



## 7<sup>ème</sup> colloque international du GEM&L 21 - 22 mars 2013

**Euromed-Management, KEDGE Business School**  
Rue Antoine Bourdelle, Domaine de Luminy, BP 921  
13288 Marseille cedex 9 - France  
Tel : +33 (0)4 91 82 78 00

*Identities, languages and cultures d'entreprise  
La cohésion dans la diversité ?*

*Identities, Languages and Company Cultures:  
Cohesion through Diversity?*

**SOUS LE HAUT PATRONAGE DE LA CONFERENCE DES GRANDES ECOLES,  
DU CHAPITRE DES ECOLES DE MANAGEMENT, DE LA FNEGE, DE L'EFMD**

### PROGRAMME



## Jeudi 21 mars 2013

- 9h30-10h**                    **Hall principal**  
Accueil des participants
- 10h00-10h20**                **Amphithéâtre BNP-Paribas, Hall B**  
Ouverture du colloque  
**Bruno CAMUS**, Directeur des Programmes d'Euromed Management  
**Philippe LECOMTE**, Président du GEM&L  
**Dardo de VECCHI**, Professeur associé, Euromed-Management
- 10h20-10h40**                **Amphithéâtre BNP-Paribas, Hall B**  
Introduction au colloque  
**Dardo de VECCHI**, Président du comité scientifique du GEM&L
- 10h40-11h40**                **Amphithéâtre BNP-Paribas, Hall B**  
**Table ronde pédagogique : « L'étude de cas, un exemple d'innovation pédagogique dans la formation linguistique pour répondre aux besoins de l'entreprise »**  
**Helena KARJALAINEN**, EM Normandie  
**Marie-Catherine IDIART**, Responsable éditoriale, CCMP, CCIP  
**Anne-Marie GENDRON**, Chancellerie fédérale suisse, Association européenne de terminologie  
Modérateur : **Philippe Lecomte**, Président du GEM&L
- 11h40-12h**                    **Pause-café, rencontre avec les exposants**
- 12h-13h**                      **Ateliers Innovations pédagogiques :**  
**Implications pédagogiques de la problématique des langues dans l'entreprise**

Amphi BNP-Paribas	salle C 176	salle C 177	salle C 180
<b>A-M Gendron, Chancellerie fédérale suisse</b>  Les enjeux du multilinguisme pour l'administration fédérale suisse	<b>H Karjalainen, EM Normandie</b>  Comment innover la pédagogie par la méthode de création d'études de cas?	<b>I Lajara, Euromed-Management</b>  Autonomie dans l'enseignement des langues : la pédagogie PRO ACT, « Apprendre les langues autrement »	<b>B du Mesnil, Audencia, Nantes</b>  Do language teachers just teach languages? Exploring the multi-faceted role of language teaching?
<b>C Ezzeldin</b>  Coaching Linguistique en Entreprise : une autre manière d'enclencher les intelligences collectives.	<b>P Wheal, Ecole des Mines de Saint-Etienne</b>  Expérience d'une innovation pédagogique dans l'enseignement des langues aux Mines de St Etienne : Team-teaching (team-learning, team-building...)	<b>C Measson &amp; N Dubruc, ESC Saint-Etienne</b>  Formation de groupes mixtes d'étudiants ingénieurs-managers au FLE : un choix pédagogique de formation à la culture française	<b>S Flinders, York Associates</b>  Where is Business English going? Bringing management training into the Business English classroom

**13h00-14h30**                **Déjeuner (offert par Euromed-Management)**

Communications	Amphi BNP-Paribas Président de séance: H Karjalainen	salle C 176 Président de séance: Mary-Yoko Brannen	salle C 177 Président de séance: B Beeler	salle C 180 Président de séance: J Pleuret
14h30-15h00	J Saulière CRG-Ecole polytechnique/CNRS  L'anglicisation, un défi pour les organisations : regards croisés sur l'entreprise et l'enseignement supérieur.	P Yanaprasaart, Université de Bâle  Multilingualism: In the Dynamics of Languages and Identities in globalized professional context	A-M Barrault-Méthy & M-C Deyrich, Université Montesquieu-Bordeaux IV et IUFM Université Montesquieu- Bordeaux IV  Politiques linguistiques d'entreprise en contexte : des stratégies entre diversité et cohésion	M-B Vittoz & M-M Mattioda, University of Turin  La langue d'entreprise est-elle plurielle ? Positionnement identitaire et culturel dans la communication corporate des entreprises agroalimentaires françaises et italiennes
15h00-15h30	L-M Clouet, ISIT, Paris  Revisiter la traduction dans les dynamiques de groupes en entreprise : processus, rôle, compétences de traduction dans un environnement multiculturel et multilingue	H Kelly, Trinity College Dublin  The Hegemony of Global Business English: alternatives for a Globalised World	C Caseau & M Bonescu, Groupe ESC Dijon Bourgogne  Du discours institutionnel à la mise en pratique. L'identité de la Raiffeisenlandesbank de Basse Autriche et Vienne (RLB NÖ-Wien)	C Desoutter, Università degli Studi di Bergamo  Stratégie d'accomodation et stratégie identitaire : deux moteurs de l'usage du français dans les entreprises localisées en Italie
15h30-16h00	<b>Pause</b>			
16h00-16h30	J-L Vaxelaire, INALCO  Globish et identité : un couple sans avenir	M Russo, L Roberson, P Briganti, Rouen Business School, Teachers College, Columbia University, NY & University of Naples Parthenope  An exploration of the impact of accent diversity for non- native speakers in France and Italy	G Felten, CEDISCOR, Paris 3-Sorbonne Nouvelle, CNRS  Identité institutionnelle ou « identification culturelle collective » ? Une réponse inscrite au cœur du discours en ELF d'entreprises françaises et chinoises	A Cipriani, Methas  L'utilisation des métaphores : un usage à maîtriser, modérer ou inhiber au sein d'une entreprise multiculturelle ?
16h30-17h00	M Vallée, EDC  Des rhétoriques sensiblement différentes dans les discours d'entreprise en français et en anglais.	P Daly & D Davy, EDHEC Business School /Ecole Polytechnique  Hybrid Lexical Use in French Corporate Discourse	E Lombardo, M Ouvrard, LSIS - UMR CNRS 7296, Aix-Marseille Université et Euromed- Management Toulon  La cohésion de l'identité narrative: mémoire de l'histoire d'entreprise	X Parisot, ESC Troyes  La métaphore dans la théorie des organisations : le cas du concept d'écosystème d'affaires.

17h15-18h15

Salle 176  
AG du GEM&L

18h15-19h30

Salle 176  
CA du GEM&L

20h

Dîner au restaurant le Zinc  
182 Rue du Rouet, 13008 Marseille, ☎ 04 91 78 23 44  
Métro Rond Point du Prado / Périer  
Participation libre



## Vendredi 22 mars 2013

- 9h00**                      **Hall principal**  
Accueil des participants
- 9h15-10h15**            **Amphithéâtre BNP-Paribas, Hall B**  
**Conférence de M. le Professeur Philippe D'IRIBARNE**  
**Unité des valeurs, diversité des langues et des cultures**  
*Le professeur d'Iribarne dédicacera ses ouvrages pendant la pause à 11h15*
- 10h15-11h45**            **Amphithéâtre BNP-Paribas, Hall B**  
**Table ronde entreprises : « Politiques et pratiques linguistiques au service d'une communication efficace dans l'entreprise internationalisée du XXIème siècle »**  
**Mario FORMICA, ATR**  
**Emilie CHARBONEL, Banque HSBC**  
**Véronique BARBAUD, Groupe Total**  
**Pierre GINESTEL, Eurocopter**  
Modérateur : **Philippe Naszalyi**, Directeur de La Revue des Sciences de Gestion
- 11h-45-12h15**            **Pause-café, rencontre avec les exposants**
- 12h15-13h15**            **Ateliers innovations pédagogiques**

<b>Amphi BNP-Paribas</b>	<b>salle C 176</b>	<b>salle C 177</b>	<b>salle C 180</b>
<b>D de Vecchi, Euromed-Management</b>  Bilan de l'enseignement en espagnol de la sémiotique comme forme d'intégration à l'entreprise	<b>Ph Lecomte, Toulouse Business School</b>  Compte-rendu de recherche sur le facteur langue dans le management international	<b>S. Simpson, Agence Iter France</b>  The building of a common culture through diversity : the case of the Iter Organization	<b>T Mughan &amp; M-Y Brannen, University of Victoria (CND)</b>  The Languages of the Global Business Organization – Fission or Fusion?
<b>I Lajara, Euromed-Management</b>  Un exemple de la pédagogie par l'Action : le sous-titrage	<b>D de Vecchi, Euromed-Management, KedgeBusiness School</b>  Neuf années d'enseignement de "Management & Langage": de la boîte à outils linguistiques du manager à la pratique en entreprise.	<b>V Angles, Euromed-Management</b>  ITER Un modèle de fusion interculturelle	<b>L Cohen &amp; J Kassis-Henderson, ESCP-Europe</b>  Language strategies in MNCs : implementing International Business research findings in management education through reflexive learning based on students' in-company experience

13h15-14h30 Déjeuner (offert par Euromed-Management)

Communications	Amphi BNP-Paribas Président de séance: K Surridge	salle C 176 Président de séance: D de Vecchi	salle C 177 Président de séance: L Cohen	salle C 180 Président de séance: Terence Mughan
14h30-15h00	E Thivant, J Ientile-Yalenios, A Roger, Centre de Recherche Magellan, IAE Université Jean Moulin, Lyon 3 & École de Management Strasbourg  Discours managériaux et analyse lexicométrique Comparaison de guides d'entretien dans des contextes culturels différents	V Delavigne, Université de Rouen Laboratoire DySoLa EA 4305,  Du vagabondage du jargon. Discours professionnels et vulgarisation d'interface	J Urasadettan, Université Rennes 2  Les ambiguïtés de langage comme reflet de l'ambiguïté culturelle : une dimension oubliée des études des cultures organisationnelles ?	M Zølner, Copenhagen Business School  Common corporate language and cultural learning: the cases of two MNCs of Danish origin
15h00-15h30	F Guelle & E Thivant, Centre de Recherche Magellan IAE Université Jean Moulin Lyon 3  Communication de recrutement au Japon : comparaison des visions d'entreprise des constructeurs automobiles japonais	V Angles, Euromed-Management  Le cas d'un partenariat franco-chinois : la catégorisation cognitive comme clef explicative des conflits et comme source de recommandations.	A Church-Morel, IREG - Université de Savoie - IAE Savoie Mont-Blanc  La gestion de la diversité linguistique comme un élément de la culture organisationnelle: Un cas exploratoire de multinationale dans la région Rhône-Alpes	N Wilmot, Sheffield Business School  Professional Identity and Language Competence: A Theoretical Framework for the Relationship
15h30-16h00	Pause			
	Amphi BNP-Paribas	salle C 176	salle C 177	salle C 180
16h00-16h30	B Largillier, ARCNAM, Aix-en-Provence (ABSENT)  Dynamique du langage, dynamique des entreprises	P Rozin & JC Scilien, Paris X Nanterre & IAE de Lille (Lille1)  Instrumentalisation et rapports de force	C Barmayer, Universität Passau (ABSENT)  Symétries et asymétries des relations interculturelles et ancrages identitaires dans les multinationales. Une analyse du management franco-allemand par le «langage peint»	

16h45-17h15 **Amphithéâtre BNP-Paribas, Hall B**  
**Bilan et clôture du séminaire,**  
**Philippe LECOMTE, Président du GEM&L**  
**Dardo de VECCHI, Professeur associé, Euromed-Management**

## Mot du président du GEM&L

Chers collègues et amis,

Voici la 7<sup>ème</sup> édition de notre colloque. Pour la seconde année, il s'agit d'un colloque international et cette fois sous le sigle du GEM&L. Association issue du GEM, que nous avons créée l'été dernier après le succès du colloque 2012 à l'ESSEC. Naturellement, l'édition 2013 bénéficie de l'expérience du GEM dans les colloques précédents. Et comme l'an dernier, nous avons un colloque international, doté d'un comité de lecture également très international, dans lequel figurent les représentants les plus éminents du domaine de recherche dans lequel nous nous situons, la communication linguistique au sein des entreprises internationalisées.

En effet, si le domaine des études interculturelles et du management international est largement représenté par différentes associations amies, dont les colloques offrent une plateforme d'échanges pour les chercheurs du monde entier, celui des langues et de la communication multilingue est à ce jour encore relativement peu développé et le colloque GEM&L a pour but d'offrir une tribune et un lieu d'échanges sur ce courant de recherche. Notre objectif est celui affiché dans les statuts du GEM&L : être un lieu de rencontre entre enseignants-chercheurs du monde académique, praticiens de la formation au management et acteurs de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous avons appuyé ce colloque sur trois piliers : les communications scientifiques, les ateliers d'innovation pédagogiques, censés être la courroie de transmission entre la recherche et la formation, et les tables rondes qui rassemblent formateurs et professionnels de l'entreprise. Nous avons aussi un éminent acteur et témoin de la recherche en sociologie des entreprises en la personne du professeur Philippe D'IRIBARNE qui nous a fait l'honneur d'accepter d'être le *keynote speaker* de ce colloque, qu'il soit ici chaleureusement remercié.

Je voudrais remercier aussi M. Bernard BELLETANTE, Directeur de Kedge Euromed-management et président du Chapitre des Ecoles de Management qui nous accueille à Marseille et soutient notre colloque, ainsi que tous ceux qui ont contribué à assurer le succès de celui-ci. Nous remercions en particulier notre ami Dardo de Vecchi, président de notre comité scientifique et tous les membres du comité de lecture qui ont évalué à l'aveugle les propositions de communication et l'équipe d'Euromed-Management qui a soutenu Dardo, dans la tâche ingrate de l'organisation matérielle du colloque. Je remercie également M. le professeur Michel Berry qui nous a proposé d'accueillir les meilleurs articles de ce colloque dans les colonnes de la revue Gérer et Comprendre, M. Eric CORNUEL, directeur de l'EFMD, M. Pierre TAPIE, Président de la CGE et M. Pierre-Louis DUBOIS, Directeur de la FNEGE, qui ont accepté de patronner ce colloque. Nos remerciements les plus chaleureux à tous les auteurs des communications, des ateliers et aux participants aux tables rondes et également aux exposants, sans lesquels ce colloque n'aurait pas pu avoir lieu. Bon colloque à tous !

Philippe Lecomte  
Toulouse Business School  
Président du GEM&L

## **A word from the president**

Dear Colleagues and Friends,

This year we are organizing our 7<sup>th</sup> conference. For the second time, it is an international event, and the first under the name of GEM&L. The GEM&L Association was created last summer after the success of the GEM Conference 2011 at Essec Paris. This 2013 edition has of course benefited from the experience of the previous conferences. As was the case last year, this is an international conference with a review committee composed of the most distinguished scholars in our research stream, language and business.

Indeed, although the field of cross-cultural and international management is widely covered by several associations whose conferences offer a forum for scholars all over the world, the topic of language in international organizations is less widespread and it is the aim of the GEM&L conference to offer a meeting place where scholars, teaching faculty and business executives can exchange ideas and research results. It is for this reason that there are three types of sessions in this conference: academic papers, innovative workshops demonstrating links between research and teaching, and round tables, bringing together representatives from the academic world and from companies. We also have the honor to welcome Professor Philippe D'IRIBARNE as keynote speaker of the conference. Prof. D'IRIBARNE is a distinguished author in the field of sociology of organizations. We would like to thank him very much for being here with us.

I would also like to thank Professor Bernard BELLETANTE, Director of Euromed-Management – KEDGE Business School and President of the Chapitre des Ecoles de Management for giving their support to this conference and opening the doors of his school for us, and also all members of the local team who have contributed to the organization of the conference. We are particularly grateful to our friend Dardo DE VECCHI, president of the GEM&L scientific committee and all reviewers of the conference board who evaluated the proposals through the double blind review process. Many thanks also to Michel BERRY who will consider the best papers for submission to the journal “Gérer & Comprendre”. Thanks to Professor Eric CORNUEL, Director of the EFMD, Pierre TAPIE, President of the CGE, Professor Pierre-Louis DUBOIS, Director of the FNEGE, for supporting the conference. Our warmest thanks to all authors and members of the round tables and to our exhibitors and sponsors. We hope you'll enjoy this GEM&L conference!

Philippe Lecomte  
Toulouse Business School  
President of GEM&L

## Introduction au colloque

Comme pour les sociétés en général, les entreprises ou les organisations ne peuvent se constituer, se faire connaître, se faire reconnaître et, moins encore, agir sans le langage, sans cet élément abstrait, médiation entre deux espaces mentaux. « Le travail n'est jamais hors langage », écrit le réseau Langage & Travail<sup>1</sup>. A côté des six fonctions du langage décrites par Jakobson, il conviendrait d'ajouter le langage en lui-même comme un élément identifiant fort. Le rapport langage – identité n'est cependant une nouveauté : on le retrouve dans les accents ou le vocabulaire. Dans la Bible, le Livre des Juges (Juges 12,5-6) donne un exemple de ce rapport : alors que les hommes de Galaad prononçaient shibbolet [ʃibolet] et avaient la vie sauve, les Ephraïmites le prononçaient [sibolet] étaient égorgés. Les sons sont en effet des signes d'identité, un critère qui révèle l'appartenance à une communauté. La sociolinguistique de William Labov connaît bien cette situation. Marques, noms de produits, de services, formes discursives mais aussi valeur donnée aux mots quotidiens par les membres d'une entreprise sont tout aussi identifiants. Le choix – ou le non-choix- d'une ou de plusieurs langues, en dit parfois long et est signe d'identification également.

Les langues en effet ne se décrètent pas, elles s'apprennent et je dirais même se construisent avec l'Autre parce qu'elles sont des institutions sociales. Quelques années après la sémantique créée par Michel Bréal, Antoine Meillet écrivait en 1905<sup>2</sup> : « une langue existe indépendamment de chacun des individus qui la parlent, et, bien qu'elle n'ait aucune réalité en dehors de la somme de ces individus, elle est cependant extérieure à chacun d'eux ». La question est de se demander si la langue est extérieure *aussi* à l'entreprise ? Il serait utile d'examiner en effet comment se manifeste cet élément *extérieur à la somme des individus qui interagissent dans une entreprise*, et ce que cette manifestation nous dit. En situation monolingue *et* multilingue.

Il n'est pas souhaitable que le multilinguisme occulte par trop la réalité d'une très grande quantité d'entreprises qui travaillent dans une seule langue et pour qui la présence d'une autre langue se limite à quelques situations précises. Les entreprises en situation monolingue doivent être incluses dans notre champ de recherche car la culture d'entreprise est *aussi* véhiculée par la langue même dans les unités de petite taille.

Parallèlement, une même organisation peut avoir des langues différentes tout en ayant besoin d'une référence commune pour trouver un terrain d'entente. Les études de traduction ont bien sûr leur mot à dire. Les spécialistes le savent, mais l'entreprise le sait-elle ? C'est moins sûr parce que, contrairement aux situations interculturelles, les responsables n'ont pas forcément été formés à traiter des situations linguistiques. Derrière les traductions se cachent des réalités mal connues pour le non linguiste : traduire le texte ? l'intention ? le contenu ? La langue identitaire est-elle la même langue qui sert l'action et la connaissance ? A l'heure de la globalisation, si l'anglais a conquis un terrain incontestable, cela ne revient pas dire que *toute* l'entreprise en a besoin et encore moins que toute l'entreprise le parle avec une même efficacité. Qu'on le veuille ou non, l'anglais coexiste avec d'autres langues. Ce colloque cherchera ainsi à explorer toutes ces différentes dynamiques linguistiques.

Dardo de Vecchi  
Euromed-Management, Kedge Business School  
Professeur associé linguistique appliquée au management  
Président du Conseil scientifique du GEM&L  
Dardo de Vecchi

---

<sup>1</sup> Pène, S., Borzeix, A. et Fraenkel, B. (2001), *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan, Coll. Langage & Travail.

<sup>2</sup> Meillet, Antoine. "Comment les mots changent de sens" in *L'Année sociologique rééd. in Linguistique historique et linguistique générale* Paris: Champion, 1905.



## Résumés – *Abstracts*

Anglès, 10  
Barmeyer, 11  
Barrault-Méthy, 10  
Bonescu, 12  
Briganti, 20  
Caseau, 12  
Chrurch-Morel, 13  
Cipriani, 12  
Clouet, 13  
Daly, 14  
Davy, 15  
Delavigne, 16  
Desoutter, 14  
Deyrich, 10  
Guelle, 16  
Ientile-Yalenios, 21  
Kelly, 16  
Largillier, 17  
Lombardo, 18  
Mattioda, 18  
Ouvrard-Servanton, 18  
Parisot, 19  
Pleutret, 19  
Roberson, 20  
Roger, 21  
Rozin, 20  
Russo, 20  
Saulière, 21  
Scilien, 20  
Thivant, 16, 21  
Tréguer-Felten, 15  
Urasadettan, 22  
Vallée, 23  
Vaxelaire, 23  
Vittoz, 18  
Wilmot, 24  
Yanaprasart, 24  
Zølner, 24

Valérie Anglès, Professeur assistant  
Euromed-Management  
valerie.angles@euromed-management.com

### **Le cas d'un partenariat franco-chinois : la catégorisation cognitive sur la base des langues comme source de conflit**

L'objectif de l'article est premièrement de décrire un cas de conflit entre deux équipes appartenant pourtant à deux entreprises partenaires. Deuxièmement il s'agit d'expliquer les causes du conflit observé par la théorie de la catégorisation cognitive en psychosociologie. La catégorisation cognitive se fait essentiellement, dans le cas observé, sur la base de la langue parlée dans chaque groupe. La langue est révélatrice d'une forte identification à deux pays différents mais aussi à deux organisations différentes, et d'une discrimination envers l'autre groupe qui ne comprend pas la même langue, et à qui toutes les difficultés de la collaboration sont attribuées. Il s'agit enfin, de tirer des recommandations pratiques plus générales applicables à d'autres cas où cette théorie pourrait s'appliquer. Nos recommandations portent surtout sur des choix organisationnels et des attitudes individuelles qui permettraient de diminuer la force de ce processus de catégorisation par la création d'une langue et d'outils de communication communs au partenariat.

---

Anne-Marie Barrault-Méthy  
Université Montesquieu-Bordeaux IV  
ammethy@u-bordeaux4.fr

Marie-Christine Deyrich  
IUFM Université Montesquieu-Bordeaux IV  
mc.deyrich@gmail.com

### **Les politiques linguistiques d'entreprise en contexte européen et extra-européen : éléments d'analyse et réflexions**

La question des politiques linguistiques d'entreprise est centrale d'une part dans les entreprises, afin de favoriser les exportations et la conquête de nouveaux marchés, et d'autre part des États, régions et autres entités. La recherche s'est récemment intéressée à la spécificité des politiques linguistiques d'entreprise et il existe déjà de nombreux travaux sur le sujet. Les enjeux liés à la compréhension de ces politiques sont très importants en raison des coûts de formation, initiale et continue. Qu'est-ce qu'une politique linguistique d'entreprise ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les résultats du projet européen LILAMA (Leonardo-Grundtvig) qui a permis de créer un observatoire des bonnes pratiques de politiques linguistiques liées aux besoins des entreprises et des salariés. Nous présentons notre méthode d'analyse fondée sur la théorie du management linguistique de Spolsky (2010), puis notre corpus issu de LILAMA. Les résultats seront ensuite détaillés par zone géographique, avec l'Europe d'une part, les États Unis, le Canada et la Chine. Nous nous interrogeons ensuite sur les leçons que peuvent tirer les entreprises européennes de ces politiques linguistiques conduites hors Europe. Pour ce faire, nous établissons un bilan de ces politiques et examinerons les tendances à l'international. Nous concluons sur le caractère primordial du contexte politico-stratégique international et sur le nécessaire développement de compétences interculturelles pour favoriser la communication par delà la diversité linguistique.

---

Christoph I. Barmeyer  
Professeur, Chaire Communication Interculturelle  
Université de Passau /Allemagne &  
Professeur affilié au centre de recherche „HuManiS“ (EA1347)  
de l'Ecole de Management/Université de Strasbourg  
christoph.barmeyer@uni-passau.de

**Symétries et asymétries de pouvoir dans relations interculturelles en entreprises multinationales.  
Une analyse du management franco-allemand par le « langage pictural »**

Les relations interculturelles franco-allemandes ont vu depuis des décennies leur signification croître pour prendre une place prépondérante dans divers domaines, tels que la culture, la politique, l'économie ou plus largement encore, la société. Exercées en milieux privés ou publics – du tourisme à la politique, en passant par les échanges scolaires, l'expatriation ou les missions à l'étranger ou bien encore le management multiculturel – elles s'avèrent rarement sans difficultés et furent à l'origine de nombreuses initiatives et publications (DFI 2003).

Aux relations franco-allemandes est aussi très souvent associée l'idée de coopérations d'acteurs en entreprise; dans l'espace germanophone, ces dernières furent déjà l'objet d'études relevant des sciences de la communication. Les difficultés rencontrées lors d'interactions dans le contexte managérial ont été *inventoriées* dans le cadre d'analyses réalisées sur le lieu de travail à l'aide de questionnaires, d'interviews, d'observations participatives, puis *exposées* – de manière verbale par exemple – par des témoignages d'acteurs (v. Helmolt/Müller-Jacquier 1991, v. Helmolt 1997, Pateau 1998) ou encore décrites et définies au moyen d'études de cas et de récits d'incidents critiques (Barmeyer/Davoine 2008, Pateau 1998, Breuer de Bartha 1993).

De deux décennies d'études de la communication interculturelle franco-allemande découlent deux problématiques et questions de recherche:

*Premièrement* : Les difficultés relevant de la communication interculturelle, résultats d'interactions dans le contexte de l'entreprise et dont diverses études ont été mentionnées ci-dessus, ont-elles évolué? Quels thèmes se révèlent aujourd'hui encore signifiants et d'actualité ?

*Deuxièmement*: Est-il possible de faire de la communication interculturelle un sujet d'étude et d'analyse par le biais d'autres formes de représentation que celles des langages écrit ou parlé? Pourrions-nous privilégier des formes se concentrant essentiellement sur des éléments à forte charge émotionnelle ou en prise avec l'action, tant dans leur processus de réflexion que dans leur résultat final, et servant véritablement à travailler sur ces expériences interculturelles ?

Cet article témoigne de la sélection d'une forme qui, par son aspect visualisant, reflète et illustre littéralement les enjeux de la coopération franco-allemande: des spécialistes et cadres dirigeants prennent dans un instantané 'la parole' en nous livrant, pour cette étude, de véritables illustrations. Les représentations graphiques, langage « pictural», sont en communication interculturelle un moyen intéressant pour mettre en lumière les spécificités et contrastes culturels (Lüsebrink/Walter 2003). Jusqu'ici, il n'avait cependant jamais été question d'avoir recours à l'image sous forme de dessin, comme véritable production d'acteurs directement impliqués dans des situations interculturelles, rendant ainsi compte de leur expérience.

---

Mihaela Bonescu  
Professeur de marketing et communication  
CEREN/LESSAC, Groupe ESC Dijon Bourgogne  
CIMEOS EA 4177/ÉQUIPE 3S, Université de Bourgogne  
mihaela.bonescu@escdijon.eu

Cornelia Caseau  
Professeur d'allemand, Responsable du département Langues et Cultures  
CEREN/Chaire microfinance, Groupe ESC Dijon Bourgogne  
cornelia.caseau@escdijon.eu

### **Du discours institutionnel à la mise en pratique. L'identité de la Raiffeisenlandesbank de Basse Autriche et Vienne (RLB NÖ-WIEN)**

La banque Raiffeisen de Vienne et de Basse Autriche (RLB NÖ-Wien) affiche, assume et valorise depuis 2008 une politique active de développement auprès d'une clientèle immigrée d'origine turque et ex-yougoslave. Son activité, comme sa communication, mettent l'accent sur son engagement pour l'intégration des communautés d'immigrants dans la capitale autrichienne. Il est ainsi intéressant de voir comment la banque Raiffeisen, qui occupe le premier rang parmi les prestataires de services financiers en Autriche, définit son identité de marque par rapport aux minorités, en particulier aux turcs, arrivés en Autriche en tant que travailleurs immigrés à partir des années 1960. En partant du principe que le discours de la banque correspond globalement à son engagement réel et aide effectivement à l'intégration de la communauté turque à Vienne, nous allons montrer qu'il existe une homogénéité entre le discours institutionnel, le discours managérial et leur mise en actes. Notre travail propose une étude du discours de marque déployé par la RLB NÖ-Wien dans sa communication écrite (rapports d'activité, publications diverses, sites Internet) ainsi que dans le discours de ses managers et responsables, basés essentiellement au siège et dans différentes filiales pratiquant l'ethno-banking à Vienne. Des exemples concrets compléteront notre analyse.

---

André Cipriani  
Methas  
andre.cipriani@wanadoo.fr

### **L'utilisation de métaphores au sein d'une entreprise interculturelle**

A une époque où la multi-culturalité s'intensifie dans le monde de l'entreprise, le management des liens entre les diverses cultures devient un gage de développement, de cohésion sociale, et suscite un intérêt grandissant dans le monde académique depuis plus d'une décennie. Afin d'alimenter les débats, l'objet de cette communication est de sensibiliser le lecteur sur l'utilisation de métaphores au sein d'une organisation multiculturelle, tant dans la diversité des domaines d'application que sur les potentiels et les risques encourus. A l'identique des auteurs ayant abordés le sujet (Morgan, 1999; Cornelissen & Al., 2008; Le, 2008), dont nous présentons une partie de leurs travaux, nous croyons à l'intérêt scientifique du champ d'étude dans le cadre d'entreprise interculturelle dont l'enjeu est d'établir des liens productifs entre les différentes cultures internes ou externes. Les angles de la culture d'entreprise, du marketing, de l'épistémologie ou de la communication seront abordés afin de donner au lecteur des approches pouvant être concomitantes ou opposées.

---

**La gestion de la diversité linguistique comme un élément de la culture organisationnelle:  
Un cas exploratoire de multinationale dans la région Rhône-Alpes**

La diversité linguistique est une caractéristique des entreprises multinationales qui attire de plus en plus d'attention dans la recherche. Les entreprises abordent cet aspect du paysage organisationnel avec des stratégies plus ou moins définies et avec des degrés d'application variables. Nous proposons ici de considérer la gestion de la diversité linguistique dans les entreprises comme un élément de la culture organisationnelle. A travers un cas exploratoire de multinationale dans la région Rhône-Alpes, nous examinons les perspectives envers la diversité linguistique en trois parties : les pratiques ou les comportements visibles, les valeurs ou les philosophies exprimées qui sont liées à ces pratiques, et les postulats de base indiqués par ces dernières. Cette approche permet une exploration des liens entre les pratiques et les valeurs exprimées afin de mieux comprendre le sens que la diversité linguistique et sa gestion peut avoir pour les acteurs dans une entreprise. L'intérêt de la démarche est de pouvoir, dans des recherches futures, aborder la gestion de la diversité linguistique en tant que négociation de culture partagée.

---

Louis-Marie Clouet  
Management interculturel, ISIT Paris  
l.m.clouet@isit-paris.fr

**Revisiter la Traduction en entreprise : processus, rôle, compétences de traduction dans un environnement multiculturel et multilingue**

La traduction est actuellement en profonde mutation, en particulier en ce qui concerne sa place et de sa fonction au sein des organisations et des entreprises. Alors que les départements de traduction ont fermé dans le courant des années 1990, la fonction même de la traduction est en train de se replacer au cœur des organisations et entreprises internationalisées. La mondialisation, au-delà de l'usage amplifié de l'anglais – ou plutôt du globish comme nouvelle *lingua franca* – a pour effet de multiplier les échanges économiques, culturels, de loisirs et de faire basculer ces échanges dans la réalité d'un monde plurilingue. C'est dans ces situations multipliées qu'émerge un besoin croissant de Traduction, qu'on entendra ici au sens de « tout travail de médiation interlinguistique, permettant la communication entre membres de communautés de langues différentes » (Ladmiral 1989, p. 90).

Si – pour les entreprises – il n'est plus question de dédier un service ou un département à la traduction, le fait même de « traduire » irrigue désormais leur quotidien : les entreprises sont invitées à revisiter la place des langues utilisées en leur sein, et donc la place que doit occuper une fonction « traduction ». Cette réflexion rejoint celle de la place du langage dans l'entreprise et donc la place de la Traduction, dans le cadre de dynamiques de groupes.

---

Peter Daly, Professor of Business Communication,  
EDHEC Business School  
peter.daly@edhec.edu

Dennis Davy, Associate Professor of English,  
EDHEC Business School/Ecole Polytechnique  
dennis.davy@edhec.edu

### **Hybrid Lexical Use in French Corporate Discourse**

The paper aims to explore the nature and extent of English-based lexis, especially loanwords and calques, and other neologisms in contemporary French corporate discourse (e.g. *pitcher*, *forwarder*, *conf call*, *paperboard*, *N+1*, *être force de proposition*), which have been defined as *managerial newspeak* and *wording*, and to investigate the reactions this type of French from members and non-members of this discourse community. The exploratory mixed-method approach used is empirically data-driven and exploits a lexicological/word-formational. The first phase of the research was quantitative, involving a questionnaire sent to business school students working as ‘apprentices’ in French companies; this sought to identify and categorize the different types of novel lexis employed in French corporate discourse in order to create a taxonomy of the various categories of terms encountered. Lexical expressions selected from the 450 linguistic tokens in questionnaire data, along with an email written in this style of ‘French’ and posted on the Internet, containing lexical items from various word-formational categories, were used as prompt documents in the qualitative phase of the research. A taxonomy of different kinds of borrowings and neologisms is proposed and reactions to a selection of the hybrid lexical terms are outlined, from members of the business community and from ‘outsiders’. The relevance of this research for teachers and students of French, English and Business Communication as well as for business professionals is also considered.

---

Cécile Desoutter  
Università di Bergamo  
cecile.desoutter@unibg.it

### **Stratégie d’accommodation et stratégie identitaire : deux moteurs de l’usage du français dans des entreprises localisées en Italie.**

Au-delà des stratégies institutionnelles, les pratiques linguistiques au travail sont fortement orientées par le rapport que les locuteurs ont avec les langues de leur répertoire et par les stratégies individuelles qui en résultent. Nos propos s’appuient sur l’usage du français dans des entreprises localisées en Italie. Ils ressortent de l’analyse de discours recueillis dans des enquêtes par entretien avec des Italiens qui, dans leur pays, utilisent le français pour communiquer avec des collègues, des fournisseurs ou des clients situés dans des pays francophones. Pour les individus pris en considération, l’usage du français au travail fait émerger des notions qui relèvent d’une part de la solidarité avec leurs interlocuteurs francophones et, d’autre part, de leur propre affirmation identitaire dans un double processus d’identification et de distanciation.

---

### **Du vagabondage du jargon**

Ce travail présente une partie d'une étude en cours sur les documents s'élaborant et circulant dans et hors des organisations. Que se passe-t-il lorsque des documents techniques, scientifiques ou médicaux doivent franchir les portes du service, du site, de l'entreprise, de l'organisation ? Quelles contraintes pèsent sur l'écriture ? Quels impératifs formels sont imposés pour qu'elle soit conforme à « l'image » souhaitée de l'organisation ? Quelles exigences discursives sont à l'œuvre ? Que deviennent les termes, symptômes du « jargon » métier et marqueurs identitaires, dans ces textes ? Notre présentation s'attache, dans une perspective monolingue, à explorer les façons dont des textes s'écrivent dès lors qu'ils sont amenés à circuler hors de leur sphère organisationnelle. Il s'agit de repérer d'un point de vue microtextuel les traces des anticipations, les indices du dialogisme du scripteur aux prises avec divers enjeux : culturels, identitaires, communicationnels... A partir de l'analyse d'un corpus centré sur la cancérologie, nous chercherons à rendre compte des objectifs d'écriture qui, pris entre des positions opposées, se révèlent parfois contradictoires et nous montrerons la façon dont les identités culturelles des acteurs s'impriment dans la matérialité discursive.

---

Geneviève Tréguer-Felten  
Chercheuse associée au  
Cediscor-Syled, Paris 3, Sorbonne nouvelle  
Et à Gestion & Société (CNRS)  
gengrinderdo@gmail.com

### **Identité institutionnelle ou « identification culturelle collective » ? Une réponse inscrite au cœur du discours en ELF d'entreprises françaises et chinoises**

L'analyse comparative dont cette communication rend compte est centrée sur l'*ethos* aristotélicien déployé par des entreprises françaises et chinoises dans leurs brochures ou auto-présentations (sur Internet) en anglais *lingua franca* et sur sa contribution à leur identité corporate (IC). La question qui se pose tient à la langue dans laquelle ces discours sont exprimés et au public visé qu'elle induit : un public qui n'entend pas la langue vernaculaire et qui s'inscrit dans une culture différente. La focalisation sur la forme discursive et sur sa contribution à l'*ethos* plutôt que sur le seul contenu propositionnel des discours montre que, malgré la langue de communication commune, les caractéristiques discursives qui se font jour rapprochent, plus qu'elle ne différencient, les entreprises françaises et chinoises entre elles, dessinant comme en surimpression à l'IC une identification culturelle collective, témoignant d'une démarche persuasive adaptée à l'auditoire initial des discours. Ce constat soulève la question rarement abordée de la pertinence, à la faveur d'une traduction dans un anglais *lingua franca* censé permettre la compréhension du plus grand nombre, du transfert d'une rhétorique initialement développée pour un public national.

---

Françoise Guelle  
Centre de Recherche Magellan  
IAE - Université Jean Moulin Lyon 3  
francoise.guelle@univ-lyon3.fr

Eric Thivant  
Centre de Recherche Magellan  
IAE - Université Jean Moulin Lyon 3  
eric.thivant@univ-lyon3.fr

### **Communication de recrutement au Japon : comparaison des visions d'entreprise des constructeurs automobiles japonais**

Cet article s'intéresse aux présentations institutionnelles des entreprises japonaises de l'industrie automobile à l'intention des étudiants japonais, futurs diplômés. Nous nous appuyons sur un corpus de textes japonais affichés sur les sites internet officiels des trois principaux constructeurs automobiles du Japon. Nous sélectionnons les textes qui portent sur la philosophie ou la vision de l'entreprise. Nous analysons ensuite les valeurs véhiculées dans ces textes à l'aide de la méthode sémiotique de l'école de Paris. Nous envisageons à terme la construction du carré sémiotique (Greimas, 2002). Ceci nous permet d'identifier les valeurs privilégiées par ces entreprises pour le recrutement de leurs collaborateurs et de tenter de caractériser un genre de discours institutionnel spécifique.

---

Henry Kelly  
Department of Religions, Theology and Ecumenics  
Trinity College Dublin  
kellyhe@tcd.ie

### **The Hegemony of Global Business English: alternatives for a Globalized World**

This paper will examine the role and impact of company cultures in an increasingly globalized world. As enterprises make the transition from operating on a solely national basis to operating on a transnational scale with employees and business partners from different countries and cultures the problem of which language communication should take place through becomes increasingly salient. This contribution will take the position that the use of a globalized business English jargon is not a sufficient response to this problem and deeper exploration and research into this problem needs to take place. This argument will be based upon three distinct planks. The first drawn from the Italian autonomist perspective maintains that Global Business English is disembedded from a socio-cultural milieu and therefore encounters a difficulty in appropriating value and meaning from contexts and practices outside the operational logic of the firm. The second will question the ethical nature of the use of a national language be it in a reduced form for international communications. While the final plank will suggest that the use of Global Business English leads to the full benefit of trans-national communication and the potential for a radical encounter between different life-worlds to be forgone.

---



## **Dynamique de l'entreprise**

Identités, culture d'entreprise, cohésion dans la diversité des langues et des cultures, tel est le défi des entreprises mondialisées aujourd'hui. C'est d'ailleurs à peu près dans ces termes que Michel Rollier, alors gérant du groupe Michelin, s'exprimait lors d'une réunion d'actionnaires à Paris en novembre 2011, affirmant que c'était certainement leur grand défi de l'avenir. Ceux qui le relèveront passeront, les autres ne passeront pas.

Tout l'intérêt de la question est de savoir comment s'y prendre pour avoir la même dynamique et la même performance d'entreprise quel que soit le pays, sinon on ne voit pas très bien où sera la cohésion. Il ne faut pas oublier qu'au sein d'une même société, la concurrence et l'émulation jouent.

La problématique est la transmission d'une culture plus qu'un choix de langage. Comment donc garder et développer une dynamique d'entreprise dans un pays nouveau avec une langue et une culture qui ne sont pas celles de l'entreprise ? Certes l'anglais est à la fois la langue du technique, celle du commercial et probablement la plus facile. Ça lui fait beaucoup d'avantages. Faut-il s'y limiter pour autant ? Avec le souvenir de l'affaire Gemplus (Gemalto), on se demande si le « tout anglais » n'est pas synonyme du « tout finance ». Le bon sens comme la pratique des entreprises montrent que les langues vernaculaires sont incontournables, et que la langue d'origine de l'entreprise porte sa culture. Comment donc fondre ou fusionner les deux langues ?

La problématique est plus complexe qu'il n'y paraît parce qu'elle ne se limite pas au langage. C'est toute la subtilité d'une culture d'entreprise qu'il faut traduire, et en fait, construire. Une langue est quelque chose de vivant. C'est une culture d'entreprise qui est à redéfinir dans une langue nouvelle, dans un milieu culturel différent.

Une méthodologie s'impose. Il faut un programme sans quoi il n'y a pas de dynamique, répondant à la question « que veut-on transmettre ? » Or la dynamique d'une entreprise ne se transmet pas sans transmission de la dynamique de sa culture. Il faut donc :

1- dans un premier temps avoir défini explicitement des contours de la culture d'entreprise d'origine, le cadre ou le socle commun en quelque sorte, les principes structurants, qui sommes-nous ? Quelle est notre différenciation ? Dans le cas Michelin, c'est le développement de la personne avec la révélation des talents (formation personnelle, gestion de carrière, qualité du management, avec les cinq « respects » exprimés depuis quelques années).

2- Dans un second temps, transmettre, traduire, décliner cette culture dans chaque pays, dans chaque langue. Les cultures d'entreprises ont jusques là été inscrites dans une tradition orale. Il faut donc aujourd'hui « poser des mots », passer de l'implicite à l'explicite.

Une démarche claire doit être annoncée. C'est chez les « Bib » le passage de l'implicite à l'explicite, c'est notamment le programme « Avancer ensemble » initié en octobre 2010, lancé début 2011 dans tout le groupe dans tous les pays. Ce programme est d'abord un état d'esprit, mais il conduit à du concret, il va surtout concourir à la dynamique et à la performance de l'entreprise. Pourquoi ? Parce qu'au lieu d'imposer un cadre traduit, il est demandé à chaque pays de s'approprier la culture d'origine, d'en définir les mots et les applications. Ce sont des propositions de différenciation sur chaque marché qui sont attendues : aux équipes US, chinoises, indiennes ou brésiliennes de faire, de définir, d'appliquer les contours de leur politique de Service du Personnel, avec leurs mots. A eux de traduire et de construire « la culture maison » chez eux. Il y a du « non négociable » bien entendu, *santé, sécurité, tout agent est un salarié comme un autre...* mais une grande sensation de liberté, et une large liberté de faire.

---

Marie Ouvrard-Servanton  
Chercheur associé, LSIS - UMR CNRS 7296, Aix-Marseille Université  
Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication  
Qualifiée aux fonctions de Maître de Conférences  
marie.ouvrard@univ-amu.fr

Evelyne Lombardo  
Enseignant-chercheur en Sciences  
de l'Information et la Communication,  
Professeur assistant Euromed Management  
evelyne.lombardo@euromed-management.com

### **La cohésion de l'identité narrative :**

#### **Mémoire de l'histoire d'entreprise au travers de ses métaphores**

Cet article propose d'explorer deux formes de « traces mnésiques » employées par les entreprises : le logo et l'histoire mise en ligne sur leur site Internet. Nous établirons les liens entre identité et histoire à travers la façon dont la mémoire est enregistrée dans ces traces. Nous écartons l'étude des enjeux marketing non symboliques à travers les deux formes employées et privilégions une approche anthropologique des signes et de leurs présentations. Les entreprises survivent en s'adaptant et en se transformant, l'histoire nous le montre et les images, sous formes iconographiques ou métaphoriques, suivent ces transformations. La problématique que nous nous sommes posée devient alors la suivante : comment les entreprises choisies se représentent-elles à travers le récit de leur histoire et l'évolution de leur logo qui est une métaphore/image identitaire de l'entreprise ?

---

Marie-Berthe Vittoz  
Université de Turin  
marie.vittoz@unito.it

Maria Margherita Mattioda  
Université de Turin  
marita.mattioda@unito.it

### **La langue de l'entreprise est-elle plurielle ? Positionnement identitaire et culturel dans la communication *corporate* des entreprises agroalimentaires françaises et italiennes**

Cette contribution se propose d'examiner la notion d'entreprise internationale sous ses dimensions culturelle et identitaire à la lumière de ses représentations linguistiques dans des contextes économiques et sociaux de plus en plus « liquides » et aléatoires. Plus particulièrement, nous nous intéresserons aux entreprises du secteur agro-alimentaire (Italie et France) qui, tout en restant l'expression forte d'un territoire et de sa culture, s'affichent dans une dimension globale où elles sont confrontées à la relation avec l'autre. Avant de nous pencher sur le rôle identitaire de la langue d'entreprise nous avons essayé d'identifier les stratégies politiques et commerciales de ces entreprises qui montrent une certaine variété au niveau des choix linguistiques et des représentations géo-commerciales. Cela sous-tend aussi des stratégies communicationnelles variées qui, à travers l'enjeu du multilinguisme, révèlent un positionnement qui est sans doute commercial, mais aussi identitaire et culturel. La communication multilingue entame donc un processus de négociation entre une « identité langagière source » revendiquant des origines, une histoire, une appartenance géographique, sociale, culturelle (nationale, régionale, du métier), « une altérité cible » qui peut être plus ou moins définie, toujours plus multiculturelle, et, nous ajouterons « une altérité source ».

Notre étude s'attachera dans un premier temps à définir le terrain d'enquête, ensuite à montrer les choix communicationnels linguistiques et culturels dans les sites *corporate* des entreprises agro-alimentaires italiennes et françaises pour dégager enfin les marqueurs identitaires propres à la langue *corporate* entre figement et métissage, ce qui dénote l'émergence d'une porosité culturelle de la langue d'entreprise qui va vers des formes « plurielles ».

---

## **La Métaphore en Théorie des Organisations : Le cas de la notion d'Ecosystème d'Affaires**

Pour expliciter des concepts et des théories, le recours à la métaphore est fréquent en Sciences de Organisations (Cornelissen, 2005). Mais, il ne va pas sans poser de problèmes (Gerring, 1999). Pour dépasser les difficultés que génère l'usage de la métaphore en Théorie des Organisations, un nouveau champ d'étude a émergé dans les années 80 (Morgan, 1980) et s'est développé jusqu'à ce jour (Cornelissen & Clarke, 2010). Ce dernier analyse notamment le rôle de la métaphore dans la théorisation des organisations (Tsoukas, 1991 ; Indurkha, 1991 ; Cornelissen, 2005 ; Cornelissen & Kafouros, 2008). La construction de la notion d'écosystème d'affaires (ESA), parce qu'elle exploite une métaphore biologique (Moore, 1993, 1996), est concernée par ce champs d'étude. Or, le transfert depuis l'écologie des objets nécessaires à la construction de la notion d'ESA n'exploite pas les résultats des travaux sur l'utilisation de la métaphore en Théorie des Organisations qui lui sont partiellement contemporain (Morgan, 1980, 1983, 1986, 1988a&b, 1989 ; Tsoukas, 1991, 1993 ; Indurkha ; 1991). Pour apprécier l'intérêt de la notion d'ESA, préciser ses traits définitoires et les limites de son application, il convient, comme le suggère Ricœur (1975), de revenir à l'origine même de la notion d'ESA ainsi qu'à la logique de son élaboration. Seule l'identification des sources et du processus métaphorique déployés par James Moore permet une analyse des limites épistémologiques de la notion d'ESA qui tienne compte de la nature des transpositions effectivement réalisées. Pour cela, le sens littéral des objets sources est comparé avec le sens métaphorique que Moore leur a attribué dans sa notion (Indurkha, 1991). La nature des transpositions est alors étudiée au regard des deux modèles dominants de la métaphore développés pour étudier la Théorisation des Organisations : le modèle transformationnel de Tsoukas (1991) qui repose sur la méthodologie de modélisation scientifique de Beer (1984) et le modèle d'interaction des domaines de Cornelissen (2005) qui repose notamment sur les résultats de la psychologie cognitive (Black, 1979 ; Gentner, 1981, 1983).

L'analyse du processus de transposition métaphorique appliqué par Moore révèle que 1) les objets sources sont prélevés dans trois paradigmes différents en Ecologie, 2) la totalité des objets définissant la notion d'écosystème dans les différents paradigmes en Ecologie n'est pas exploitée, 3) par conséquent, la structure logique reliant ces objets entre eux n'est pas transposée, et 4) le sens métaphorique des objets dans le domaine cible est clairement distinct de leur sens littéral dans les domaines sources. Ces résultats démontrent que Moore n'est pas dans une recherche d'identité paradigmatique par comparaison telle que le propose Tsoukas (1991). Ils interdisent également l'établissement d'une analogie au sens de Tsoukas (1991). Il apparaît que Moore se place plutôt dans une approche interactionnelle car il fait émerger sa notion par interaction entre plusieurs paradigmes ce qui est en phase avec le modèle de construction métaphorique proposé par Cornelissen (2005).

En conséquence, toute analyse des limites de la métaphore biologique d'ESA se doit alors de tenir compte de 1) la nature des objets effectivement transposés par Moore et qui constituent autant de paramètres définitoires, 2) du sens métaphorique de ces paramètres tel que définis par Moore et non du sens littéral des objets dans les domaines sources. Or, les travaux analysant ces limites (Maître & Aladjidi, 1999 ; Harte, 2001 ; Torrès-Blay & Guéguen, 2003 ; Fréry, 2010 ; Isckia, 2010 ; Daidj, 2011) explorent des objets qui ne correspondent pas, dans la grande majorité des cas, aux référents catégoriels que Moore a exploités. En l'absence d'une analogie ou d'une identité au sens de Tsoukas (1991), seuls les référents catégoriels choisis par Moore peuvent être considérés, et ce, en tenant compte du sens métaphorique qu'il leur a attribué. Cette analyse démontre l'impact de la nature du processus de théorisation sur la construction du sens des paramètres définitoires déterminant les bornes de la notion d'ESA. Elle renseigne également sur la posture à adopter pour en définir les limites.

---

Marcello Russo  
Department of Management and Strategy  
Rouen Business School  
1, rue du Maréchal Juin  
76825 Mont Saint Aignan, France  
marcello.russo@rouenbs.fr

Loriann Roberson  
Department of Organization and Leadership  
Teachers College, Columbia University  
525 West 120th Street  
New York, NY 10027-6670  
lroberson@exchange.tc.columbia.edu

Paola Briganti  
Department of Business Management  
University of Naples Parthenope  
via Generale Parisi, 13  
80132 Napoli, Italy  
paola.briganti@uniparthenope.it

### **An exploration of the impact of accent diversity for non-native speakers in France and Italy**

Accent refers to manner of pronunciation, and is distinct from language competence. Even people who are fluent in a second language often retain a distinctive, non-native accent. Existing research shows that non-native speakers are frequently discriminated against. Moreover, non-native speakers are aware of listener prejudices and they often believe that their accent is a source of problems in communication. This condition is known in the literature as ‘stigma consciousness’ (Pinel, 1999), which refers to the extent to which people are aware of prejudice and stereotypes that others might have toward their personal characteristics. In the current research we investigate what psychological and behavioral consequences are associated with stigma consciousness for non-native speakers employed in French and Italian companies when those speakers are engaged in cross-cultural interactions with native speakers. In particular, the effects of stigma consciousness on non-native speakers’ anxiety, avoidance goal orientation, and defensive impression management strategies are considered. In addition the moderating role of attitudes towards own accent and malleability are examined. Implication for theory and management are discussed.

---

Philippe Rozin  
IAE de Lille (Lille1)  
philippe.rozin@gmail.com

Jean-Christophe Scilien  
Paris X Nanterre  
jscilien@hotmail.com

### **Les processus de restructurations et leurs déterminants sociaux : une analyse sémantique des procès-verbaux de CE**

Nous nous proposons dans ce texte d’étudier les contenus des PV de CE des réunions d’établissement préjudant aux décisions de restructurations. Notre étude s’intéresse à un panel d’entreprises françaises actives dans le secteur de l’automobile. Nous proposons de montrer la pertinence de schémas linguistiques de type jakobsoniens expliquant la production des décisions et l’instruction des débats en étudiant en particulier leur récurrence dans les documents des réunions produits et consultés dans. Le cadre de réunions auxquelles nous avons participé comme expert.

---

## **L'anglicisation, un défi pour les organisations : regards croisés sur l'entreprise et l'enseignement supérieur**

La pratique de l'anglais gagne du terrain dans les organisations. Nous nous appuyons sur le cas de deux organisations françaises fortement internationalisées, une multinationale et une grande école, pour mettre en lumière les mécanismes de cette anglicisation. Deux mécanismes importants sont identifiés. Le premier est de nature économique : l'évitement des coûts de traduction par les acteurs peut favoriser comme empêcher la pénétration de la langue des partenaires au cœur de l'organisation. Le second a trait aux jeux de pouvoir : la langue étrangère crée des zones d'incertitudes dont le contrôle est subordonné à la compétence linguistique. L'acceptation de l'anglicisation dépend d'abord de la perception qu'ont les acteurs de sa légitimité, ensuite de leur maîtrise de l'anglais. Cette vision réaffirme le rôle de l'acteur rationnel dans le changement linguistique.

---

Eric Thivant  
Ingénieur, Centre Magellan, IAE,  
Université Jean Moulin Lyon 3  
eric.thivant@univ-lyon3.fr

Jocelyne Ientile-Yalenios  
Maître de conférences, Centre de recherche HUMANIS,  
Ecole de Management de Strasbourg, Université de Strasbourg  
jocelyne.yalenios@em-strasbourg.eu

Alain Roger  
Professeur, Centre Magellan, IAE,  
Université Jean Moulin Lyon  
alain.roger@univ-lyon3.fr

## **Discours managériaux et analyse lexicométrique - Comparaison de guides d'entretien d'évaluation dans des contextes organisationnels différents**

Les guides destinés aux managers et parfois aux collaborateurs pour accompagner la mise en œuvre de systèmes d'évaluation du personnel représentent un ensemble de textes signifiants, un système d'affirmations (Parker, 1992), et donc une forme particulière de discours managérial qui contribue à l'élaboration et à l'évolution des représentations des acteurs (Rivière, 2006). Il participe ainsi non seulement à la production de sens mais également à l'action, avec une fonction performative (Austin, 1970) visant à modifier les comportements des personnes pour répondre aux objectifs de l'organisation dans laquelle elles travaillent.

Les pratiques d'évaluation du personnel dans les entreprises font l'objet d'une institutionnalisation croissante sous l'effet de multiples incitations réglementaires et conventionnelles (Ientile-Yalenios, 2011). Ce processus d'institutionnalisation peut alors influencer le discours utilisé dans les organisations et conduire à une harmonisation pour aller dans le sens des textes réglementaires ou conventionnels. Phillips, Lawrence et Hardy (2004) soulignent en outre que les acteurs sont d'autant plus sensibles au discours que le texte adopte un genre universel susceptible d'être transposé à d'autres organisations. Pour obtenir l'adhésion du personnel, les guides d'entretien, quelques soient les contextes organisationnels, pourraient alors user de termes analogues, spécifiques à la pratique de l'évaluation individuelle.

Pourtant on peut aussi penser que, pour répondre aux contraintes propres à chaque organisation en termes de mobilité interne ou de politique de rémunération, les documents devraient comporter des éléments de contexte afin de faciliter leur appropriation par les acteurs : si les entreprises mondialisées ont depuis longtemps mis en place des systèmes plus ou moins sophistiqués dans le cadre de leur

politique RH, les PME ou les entreprises publiques ont longtemps hésité avant d'implanter des systèmes d'évaluation du personnel qui leur semblaient peu adaptés à leur culture.

Ainsi en se fondant sur le modèle de régulation organisationnelle proposé par Ouchi (1980), à savoir le marché, la bureaucratie et le clan, Palpacuer, Vercher, Tessier et Bourdon (2010) analysent les supports d'évaluation collectés auprès de 40 organisations. Les auteurs distinguent des modèles d'évaluation qui varient en fonction du statut et de la taille de l'organisation. Elles pointent notamment la prédominance de l'hybridation marché/clan dans les grandes multinationales. Leur étude ne permet toutefois pas d'analyser le modèle d'évaluation dominant dans le secteur public.

Les guides d'entretien s'adressant aux acteurs de l'évaluation visent à les informer et à réduire les résistances potentielles à cette implantation dans leur contexte particulier par une argumentation susceptible de faciliter l'acceptation et la mise en œuvre des entretiens individuels. Dans les guides de la fonction publique par exemple, on peut s'attendre à trouver une argumentation spécifique si l'on considère que ces dispositifs ont souvent été considérés comme la transposition d'instruments de gestion inadaptés issus du secteur privé : la personnalisation de la relation d'emploi introduite par l'évaluation individuelle va à l'encontre des règles traditionnelles du traitement général et impersonnel des fonctionnaires (Duveau, 2006).

Notre article a pour objet de comprendre dans quelle mesure, dans des contextes organisationnels où les objectifs et les valeurs peuvent être très différents, l'institutionnalisation des pratiques ou la recherche d'une approche universelle ont pu conduire à une homogénéisation des discours managériaux dans les guides d'évaluation du personnel. Nous avons choisi de comparer les guides d'évaluation présents dans quatre organisations : deux organisations privées dont une entreprise mondialisée ayant depuis longtemps mis en place un système d'évaluation et une PME en forte croissance, et deux organisations publiques à savoir une composante de la fonction publique d'état et un système concernant les sous-officiers dans l'armée.

---

Jennifer Urasadettan  
Université rennes 2  
jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr

### **Les ambiguïtés de langage comme reflet de l'ambiguïté culturelle : une dimension oubliée des études des cultures organisationnelles ?**

Les changements affectant les organisations productives (Veltz, 2000), et l'apparition de nouvelles configurations organisationnelles, « moins hiérarchiques, plus horizontales, en étoile, en réseau » (Borzeix et Fraenkel, 2005) confèrent désormais au langage une portée stratégique, qui devient un support de « l'intelligence collective » (Grosjean et Lacoste, 1999). Le langage, par le biais des expressions, récits et mythes valorisés au sein de l'organisation, apparaît comme l'un des principaux supports de la culture d'entreprise, que la direction essaye de s'appropriier et d'institutionnaliser (Godelier, 2009), via un projet d'entreprise ou un « management par les valeurs ». Cette institutionnalisation est nécessaire pour la direction, car elle permettrait de diffuser les « évidences partagées qui guident le comportement des individus dans l'entreprise » (Degot, 1985). Cependant, cette acception d'une culture d'entreprise comme un système cohérent de valeurs, véhiculé par une parole claire, et dont découleraient et de façon plus ou moins consciente les pratiques de travail, donne une vision normative de l'organisation, et relègue tout ce qui n'est pas partagé à de la « résistance au changement ».

L'objectif de cette communication est de montrer, à travers l'étude de la production langagière développée au sein d'une organisation, que la culture d'entreprise, telle qu'elle est classiquement analysée en sciences de gestion, néglige d'étudier l'ambiguïté inhérente à chaque culture. Or, toute culture est par essence ambiguë (Feldman, 1991), et cette ambiguïté se retrouve dans le langage utilisé au travail, soit dans l'imprécision voulue des termes employés, soit dans l'interprétation qui en est faite.

A travers une revue de littérature portant sur les liens entre culture, langage et ambiguïté, puis une

étude des discours de la direction et du personnel d'une clinique mutualiste, nous verrons dans quelle mesure le langage peut refléter la complexité d'une culture organisationnelle, et comment l'ambiguïté, considérée comme une ressource, peut être recherchée par les membres de l'organisation (direction comme personnel).

---

Jean-Louis Vaxelaire  
INALCO  
jl.vaxelaire@orange.fr

### ***Globish et identité : un couple sans avenir***

La question de la diversité des langues pose de tels problèmes qu'elle a donné naissance à un mythe important des religions du livre, celui de la tour de Babel. Depuis plusieurs millénaires, on considère donc dans le monde occidental qu'un nombre important de langues relève de la calamité plutôt que de la richesse. On va d'abord tenter de rechercher la langue adamique (qui sera, entre autres, au fil des siècles l'hébreu, le gaulois, le flamand ou le chinois) pour passer à partir de la Renaissance et principalement aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles à la création d'une langue universelle. Ces langues universelles peuvent prendre la forme des langues artificielles telles que l'espéranto, le volapük ou les terminologies au sens wustérien ou celle d'une simplification d'une langue réelle à l'instar du basic English d'Ogden.

En ce qui concerne le cas plus précis des entreprises, les problèmes posés par les langues sont globalement plus récents. Du XV<sup>e</sup> jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, le commerce international se déroulait principalement à l'intérieur d'ensembles clos tels que les relations métropole-colonies. Dans la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle, l'émergence au niveau du commerce international de l'Allemagne, de la Russie, du Japon, de la Chine puis de la Corée et le phénomène de la mondialisation vont complexifier les rapports : la création et la multiplication des multinationales va amener à repenser cette question car les langues ne doivent pas être un obstacle à leur essor.

---

Michael Vallée  
EDC  
vallee.michael@voila.fr

### **Des rhétoriques sensiblement différentes dans les discours d'entreprise en français et en anglais**

Ce travail se propose de montrer les différences de traduction entre le passage du français à l'anglais dans les messages des Présidents des sociétés du CAC40. Alors que la traduction devrait être la plus fidèle possible au français, on observe des contextes dans lesquels des choix de traduction sont très différents. La tendance générale consiste à présenter l'entreprise de manière factuelle et neutre en français alors que la traduction en anglais offre une vision beaucoup plus positive et valorisante de cette dernière.

---

Natalie Wilmot  
Lecturer in International Business,  
Sheffield Business School, Sheffield Hallam University  
n.wilmot@shu.ac.uk

### **Professional Identity and Language Competence: A Theoretical Framework for the Relationship**

Although the area of language management is gaining increasing interest in the international business literature, scant consideration has been given to the impact that corporate language policies can have on the professional identity of employees, particularly in the light of the level of language competence that they possess. By considering the research which has been done over the last ten years on the language strategies suggested by Feely and Harzing (2003) and considering them through the lens of identity, this paper contributes to this gap in the literature by constructing a theoretical framework explaining the impact of language competence on these strategies and the relationship that this has with employees' professional identity, which can then serve as the basis for further research in this underexplored area.

---

Patchareerat Yanaprasart  
Universities of Geneva and of Basel, Switzerland  
p.yanaprasart@unibas.ch

### **Multilingualism: In the Dynamics of Languages and Identities in a Globalized Professional Context**

Any action has a linguistic nature, marking at the same time membership of a group, establishing the difference from another group and reflecting adherence to a set of values. In the identity construction, language plays a very important role and has emerged as a central factor in the socialization process. This article aims to provide insights into the relationship between language, culture and identity. It seeks to understand if the multilingual subject has the capacity to readjust his or her language identity and cultural perception through the management of linguistic diversity. By means of presenting three research findings, we make an attempt to describe and interpret the complexities of identity construction in the context of intercultural professional communication. We intend to show that an individual is able to acquire a 'moveable' identity. On the one hand, we take a closer look at the phenomena of the identities effects, named "Dual Identity". On the other hand, our interest is to explore the relationship between linguistic flexibility and laminated identities, as well as between functional multilingualism (interlanguage) and plural identities (intercultural). The question is to what extent a bi/plurilingual individual could/would acquire a dynamic identity or create multiple cultural identities by varying his or her language choice in a multilingual professional context.

---

Mette Zølner  
Copenhagen Business School  
mz.ikl@cbs.dk

### **Corporate language and corporate talk: implications for learning at headquarters**

This paper explores empirically implications of corporate language and talk for MNCs' learning from subsidiaries. Drawing on sociolinguistic and organizational learning, it illustrates that we need to consider both corporate language and corporate talk. It further argues to better understand when information flows from subsidiary to headquarters give rise to learning, we need to consider the social actors, their mental models and their positions.

---



## ***Ateliers - Workshops***

Anglès, 39  
Brannen, 41  
Cohen, 39  
de Vecchi, 29,42  
Dubruc, 25  
Ezzeldin, 26  
Flinders, 28  
Gendron,  
Karjalainen, 28  
Kassis, 39  
Lajara, 31, 32  
Lecomte, 33  
Measson, 25  
Mughan, 41  
Simpson, 39  
Wheal, 30

Corinne Measson  
Language Department, ESC Saint-Etienne  
corinne\_measson@esc-saint-etienne.fr

Nadine Dubruc  
Département EPICE-Institut Fayol  
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne  
dubruc@emse.fr

## **Formation au FLE d'étudiants ingénieurs et d'école de commerce : un choix pédagogique ou une formation à la culture française ?**

Retour d'expérience pédagogique en Français Langue Etrangère, regroupant des étudiants étrangers de l'Ecole des Mines et de l'Ecole de Commerce.

Nous, deux enseignants dans l'enseignement supérieur, avons eu à concevoir un module de formation de FLE pour des jeunes adultes étrangers en formation initiale d'ingénieur ou étudiants d'école de commerce.

Transmettre au sein du cours une méthodologie visant l'apprentissage en autonomie et pourtant au cœur d'un groupe, développer l'esprit d'initiative, inciter la recherche ciblée d'informations, voici la base de travail appelée l'APP (Apprentissage Par Problème) adoptée par le projet que nous avons mené Nadine Dubruc et moi-même avec nos étudiants étrangers. Si l'essence même d'un cours de FLE est de rassembler des cultures diverses autour de l'axe principal qu'est la langue française, nous avons tenté d'ajouter un second axe transversal : la conjugaison de deux univers académiques différents, à savoir des étudiants de l'Ecole des Mines avec des étudiants de l'Ecole de Commerce.

Nous souhaitons dans cette communication réaliser un retour d'expérience sur cette formation en essayant de répondre aux questions suivantes :

Qu'est-ce que le choix de ce module de formation au FLE « dit » de la façon d'intégrer des étudiants étrangers dans une formation française ? La diversité culturelle s'ajoutant à la diversité des filières engendrent-elles le trouble ou au contraire stimulent-elles la créativité et donc la progression linguistique. Confusion ou cohésion ? Quel rôle allait jouer ici la langue française, seul dénominateur commun ?

Approche et méthode :

Pour cela, nous mobilisons en psychologie du développement l'approche socio-constructiviste de Vygotski (1934/2002), enrichie par Engeström (1999, 2000, 2006) et considérons l'activité comme conduite par un objet et liée aux instruments qui la supportent. Nous éclairerons aussi notre analyse par la sociologie avec les notions d'objet frontière et de courtiers. Ainsi, nous reprenons les documents produits pour les étudiants, les comptes rendus de nos réunions de concertation, les retours oraux ou écrits des étudiants recueillis après la formation. Ces éléments permettent la reconstruction des éléments des systèmes d'activité en présence analysés sur certains moments de la formation. Les moments-clés que nous avons repérés sont la présentation générale de la formation, les sujets des problèmes données à étudier, les évaluations faites.

Résultats :

De ce retour d'expérience, nous retiendrons les points suivants :

- La formation proposée est une formation qui produit du développement en mettant les étudiants au cœur de différents systèmes d'activité que nous qualifions par ces objets : répondre à un problème d'entreprise, connaître une ville, progresser en français, travailler en groupe, travailler avec des étudiants de cultures différentes (nationalités, ingénieur VS école de commerce)
- Les objectifs de cette formation instaurent des objets différents à atteindre pour les étudiants. Les étudiants développent des compétences en Français tout autant qu'ils apprennent la patience avec autrui, la tolérance, l'écoute, mais aussi l'initiative et la décision qui sait faire avancer le groupe. Ce type de cours demande cependant une bonne dose de travail de part et d'autre. Outre une familiarisation progressive avec des outils de présentations tels que posters, powerpoint, les

- étudiants sont conduits à cibler la recherche d'informations, à faire circuler celles-ci parmi le groupe, puis à la structurer.
- La division du travail proposée, imposée par le déroulé pédagogique est spécifique et permet la conciliation des objets. Tous se doivent de soigner la gestion logistique, l'organisation de chaque séance, le timing qui est un des principaux problèmes source de conflits. Ce n'est pas la réponse à la problématique qui importe mais le chemin vers elle. Les processus de mémorisation se mettent en place à chaque étape. Le français parlé par les étudiants durant les séances est loin d'être parfait, et c'est une bonne chose, l'élocution plus lente oblige à la prudence, à l'écoute. L'erreur n'est pas sanctionnée, elle est corrigée simplement. Même si la langue française joue un rôle fédérateur, du leader au timide le caractère de chacun transparait et l'on peut souligner des différences notoires de méthodologie dans le travail. Sont-elles dues aux origines culturelles ou académiques ?
  - L'enseignant se repositionne comme simple guide et non comme pivot central du cours. Il est celui qui accompagne les étudiants pour comprendre les contradictions produites par la co-existence de ces systèmes d'activité. Nous le considérons comme le courtier qui assure l'apport d'objets frontières facilitateurs du développement produit dans ces temps de formation.
- 

Chérif Ezzeldin  
Coach  
cherifezzeldin@me.com

### **Shoal of English®**

#### **Le Coaching Linguistique en Entreprise : une autre manière d'enclencher les intelligences collectives**

Shoal of English® regroupe les prestations de très petites, petites et moyennes entreprises, qui dispensent des formations ou des services en anglais. C'est un coaching global qui se concrétise par la pluralité des techniques et des approches mises à disposition des entreprises clientes.

Pourquoi une telle offre ?

Le cliché pour décrire notre monde d'aujourd'hui le dépeint comment étant en plein changement. Soit.

Dans un contexte mouvant, évolutif et en mutation, parmi les qualités requises à la survie, figurent l'audace, l'adaptabilité, l'ingéniosité, la créativité, l'altérité, l'imagination, le sens de l'orientation, l'éveil, l'ouverture et le sens du lien.

Et que faisons nous collectivement pour cultiver ces capacités ? Il semblerait que nous appliquions des formules rodées en temps calme et simple. Nous forçons les doses espérant être ainsi à la mesure de la situation. Par exemple, regardons ces entreprises face à la globalisation qui se tournent vers la formation à l'anglais avec leurs vieilles demandes : « Faites en sorte que nos employés parlent mieux l'anglais plus vite et pour moins cher » nous disent-elles plus ou moins directement. Cette demande est-elle la mieux adaptée aux exigences actuelles et à venir ?

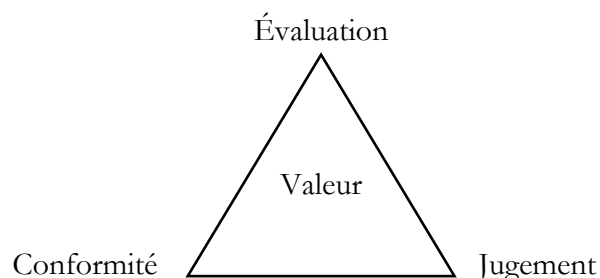
En tout cas c'est ainsi que la langue de Shakespeare endosse le rôle d'outil de travail. Or malgré toute la diligence des bonnes volontés mises en œuvre, les résultats ne sont pas au rendez-vous. L'approche patine. Nous demeurons en somme à la remorque du changement. Peut-être qu'une autre approche nous permettrait de le choisir et de le devancer. Mais comment faire face à la complexité ?

En regardant de plus près cette approche que nous appellerons conventionnelle ou classique, nous aurons sans doute un aperçu de la direction à emprunter.

La formation conventionnelle (comme l'enseignement en général) est « normative ». Elle fait appel à un nombre limité de capacités et de ressources personnelles. Elle favorise le cérébral et le visuel. Elle a tendance à figer la vision, la pensée et les comportements et est souvent anxiogène. Elle a toute sa place dans un environnement où règne le jugement là où elle ne le crée pas avec toute sa suite de mécanismes plus ou moins arbitraires, plus ou moins restreignant.

Dans certains contextes cette approche pourrait s'avérer appropriée.

Nous pourrions la représenter par ce schéma bi-dimensionnel où la valeur est délimitée par la relation de trois critères plus ou moins subjectifs :



Un contexte changeant appelle une approche plus « organique ».

En effet, si nous réfléchissons à comment nous apprenons nos langues maternelles, il est évident qu'un seul parti pris ne peut faire l'affaire. Il faut adresser l'intelligence de l'individu, et du groupe sous toutes ses formes : intellectuelles, émotionnelles et physiques...

Voilà pourquoi Shoal of English® associe les services de divers organismes de formation de langues en mettant en valeur leurs différences. Ainsi l'excellence de l'un valorise systématiquement l'autre. Chaque organisme trouve un intérêt vital à être associé à un autre. Aux services dispensés par des organismes de langues s'ajoutent les services prodigués en anglais comme des cours de yoga où l'utilisation de la langue est associé à la détente et au plaisir et où le mot trouve son sens dans l'ancrage corporel. L'on pourrait aussi bâtir toute une gamme de services tangentiels. Ce qu'il faut regarder c'est l'effet d'ensemble car chaque élément remplit une fonction et enrichit l'autre comme dans un écosystème.

La métaphore du phénomène du Sardine Run éclaire bien le principe de fonctionnement de Shoal of English®. Une fois par an, un banc gigantesque de sardines se forme dans les eaux froides au sud du Cap très riches en plancton. Parfois, les courants se dirigeant vers le sud s'inversent. Alors, quelque cinq milliards d'individus remontent la côte orientale de l'Afrique. La taille des bancs peut atteindre trente kilomètres de long sur trois de large et d'une épaisseur toute aussi prodigieuse. Les sardines nagent en eaux profondes.

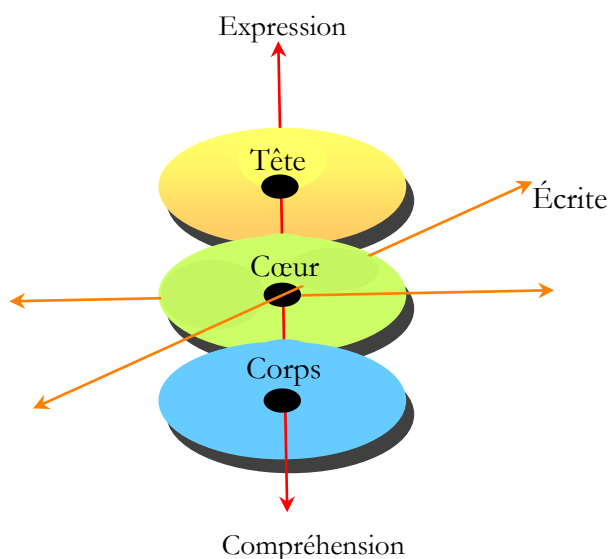
Ce rassemblement attire les dauphins communs. Nageurs rapides, agiles et vifs, ils chassent en groupe. Ils forment alors des « lignes » d'un kilomètre pour casser le banc et le faire remonter vers la surface. Ils affolent les petits poissons en relâchant des bulles d'air. Le réflexe des grégaires est de se resserrer pour se protéger. Ils forment alors des boules d'appâts denses qui attirent tous les grands prédateurs marins : requins, orques, otaries, manchots, fou du Cap. Ils pourraient s'attaquer mutuellement mais cela remettrait en cause leur pêche miraculeuse.

Pour comprendre Shoal of English® sous cet éclairage, il suffit de voir dans le rôle de la sardine les produits offerts par les organismes anglophones et dans ceux des prédateurs, les besoins des différents demandeurs de stages et de services. Concrètement, l'ensemble des interventions forme au-delà des techniques spécifiques dispensées. C'est-à-dire que dans un échantillon de collègues où le premier suivrait cette combinaison de formations et le second cette autre est suffisant pour intégrer une modélisation de la différence et de la diversité. Le fait que l'un dise j'ai fait comme ça et cela marche et l'autre dise j'ai fait comme ceci et cela marche aussi est presque plus puissant que dit lors d'un cours théorique. Un phénomène d'échanges naturels entre pairs parachèvera et comblera tout manquement ressenti et pourrait donner naissance à un vivier d'idées, d'initiatives et de solutions nouvelles.

Le changement de comportements n'est pas limité aux seuls apprenants mais à tous les acteurs. En effet traditionnellement les organismes de langue se méfient les uns des autres et se dévisagent en rivaux. Dans la configuration de Shoal of English® ils collaborent. C'est un changement culturel.

Pour les dirigeants d'entreprises Shoal of English® leur fourni un levier à usage multiple leur permettant de transformer les résultats de leurs équipes au court et au moyen terme et en libérant leurs potentiels donner à l'entreprise les moyens de faire des percées au plus long terme. Shoal of English® re-motive et fédère les efforts, désenclave les savoirs, mutualise les compétences et agrège les connaissances. Au bout du compte le groupe entier avance dans sa capacité à parler anglais, capitalise et déploie de facto de nouvelles ressources. En modifiant le positionnement de l'apprentissage d'une langue, l'effet de réverbération entraîne des modifications de comportements de groupes et par conséquent enclenche des phénomènes d'intelligences dites collectives.

On pourrait se représenter l'approche organique avec un schéma en trois dimensions comme celui-ci :



Des exemples seront présentés lors de l'atelier.

---

Steve Flinders.  
Director, York Associates  
steveflind@aol.com

### **Where is Business English going? Bringing management training into the Business English classroom**

The boundary between Business English and management training is becoming blurred as BE trainers focus increasingly on the soft skills that professionals working internationally need to get results. In this session I will look briefly at the range of language, communication, intercultural, interpersonal and leadership skills that managers need when they work internationally. I will argue, from the pragmatic standpoint of an in-service communication and management trainer, that Business English will become increasingly concerned with helping learners to understand and manage the processes of professional communication; that the teaching of interpersonal skills will become increasingly central to the process of developing people internationally; and that an embryonic syllabus for such training can now be seen to be emerging. I will also touch on the implications that this has in relation to the professional development of trainers and the skills that we need; on classroom methodology; and on how we deal with the expectations of business school employers and students with regard to the roles that we do play and would perhaps like to evolve into.

---

Dardo de Vecchi  
Professeur associé de linguistique appliquée au management  
Euromed-Management, Kedge BS  
dardo.devecchi@euromed-management.com

### **Bilan de l'enseignement de la sémiotique comme forme d'intégration à l'entreprise, cours en espagnol**

Depuis l'année académique 2007-2008 le cours *Integrar e integrarse a la empresa* (Intégrer et s'intégrer à l'entreprise) est l'un des cours électifs d'Euromed-Management proposés en espagnol. Il ne s'agit nullement d'un cours de langue et, sauf erreur de compréhension orale par l'enseignant, aucune correction n'est apportée aux productions orales ou écrites. Par ailleurs à ce cours assistent non seulement des étudiants du programme master d'Euromed-Management, mais aussi des étudiants hispanophones en provenance des universités partenaires : en moyenne des 3 dernières années, 14 étudiants sur 60. Ce public varié donne une dynamique très positive au cours parce que le débit d'élocution n'est pas modifié ni par l'enseignant ni par les hispanophones et rares sont les occasions où un passage au français est nécessaire. De plus les différents accents et vocabulaires des hispanophones donnent la possibilité aux francophones de se familiariser avec des prononciations parfois contrastantes.

Le point de départ est l'exploration de la notion de culture d'entreprise et une brève introduction à la sémiotique. En amont du cours, des lectures obligatoires en espagnol, suivies d'un contrôle par QCM, servent comme cadre générale pour aborder la culture à travers les signes de l'entreprise. L'entreprise est analysée depuis l'extérieur à travers son propre discours et à travers ce que les parties prenantes, la presse, les syndicats, le public, les blogs expriment à propos de l'entreprise. Ce qui permet de faire contraster le discours institutionnel à d'autres regards. De cette manière c'est une partie de la culture d'entreprise qui est approchée de l'extérieur en amont d'une éventuelle embauche ; cette approche permet alors une intégration plus rapide ou, en tout cas, avec plus de repères.

L'évaluation se réalise à travers d'un dossier écrit - avec un contrôle anti-plagiat très strict et éliminatoire ainsi qu'une rédaction correcte des sources- et une brève présentation orale de l'entreprise à l'aide des diapositives. L'ensemble de la partie individuelle compte pour 60% de la note. Le travail de groupe consiste à présenter une entreprise, puis à faire passer un entretien d'embauche à des étudiants choisis au hasard.

L'atelier montrera des exemples extraits des travaux des étudiants de cette année et la dynamique du déroulement du cours.

---

Helena Karjalainen  
EM Normandie  
hkk.karjalainen@em-normandie.fr

### **Comment innover la pédagogie par la méthode de création études de cas**

Il s'agit de présenter mon cours destiné aux étudiants de M2 en GRH qui consiste en atelier pédagogique et de préparation de cas par des étudiants. La présentation parcourt rapidement la méthode de cas telle que élaborée par la CCMP, notamment l'explication pourquoi on a besoin d'écrire des études de cas pour la pédagogie. Suit la présentation comment on construit un cas, avec un exemple de cas sur le management interculturel (Karjalainen, CCMP, 2006FR et 2009GB). Seront présentés les dispositifs de planning et des sujets proposés aux étudiants pour un atelier composé de deux jours consécutifs, à savoir deux fois 6h (12 heures au total).

La conclusion montre que cette expérience peut fonctionner avec des étudiants en 5<sup>e</sup> année de Master GRH. Les étudiants sont capables de produire des études de cas imaginaires ou réelles fondées sur leur propre expérience ou bien celle émanant des parents (de la famille) ou des amis. Les résultats de l'année 2011-2012 étaient les suivants :

## 6 MINI-CAS :

- 3 cas expatriation (Afrique/Chine/Suède)
- 1 cas management équipes interculturelles
- 1 cas entrepreneuriat franco-allemand
- 1 cas « expatriation ou difficultés interculturelles d'un étudiant étranger ».

L'objectif de la présentation peut être aussi une discussion autour de la création des cas par des étudiants – par exemple c'est un outil pédagogique qu'on utilise beaucoup dans le cadre des cours, mais comment faire produire des cas par des étudiants, etc.

---

Paul Wheal  
Ecole Nationale Supérieure des Mines de St Etienne  
wheal@emse.fr

## **Expérience d'une innovation pédagogique dans l'enseignement des langues aux Mines de St Etienne**

Team-teaching (team-learning, team-building...)

Partant du constat que de plus en plus d'enseignants-chercheurs sont incités à dispenser leurs cours scientifiques dans une langue étrangère (généralement l'anglais mais pas exclusivement) et ayant déjà assisté à un certain nombre de cours scientifiques dans un anglais souvent approximatif dans plusieurs institutions, j'ai voulu m'assurer que nos étudiants à l'Ecole des Mines puissent bénéficier à la fois d'un vrai apprentissage de la langue en même temps qu'un apprentissage du contenu scientifique. Inculquer des erreurs de syntaxe, de vocabulaire ou de prononciation (voire les trois) à répétition pendant un cours scientifique risque même parfois d'être un moyen subliminal de tirer nos étudiants vers le bas. Si nous visons l'excellence, nous, enseignants de langues, sommes donc indispensables au sein de ces cours, d'où le cours à deux, ou le *Team-Teaching*, comprenant le spécialiste scientifique et l'enseignant de langues, sauf, bien entendu, si l'enseignant scientifique a une excellente maîtrise de la langue en question.

Une correction de la langue orale de l'enseignant en temps réel, tout en dérangeant le moins possible le déroulement du cours. Il faut que l'étudiant comprenne l'enseignant, mais qu'il ne répète pas ses erreurs de langue. La présence du professeur de langues peut également être rassurante pour l'enseignant qui a peur de se lancer tout seul dans une langue étrangère car il peut parfois être amené à lui demander du vocabulaire ou autre. Pour cette correction simultanée j'utilise Oxford Papershow qui permet de projeter ma prise de notes en temps réel sur un écran via un vidéoprojecteur classique sans déranger le déroulement du cours. Les étudiants voient en temps réel ma prise de notes, et donc ma correction de la langue de l'enseignant. L'enseignant peut y jeter un coup d'œil de temps en temps s'il le souhaite. Cette prise de notes se transforme en un document PDF qui peut facilement être envoyé à tous, ou simplement à l'enseignant scientifique pour qu'il révise ses erreurs avant le cours suivant.

Résultats :

Pour que cette méthode fonctionne, il faut absolument que la demande vienne de l'enseignant scientifique, et qu'elle ne soit pas imposée. L'enseignant se met à nu devant les étudiants en quelque sorte, en acceptant d'être *corrigé* comme l'un de leurs camarades. Cette humilité de la part de l'enseignant donne, à mon avis, une image très positive de l'enseignant, tout en mettant en valeur les compétences du professeur de langues qui est parfois considéré comme moins *noble* que certains autres enseignants (sauf aux Mines de St Etienne bien entendu !).

Ce type de cours est extrêmement apprécié par les étudiants *et* par les enseignants volontaires. Ecouter un cours scientifique dans une langue étrangère, bénéficier de sa correction en temps réel et puis recevoir la correction par écrit, ne peuvent que permettre aux étudiants et à l'enseignant de progresser. Par contre, il est à noter que ce type de méthode est plus adapté à un cours qui suscite une interaction avec les étudiants, plutôt qu'à un cours purement magistral.

---

Ingrid Lajara

Professeur Responsable de l'Enseignement de l'Espagnol et de la pédagogie Pro Act espagnol appliquée aux langues étrangères

Euromed Management, Kedge Business School

ingrid.lajara@euromed-management.com

### **Autonomie dans l'enseignement des langues :**

#### **La pédagogie Pro Act : « apprendre les langues autrement »**

Cette présentation est un témoignage de beaucoup d'années d'expérience dans l'enseignement de la langue espagnole à des fins spécifiques en milieu éducatif supérieur et à Euromed Management. Elle s'appuiera plus particulièrement sur mon expérience depuis 2004 dans le développement et organisation de la pédagogie « Pro Act Langue » et l'utilisation du e-learning en tant que plateforme d'apprentissage autonome tutorée.

#### Généralités sur la Pédagogie PRO ACT (Projet Action) à Euromed Management

La pédagogie Pro Act est née de la volonté et la réflexion d'un groupe de professeurs d'appliquer les notions théoriques apprises dans les classes au moyen de projets créés par les étudiants mêmes en suivant des critères bien définis au préalable afin de mettre en œuvre leurs acquis. Ses principaux objectifs sont d'apprendre à entreprendre, à être créatif, à travailler en équipe, à être autonome, à gérer un projet de A à Z. Mais aussi elle a pour but que l'étudiant apprenne à faire face à des situations rencontrées dans la vie professionnelle, en d'autres mots, les étudiants pourront développer toutes les compétences dont ils auront besoin plus tard dans leur vie professionnelle.

#### Le Pro Act Langue (PAL)

Avant d'instaurer la pédagogie Pro Act Langue à Euromed-Management, le programme Grande Ecole (ESC) organisait des cours de langues à des fins spécifiques.

Notre dilemme à ce moment (2004) était de trouver un autre moyen d'enseigner les langues de manière à utiliser de façon pratique et efficace les acquis de 5-7 ans d'études de nos étudiants (depuis la 4<sup>e</sup> et jusqu'à la prépa pour la grande majorité).

Pour cela, nous avons constitué un groupe de travail composé de professeurs d'Euromed de différentes pôles, d'entrepreneurs et d'étudiants afin d'analyser les résultats de la méthode classique d'enseignement post prépa et/ou autre filière, et de réfléchir sur une modalité d'apprentissage adaptée aux besoins d'aujourd'hui, à nos sociétés en pleine mutation vers une mondialisation imminente.

Dans ce sens, la pédagogie par projets (Pro Act) à Euromed management prenait forme et faisait ses premiers pas, et devenait notre exemple naturel d'un apprentissage par l'action : dans cette pédagogie tout le processus repose sur la volonté des apprenants d'atteindre des objectifs qu'ils se sont fixés, dans notre cas, linguistiques, (mesure du niveau initial et évaluation de niveau à la fin) et de projet (organisation, réalisation, résultats..). La création du projet part d'une idée à développer dans laquelle « l'étudiant est acteur de son propre savoir » et dans laquelle tout le processus se fera dans la langue cible (l'espagnol, l'allemand, l'italien, le russe...). En fait, « le projet est le moyen d'agir et d'échanger dans la langue d'apprentissage » ; canaliser et utiliser les connaissances acquises pendant 5 ou 7 ans d'études à l'école veut dire « instaurer un apprentissage par l'action ».

Aujourd'hui, après 8 ans d'avoir commencé l'expérience, la pédagogie fait partie des programmes obligatoires d'études et elle occupe un espace important dans la formation pratique de nos étudiants : l'idée de « communiquer dans n'importe quelle circonstance » devient ludique et utile à la fois. L'éventail de Pro Act langue est très varié, le choix est libre : études de marché, création de sites web, traduction de pages, création de guides, création de vidéos, voyages, blogs, groupes Facebook, Echanges-discussions avec d'autres écoles, sous-titrages de films et reportages, collaboration avec des institutions Officiels, festivals, etc.



A ce jour, nous avons comptabilisé plus de 2000 projets réalisés et en cours de réalisation en plusieurs langues.

La pédagogie Pro Act Langue mise sur la pratique orale de la langue avec un professeur-tuteur durant toutes les phases de la réalisation d'un projet, il veille à ce que les structures grammaticales et le vocabulaire entre autres, soient le plus corrects possibles mais avant tout que l'apprenant puisse s'exprimer de façon claire, et naturelle, qu'il puisse se faire comprendre aussi bien dans des actes de la vie quotidienne que dans le domaine professionnel. L'apprenant pourra compléter son apprentissage par l'utilisation d'un outil en ligne qui lui permettra de revoir toutes les bases et les doutes grammaticales et/ou de vocabulaire.

#### Le e-learning en PAL

Une autre spécificité des pro Act Langue est que l'étudiant peut s'initier dans une nouvelle langue en auto Formation (avec un tuteur). Cela implique que l'étudiant se fixera des objectifs linguistiques qu'il devra atteindre en utilisant une plateforme en ligne, qu'il fixera avec le tuteur un plan de travail personnel et qu'il se fixera autant des RDV nécessaires à l'obtention d'un niveau de compréhension et d'expression B1 du Cadre européen commun de référence pour les langues.

Il faut souligner que dans ce type de Pro Act Langue on peut confirmer le fait qu'on peut apprendre une langue en peu de temps, de manière efficace et opérationnelle : tout simplement « en communiquant ».

Aujourd'hui nous pouvons dire que notre pari d'enseignement des langues étrangères « autrement », de façon non conventionnelle, plus pragmatique et ouverte nous a donné des résultats très satisfaisants ; nous sommes passés du « je ne suis pas bon en X langue », à « je peux communiquer en langue dans n'importe quelle circonstance, avec des erreurs certes, mais je peux être opérationnel »...

---

Ingrid Lajara

Professeur Responsable de l'Enseignement de l'Espagnol et de la pédagogie Pro Act espagnol appliquée aux langues étrangères  
Euromed Management, Kedge Business School  
ingrid.lajara@euromed-management.com

#### **Un exemple de la pédagogie par l'Action : le sous-titrage**

Un rappel des principes de la pédagogie Pro Act ou pédagogie par l'action.

La pédagogie Pro Act est née de la volonté et la réflexion d'un groupe de professeurs d'appliquer les notions théoriques apprises dans les classes au moyen de projets créés par les étudiants mêmes en suivant des critères bien définis au préalable afin de mettre en œuvre leurs acquis. Ses principaux objectifs sont d'apprendre à entreprendre, à être créatif, à travailler en équipe, à être autonome, à gérer un projet de A à Z. Mais aussi elle a pour but que l'étudiant apprenne à faire face à des situations rencontrées dans la vie professionnelle, en d'autres mots, les étudiants pourront développer toutes les compétences dont ils auront besoin plus tard dans leur vie professionnelle.

La pédagogie Pro Act Langue est née comme une continuité de cette pédagogie innovatrice et a été adaptée à l'apprentissage des langues. Dans cette pédagogie tout le processus repose sur la volonté des apprenants d'atteindre des objectifs qu'ils se sont fixés, dans notre cas, linguistiques, (mesure du niveau initial et évaluation de niveau à la fin) et de projet (organisation, réalisation, résultats..). La création du projet part d'une idée à développer dans laquelle « l'étudiant est acteur de son propre savoir » et dans laquelle tout le processus se fera dans la langue cible (l'espagnol, l'allemand, l'italien, le russe...). En fait, « le projet est le moyen d'agir et d'échanger dans la langue d'apprentissage » ; canaliser et utiliser les connaissances acquises pendant 5 ou 7 ans d'études à l'école veut dire « instaurer un apprentissage par l'action ».

Un Pro Act Langue *sui generis*, un exemple de projet de « collaboration » : le sous-titrage en français de courts et longs métrages espagnols.

Ce projet se fait depuis 2005 en collaboration avec l'Association Solidarité Provence Amérique du Sud (ASPAS) de Marseille qui organise chaque année Les Rencontres de Cinéma Sud Américain (cette année elle organise les 15<sup>e</sup> Rencontres).

Pourquoi parler de projet *sui generis*? Parce que le sous-titrage devra se faire en français et que la langue cible d'apprentissage est l'espagnol ; mais en réalité tout le processus de traduction (qui est très long et laborieux) se fait en espagnol. C'est un constant va et vient d'explications, d'argumentations, de négociations en espagnol qui tissent les phrases ou les idées qui aboutiront au sous-titre final. Cette partie est très importante car elle demande un travail préalable de compréhension du contexte, des dialogues, des expressions, des mots mais encore, elle demande une interprétation qui puisse reproduire le sens, l'intensité des dialogues et des images. Le projet s'organise en plusieurs phases de travail toujours dans la langue cible, à savoir, la préparation-reconnaissance du contexte: pays, société, culture, cinéma..., les visionnages / compréhension / échanges sur le film (cette phase permet de s'appropriier du contexte et du langage), ensuite le travail de traduction, de timing des séquences et d'incrustage des sous-titres une fois corrigés.

De nos jours, l'importance affirmée des sous-titres dans l'acquisition des langues étrangères exige encore des preuves empiriques. Néanmoins, elle a déjà donné lieu à des projets favorables au multilinguisme dans lesquels l'apprentissage des langues via le sous-titrage serait promu. Ainsi l'Union Européenne (Commission 2005) s'est-elle engagée à étudier les possibilités d'utiliser davantage le sous-titrage inter linguistique pour développer le contact avec les langues et leur apprentissage, dans le cadre d'une politique en faveur de la diversité linguistique.

---

Philippe Lecomte  
Toulouse Business School  
p.lecomte@esc-toulouse.fr

### **Compte-rendu de recherche sur le facteur langue dans le management international**

La présente communication a pour objet un compte-rendu de recherche effectué dans le cadre d'une étude sur les facteurs linguistiques dans la communication internationale. Le premier volet de cette étude a consisté en une série d'interviews d'acteurs professionnels qui se sont déroulés entre juin et novembre dans cinq entreprises du Sud-Ouest de la France. Au total neuf personnes de différentes nationalités (Une Bulgare, une Roumaine, une Espagnole, une Thaïlandaise, un Italien et quatre Français) ont été interrogées. Deux des personnes interrogées étaient des chefs d'entreprise. Les secteurs représentés sont l'aéronautique et l'agro-alimentaire. Les entretiens ont duré approximativement une heure selon la méthode de l'entretien semi-dirigé). Ils ont tous été enregistrés et retranscrits.

Le but de ces entretiens était de recueillir le maximum d'informations de terrain sur la façon dont se présente la problématique de la communication linguistique dans un milieu professionnel multilingue et multiculturel. Il ne sera pas possible dans le cadre limité de cet atelier de rendre compte de la diversité des témoignages recueillis lors de ces entretiens. Nous nous contenterons ici d'évoquer quelques thèmes majeurs témoignant de la réalité linguistique au sein des entreprises. Celle-ci est loin des idées reçues, comme on va s'efforcer de le montrer rapidement.

Cette présentation aborde les thèmes suivants : Barrières linguistiques, Intégration sociale, Confiance, Stress, Multilinguisme/Anglais lingua franca, Langue comme instrument de pouvoir, Opposition local/global.

#### 1. Barrières linguistiques

*De nombreux témoignages montrent que l'anglais n'est, pas contrairement aux idées reçues, un outil de communication internationale efficace. La communication professionnelle en anglais est une fausse évidence.*

NB11 ... Mais en fait je me suis vite aperçu sur place que je ne comprenais pas l'anglais des Brésiliens. On ne sait pas que l'on ne se comprend pas. On croit qu'on s'est compris, mais on ne s'aperçoit que bien plus tard que ce n'est pas le cas.

CG4 Il y a des populations plus difficiles que d'autres, mais à tous les niveaux, j'ai aucun problème sauf avec la Pologne et l'Espagne. Sinon avec tous pas de problèmes. ... Par contre les Espagnols j'ai des problèmes avec certains. Du coup ça pose des problèmes parce que quand on fait des conférences téléphoniques j'ai les Espagnols qui sont à côté de la plaque. Ils passent à côté de certains messages.

*Le témoignage suivant révèle un des paradoxes de la communication professionnelle, où la langue est un facteur d'incompréhension au lieu d'être un moyen de communication. Les gens se comprennent quand ils parlent mal !*

RM6 Par contre il y avait des personnes qui parlaient pas bien et d'autres qui parlaient très bien. Et une personne qui parlait très bien, parfois elle ne se faisait pas comprendre des autres en réunion parce qu'elle parlait trop bien.

*La personne nommée ISA met l'accent sur l'aspect rhétorique de la communication. La maîtrise du code ne suffit pas. Il s'agit aussi de la fonction conative de Jakobson, largement négligée dans la formation.*

ISA4 Pour moi le challenge le plus difficile ce n'est pas d'apprendre la langue, c'est de trouver le bon mot, c'est-à-dire c'est pas « tu sais le dire » c'est « comment tu le dis ».

Moi j'ai vu deux différences : pour eux, le plus important c'est communiquer, c'est-à-dire le message passe ; la façon dont le message passe, c'est pas le plus important ; tandis que pour moi, bien sûr, le message doit passer mais une partie très importante du message, c'est la façon de le faire.

*Pour cette personne (AME), la maîtrise de la langue est plus importante que celle de la culture. Ce qui rouvre le débat sur la priorité à l'interculturel.*

AME10 *Now the main issue is considered to be language in international communication. Do you think so?*

Definitely. Because if I am in front of you and I don't speak English, even though I know the French culture, there is no way of communicating...I think if you communicate on the phone, it's less efficient but we manage with my colleagues, they are very supportive.

*Un exemple de perte de sens amplifié par le système de communication du monde professionnel basé sur l'e-mail. Ici le défaut de communication entraîne perte de sens, perte de temps, d'énergie et d'argent*

NB6 Si vous voulez la traduction en anglais notamment de chaînes d'emails, j'insiste là-dessus parce que en fait un problème aujourd'hui, ça se trace par une chaîne d'emails. Y a un type qu'écrit un e-mail à un autre qui répond à un autre et puis vous, vous entendez parler du problème deux mois après quand 100 personnes se sont envoyées un email, ont répondu etc. et quand ça commence vraiment à prendre des proportions que la filiale ne peut gérer toute seule, c'est là que vous en entendez parler. Et là il y a déjà 200 personnes qui se sont exprimées sur le sujet, il y a toute une analyse si vous êtes capable de lire la chaîne d'email vous êtes capable de comprendre le problème alors que si vous demandez à un malheureux de prendre une heure de son temps pour essayer de résumer en anglais 100 emails en portugais qui ont eu lieu dans les deux derniers mois, il traduit, mais c'est tellement appauvri que vous ne comprenez plus rien, il faut refaire tout. Donc là votre capacité de comprendre un problème est perdue.

## 2. Maîtrise de la langue comme facteur d'intégration sociale

*Importance de l'informel dans l'établissement de relations de confiance indispensables aux bonnes relations d'affaires.*

FN3 Et ça permet aussi, je vois bien, les gens les + intégrés dans le groupe, quand vous avez des réunions à Lindenberg en Autriche, vous arrivez la veille et vous allez au restaurant le soir, du coup, si vous parlez la langue, les gens seront beaucoup plus disponibles parce que vous pourrez discuter de choses et d'autres, alors qu'en anglais on se lâche beaucoup moins.

VV1 Je pense que montrer aux autres à travers un mot, ça facilite les échanges. Ça montre l'intérêt pour l'autre, l'ouverture d'esprit et ça facilite les relations. C'est rien, mais ça permet de créer une autre ambiance. Ça crée du lien social.

FN5 Il n'en demeure pas moins vrai que la connaissance de la langue de son interlocuteur est incontestablement un plus colossal, c'est un plus colossal ... le fait que NB qui pratique couramment le portugais nous a permis d'avoir des infos qu'on aurait pas eues si tout s'était passé en anglais parce que le fait de parler la langue de votre interlocuteur, vous arrivez encore une fois à un niveau d'intimité plus élevé, du coup, ça détend l'atmosphère et vous arrivez à capter des petites choses qui ne sont pas forcément dites dans une langue qui n'est pas sa propre langue maternelle.

MF13 Nous on a notre chef des ventes qui est américain. Bien sûr quand on a une délégation américaine, savoir qu'il est là et qu'il peut parler et que eux, ils retrouvent même l'accent, c'est pas seulement la langue, parce que la langue, tout le monde la parle, mais lui on le voit avec certaines délégations, ils sont très ouverts à l'international les Américains, mais quand ils ont en face l'autre Américain, là l'ouverture se fait et une fois que cette barrière s'est ouverte le reste passe mieux, ça on l'a remarqué, si on a une délégation italienne, on met des Italiens en face, si c'est des Français, on met des Français. Encore une fois, c'est culturel parce que même si on veut parler de travail et que vous voulez comprendre ce que l'autre dit, s'il vous le dit dans votre langue c'est mieux. L'accès est plus propice et prêt à l'écoute.

### 3. lingua franca / Multilinguisme

*Pourquoi pas le tout anglais ? Réponse d'une anglophone d'origine bulgare...*

VV7 Pourquoi pas le tout anglais ? Parce qu'aujourd'hui, ça marche pas. Et ça ne marche pas parce que justement on est des cultures différentes et c'est une richesse. Et je pense, on n'arrivera pas à tout anglais, parce que voyez des collègues anglais qui sont là depuis plus ou moins longtemps qui au milieu de la réunion vont vous sortir une blague en français. Et tant qu'on aura des nationalités différentes qui vivront ensemble, je sais pas, vous mettez deux français ensemble, ils vont pas parler anglais, vous mettez deux Français et un Anglais, ils vont parler un peu anglais et puis ils vont continuer en français et ils vont oublier l'Anglais, ça, ça m'est arrivé mais combien de fois...

VV10 Mais j'ai envie de dire aujourd'hui parler que l'anglais, c'est pas suffisant dans le monde professionnel. ... Mais quand on regarde autour de soi, parler qu'anglais, français et roumain... J'ai de la chance je peux rajouter le russe et du coup je sors un peu du lot, mais anglais et français honnêtement, c'est très fréquent à Airbus. Parler trois langues, ce n'est plus exceptionnel. Ah oui vraiment c'est presque le minimum.

*Pauvreté des échanges en anglais*

NB3 Je ne dis pas que l'anglais est une langue pauvre mais presque tout le monde est capable d'utiliser une forme tellement appauvrie de l'anglais, il faut une langue unique, mais je pense que cette langue unique ne permet pas, ne permet juste que des échanges superficiels

*Nécessité de parler la langue locale pour avoir accès à l'information et créer des relations de confiance*

FN1 N s'est déclaré candidat, je lui ai dit, il faudra que tu te mettes au portugais parce que si tu veux être intégré dans l'équipe de direction, il faut pas se leurrer, l'anglais d'aéroport, ça ne permet pas d'avoir des relations de confiance, de développer, sur le plan social, c'est très important surtout au Brésil où les gens s'invitent assez facilement, donc si tout ça se fait en anglais tu n'auras pas accès à ces réunions des invitations le WE etc. donc il s'y est mis et il manageait ses équipes en portugais et il a été très vite intégré grâce à ça.

NB4 Je leur recommande à tous d'apprendre le portugais, ceux qui vont en Russie le russe ceux qui

vont en chine le chinois. Pour moi, c'est important de parler la langue du pays dans lequel on va. Ça me paraît vraiment essentiel. Pour moi, je n'avais pas pris l'option d'apprendre le portugais mais au bout de deux mois je me suis aperçu que la déperdition était telle que j'avais pas d'autre choix. Moi ce qui m'importait en tant que DG de l'entreprise brésilienne, filiale de L c'était d'avoir une vision claire de la situation financière, industrielle avec des sujets extrêmement terre à terre par ex. le train d'atterrissage pour Boeing quand est-ce qu'on le livre ? Donc, je n'arrivais pas avec mon anglais et le leur on n'arrivait pas à s'entendre.

*Ces interlocuteurs distinguent, comme le fait Heinz Wismann, entre langue utilitaire et langue de culture*

RM9 Pour moi l'anglais, c'est une langue standard qui est vraiment faite pour le milieu des affaires, maintenant du moins tel qu'elle a été développée par les entreprises et si on parle une autre langue de plus que l'anglais on pourra être à la fois bien dans le milieu des affaires mais on pourra aller plus loin dans les relations interpersonnelles avec les gens avec lesquels on travaille. Et ... quand on sort par exemple après le travail avec des collègues... là on peut nouer des relations un peu plus fortes qui après, peuvent servir pour le travail et bien moi, je switche dans les autres langues.

ISA7 Pour moi l'anglais, c'est un outil de travail. ...c'est-à-dire les gens que je connais, dès qu'ils peuvent parler dans la langue de leur interlocuteur, ils l'utilisent.

ISA7 Quand on fait des sessions de RH de proximité on le fait dans la langue native.

ISA7 Moi je vois que l'anglais, c'est la langue de travail, que l'on utilise en réunion quand on est obligé, mais dès que tu sors de la réunion, tu ne parles pas anglais. Et quand je dis sortir, c'est boire un café, échanger un repas, pour moi l'anglais, ça va être quelque chose comme un langage informatique, ça sert pour quelque chose, pas pour la totalité.

*Le corporate language est loin d'être partout l'anglais, lingua franca, même dans l'aéronautique*

MF1 Lors de la création d'ATR, la langue officielle était l'anglais, c'est à dire qu'on aurait dû parler anglais ALENIA et Aérospatiale. Quand il n'y avait pas beaucoup d'Italiens qui parlaient français, c'était l'anglais qui dominait mais petit à petit à l'interne, c'est le français. Dès qu'on s'aperçoit qu'un Italien qui arrivait avec l'anglais peut comprendre et s'exprimer en français on repart en français.

*Les cultures d'Europe du Nord acceptent moins facilement le plurilinguisme.*

MF11 Plan de formation très axé sur les langues. Grosse demande en espagnol, parce que ceux qui ont des responsabilités accrues dans les pays d'Amérique latine, ils disent si on doit parler business, je veux le faire dans ma langue et c'est vous qui devez vous adapter. C'est eux les clients. Et il y a eu quelques problèmes avec les cultures d'Europe du nord pour accepter ça. Les Scandinaves avaient du mal à accepter ce message. Ils disaient mais c'est l'anglais la langue du business. Et avaient du mal à accepter de se mettre à l'espagnol. Mais pour les latino-américains, ce n'était pas qu'ils voulaient avoir un avantage, mais ils disaient qu'en négociant dans leur langue, on arrivait plus facilement à du Win-Win plutôt qu'à du lose-lose en négociant en anglais.

*CG2 Donc le plurilinguisme est important.*

Je prends un exemple, elle a son bureau là pas loin. Filiale en Ukraine, c'est une Ukrainienne qui est là. Vous prenez Pologne, Tchéquie, Serbie, on a besoin d'avoir des interlocuteurs qui parlent polonais ou tchèque. Localement on a besoin de ça, mais dans l'organisation, c'est l'anglais et l'espagnol. On avait l'allemand que l'on a abandonné, d'ailleurs ça nous pose des problèmes parce que curieusement les Allemands sont en retard.

#### 4. Opposition local/global

*La problématique du local au global est évidemment centrale pour toute entreprise en voie d'internationalisation, avec d'une part la nécessité de conserver son identité locale, son ancrage dans sa culture et de s'adapter aux cultures des pays cibles. L'équilibre est difficile à établir et suppose une grande connaissance des facteurs culturels et des moyens linguistiques pour établir une sorte de « culture partagée ».*

CG8 Alors il y a un vrai sujet, c'est l'outil informatique. La question s'est posée, est-ce que l'on développe les outils informatiques dans chacune des langues ou on le fait en anglais. Aujourd'hui, on le fait en français et en anglais. ...Par contre toute la communication externe vers les tiers se fait dans la langue du pays. Systématiquement. ...C'est la reconnaissance culturelle de chacun.

Les outils de communication, on essaie d'avoir une identité de marque, d'entreprise, mais en même temps, il faut complètement adhérer à la culture locale. L'élément culturel c'est capital. Nos interlocuteurs en Roumanie, il faut qu'ils parlent roumain. Il faut qu'ils comprennent la sensibilité, il faut... Un Anglais et un Hongrois, c'est pas pareil. Si vous abordez le marché, le marketing de la même façon dans deux pays, vous vous plantez.

*Cet extrait met le doigt sur les implications culturelles et sociales de l'internationalisation avec les aspects identitaires liés aux cultures d'entreprises publiques qui se privatisent en s'internationalisant.*

ISA3 Parce que les 4 entités au moins celles que je connais, c'est l'Espagne et la France c'était très local, c'était des structures, c'était fonctionnariat, de l'Etat, public et elles sont devenues privées, transnationales et en plus on est passé chez EADS. Et il y a un changement de culture très fort, un changement de local à transnational aussi très fort, ça veut pas dire qu'on perd le local, mais c'était très local dans chaque pays, il y a des gens, ça fait 10 ans qu'ils sont dans l'entreprise, ils croient encore que l'on est 600 et maintenant on est 6 à 7 mille.

*Ce dernier exemple, illustre de façon amusante, l'impact de l'internationalisation d'une grosse PME de province sur ses représentations identitaires et la façon intelligente dont son patron la gère.*

CG9 Là, on bascule sur un autre sujet qui est fondamental. On revendique une identité culturelle très forte, aveyronnaise. On a une identité culturelle d'entreprise très, très forte. Tant que vous travaillez en France avec un nombre de salariés relativement limité, c'est pas un problème. Plus vous vous internationalisez, plus c'est compliqué de faire partager à des collaborateurs excentrés la culture de l'entreprise.

Bon, on est une entreprise respectable mesurée, dans la communication ; on essaie de faire les choses pro et toujours dans le respect. Un jour les Hongrois, ils me mettent une femme avec des talons comme ça, les jambes nues, une mini-jupe au ras des fesses. Bon et alors, ce truc m'arrive là. Je dis, non, c'est pas possible, c'est pas acceptable, c'est pas RAGT, c'est pas nous, c'est pas acceptable. Et en discutant il était évident que chez eux, la symbolique est pas la même, il y a une acceptation, une perception qui est totalement différente et donc qu'est-ce qu'on fait ? Et bien, on a trouvé un compromis, avec une jupe un peu moins courte et des chaussures plates, mais on est arrivé à ce qu'ils fassent leur truc quand même.

##### 5. Langue comme facteur de stress mais aussi comme outil pour créer de la confiance

*Les trois témoignages retenus mettent l'accent sur la difficulté de prendre la parole en public en anglais surtout dans la génération des plus de 40 ans, surtout quand on sait que l'enjeu est d'être performant et convaincant, et tout aussi pénalisant, d'avouer son incompétence.*

MF10 Panique des gens qui doivent faire des présentations en anglais, moins par peur de maîtriser les techniques de présentation que d'être convaincant dans le discours.... J'ai un collaborateur, il a travaillé sur l'anglais pour devenir naturel dans les présentations. Il disait ce n'est pas un problème technique de présentation mais de parler naturellement. Moi, j'avais à l'époque un enregistreur et je me filmais, c'était une catastrophe. Je me disais, je vais les endormir au bout de 5 minutes. Ton monocorde, chercher les mots. Hésitations. Et c'était la langue, pas ce que je voulais dire.

RM2 Il y a plusieurs attitudes parmi les salariés aussi. Il y a des salariés qui ne parlent pas bien la langue mais qui sont complètement décomplexés vis-à-vis de la langue. Qui va faire des fautes, qui va parler n'importe comment, mais qui va se faire comprendre. ...Et après il y a les salariés qui parlent aussi bien mais qui sont plus complexés qui causent pas et du coup qui n'interviennent pas en réunion et qui peuvent se bloquer, ... et ça peut leur poser des problèmes dans leur gestion et dans leur carrière.

RM13 Moi j'ai déjà vu comme facteur de stress pour des personnes qui maîtrisent mal la langue de recevoir des mails en espagnol ou en anglais, ils ont tendance à les remettre au lendemain et à la fin ils

se retrouvent hyper stressés parce que il y a plein de mails qu'ils ne comprennent pas très bien auxquels ils ont à répondre et ils savent qu'ils sont hors délais et ça génère un stress énorme. Et en plus l'autre stress, c'est d'avouer au collègue qu'il ne comprend pas pour qu'il lui traduise et parfois essayer de trouver un collègue qui ne va pas le mépriser ou se servir de ça pour le dénigrer.

## 6. Langue et pouvoir

### *Langue comme outil de dissimulation*

NB4 Je dirais qu'ils jouaient aussi un peu de ça peut être du fait qu'ils me disaient qu'ils parlaient mal anglais pour ne pas avoir à donner des infos claires. L'anglais était pratique pour masquer un certain nombre de choses...

### *Langue comme élément identitaire de l'entreprise et instrument de conquête du pouvoir*

NB1 Ceux qui font carrière dans la division aéronautique sont ceux qui parlent l'allemand, parce que le siège c'est en Allemagne, même si la langue officielle, c'est l'anglais. C'est un instrument d'influence et une condition pour accéder à certains postes de responsabilité, condition tacite, celui qui ne maîtrise que l'anglais n'a pas de chances.

RM10 ...Et en plus il y a des questions de pouvoir aussi derrière ça. Parce que la personne qui ne maîtrise pas bien les langues et bien forcément cela ne l'intéresse pas forcément d'avoir un N-1 qui va parler très bien les langues et qui pourra le « bypasser », en allant contacter directement le directeur au siège en Espagne. Donc finalement pour lui, c'est un moyen de garder le pouvoir. Donc on peut voir derrière cela des enjeux de pouvoir pour certaines personnes.

Cette présentation, très succincte faute de place, de nos enquêtes de terrain met en évidence plusieurs choses :

1 que les barrières linguistiques constituent un phénomène bien présent et très handicapant pour l'entreprise d'aujourd'hui qui évolue dans un environnement globalisé, pouvant générer un stress au travail considérable

2 que l'anglais est loin d'être la lingua franca de l'entreprise

3 que l'anglais est considéré comme un pis-aller indispensable, mais n'est pas la panacée pour remédier aux problèmes de communication professionnelle

4 que la maîtrise de la langue locale d'implantation est incontournable

5 que la langue est un outil de pouvoir redoutable et un élément-clé de gestion de carrière

6 qu'enfin on « communique » avec des mots et non avec un savoir, soit-il interculturel.

Ces quelques conclusions permettent d'orienter la réflexion sur ce que peut être une politique de formation linguistique dans une grande école de management. Elle doit être multilingue, favoriser la compréhension des démarches rhétoriques mises en œuvre par les locuteurs natifs plutôt que chercher à atteindre un niveau de perfection inaccessible aux non natifs, faire prendre conscience aux étudiants que l'écoute de l'autre, les attitudes d'empathie, les comportements visant à créer du lien, de la confiance sont des attitudes fondamentales pour améliorer la qualité de la communication professionnelle et au-delà la performance de l'entreprise.

---

Shawn Simpson  
Agence Iter France  
Cadarache  
shawn.simpson@cea.fr

### **The building of a common culture through diversity: the case of the Iter Organization**

This workshop will focus on the paramount importance of the diversity in languages and cultures in helping to build a common culture (and in some cases a common language).

In 2007, the Agence Iter France created an innovative language learning program, namely the “Intercultural French Program” which was awarded the European Language Label in 2008. This program has since then had several spin-offs, such as the Agence Iter France Intercultural Think Tank, the yearly “Intercultural” International Seminar, the Intercultural events organized for both staff and spouses, the Study on Expatriate Expectations and Experiences and more.

The aim of this Intercultural & Language Program is to help all the expatriates from the 7 partners of the Iter Organization (Europe, Japan, China, South Korea, India, Russia and the United States) adjust to their new life in Provence.

The approach used is that of sharing knowledge among the participants: the French language is learned through its comparison to the traditions, cultures, rituals, working habits of all the different nationalities present in these multicultural groups, since, in our opinion, a foreign language can only be truly acquired if the words and concepts find some echo in the learner’s culture.

The culture of an organization is that of its people and in our case these people come from 32 different horizons and speak over 60 different languages. But they all share the same vision: that of demonstrating that it is possible to produce energy from fusion.

It is the intention of this workshop to demonstrate that recognizing and promoting the different languages and cultures present within one organization can lead to the transfer of knowledge beyond language and thus can help engender an inherently common culture and an innovative “learning organization”.

Methods used: Participatory

- Presentation
- Q&A session and discussion
- Group work on different practical cases encountered in the Intercultural & Language Program

---

Valérie Anglès, Professeur assistant  
Euromed-Management  
valerie.angles@euromed-management.com

### **ITER un modèle de fusion interculturelle**

Par ses enjeux, le budget qui y est alloué et le nombre de pays concernés, ITER est probablement le projet scientifique mondial le plus important de nos jours, il est par définition global et interculturel. ITER est l’objet de toutes les attentions à cause des espoirs et des menaces qu’il représente pour l’avenir en termes d’énergie pour notre planète, mais aussi parce qu’il représente le véritable challenge interculturel de faire travailler ensemble, sur le même site et vers le même objectif toutes ces personnes de plus de 30 pays, cultures et horizons différents. C’est pourquoi les questions interculturelles chez ITER ont été prises au sérieux dès le début.



La plupart des organisations internationales, en particulier les Firmes Multinationales (FMN) doivent gérer deux cultures, la culture du pays d'origine et la culture du pays d'accueil dans lequel elles ont installé leurs filiales. ITER doit gérer 30 différentes cultures en même temps sur le même site ! ITER représente une sorte de cas extrême en management interculturel. Si les politiques de management interculturelles chez ITER fonctionnent, alors elles pourraient être utilisées dans la plupart des firmes multinationales avec succès.

Dans ce sens ITER peut être considéré comme un modèle pour toute organisation globale. Cependant, est-ce que ce modèle est transférable aux autres organisations ? Qu'est-ce qui doit être amélioré dans la gestion interculturelle des expatriés chez ITER ? Quelles sont les principales différences culturelles entre l'Europe (particulièrement la France, pays d'accueil), la Chine, l'Inde, le Japon, la Corée, les USA et la Russie, qui pourraient entraver au projet ? Quelles sont les motivations et les capacités nécessaires pour être heureux et capable de travailler dans un environnement si divers ?

---

Linda Cohen  
ESCP-Europe  
lcohen@escpeurope.net

Jane Kassis-Henderson  
ESCP-Europe  
jkassis@escpeurope.net

### **Language strategies in MNCs: implementing International Business research findings in management education through reflexive learning based on students' in-company experience**

In this workshop we will present the example of a 15-hour course "*Understanding the Impact of the Language Factor in a Professional Context*" designed for students participating in the 'Apprenticeship track' in a European business school. These students in a two-year Master in Management programme alternate periods of employment in a company with intensive periods of study. The students are of different nationalities and have diverse language profiles.

The objective of this course is to give students an awareness of the varied communication strategies at play in a professional environment and the challenges connected with the use of language when working with others, be it in an international or local environment.

With the guidance of a questionnaire, the students identify issues connected with language and communication in the companies in which they are working. The aim is to identify factors favouring a positive working atmosphere leading to satisfactory results, or on the contrary, factors hindering work processes. Students establish a list of best practices and practices to avoid.

These observations are then analysed in the light of recent research findings in the field of international business and organisation studies.

Teaching methods include case-studies, reading of articles from management journals and viewing and discussing interviews with experts in the field of business communication.

This course enables students to make sense of their in-company experience by appropriating managerial concepts. The insights gained contribute to their professional development as future managers in international organisations. Conducted in English, the course also contributes to developing participants' communication competencies.

---

Terry Mughan  
Mary Yoko Brannen  
University of Victoria, Canada  
tmughan@uvic.ca

## **The Languages of the Global Business Organization – Fission or Fusion?**

Much recent literature on this subject sees the official lingua franca (where adopted) and the native languages of employees of these organizations to be in a state of tension or even conflict and to be an unresolved source of inefficiency in business processes such as team-work. (Neeley et al 2012, Steyaert et al 2011, Harzing et al 2012).

This workshop will begin with an outline of studies contrasting with this view which see the matter rather differently. Taking a constructivist approach, different forms of language and language users in the organization will be presented as interlinked streams of meaning which co-exist and co-evolve. The challenge for the international organization is to manage this process and this workshop will focus on the imperative of developing tools and resources which enable it to do so.

The overarching issue to be addressed is:

How can we teach/train for a ‘synthesized’ approach to foreign languages, corporate language and lingua franca use and development in organizations?

Sub-groups will discuss the following themes and report back to a plenary

1. What should non-linguists know about language use?
2. What should linguists know about organizations?
3. How can we train executives to make good decisions about language(s)?
4. Do we have examples of this practice to share?

This workshop will be of interest to those who:

- Like to question the status quo
  - Teach languages for business in business schools
  - Teach international business, organizational behavior or human resources
  - Consult to companies on communications, team-work or change
-

Dardo de Vecchi  
Professeur associé de linguistique appliquée au management  
Euromed-Management, Kedge BS  
dardo.devecchi@euromed-management.com

### **9 années d'enseignement de Management & Langage : de la boîte à outils linguistiques à la pratique en entreprise**

L'objectif de ce cours est de sensibiliser les futurs managers au rôle joué par le langage dans toutes les activités de l'entreprise afin d'en faire un actif au même titre que la connaissance. Lui faire prendre conscience que le langage n'est pas seulement un mode de communication, mais aussi une forme d'identité (parler d'entreprise) et un mode d'action sur la réalité.

Après une présentation théorique qui montre les différences entre langage, langue, discours, les différents constituants de la langue, et les implications (la boîte à outils linguistiques du manager), le langage est exploré dans son rapport au marketing, aux ressources humaines, à la communication, aux fusions et à la culture d'entreprise permettant d'en faire un atout dans la vie managériale au quotidien. Ce n'est pas un cours de langue ni sur la langue mais sur le rôle du langage dans la vie de l'entreprise : il s'agit d'une linguistique appliquée au management. Management de langage ne veut pas dire seulement s'occuper du multilinguisme mais aussi du monolinguisme à partir du moment où notamment l'intégration, le travail, la gestion de connaissances ou la formation utilisent la langue au quotidien.

Le cours est étalé sur quatre semaines dont deux en présenciel. Les étudiants sont évalués individuellement (60% de la note finales) sur un QCM, des lectures obligatoires, des exercices d'application et un examen final. L'évaluation en groupe (40%) se fait sur la création d'une entreprise dont les étudiants créent le nom, expliquent et forment les employés en charge de le réaliser, communiquent en interne et en externe, fusionnent avec une autre entreprise puis partent dans un autre pays.

L'atelier montrera des exemples issus de 9 années d'expérience de cet enseignement en deux langues à travers des exercices individuels et de groupe.

---



# 2013



Le GEM&L remercie la Direction de l'information légale et administrative (DILA) pour sa collaboration ainsi que les entreprises participantes :



**La Revue  
des Sciences  
de Gestion**