, coll. « Langues et sociétés ».
- CHÉNARD, Claire et Nicolas VAN SCHENDEL (2002). *Travailler en français au Québec : les perceptions de travailleurs et gestionnaires*, Note de recherche, Office de la langue française.
- COMITÉ INTERMINISTÉRIEL SUR LA SITUATION DE LA LANGUE FRANÇAISE (1996). *Le français langue commune. Enjeu de la société québécoise*, Québec, Ministère de la Culture et des Communications.
- CONAN-CORMIER, Julie et Pierre BOUCHARD (2003). *L'utilisation du français dans les entreprises ayant une entente particulière*, Rapport de recherche, Office québécois de la langue française.
- CORBEIL, Jean-Claude (1980). *L'aménagement linguistique du Québec*, Montréal, Guérin.

- CREFO (Centre de recherche en éducation franco-ontarienne) (2002-2003). *Rapport annuel*, Université de Toronto.
- DUBÉ, Gaëtane (2003). *La langue de travail utilisée dans les petites entreprises de la région de Montréal*, Note de recherche, Office québécois de la langue française.
- DUCHÊNE, Alexandre et Monica HELLER (dirs) (2007). *Discourses of Endangerment*, Continuum, London.
- ERFURT, Jürgen (2005). *Francophonie. Sprache-Discours-Politik*, Tübingen und Basel, UTB A. Francke Verlag.
- GÉMAR, Jean-Claude (1983). « Les trois états de la politique linguistique du Québec : d'une société traduite à une société d'expression », collection « Dossiers », Conseil de la langue française. En ligne : <http://www.cslf.gouv.qc.ca/publications/PubB115/B115P1ch1.html>.
- HAGÈGE, Claude (2001). *Halte à la mort des langues*, Paris, O. Jacob.
- HELLER, Monica (2002). *Éléments d'une sociolinguistique critique*, Paris, Didier.
- HELLER, Monica (2003). « Actors and Discourses in the Construction of Hegemony », *Pragmatics*, vol. 13, n° 1, p. 11-31.
- HELLER, Monica, Jean-Paul BARTHOLOMOT, Laurette LÉVY et Luc OSTIGUY (1982). *Le processus de francisation dans une entreprise montréalaise : une analyse sociolinguistique*, Office de la langue française, coll. « Langues et sociétés ».
- HELLER, Monica et Gabriele BUDACH (1999). « Prise de parole : La mondialisation et la transformation des discours identitaires chez une minorité linguistique », *Bulletin suisse de linguistique appliquée*, vol. 62, n° 2, p. 155-166.
- INVESTISSEMENT QUÉBEC. <http://www.investquebec.com> (consulté le 5 janvier et le 9 mars 2004).
- LAMARRE, Stéphanie et Patricia LAMARRE (2006). « Lorsque le marché économique n'est ni ici ni ailleurs... Nouvelle économie et nouvelles technologies à Montréal : pratiques langagières et discours », *Diversité urbaine*, vol. 6, n° 1, p. 9-24.
- LANDRY, Rodrigue et Réal ALLARD (1990). « Contacts des langues et développement bilingue : un modèle macroscopique », *Revue canadienne des langues vivantes/Canadian Modern Language Review*, vol. 46, n° 3, p. 527-553.
- LANDRY, Rodrigue, Réal ALLARD et Richard BOURHIS (1997). « Profils sociolangagiers des jeunes francophones et anglophones du Québec en fonction de la vitalité des communautés linguistiques », dans Gabriele BUDACH et Jürgen ERFURT (dirs), *Identité franco-canadienne et société civile québécoise*, Leipzig, Leipziger Universitätsverlag.
- LAUR, Elke (2003). *Profils linguistiques et organisationnels des grandes entreprises : une enquête québécoise*, Rapport de recherche, Office québécois de la langue française, 80 p.
- LAUR, Elke (2004). « Parle-t-on international dans les grandes entreprises du Québec? Quelques repères organisationnels sur l'emploi du français », dans *Actes du colloque international sur les pratiques linguistiques dans les entreprises à vocation internationale*, Secrétariat à la politique linguistique, Québec, 9 et 10 juin 2003.

- LEBLOND, Jean-Louis (2003). *Investissements sous contrôle étranger au Québec et au Canada*, Institut de la statistique, Gouvernement du Québec.
- LE GRAND ROBERT DE LA LANGUE FRANÇAISE (2001). *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Deuxième édition dirigée par Alain Rey, Paris, Dictionnaires le Robert.
- LIVIAN, Yves-Frédéric (1998). *Organisation. Théories et pratiques*, Dunod, Paris.
- MAURAS, Jacques (1990). *Aspects de l'aménagement linguistique du Québec*, Québec, Conseil de la langue française.
- MCALL, Christopher, Johanne ARCHAMBAULT, Catherine MONTGOMERY, Frank MUYARD et Louise TREMBLAY (1993). *Langues et langage dans quatre milieux de travail à Montréal*, Rapport de recherche, Équipe de recherche en sociologie du langage, Département de sociologie, Université de Montréal.
- MCNICOLL, Claire (1993). *Montréal. Une société multiculturelle*, Paris, Bélin.
- MONTENAY, Yves (2005). *La langue française face à la mondialisation*, Paris, Les Belles Lettres.
- ROCHER, Guy (2002). « Les dilemmes identitaires à l'origine de l'engendrement de la Charte de la langue française », *Revue d'aménagement linguistique*, Hors série, automne, p. 17-26.
- ROY, Sylvie (2003). « Bilingualism and standardization in a Canadian call center : Challenges for a linguistic minority community », dans Robert BAYLEY et Sandra R. SCHECTER (dirs), *Language Socialization in Bilingual and Multilingual Societies*, Multilingual Matters, p. 269-285.
- ROY, Sylvie (2005). « Language and globalized discourse : Two case studies of Francophone minorities in Canada », *Estudios de Sociolingüística*, vol. 6, n° 2, p. 243-268.
- SIMON, Laurent (2001). « La langue française et les nouvelles technologies au travail : le français au quotidien dans l'industrie des jeux vidéo à Montréal : le cas de *Ubi Soft* », Texte présenté lors des Journées thématiques de la Commission des États généraux sur la situation et l'avenir de la langue française au Québec, 15-16 février.
- STATISTIQUE CANADA (1972). « Investissements étrangers directs au Canada », Rapport Gray, Ottawa, cité dans *Le Quotidien* du 18 juin 1975.
- STATISTIQUE CANADA (2003). *De Labrador City à Toronto : la diversité industrielle des villes canadiennes, de 1992 à 2002*, Collection.nlc-bnc.ca/100/200/301/statcan/insights_can_11-624-f/003/11-624-MIF2003003.pdf (consulté le 8 mars 2004).
- STOLARICK, Kevin, Richard FLORIDA et Louis MUSANTE (2005). *Montréal, ville de convergences créatives : perspective et possibilités*. En ligne : http://www.culturemontreal.ca/pdf/050127_catalytix_fr.pdf#search=%22Catalytix%20Montr%C3%A9al%20possibilit%C3%A9s%22 (consulté le 22 septembre 2006).
- TRÉSOR DE LA LANGUE FRANÇAISE (1985). *Dictionnaire de la langue du XIX^e et du XX^e siècle*, Centre national de la recherche scientifique, Institut national de la langue française, Tome onzième, Paris, Gallimard.
- VAILLANCOURT, François et Luc VAILLANCOURT (2005). *La propriété des employeurs au Québec en 2003 selon le groupe d'appartenance linguistique*, Conseil supérieur de la langue française.

VAN SCHENDEL, Nicolas (2001). *Travailler en français au Québec : les perceptions de conseillers en francisation*, Note de recherche, Office de la langue française.

ANNEXE

Grille thématique d'entrevue

Les questions suivantes peuvent guider les conversations avec le personnel de l'entreprise et les observations

Langues utilisées au travail

- Langues parlées

Quelle langue utilisez-vous en général au travail? Quelle langue utilisez-vous principalement pour communiquer avec vos collègues ou coéquipiers? Vous arrive-t-il d'utiliser d'autres langues? Laquelle? Lesquelles? À quelle fréquence (tous les jours, de temps en temps, exceptionnellement...)? Avec qui? Dans quelles situations? Quelle(s) langue(s) préférez-vous utiliser dans différentes situations ou avec différentes personnes?

- Langues lues

Quelle est la langue utilisée dans les communications écrites (courrier interne, courriel, babillard) dans votre entreprise? Dans quelles langues utilisez-vous les logiciels de travail? Éprouvez-vous de la difficulté à lire l'anglais? le français? Quelle langue préférez-vous lire au travail (courriels, documents, logiciels...)? Recevez-vous tous les documents dans une langue plutôt que dans une autre? Pourquoi, pensez-vous qu'on utilise plutôt cette langue pour communiquer par écrit dans l'entreprise?

- Langues écrites

Quelle proportion de votre tâche est consacrée à l'écriture (courriel, texte, rapport, bordereau, etc.)? Quelle langue utilisez-vous en priorité à l'écrit? Pourquoi? Éprouvez-vous de la difficulté à écrire en anglais? en français? Utilisez-vous des logiciels pour écrire? Dans quelle langue sont les logiciels que vous utilisez? Avez-vous reçu des formations pour la communication écrite? Dans quelle langue?

- Une langue de circonstance

Y a-t-il des circonstances où, de façon plus particulière, vous utilisez une langue plutôt qu'une autre comme langue de communication au travail? Avec des membres d'une autre division, par exemple? Avec un employé francophone, anglophone ou allophone? Dans une tâche ou un but spécifique? Autrement dit, dans quelles circonstances utilisez-vous l'anglais? Le français? Une autre langue?

- Une langue avec laquelle on se sent à l'aise

Y a-t-il une langue avec laquelle vous vous sentez plus à l'aise pour vos communications quotidiennes au travail? Pourquoi?

Vous sentez-vous (sentiriez-vous) mal à l'aise lorsque vous devez utiliser l'anglais/le français au travail? Comment réagissez-vous (réagiriez-vous) lorsqu'une conversation se tient en anglais/en français entre vos coéquipiers? Vous parlez français/anglais, même si vos coéquipiers comprennent difficilement ce que vous dites (vous vous dites qu'ainsi ils apprendront le français/l'anglais)? Vous évitez le contact avec des collègues anglophones/francophones? Vous demandez à quelqu'un de vous traduire? Vous demandez à changer de coéquipiers? Vous leur parlez en anglais/en français même si vous ne possédez pas cette langue à 100 %?

Y a-t-il des moments dans votre travail où vous avez l'impression de ne pas saisir tout ce qui se passe à cause de votre difficulté à comprendre l'anglais ou le français? Cela a-t-il des effets sur votre travail lui-même?

Une question de perception

- Un profil linguistique de l'entreprise

Si vous aviez à décrire le portrait linguistique de votre entreprise que diriez-vous? Quelle langue est la plus utilisée dans les communications verbales? Écrites? Proportion d'une et l'autre langue? Y a-t-il une langue qui semble plus importante qu'une autre? Y a-t-il une langue qui semble privilégiée? Comment cela se manifeste-t-il? Qui utilise quelle langue? Dans quelles circonstances?

Une personne unilingue anglophone/francophone pourrait-elle occuper le même poste que vous? Pourquoi pas?

Quels postes peuvent être occupés par des personnes qui parlent uniquement le français dans votre entreprise?

Quels postes peuvent être occupés par des personnes qui parlent uniquement l'anglais dans votre entreprise?

Quels postes peuvent être occupés seulement par des personnes bilingues dans votre entreprise?

- Langue, statut, salaire et promotion

Pensez-vous qu'une personne parfaitement bilingue dans une entreprise comme la vôtre, au poste que vous occupez en ce moment, peut avoir un meilleur salaire qu'une autre personne uniquement francophone?

Pensez-vous que les personnes bilingues ont de meilleures chances d'avancement (promotion) dans votre entreprise?

Les salaires devraient-ils être meilleurs pour les personnes bilingues dans votre entreprise?

Que donne de plus d'être bilingue dans votre entreprise?

- Le climat linguistique

Comment décririez-vous le climat linguistique dans votre entreprise? Comment se passe l'entente entre les employés francophones, anglophones, allophones? Comment communiquent les employés de différentes langues? Y a-t-il des difficultés de communication entre les employés de différentes origines? Que fait-on pour améliorer la situation?

Y a-t-il des conflits liés à la langue (sentiment d'injustice, « petites cliques » ou ghettos linguistiques, attitude arrogante ou méprisante de personnes parlant une langue ou une autre)? Lesquels? Par quoi sont-ils causés? Que fait la direction pour amoindrir les conflits?

- Attitudes liées à la langue

Aimeriez-vous améliorer davantage votre connaissance de l'anglais pour votre travail? Pourquoi?

Pensez-vous qu'il est facile d'apprendre une autre langue (ou améliorer ses connaissances) pour le travail? Quels sont les obstacles à l'apprentissage d'une langue?

Quelles attitudes adoptez-vous généralement face à la question de l'utilisation de l'anglais/du français au travail? Attitude positive? Négative?

Avez-vous des inquiétudes liées à la langue au travail? Lesquelles? En avez-vous déjà parlé à d'autres employés? À la direction? À votre syndicat? Une solution est-elle envisageable? Laquelle?

- Attitudes liées à la francisation

Quelles attitudes adoptez-vous généralement par rapport à la question de la francisation au travail? Attitude positive? Négative?

Que penseriez-vous si votre entreprise se « francisait » davantage? Est-ce que cela aurait des conséquences négatives ou positives pour le rendement de votre entreprise? Pour les employés? Pour vous?

La question de la francisation est-elle importante pour vous? Quelle est l'attitude générale de votre entreprise face la francisation (direction, syndicat, employés)?

Que fait-on de concret dans votre entreprise par rapport à la francisation? Cela donne-t-il des résultats?

Y a-t-il des choses qui vous apparaissent exagérées ou inappropriées dans l'effort pour la francisation de votre entreprise? Y a-t-il des actions qui vous paraissent trop molles ou trop sévères?

Pensez-vous qu'il est nécessaire et important que le gouvernement surveille les usages de la langue au travail? Ou cela est d'après vous inutile? Ou même nuisible pour le rendement de l'entreprise dans un contexte de mondialisation?

Dans quelles circonstances une entreprise québécoise pourrait-elle être dispensée de se franciser?

- La politique linguistique

Au sein de votre entreprise, y a-t-il une politique linguistique? Est-elle explicite, écrite, connue? Qu promeut-elle?

Que pensez-vous de cette politique? Que devrait-elle inclure de plus ou supprimer? Rend-elle justice à toutes les langues présentes?

Est-elle acceptée par les autres employés de l'entreprise? Est-elle respectée? Dans quelle mesure est-elle appropriée aux activités de l'entreprise?

Des scénarios

Que feriez-vous si vous aviez à augmenter vos connaissances de l'anglais/du français dans l'exercice de votre travail? Vous vous habitueriez? Vous prendriez des cours privés? Vous changeriez d'emploi? Vous vous plaindriez à votre syndicat?

Que feriez-vous si vous aviez à utiliser davantage l'anglais/le français pour obtenir une promotion? Une augmentation de salaire?

Que réagiriez-vous si votre entreprise se « francisait » davantage? Y aurait-il des conséquences négatives à cela? Positives? Que se passerait-il dans le cas contraire?

Des suggestions

Est-il nécessaire d'améliorer l'utilisation du français dans votre entreprise? Quelles actions vous sembleraient efficaces et réalistes pour une telle amélioration?

À quoi vous attaqueriez-vous en premier lieu si vous aviez à « franciser » davantage votre entreprise?

Que feriez-vous pour améliorer les problèmes de communication dus à l'utilisation de différentes langues dans votre entreprise?

