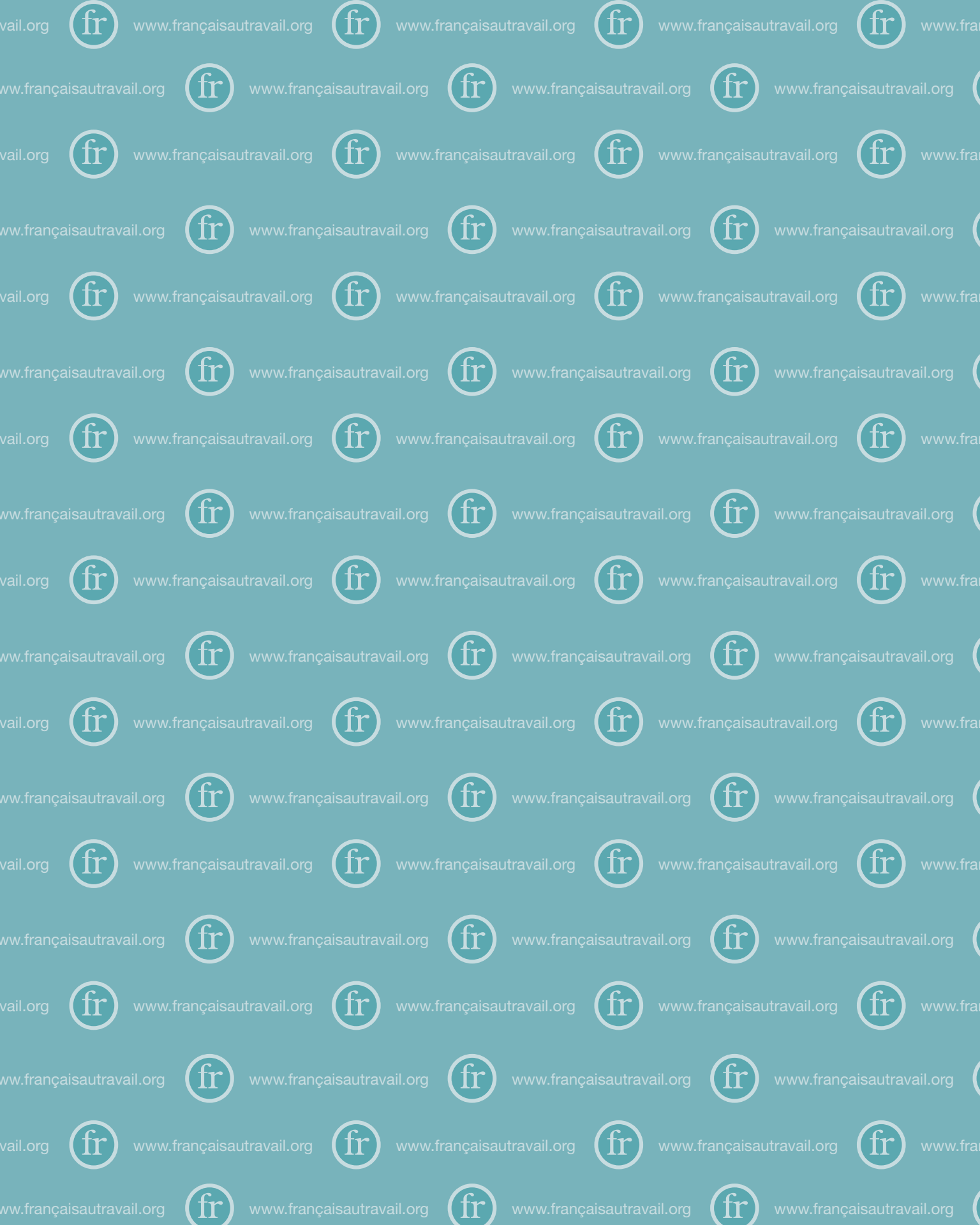
Bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Québec


www.françaisautravail.org

Ce projet a été soutenu par le ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur du Québec et le ministère des Affaires étrangères et européennes de la République française (Consulat général de France à Québec) dans le cadre de la 63e session de la Commission permanente de coopération franco-québécoise.

Coordonnateurs
Odile CANALE et Claire EXTRAMIANA, Délégation générale à la langue française et aux langues de France
Michel RENAUD et Jean-Marie ROY, Office québécois de la langue française

Conseiller scientifique
Claude TRUCHOT, Université de Strasbourg

Collaboration au projet
Claire MARTIN, Office québécois de la langue française
David FITOUSSI et Thibault GROUAS, Délégation générale à la langue française et aux langues de France
Kenza CHERKAOUI, sociolinguiste associée à l'enquête française

Graphisme
Marie-Ève Bilodeau

Impression
J. B. Deschamps inc.

Dépôt légal – 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISBN – 978-2-550-67070-4 (imprimé)
ISBN – 978-2-550-67071-1 (PDF)

Bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises

Office québécois de la langue française
Délégation générale à la langue française et aux langues de France

TABLE DES MATIÈRES*

Avant-propos 7
Pourquoi un guide des bonnes pratiques linguistiques en entreprise? 9
Contextes et méthodologies 10
- France 10
- Québec 11

1. Intégrer les questions linguistiques dans la gestion courante de l'entreprise
1.1 Réaffirmer que le français est la langue du travail 14
1.2 Maîtriser les risques induits par l'utilisation des langues 14
1.3 Affirmer le choix d'une gestion explicite des questions linguistiques 16
1.4 Confier à une ou plusieurs personnes la gestion des questions linguistiques 16

2. Gérer les compétences linguistiques
2.1 Publier les offres d'emploi en français lorsqu'elles concernent des postes en France et au Québec 24
2.2 Former au français l'ensemble des salariés non francophones, y compris l'encadrement supérieur 24
2.3 Adapter l'offre de formation linguistique aux besoins des collaborateurs (travailleurs) 25
2.4 Favoriser l'intégration des immigrants 25

3. Assurer une communication INTERNE adaptée
3.1 Communication écrite interne 32
3.1.1 Communiquer en français en France et au Québec : c'est la langue dans laquelle les salariés travaillent le mieux 32
3.1.2 Traduire tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à l'exécution de son travail 33
3.1.3 Utiliser le français pour les consignes de sécurité et les inscriptions sur les équipements de manutention et de fabrication 33
3.1.4 Rédiger des rapports internes en français ou bilingues 34
3.1.5 Utiliser le français sur les réseaux sociaux internes 34
3.2 Communication orale interne
3.2.1 Utiliser le français lors de toute activité de communication orale à l'interne (réunions, formations, consignes de travail, etc.) 38
3.2.2 Conduire l'entretien annuel d'évaluation en français 38
3.2.3 Prévoir que les représentants des salariés puissent s'exprimer en français dans les comités d'entreprise 39
3.2.4 Recourir au dialogue multilingue lorsque c'est possible 39

3.3 Technologies de l'information
3.3.1 Utiliser la version française des logiciels 43
3.3.2 Installer des claviers d'ordinateur permettant la saisie des signes diacritiques du français 45
3.3.3 Prendre en compte la langue dès les premières étapes du processus d'acquisition ou de développement d'un logiciel 46

4. Élaborer une communication EXTERNE adaptée
4.1 Utiliser le français dans la publicité commerciale au Québec et en France 52
4.2 Privilégier le français pour les noms de marques de commerce, de produits et de services 52
4.3 Publier une version française du site Web s'il est disponible dans une autre langue 53
4.4 Utiliser le français sur les réseaux sociaux destinés au grand public et aux consommateurs 53
4.5 Faire apparaître les signes diacritiques du français dans le nom de domaine lorsque la dénomination sociale de l'entreprise en comporte 53

5. Traduction et outils de traitement des langues
5.1 Recourir de manière adaptée à la traduction et aux outils de traduction 60
5.2 Concevoir une stratégie d'entreprise en matière de traduction 60
5.3 Confier la traduction à des personnes qualifiées 60
5.4 Recourir à l'interprétation simultanée ou consécutive 61
5.5 Recourir avec discernement aux outils informatiques pour la traduction et la terminologie 61
5.6 Rédiger les documents d'abord en français 62

Remerciements 65

* La table des matières renvoie uniquement aux préconisations communes.

AVANT-PROPOS

Lors de la séance de clôture du colloque « Les évolutions du français contemporain », organisé à Lyon par la DGLFLF en octobre 2011, le linguiste et lexicographe Alain Rey soulignait fort justement que les personnes qui « travaillent de manière obligatoire dans une langue qui n'est pas leur langue maternelle sont immanquablement infériorisées, non seulement dans l'expression mais dans le contenu même de leur pensée ». Il affirmait de plus que « ce sur quoi on pourrait agir, c'est la place du français dans l'entreprise ».

Depuis maintenant plus de trente ans, l'**Office québécois de la langue française** (OQLF) veille à ce que le français soit la langue normale et habituelle du travail, des communications, du commerce et des affaires au Québec, tant dans l'Administration que dans les entreprises. Cet objectif, qui anime l'Office et qui mobilise une part importante de ses ressources, demeure un défi constant. L'équilibre qu'établit la Charte de la langue française reste fragile en effet, en raison des pressions constantes qui s'exercent en faveur d'une hégémonie linguistique et culturelle de la langue anglaise.

Du côté français, la **Délégation générale à la langue française et aux langues de France** (DGLFLF) assure le suivi et la coordination interministérielle de l'application des textes législatifs concernant la langue française, en particulier la loi du 4 août 1994. Ces dispositions contribuent notamment à garantir la santé et la sécurité des salariés en imposant le français dans tous les documents comportant des dispositions qui leur sont nécessaires pour l'exécution de leur travail. Compte tenu des besoins de communication internationale des entreprises, la DGLFLF veille à favoriser l'équilibre des langues. Depuis quelques années, du fait notamment de l'internationalisation des entreprises, les manquements à la loi se sont multipliés ; une jurisprudence essentiellement favorable aux demandes des salariés s'est cependant développée et la DGLFLF a fait de ce sujet une de ses priorités.

Ce corpus de bonnes pratiques linguistiques dans les entreprises a été conçu de manière que les acteurs d'une entreprise puissent s'y référer, les mettre en œuvre, ou en demander la mise en œuvre. Il cherche à présenter ce que pourrait être une gestion explicite de l'ensemble des questions de langues, ce qui peut être défini comme une politique linguistique d'entreprise. L'option prise pour son élaboration a été de le fonder sur une analyse de faits sociaux et de définir des objectifs linguistiques les mieux adaptés à différentes situations de la vie d'une entreprise. Cet objectif se traduit par une double exigence : celle de compétitivité économique et celle de cohésion sociale. Adopter de bons principes de gestion constitue l'un des meilleurs moyens pour faire face aux exigences de compétitivité économique des entreprises. Par ailleurs, les questions de langues influencent souvent de manière considérable les conditions de travail et la cohésion sociale au sein des organisations. Ces deux exigences, qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, sont souvent opposées, ainsi que le montrent plusieurs conflits qui ont dû être résolus par des recours devant des tribunaux. De ce fait, il convenait de concevoir ce corpus en se référant à des exemples concrets, des recommandations qui rapprochent les exigences et qui s'inscrivent donc dans une perspective de dialogue social.

Nous espérons que les bonnes pratiques présentées dans le cadre de ce projet ainsi que les moyens de les mettre en œuvre, disponibles dans le microsite Web complétant ces travaux (www.françaisautravail.org), inciteront les entreprises à adopter une approche proactive pour concilier les défis linguistiques dans le respect des droits des travailleurs et des consommateurs. Outil de gestion pour les dirigeants, ce guide doit aussi être vu comme un document de référence pour les représentants des salariés. Nous espérons de plus que vous y trouverez des pistes de réflexion et des solutions au « tout anglais ».

Enfin, les deux parties souhaitent remercier ici le professeur Claude Truchot de l'Université de Strasbourg, conseiller scientifique du projet, ainsi que les conseillers en francisation de l'Office.

Elles désirent également souligner l'importante contribution de M^me^ Louise Marchand qui, à titre de présidente-directrice générale de l'Office québécois de la langue française, poste qu'elle a occupé jusqu'en mars 2013, a cru au projet et s'y est investie avec conviction.

Jacques Beauchemin
Président-directeur général p. i.
de l'Office québécois de la langue française

Xavier North
Délégué général à la langue française
et aux langues de France

POURQUOI UN GUIDE DES BONNES PRATIQUES LINGUISTIQUES EN ENTREPRISE ?

Le contexte international dans lequel de nombreuses entreprises françaises et québécoises s'insèrent de plus en plus profondément depuis une vingtaine d'années a fait surgir avec plus d'acuité le problème des langues dans les entreprises. En effet, de nombreuses entreprises sont dorénavant confrontées à des modes internationaux d'organisation du travail, au titre desquels on peut citer les relations entre sièges sociaux et filiales et aussi entre filiales, l'utilisation d'outils communs à plusieurs implantations (logiciels et systèmes de gestion, équipes de travail multisites, etc.), la circulation de l'information entre ces implantations ainsi que la circulation des personnes, notamment l'affectation en France comme au Québec de cadres ne connaissant pas le français, etc. Ainsi, les questions de langues se posent tant dans le fonctionnement interne des entreprises qu'au moment de vendre leurs produits et services. Ce processus d'internationalisation, conjugué à l'influence considérable des capitaux étrangers, concerne essentiellement trois principaux types d'entreprises : les grandes entreprises d'origine française ou québécoise, les entreprises étrangères implantées en France ou au Québec, et enfin, les PME exportatrices et importatrices.

La nécessité de communiquer au sein d'un même groupe implanté dans différentes régions du monde mais aussi la communication en contexte international et le souci de réaliser des économies conduisent fréquemment les entreprises à privilégier l'usage d'une langue unique. En dépit de la Charte de la langue française et de l'accompagnement des conseillères et des conseillers en francisation, plusieurs études, corroborées par des observations en entreprise, ont montré au Québec comme en France qu'en l'absence de directives claires émanant de la haute direction, les entreprises ont tendance à traiter de manière empirique les questions linguistiques.

Cette approche a conduit certaines entreprises à imposer, consciemment ou non, l'anglais comme langue de travail à un nombre croissant de salariés et pour un nombre accru d'activités : d'abord pour la communication entre les directions locales et les sièges sociaux internationaux, puis pour les tâches exécutées en usine. Les problèmes posés par ce recours à une langue unique conduisent à rechercher par la suite d'autres solutions linguistiques qu'il aurait été préférable et moins coûteux d'envisager dès la mise en œuvre du processus.

Par rapport au problème linguistique et bien avant la mondialisation telle qu'on la connaît, le Québec et la France ont réagi en adoptant une loi destinée à promouvoir et à préserver l'utilisation du français sur leur territoire respectif. Même si les deux cadres juridiques ne se recoupent pas, de nombreux échanges avec les entreprises et les travailleurs par l'entremise des syndicats, de part et d'autre de l'Atlantique, ont corroboré le constat que les entreprises font face à des enjeux linguistiques similaires à bien des égards. La mise en application de la Charte de la langue française au Québec et de la loi du 4 août 1994 en France est d'ailleurs à l'origine d'un certain nombre de bonnes pratiques contenues dans le présent document.

Si beaucoup d'entreprises ont su développer des façons intéressantes et souvent originales de traiter les questions linguistiques, plus rares sont celles qui ont élaboré une stratégie globale permettant de gérer les questions de langues de manière cohérente, équitable et durable en répondant aux défis posés par la mondialisation et la libéralisation des marchés.



Contexte

L'aspect principal de l'économie en France est la place tenue par les grandes entreprises qui en sont originaires. Cette spécificité différencie le pays de la plupart des pays européens, y compris l'Allemagne. Cet état de fait a essentiellement pour origine le rôle de l'État qui, entre la fin des années 1940 et le début des années 1980, a contrôlé une large part de l'économie et a poussé à la concentration des entreprises par la planification. À partir des années 1980, ces entreprises sont entrées dans le processus de libéralisation. Elles se sont intégrées dans la mondialisation par fusions, acquisitions, alliances, délocalisations. Les quarante entreprises référencées dans l'indice boursier CAC 40 sont des multinationales dont la majorité se classent dans les cinq premiers rangs mondiaux de leur secteur. Ces grandes entreprises françaises ou d'origine française sont les plus concernées par le processus d'internationalisation. Même si elles ont beaucoup délocalisé, et si elles réalisent actuellement la plus large partie de leur chiffre d'affaires à l'étranger, elles ont en général conservé en France leurs institutions dirigeantes et une partie de leur production.

Grâce à l'apport des capitaux étrangers, les groupes étrangers prennent une place grandissante dans l'économie. La contrepartie de cette situation est que le secteur des PME suffisamment fortes pour être présentes et actives à l'exportation est relativement plus faible que dans des pays comme l'Allemagne et l'Italie. Par contre, les PME importatrices tiennent une place importante, le plus souvent en relation avec les pays à bas coûts.

Méthodologie

Pour que le présent guide des bonnes pratiques linguistiques en entreprise soit reconnu comme outil de gestion, l'option prise a été qu'il soit fondé sur des témoignages décrivant des pratiques effectivement mises en œuvre. La méthode choisie a été la constitution d'un corpus d'entretiens menés en tête à tête, ou à défaut au téléphone, et enregistrés.

Pour des raisons pratiques, tous les contacts pris se sont localisés dans la région parisienne. Ont d'abord été contactés des acteurs du monde de l'entreprise qui s'étaient exprimés sur les questions de langues ou qui avaient pris des initiatives : membres de l'encadrement, syndicalistes, représentants de chambres de commerce. Parallèlement ont été contactées des entreprises avec lesquelles la DGLFLF avait été en rapport pour obtenir des informations sur leurs pratiques linguistiques, et qui *a priori* témoignaient donc d'une certaine ouverture vis-à-vis des questions de langues.

Dans la quête d'interlocuteurs au sein de ces entreprises, la demande formulée était de rencontrer, d'une part, une personne de l'encadrement dirigeant et, d'autre part, un représentant élu du personnel, de façon à disposer de leurs visions du fonctionnement de l'entreprise. Les entretiens ont été réalisés sur la base d'un questionnaire établi à partir de recherches et d'observations de terrain antérieures.

Contexte

Le tissu économique du Québec est essentiellement constitué de petites et moyennes entreprises. Les plus grandes entreprises sont le plus souvent des filiales de sociétés étrangères, dont le siège social se trouve à l'extérieur du Québec. Les États-Unis sont le plus important partenaire commercial du Québec.

Si la majorité des exportations québécoises sont destinées aux États-Unis (67,6 %), les marchés européen et asiatique échangent aussi avec le Québec. En 2011, ils s'appropriaient respectivement 14,6 % et 9,3 % des exportations québécoises. Environ le tiers (30,6 %) des importations du Québec proviennent des États-Unis, alors que les marchés européen et asiatique comptent respectivement pour 30,0 % et 20,8 %. En 2009, environ 28,7 % des échanges commerciaux entre le Canada et les États-Unis se faisaient sous la forme d'échanges « intraentreprises », c'est-à-dire que les intrants et les extrants franchissaient la frontière à maintes reprises durant les cycles de production. Les États-Unis sont également le plus grand investisseur étranger au Québec et la principale destination de l'investissement québécois à l'étranger.

Dans le contexte linguistique nord-américain, la place du français est forcément fragile compte tenu de sa situation minoritaire. La Charte de la langue française a fait du français la langue officielle du Québec. Cette loi accorde des droits linguistiques aux travailleurs et aux consommateurs et elle impose des obligations aux entreprises. Notons que les entreprises qui emploient 50 personnes ou plus sont tenues de généraliser l'utilisation du français et que celles qui comptent 100 employés ou plus doivent constituer un comité de francisation. Ce modèle de coopération entre les représentants de travailleurs et ceux de la direction reconnaît la contribution des travailleurs et leur assure un rôle actif dans la francisation des milieux de travail. C'est à l'Office québécois de la langue française (OQLF) que revient la tâche de veiller à ce que le français soit la langue normale et habituelle du travail, des communications, du commerce et des affaires au Québec, tant dans l'Administration que dans les entreprises. Des partenaires, dont les grandes centrales syndicales ainsi que les principales organisations patronales, collaborent avec l'Office et mettent en œuvre différents moyens pour l'aider à accomplir ce mandat.

Méthodologie

Pour recenser les bonnes pratiques linguistiques des entreprises québécoises, l'Office a d'abord cherché à mettre à contribution l'expérience de ses conseillères et de ses conseillers en francisation, chargés d'accompagner individuellement les entreprises dans leur démarche de francisation. Ces conseillères et ces conseillers ont été, en effet, les témoins privilégiés des solutions originales que bon nombre d'entreprises ont su déployer, au fil des ans, pour surmonter les difficultés qui faisaient obstacle à l'exercice du droit de travailler en français. Conseillères et conseillers se sont ainsi réunis à quelques reprises pour mettre en commun divers exemples de bonnes pratiques linguistiques recueillies ça et là, à la faveur de leurs visites périodiques dans les entreprises.

Par ailleurs, depuis maintenant plus d'une dizaine d'années, l'Office souligne d'une façon particulière, à l'occasion de la soirée annuelle des Mérites du français, les réalisations remarquables des entreprises en ce qui a trait à la francisation de leur milieu. Bon nombre de ces réalisations consistent justement en de bonnes pratiques linguistiques présentées comme modèles à l'ensemble des milieux de travail. C'est donc également dans le bassin des lauréats des Mérites du français qu'ont été puisés certains des exemples de bonnes pratiques contenus dans la présente publication.



Intégrer les questions linguistiques dans la gestion courante de l'entreprise

1.1 Réaffirmer que le français est la langue du travail

Conformément à la loi, le fonctionnement de l'entreprise en France comme au Québec repose sur l'usage du français, langue normale de travail et langue commune du territoire où est située l'entreprise, langue la mieux connue par la grande majorité des salariés, celle dans laquelle ils sont le mieux à même de travailler.

1.2 Maîtriser les risques induits par l'utilisation des langues

Si certains risques liés à l'usage des langues peuvent être éliminés, d'autres ne pourront qu'être maîtrisés. Les risques linguistiques sont particulièrement importants lors de la fusion d'entreprises d'origines linguistiques différentes ou, à un degré moindre mais réel, lorsque des entreprises concluent une alliance entre elles. Des décisions de la direction d'une entreprise peuvent également avoir un impact linguistique important, par exemple lors de restructurations, de la centralisation de certains services ou de la nomination de personnel d'encadrement ne maîtrisant pas le français. L'implantation d'une filiale ou d'un réseau dans un pays pose également de multiples questions de langues. Par ailleurs, les risques que comporte la mauvaise compréhension de documents dans une autre langue que la langue maternelle ou que la langue de la formation professionnelle sont souvent sous-évalués.

De nombreux choix linguistiques, qui paraissent évidents à certains responsables, ont en fait un impact négatif et comportent pour les entreprises des risques qu'il ne faut pas négliger :

- Risques **inhérents à la traduction :** certaines études démontrent que les dépenses de traduction sont largement compensées par des gains de productivité associés au fait de travailler dans la langue dans laquelle on a été formé, *a fortiori* quand il s'agit de la langue maternelle. La traduction comporte évidemment des risques et certains cas de mauvaise traduction sont tristement célèbres, mais l'on peut maîtriser et réduire considérablement ces risques en ayant recours à des personnes qualifiées ou à des outils de traduction fiables et éprouvés ;

- Risques de **nature économique :** ils sont particulièrement présents lors des échanges oraux et écrits dans une autre langue lors d'une négociation. Une mauvaise compréhension ou une compréhension partielle peuvent entraîner des erreurs et avoir des conséquences graves. Le fait de négocier dans une langue que l'on maîtrise comporte des avantages qui compensent largement les frais et les inconvénients associés au recours à des interprètes ou à des traducteurs qualifiés ;

- Risques liés à la **productivité :** les gens comprennent mieux et plus rapidement ce qu'on attend d'eux et ils travaillent plus vite tout en commettant moins d'erreurs quand ils travaillent dans la langue de leur formation ou dans leur langue maternelle ; ils exploitent à leur plein potentiel les ressources mises à leur disposition, notamment les outils informatiques ; ils sont plus créatifs, plus attentifs, plus vigilants et ils sont moins stressés. Ils prennent aussi plus d'initiatives. Autant de facteurs qui contribuent à augmenter leur productivité.

Pour l'entreprise, l'utilisation du français en France et au Québec peut donc se traduire par une plus grande rentabilité puisqu'une meilleure productivité se traduit normalement par un raccourcissement des délais de livraison, une plus grande qualité des produits vendus ou des services rendus, une amélioration de la relation avec les clients et les fournisseurs, une baisse des taux de rejet (pièces non conformes, abîmées, rejetées ou devant être réparées, etc.) et de reprise de production ainsi qu'une plus grande stabilité financière résultant d'une plus grande fiabilité.

- Risques liés à la **sécurité** des travailleurs et du public induits par un mode d'emploi rédigé uniquement dans une autre langue que le français : lorsque des questions de sécurité sont en jeu, les conséquences peuvent être désastreuses à tous les égards, y compris sur le plan financier.

- Risques de nature **juridique :** les conséquences économiques d'une compréhension partielle ou erronée peuvent être considérables, par exemple dans les appels d'offres et les documents juridiques. Une meilleure compréhension des règles, des exigences et des contraintes, des obligations, des lois et des règlements évitera aux entreprises bien des désagréments.

- Risques posés par les **problèmes culturels** et **sociaux :** la cohabitation de plusieurs langues sans un minimum de règles recèle parfois des risques de malentendus, de mauvaise interprétation et parfois même de conflits entre les individus. Le personnel doit alors procéder à des arbitrages qui ne font pas toujours l'unanimité.

En revanche, exiger l'usage exclusif de l'anglais peut priver l'entreprise de certains talents ou lui en faire perdre. De nombreux exemples montrent que les pratiques culturelles ont un profond ancrage social, et que les entreprises ont davantage intérêt à les intégrer qu'à tenter de les modifier.

Dans le cas des entreprises qui s'implantent en France ou au Québec, le fait de travailler en français peut certainement être perçu comme une marque de respect de l'employeur envers la collectivité qui l'accueille et peut concourir à maintenir un meilleur climat de travail.

Par ailleurs, les choix linguistiques en faveur d'une autre langue que le français pénalisent en premier lieu les salariés les plus anciens dans l'entreprise, les plus âgés et souvent les moins qualifiés. Mais d'autres catégories de salariés sont aussi concernées, à commencer par les cadres qui en éprouvent parfois un sentiment de déclassement. Or, l'usage inconsidéré d'une langue étrangère au travail est à la fois source de stress pour le salarié et source d'appauvrissement pour l'entreprise. En effet, lorsque la présence d'une seule personne qui ne connaît pas le français fait basculer une réunion vers l'anglais, certains participants compétents n'osent pas s'exprimer et leur compétence professionnelle risque de ne pas être mise à contribution. Imposer l'usage de l'anglais équivaut ainsi à priver certains salariés de leur droit à la parole. De même, en accordant la préséance à la maîtrise d'une autre langue plutôt qu'à la compétence professionnelle, l'entreprise se prive elle-même d'importantes ressources. Enfin, l'importance accordée à la connaissance de l'anglais conduit souvent à confondre la maîtrise d'une langue avec la compétence dans un domaine donné.

Il peut y avoir risque de discrimination quand une personne compétente ne peut exercer son travail parce qu'elle ne connaît pas suffisamment la langue qui lui est imposée et, pis encore, quand un poste auquel elle aspire est confié à une personne moins compétente, mais qui connaît cette langue. Certaines personnes qui sont en mesure d'accomplir des tâches professionnelles en langue étrangère se sentent néanmoins mal à l'aise lorsque celle-ci est utilisée dans un cadre qui implique leur propre personne, par exemple lorsque l'entretien d'évaluation se déroule dans la langue de l'évaluateur plutôt que dans celle de la personne évaluée.

1.3 Affirmer le choix d'une gestion explicite des questions linguistiques

Toutes les bonnes pratiques présentées dans les pages qui suivent n'auraient jamais pu s'implanter si elles n'avaient d'abord recueilli l'adhésion de la direction de l'entreprise et reçu une forme d'officialisation. La gestion des questions de langues doit en effet pouvoir reposer sur des principes, objectifs ou pratiques, auxquels l'entreprise se réfère chaque fois qu'elle y est confrontée. Une saine gestion des risques, quelle que soit leur nature, suppose également que les entreprises se dotent d'un minimum de mesures préventives et prennent la meilleure décision dès le départ. Idéalement, ces principes et ces objectifs devraient être officialisés dans un document qui s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale d'entreprise.

1.4 Confier à une ou plusieurs personnes la gestion des questions linguistiques

La gestion des questions linguistiques doit être une responsabilité reconnue et assumée par la direction. Quelle que soit la forme retenue, il s'avère essentiel que, d'une part, on confie à une ou plusieurs personnes le soin de gérer ce dossier au sein de l'entreprise et, d'autre part, que ces personnes bénéficient de l'appui, de l'autorité morale et de la légitimité nécessaires pour proposer des solutions propres à régler les problèmes linguistiques. Leur mandat doit être reconnu et la direction doit leur octroyer les moyens requis (temps, ressources et argent) pour assumer ce mandat.

1.1 F Définir une stratégie linguistique

Conformément à la loi, le fonctionnement de l'entreprise en France repose sur l'usage du français, langue normale de travail et langue commune de la communauté nationale où est située l'entreprise, langue la mieux connue par la grande majorité des salariés, celle dans laquelle ils sont le mieux à même de travailler. En fonction des besoins de communication internationale, d'autres langues s'y ajoutent, à commencer par l'anglais. Parmi les entreprises qui déclarent adopter cette approche, on peut citer BNP Paribas, qui utilise cinq langues pour la diffusion des documents émanant des instances dirigeantes du groupe : le français, l'anglais, l'italien, le néerlandais et le turc. Même si ce choix n'est pas formalisé dans un document de référence, elles peuvent être considérées comme « langues officielles » du groupe. L'Oréal estime avoir une ligne générale : tout se fait en langue locale, avec au niveau du groupe le français doublé de l'anglais.

Il ressort donc que les questions de langues doivent être reconnues comme étant des composantes à part entière de la gestion d'une entreprise internationale. À ce titre, Axa assistance a décidé de mettre en place une gestion des questions linguistiques qui est devenue progressivement une politique linguistique d'entreprise. L'entreprise s'est dotée d'une politique en matière de traduction, de formation, de définition d'exigences linguistiques pour les recrutements et nominations. Cette gestion des questions linguistiques fait maintenant partie de la culture de l'entreprise.

De nombreux groupes français à large implantation internationale ont choisi de considérer l'anglais et le français comme langues du groupe, à côté éventuellement d'autres langues. Dans ce cas, il est recommandé de convenir *a minima* d'une égalité d'usage du français. Une grande entreprise française souligne que toutes les communications officielles du groupe sont à la fois en français et en anglais. Chez GDF Suez, toutes les communications émanant de la direction générale sont traduites en neuf langues sur les intranets et l'internet.

Un accord négocié entre direction et organisations du personnel peut s'avérer nécessaire : l'*Accord relatif aux modalités pratiques de l'usage de la langue française au sein de GEMS SCS* (General Electric Medical Systems), filiale française et siège européen d'un groupe américain, signé en 2008 entre la direction et les organisations syndicales, décrit les cas de figure dans lesquels le français sera utilisé. Il précise que l'anglais sera utilisé « au sein de départements à vocation européenne ou mondiale dans la mesure où cet usage est justifié et proportionné à son objet ».

1.2 F Mettre en place une instance de gestion des questions linguistiques

Une instance paritaire au sein de l'entreprise réunissant des représentants de la direction et du personnel présente l'avantage d'impliquer ces différents acteurs. C'est un lieu où toutes les questions linguistiques qui se posent peuvent être présentées et débattues. Ces questions sortent ainsi du non-dit où elles sont souvent enfermées et des réponses apportées peuvent concilier avantages économiques et cohésion sociale.

Chez Axa assistance, la « Commission de terminologie » est constituée de manière paritaire et présente une fois par an un rapport sur ses travaux en Comité d'hygiène de sécurité et de conditions de travail (CHSCT). Elle accomplit un important travail terminologique dans le domaine de l'assistance internationale et traite de questions de langues qui concernent tous les secteurs de l'entreprise. Par ailleurs, l'accord signé chez General Electric Medical Systems (GEMS) a permis de créer une commission paritaire de suivi et précise ses compétences et ses moyens de fonctionnement. Des questions linguistiques qui ont fait l'objet pendant de longues années d'un conflit social dans l'entreprise sont ainsi traitées par le dialogue social.

1.3 F Confier à un responsable la gestion des questions linguistiques

Chez Axa assistance, cette responsabilité est explicitement confiée à la Direction des ressources humaines et une fonction de référent linguistique est assumée par un délégué du personnel, mais celle-ci n'est pas officialisée. Dans une autre grande entreprise française du secteur de l'énergie, il existe une responsable du management interculturel et des compétences linguistiques assistée d'une conseillère pédagogique. Chez GDF Suez, les questions de langues sont suivies par le directeur de la responsabilité sociale. Il s'avère essentiel que ces personnes bénéficient de l'appui et de la légitimité nécessaires pour proposer des solutions propres à régler les problèmes linguistiques. Il convient de pérenniser la fonction en l'officialisant dans les accords de l'entreprise autant que faire se peut.

1.4 F Poser la question des langues dans le cadre du dialogue social

Il est de loin préférable de traiter les questions de langues dans le cadre du dialogue social plutôt que devant les tribunaux. L'accord signé chez General Electric Medical Systems (GEMS) a permis de créer une commission paritaire de suivi et de préciser ses compétences et ses moyens de fonctionnement. Des questions linguistiques qui ont fait l'objet pendant de longues années d'un conflit social dans l'entreprise sont ainsi traitées par le dialogue social.

Au Québec

Si au Québec la Charte de la langue française, adoptée en 1977, propose un cadre juridique qui balise le recours à l'anglais dans les activités courantes des entreprises, les défis associés à la mondialisation y demeurent néanmoins importants. Plusieurs entreprises québécoises adoptent, par exemple, des politiques d'embauche, des politiques d'achat, ou encore, des politiques d'utilisation en français des technologies de l'information afin de garantir que l'usage du français demeurera généralisé au sein de l'entreprise.

1.1 Q Adopter une politique linguistique globale

Certaines entreprises québécoises, dont CAE et Bombardier Aéronautique, adoptent également une politique linguistique globale précisant la place que le français doit occuper dans les activités courantes de l'entreprise. Fortes de l'appui de la haute direction, ces politiques abordent la majorité des questions linguistiques telles que la langue des communications internes, celle des communications externes sur le territoire québécois et l'utilisation du français dans les technologies de l'information. Ces politiques sont diffusées largement au sein de ces organisations, notamment par l'entremise des intranets. Un rappel de leurs principales dispositions peut parfois même être affiché dans les principaux lieux d'échange. Elles ont un caractère public et les partenaires locaux (clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires divers) sont informés de leur portée. En outre, les représentants de la direction doivent adhérer aux principes énoncés dans la politique linguistique de l'entreprise et sont tenus de donner l'exemple.

1.2 Q Confier à une ou plusieurs personnes la gestion des questions linguistiques

Dans toutes les entreprises québécoises qui emploient 50 personnes ou plus, la Charte exige qu'au moins une personne ait la responsabilité du suivi de la situation linguistique de l'entreprise.

De même, toutes les entreprises employant 100 personnes ou plus sont tenues de constituer un comité de francisation composé d'au moins six personnes. Ces comités, qui se réunissent au moins une fois tous les six mois, ont le mandat de suivre l'évolution de la situation du français dans l'entreprise et de faire rapport à la direction de l'état d'avancement de leurs travaux. Ces comités, paritaires, sont formés d'un nombre égal de représentants des travailleurs et de la direction. Grâce à leur connaissance de l'environnement de travail et des processus de production, les travailleurs de l'entreprise sont souvent en mesure de détecter les problèmes, de participer à l'élaboration des solutions et de mettre celles-ci en œuvre. Leur participation favorise une évaluation plus juste de la situation linguistique et une meilleure concertation entre les personnes visées par la démarche de francisation.

À titre d'exemple, les comités de francisation de Rolls-Royce Canada et de Bitumar sont particulièrement actifs. Leur succès repose avant tout sur le dialogue et sur le respect mutuel. Les membres de ces comités se réunissent plusieurs fois par année et proposent à la direction et aux employés plusieurs mesures visant à faire du français la langue normale de travail.

1.3 Q Faire le point sur l'utilisation du français au sein de l'entreprise et élaborer, au besoin, un plan d'action

Nous l'avons vu, la situation du Québec au sein de l'Amérique du Nord le prédestine tout naturellement aux échanges commerciaux avec ses voisins américains. Faire le point sur l'utilisation du français exige donc une attention particulière et toutes les entreprises de 50 personnes ou plus doivent se prêter à cet exercice. En vertu de la Charte de la langue française, les entreprises doivent atteindre la généralisation de l'utilisation du français à tous les niveaux et, par la suite, veiller à ce que le français conserve le statut qu'il a acquis au sein de l'entreprise.

Ainsi, lorsque l'on constate que certaines décisions peuvent avoir un impact sur la langue de travail ou que certaines situations doivent être corrigées pour permettre au français d'occuper sa juste place, ces questions font généralement l'objet de discussions au sein de l'entreprise et du comité de francisation, s'il y a lieu.

Les mesures à prendre sont alors inscrites dans un programme de francisation (qui doit être approuvé par l'Office québécois de la langue française) ou, pour les entreprises détentrices d'un certificat de francisation, dans un plan de redressement ou d'amélioration. Ces deux formes de plans d'action comportent des mesures qui, à terme, assureront que l'utilisation du français est généralisée à tous les niveaux de l'entreprise. Approuvée par la direction de l'entreprise et encadrée par un comité de francisation, cette approche permet de structurer la démarche et d'en assurer le suivi.

1.4 Q Mesurer la situation de l'utilisation du français à intervalles réguliers

Une fois le plan d'action établi, l'entreprise doit s'assurer, à intervalles réguliers, que la situation progresse. Toutes celles qui détiennent leur certificat de francisation doivent, en vertu de la loi, refaire l'exercice tous les trois ans. Ces évaluations portent sur l'ensemble des obligations de l'entreprise.

Plusieurs entreprises installées au Québec adoptent des mesures préventives telles que des politiques d'achat ou d'embauche pour s'assurer de demeurer en tout temps conformes à la loi et pour éviter d'avoir à apporter des correctifs coûteux. Chez Bombardier Aéronautique, les critères linguistiques font partie intégrante des procédures d'achat pertinentes et applicables que met en pratique le personnel de la chaîne d'approvisionnement. Les critères linguistiques sont également pris en compte lors de toute décision d'affaire ayant un impact sur la langue de travail, y compris les investissements en technologies de l'information.

1.5 Q Pérenniser les actions pour l'usage du français au travail

Lorsque de bonnes pratiques en matière de gestion des questions linguistiques reposent sur des initiatives individuelles et qu'elles risquent d'être abandonnées, surtout si des changements surviennent dans la composition du personnel de direction, il convient de les intégrer dans les processus administratifs et les pratiques courantes de l'entreprise. Pour en assurer la pérennisation, il est recommandé d'adopter une politique linguistique qui aborde la plupart de ces questions et qui obtient l'adhésion de tout l'encadrement supérieur. En un mot, la gestion des questions linguistiques doit trouver sa place dans la culture même de l'entreprise.

Certaines entreprises québécoises choisissent d'ajouter un critère linguistique dans les processus menant aux décisions d'achat ou d'investissement, alors que d'autres intègrent les questions linguistiques dans leurs pratiques de gestion telles que Kanban, Kaizen, 5S, production allégée, amélioration continue, etc.

INTÉGRER LA GESTION DES QUESTIONS LINGUISTIQUES DANS LA GESTION COURANTE DE L'ENTREPRISE

Bonnes pratiques à retenir



1.1 F Définir une stratégie linguistique

1.2 F Mettre en place une instance de gestion des questions linguistiques

1.3 F Confier à un responsable la gestion des questions linguistiques

1.4 F Poser la question des langues dans le cadre du dialogue social



1.1 Q Adopter une politique linguistique globale

1.2 Q Confier à une ou plusieurs personnes la gestion des questions linguistiques

1.3 Q Faire le point sur l'utilisation du français au sein de l'entreprise et élaborer, au besoin, un plan d'action

1.4 Q Mesurer la situation de l'utilisation du français à intervalles réguliers

1.5 Q Pérenniser les actions pour l'usage du français au travail



1.1 Réaffirmer que le français est la langue du travail

1.2 Maîtriser les risques induits par l'utilisation des langues

1.3 Affirmer le choix d'une gestion explicite des questions linguistiques

1.4 Confier à une ou plusieurs personnes la gestion des questions linguistiques
Mettre en place un comité paritaire chargé de proposer des solutions aux problèmes linguistiques
Donner au comité l'appui et l'autorité morale pour gérer les questions de langues
Octroyer aux personnes désignées les ressources humaines et financières dont elles ont besoin pour remplir leur mandat (budget dédié)



Gérer les compétences linguistiques

2.1 Publier les offres d'emploi en français lorsqu'elles concernent des postes en France et au Québec

Au Québec tout comme en France, la langue normale du travail est le français. Il est donc normal que les activités de l'entreprise se déroulent dans cette langue, à commencer par la publication des offres d'emploi. Au Québec, en règle générale, les offres d'emploi sont publiées en français et, au besoin, dans une autre langue, dans des conditions équivalentes. Les entreprises précisent leurs exigences linguistiques et une connaissance fonctionnelle du français préalable à l'embauche est normalement prévue pour tous les postes à pourvoir dans l'entreprise, sauf exception, peu importe le niveau de responsabilité.

2.2 Former au français l'ensemble des salariés non francophones, y compris l'encadrement supérieur

En France tout comme au Québec, c'est une condition de cohérence et d'efficacité que de faire en sorte que tous les salariés, quelle que soit leur origine, maîtrisent le français. Au Québec, plusieurs moyens d'apprentissage du français sont offerts, allant de l'autoformation aux cours en présentiel (magistraux), en passant par les classes d'immersion (cours pour étrangers), les ateliers de communication, les jumelages entre apprenants et locuteurs, etc.

En France, la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie (CFACI) souligne que toutes les entreprises allemandes implantées en France y envoient des cadres qui maîtrisent le français ou qui doivent l'apprendre en France. Chez Michelin, une connaissance du français est obligatoire pour les 100 plus hauts gestionnaires de l'entreprise. C'est le cas aussi pour le groupe néerlandais Philips ; au siège social de Philips, en France, tous les membres du comité exécutif parlent le français, quelle que soit leur nationalité.

Des entreprises telles qu'Axa assistance, PPR, BNP Paribas, Philips, GDF Suez, L'Oréal, Orange (France Telecom) se chargent toutes de former au français les salariés étrangers qui viennent travailler en France. Pour Accor, si cette exigence n'est pas formulée à l'embauche, ce sont les salariés qui le demandent eux-mêmes, et la formation leur est immédiatement accordée. Chez L'Oréal, les collaborateurs étrangers qui arrivent en France peuvent bénéficier d'une évaluation de leur niveau de français.

La formation au français concerne aussi tous les salariés étrangers non spécialisés pour lesquels les entreprises investissent encore insuffisamment. Ainsi, le groupe Accor investit dans une formation de base visant l'acquisition des bases du français et une connaissance minimale de l'écrit. La formation se donne sur les lieux de travail, ce qui permet d'éviter les contraintes liées aux déplacements. Le programme de formation le plus récent s'intitule « L'hôtel à la lettre » et se donne à raison de deux heures par semaine.

2.3 Adapter l'offre de formation linguistique aux besoins des collaborateurs (travailleurs)

Tout d'abord, l'analyse préalable des besoins de communication implique une concertation avec le salarié, exercice qui se fait le plus souvent à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation.

Il convient de choisir la formation la mieux adaptée aux besoins : centres multimédias, cours par téléphone, dans les bureaux, en immersion. Chez GDF Suez, un collaborateur devant partir au Brésil bénéficiera au préalable d'une formation en immersion de trois semaines pour se familiariser avec le portugais. L'Oréal développe l'auto-apprentissage en ligne. Chaque collaborateur qui le souhaite peut se consacrer à l'apprentissage en ligne, y compris pendant les heures de travail. Au siège de la fédération nationale du Crédit Mutuel, les salariés disposent d'un « espace ressources » pour l'auto-formation.

Il arrive souvent qu'une offre de formation inadaptée compromet l'atteinte des objectifs visés. Il s'agit donc de définir, en amont de la formation, les besoins de communication afin d'être au clair sur les objectifs de la formation. Le choix de la langue de la formation est crucial. Deux évaluations, une au début, l'autre à la fin de la formation, permettent à l'entreprise de mesurer les progrès de ses employés. Enfin, l'entreprise a tout à gagner à proposer diverses formules compatibles avec la disponibilité de ses salariées : cours en présentiel, à distance ou en ligne, tutorat, autoformation, etc.

2.4 Favoriser l'intégration des immigrants

Les mesures favorisant l'apprentissage du français par les travailleurs immigrants s'accompagnent souvent de mesures d'intégration de ces travailleurs à leur société d'adoption. Au Québec, nombreuses sont les entreprises qui appliquent de telles mesures, qu'il s'agisse de jumelage ou de mentorat, de conversations informelles au moment des pauses ou des repas, ou encore, d'affichettes ou d'un mini-lexique des termes et expressions à corriger. Ce sont là quelques exemples de bonnes pratiques observées dans plusieurs entreprises.

La société Electronic Arts, en particulier, ne ménage pas ses efforts pour favoriser l'intégration du personnel immigrant à son nouveau milieu de travail. D'une part, son offre de cours de français ne se limite pas au traditionnel cours magistral. L'entreprise multiplie, au contraire, les occasions d'écouter, de lire, de communiquer et d'échanger en français. Elle met notamment à la disposition de son personnel des ordinateurs équipés de logiciels d'apprentissage des langues, et étend même aux conjoints et aux enfants des employés son offre de cours de français. L'entreprise saisit, d'autre part, les occasions d'échanger en français, en organisant notamment des séances où les employés jouent à des jeux de société en français, en diffusant par courriel « l'expression québécoise du jour », et en encourageant son personnel à participer à des expériences de « mentorat spontané » avec des travailleurs qui souhaitent apprendre le français. Enfin, l'entreprise a mis sur pied un club de lecture et un club de télé : leurs membres se réunissent une fois par mois pour discuter, selon le cas, d'une télésérie québécoise qu'ils ont suivie ou d'un livre qu'ils ont lu.

En France, la loi du 4 mai 2004 permet à tout salarié de bénéficier d'activités de formation au français dans le cadre de la formation professionnelle tout au long de la vie. Les branches professionnelles qui recrutent un grand nombre de migrants se dotent également de dispositifs de professionnalisation qui leur permettent d'améliorer leur maîtrise du français, y compris à l'écrit, dans le cadre d'actions de lutte contre l'illettrisme.

Au Québec

2.1 Q Exiger une connaissance du français préalable à l'embauche en adoptant une politique d'embauche

Plusieurs entreprises installées au Québec ont adopté une politique d'embauche prévoyant l'exigence d'une connaissance préalable du français à compétence égale pour tous les postes à pourvoir au Québec, tout en permettant l'embauche de personnes n'ayant pas une telle connaissance. À l'occasion de recrutement international ou local, les employés sont informés de la langue de travail que privilégie l'entreprise dans ses établissements au Québec. De plus, l'entreprise propose des mesures pour appuyer ces employés dans l'apprentissage du français. Cette approche ne confère pas au critère linguistique une importance démesurée par rapport aux autres compétences recherchées, tout en affirmant clairement que le candidat devra éventuellement s'adapter au français.

La politique d'embauche de plusieurs entreprises québécoises, dont celle de Bombardier Aéronautique, prévoit d'informer les futurs employés que l'environnement de travail privilégie des échanges en français dans ses établissements et avec son personnel au Québec. La politique privilégie l'embauche, à compétence égale, d'employés ayant une bonne connaissance du français. Toutefois, lorsque des postes exigent la connaissance d'une autre langue que le français ou que l'employé détenant les compétences pour le poste ne parle pas le français, l'entreprise applique des mesures pour l'aider dans son apprentissage du français. La politique d'embauche de certaines entreprises prévoit aussi des mécanismes formels de suivi de l'apprentissage du français. Dans certains cas, on va jusqu'à inclure l'apprentissage du français dans les attentes annuelles signifiées aux personnes concernées.

2.2 Q Inciter les personnes qui n'ont pas une connaissance fonctionnelle du français à apprendre cette langue

Le Québec dispose d'une offre abondante de cours de français parfois subventionnés ou même gratuits pour favoriser l'apprentissage de la langue officielle et l'intégration des personnes non francophones. Au-delà des cours traditionnels offerts par les commissions scolaires et des formations en ligne offertes par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, certains organismes sans but lucratif se donnent aussi pour mission de proposer des cours de français dans les entreprises.

Ce souci d'apprendre ou de faire apprendre le français donne lieu à d'intéressantes pratiques linguistiques dans les entreprises québécoises. Tant qu'ils n'ont pas acquis la maîtrise du français, les hauts dirigeants de plusieurs grandes entreprises disposent souvent d'une « passerelle linguistique », c'est-à-dire d'une personne qui agit comme interprète entre eux et les travailleurs dans leurs communications internes. Des passerelles linguistiques sont également mises à la disposition de différents employés dans de plus petites entreprises. De même, pour compléter la formation linguistique de leurs travailleurs immigrants et favoriser davantage leur intégration à la collectivité québécoise, plusieurs entreprises organisent chaque semaine, par exemple à l'occasion du repas du midi, une rencontre informelle au cours de laquelle les travailleurs discutent d'un sujet d'actualité en français. Ailleurs, on procède à un jumelage entre apprenants et natifs afin de favoriser les échanges. La société financière américaine Morgan Stanley Services Canada applique une panoplie de mesures afin de favoriser l'apprentissage du français. Elle propose notamment à ses employés « Les mercredis de la Francophonie » et soutient l'apprentissage en offrant des cours de français pendant les heures de travail. En outre, elle a remis aux personnes en situation d'apprentissage une tasse à café sur laquelle est imprimé le texte : « J'apprends le français ». Ces tasses sont rapidement devenues une invitation à aborder en français ceux et celles qui les utilisent.

L'Union des employés et employées de service section locale 800, un syndicat affilié à la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ), a pris l'initiative d'organiser des cours de français pour les travailleurs immigrants du secteur de l'entretien ménager. Dispersés dans les bureaux d'une multitude de clients, ces travailleurs pouvaient difficilement se regrouper pour suivre des cours de français. Le syndicat se charge de dresser les horaires de cours, de trouver des remplaçants aux travailleurs pour la durée des heures de cours et de verser les salaires pour les heures consacrées à l'apprentissage du français.

Comme dans toute chose, il est essentiel que le personnel d'encadrement encourage l'usage du français et donne l'exemple, notamment en tenant des réunions en français, en fournissant aux personnes en situation d'apprentissage des occasions de mettre en pratique les compétences acquises et en évitant d'avoir recours à l'anglais lorsque seulement deux ou trois personnes n'ont pas une connaissance du français.

2.3 Q Évaluer les compétences linguistiques et la progression des apprenants lors des entretiens d'évaluation annuels

L'entretien d'évaluation annuel de l'employé constitue une bonne occasion d'évaluer les progrès réalisés par le travailleur dans son apprentissage du français. Conscientes de l'intérêt d'une telle mesure, plusieurs entreprises québécoises l'ont inscrite dans leur programme de francisation.

2.1 F Publier les offres d'emploi en français et dans la langue du pays lors d'un recrutement international

Le français étant la langue normale de travail en France, la loi impose de publier les postes en français. Pour les postes destinés à des filiales à l'étranger, une bonne pratique consiste à les publier aussi dans la langue du pays d'implantation. Plusieurs sociétés internationales françaises, notamment les groupes BNP Paribas, L'Oréal et GDF Suez, publient dans la langue du pays les offres d'emploi pour des postes dans leurs filiales situées à l'étranger.

2.2 F Définir les prérequis de compétences linguistiques adaptés au poste de travail

S'il est envisagé que des langues étrangères soient utilisées à un poste de travail, il convient de définir avec précision les tâches dans lesquelles elles seront nécessaires. Ainsi, on a constaté chez Axa assistance que les besoins linguistiques sur les plateaux d'assistance étaient « définis de manière très imprécise, sur des *a priori* ». Or, il n'est pas toujours nécessaire de parler anglais pour travailler sur un plateau d'assistance et lorsque ça l'est, les niveaux requis sont souvent supérieurs aux niveaux réellement nécessaires.

Chez BNP Paribas, on estime que la personne doit parler la langue utile pour son poste de travail. Dans le cadre de l'identification des talents, les collaborateurs anglophones doivent montrer qu'ils connaissent une autre langue que l'anglais. Dans une grande entreprise française du secteur de l'énergie, les niveaux requis sont définis en fonction des besoins, les personnes chargées du recrutement ou de la mobilité interne ayant la compétence nécessaire dans ce domaine.

2.3 F Se référer à des niveaux de compétences pour le recrutement

Axa assistance a pris la décision de remplacer les prérequis linguistiques subjectifs et flous (« anglais requis », « bilingue anglais », « connaissance de l'allemand »...) par une grille d'autoévaluation fondée sur les niveaux du *Cadre européen commun de références pour les langues (CECRL)* élaborée par le Conseil de l'Europe (www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre_fr.asp). Cette grille a été intégrée dans les accords de branche du secteur assistance, où les offres d'emploi exigent les niveaux B1 et B2, C1 étant réservé à l'expatriation.

Le groupe L'Oréal a conçu sa propre grille d'évaluation indépendamment du CECRL. Elle comporte cinq niveaux de compétence. Plusieurs entreprises investissent dans les compétences linguistiques de leurs salariés. Philips, par exemple, possède un dispositif de gestion des compétences des cadres et techniciens. Il comporte non seulement des outils de recrutement (profils de postes, offres d'emploi) dans la langue cible, mais également des bases de données relationnelles qui permettent d'actualiser le relevé des compétences linguistiques et interculturelles des salariés (à l'occasion de l'entretien d'évaluation annuel) et d'exploiter ces instruments pour assurer la mobilité des personnels. Pour sa plateforme

d'appels, Axa assistance embauche souvent des personnes qui ont une compétence linguistique familiale, notamment l'arabe et le turc.

En Australie, Thales embauche des personnes issues de l'immigration asiatique qui ont gardé des compétences linguistiques pour les contacts avec les pays de la région.

2.4 F Former les collaborateurs aux langues des clients et partenaires

Pour de nombreuses entreprises, former les collaborateurs aux langues des clients et partenaires est une démarche de base dans une stratégie internationale. Philips, BNP Paribas, GDF Suez et L'Oréal la mettent volontiers en évidence. Un collaborateur qui accepte d'apprendre la langue locale s'intègre beaucoup plus vite. Chez GDF Suez, ce ne sont pas seulement les neuf langues officielles du groupe qui sont concernées mais aussi le chinois, car l'entreprise est active en Chine. L'objectif est aussi d'être le plus proche possible des clients et L'Oréal estime ne pouvoir les toucher qu'avec leur langue.

2.5 F Considérer la formation linguistique comme un investissement essentiel

Dans plusieurs cas, c'est au niveau du groupe qu'est définie la politique de formation, comme chez BNP Paribas. Une grande entreprise du secteur de l'énergie a mis en place un centre de gestion qui coordonne toutes les demandes nationales, y compris pour les langues autres que le français et l'anglais. Des solutions y sont développées : ressources, documentation, conseil pédagogique, rôle d'accompagnement à la demande des collaborateurs. Une de ses filières à l'étranger bénéficie des services de formation d'un centre en immersion français langue étrangère implanté dans la région.

Ces entreprises ont en général une large ouverture aux demandes du personnel et privilégient au besoin le perfectionnement et non l'initiation, comme c'est le cas chez Axa assistance.

2.6 F Asseoir les actions de formation sur une évaluation des compétences linguistiques

Établir un diagnostic en amont de la formation, mesurer les progrès pendant et à l'issue de celle-ci et, enfin, attester des compétences requises par le poste de travail, voilà ce que permet l'évaluation des connaissances. PPR fait passer un test fondé sur le CECRL, préalablement à ses programmes de formation. D'ailleurs, 80 % des collaborateurs ont été soumis à ce test. Des procédures d'évaluation également fondées sur le CECRL sont utilisées pour évaluer leur progression, après chaque module correspondant à un niveau ou demi-niveau.

La Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie (CFACI) a conçu le WiDaF, test de référence d'allemand professionnel. Le test est utilisé non seulement pour le recrutement, mais aussi dans le cadre des formations. BNP Paribas s'adresse à un prestataire de service pour évaluer le niveau du collaborateur concerné, qui recevra ensuite une formation linguistique dans les mois précédant sa prise de fonction.

GÉRER LES COMPÉTENCES LINGUISTIQUES
Bonnes pratiques à retenir



2.1 Q Exiger une connaissance du français préalable à l'embauche en adoptant une politique d'embauche

2.2 Q Inciter les personnes qui n'ont pas une connaissance fonctionnelle du français à apprendre cette langue
Instaurer une passerelle linguistique en attendant que l'émetteur acquière une connaissance suffisante du français
L'encadrement doit encourager l'usage du français et montrer l'exemple

2.3 Q Évaluer les compétences linguistiques et la progression des apprenants lors des entretiens d'évaluation annuels



2.1 F Publier les offres d'emploi en français et dans la langue du pays lors d'un recrutement international

2.2 F Définir les prérequis de compétences linguistiques adaptés au poste de travail

2.3 F Se référer à des niveaux de compétences pour le recrutement
Utiliser un outil d'évaluation reconnu pour déterminer le niveau de connaissance d'une langue étrangère requis à l'embauche ou pour une promotion

2.4 F Former les collaborateurs aux langues des clients et partenaires

2.5 F Considérer la formation linguistique comme un investissement essentiel

2.6 F Asseoir les actions de formation sur une évaluation des compétences linguistiques



2.1 Publier les offres d'emploi en français lorsqu'elles concernent des postes en France et au Québec

2.2 Former au français l'ensemble des salariés non francophones, y compris l'encadrement supérieur

2.3 Adapter l'offre de formation linguistique aux besoins des collaborateurs (travailleurs)

2.4 Favoriser l'intégration des immigrants

3

Assurer une communication INTERNE adaptée

Il s'agit d'assurer en France et au Québec l'usage du français dans l'ensemble de la communication interne, quelle que soit l'origine de l'entreprise. Cette préconisation s'étend à l'ensemble de l'activité des salariés, notamment aux outils de travail et aux logiciels dont ils disposent ainsi qu'à tout document utilisé sur leur poste de travail et visé par des dispositions légales qui garantissent aux salariés des droits en matière d'usage du français.

La meilleure pratique consiste à modeler l'ensemble des communications internes d'une entreprise à la réalité française et québécoise en privilégiant l'usage du français. De même, l'adaptation aux langues et aux cultures locales vaut *a priori* pour toute implantation à l'étranger. Si l'on juge que plusieurs langues doivent être utilisées, il convient de s'assurer que le français en fait toujours partie et d'éviter d'utiliser exclusivement l'anglais.

3.1 Communication écrite interne

On entend par communication écrite tout document écrit, quel que soit le support, utilisé pour l'exécution d'une tâche et visé par des dispositions légales qui assurent aux salariés des droits en matière d'usage du français, c'est-à-dire les manuels de référence, les notes techniques, les plans, les devis, les fiches suiveuses, les normes, les procédures de travail, les formulaires, le matériel didactique, les catalogues, etc. La communication sur l'intranet ou dans le journal de l'entreprise sera aussi considérée à ce titre.

De plus, tant les impératifs de performance économique que de cohésion sociale impliquent d'y inclure toutes les autres pratiques qui relèvent de la communication interne, comme l'affichage dans les locaux, les notes, les communiqués, les courriels adressés à tout le personnel en situation de travail, mais aussi les échanges professionnels internes à tous les niveaux de l'entreprise.



Au Québec et en France

3.1.1 Communiquer en français en France et au Québec : c'est la langue dans laquelle les salariés travaillent le mieux

Plusieurs cadres et membres du personnel de Rolls-Royce Canada, une importante société d'aéronautique installée au Québec, se sont prévalus de la possibilité qu'offre l'entreprise de suivre des cours de français dans leur milieu de travail. Toutes les communications officielles sont écrites de façon bilingue, et un pont linguistique est disponible pour les employés en apprentissage du français lors des séances de communication de groupe. Plusieurs campagnes de sensibilisation ont été faites auprès des employés pour généraliser l'utilisation du français au travail. Le comité de francisation s'est doté d'un mécanisme de rétroaction confidentiel permettant aux membres de faire un suivi actif des manquements à la politique linguistique. L'efficacité de ce modèle de gestion, qui prévoit un système d'escalade hiérarchique, a également fait ses preuves pour le système de qualité, santé, sécurité et environnement de l'entreprise.

3.1.2 Traduire tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à l'exécution de son travail

Certaines entreprises du secteur québécois de l'aéronautique, dont Bombardier Aéronautique, ont de plus en plus souvent recours à des aides visuelles composées de pictogrammes, de schémas et de photographies pour simplifier ou carrément remplacer les textes rédigés en anglais dans leurs documents d'assemblage.

Afin d'accélérer le processus de traduction de sa liste de pièces, CAE, une entreprise québécoise spécialisée dans la conception de simulateurs de vol, a décidé de traduire d'abord les pièces communes à tous ses produits plutôt que de traduire l'ensemble des pièces, produit par produit. Cette approche lui a permis de faire des gains rapidement dans tous les programmes.

La base de données d'une entreprise manufacturière comprenait des milliers d'entrées, dont certaines portaient sur des pièces et des produits rarement utilisés ou conservés aux fins de garantie. Pour économiser temps, argent et énergie, l'entreprise a préféré y aller de manière progressive en ne traduisant au fur et à mesure que les descriptions les plus utilisées. Pour éviter que le projet ne tombe dans l'oubli, le système informatique rend toutefois impossible l'impression de tout document (factures, bons de commande, bons de livraison, etc.) si la description française de tous les articles n'est pas inscrite.

En France, plusieurs décisions de justice ont réaffirmé l'obligation pour les entreprises de traduire des logiciels, notamment de comptabilité (Europ assistance), gestion interne (Nextiraone), manuel d'utilisation et formation (Air France). La société General Electric Medical System (GEMS) a été contrainte de traduire les documents destinés à des techniciens français chargés de l'installation et de la maintenance d'appareils produits par la société.

3.1.3 Utiliser le français pour les consignes de sécurité et les inscriptions sur les équipements de manutention et de fabrication

Les consignes de sécurité apposées sur les équipements de manutention et de fabrication utilisés dans les milieux de travail ne sont pas toujours rédigées dans la langue locale, même s'il est pourtant primordial que les travailleurs les comprennent. Les études ont démontré que les gens se blessent le plus souvent en accomplissant des gestes courants. Or, les consignes de sécurité sont justement apposées sur les équipements afin de rappeler rapidement et fréquemment aux utilisateurs les précautions à prendre pour utiliser les équipements de façon sécuritaire. Des consignes rédigées dans une langue que les utilisateurs ne comprennent pas ou comprennent mal ne sont d'aucune efficacité et engendrent un risque d'accidents.

Au Québec, plusieurs entreprises confient à des étudiants, ou encore à des employés temporairement affectés à des travaux légers, le soin de procéder au relevé des inscriptions à franciser sur les machines, ainsi que la pose des inscriptions francisées.

3.1.4 Rédiger des rapports internes en français ou bilingues

Pour permettre au français de jouer son rôle de langue du travail, il importe qu'il soit utilisé pour les rapports internes. Ceux-ci sont des documents de référence dont l'effet structurant sur la communication professionnelle est avéré. Lorsque les rédacteurs ne sont pas francophones, il est recommandé de traduire les rapports internes en français pour les raisons déjà exposées.

3.1.5 Utiliser le français sur les réseaux sociaux internes

Plusieurs entreprises mettent en place leurs propres réseaux sociaux internes. Là où plus d'une langue est utilisée au travail ou dans les échanges internationaux, certaines entreprises québécoises exigent que les communications soient toujours bilingues.

Au Québec

Au Québec, l'exigence d'une communication écrite en français s'étend également aux inscriptions de tout genre (consignes de sécurité, instructions, modes d'emploi, etc.) sur les machines utilisées dans les différents milieux de travail : bureaux, usines, entrepôts.

3.1.1 Q Préparer un mémoire afin d'informer et de sensibiliser le siège social international

Consciente de l'ampleur des travaux de francisation qu'elle devait entreprendre, la division québécoise de Système Cisco Canada s'est assurée que les personnes capables d'influencer les décisions de l'entreprise participaient activement aux travaux du comité de francisation. Une présentation aux dirigeants de Toronto leur a permis de sensibiliser la direction canadienne aux réalités québécoises et d'associer à la démarche une personne capable de transmettre le message plus haut. Le défi était d'autant plus ambitieux que l'ensemble des systèmes, des outils et des programmes de Cisco sont gérés et développés exclusivement en anglais. Les gestionnaires de projet d'une vingtaine de divisions internationales ont ensuite été interpellés pour établir l'inventaire des outils et services offerts par la société, définir les moyens pour assurer la conformité des produits vendus, déterminer les défis techniques et évaluer les coûts. À terme, les personnes interpellées ont réussi à faire du projet de francisation l'une des priorités mondiales de la société et à inscrire la francisation dans sa stratégie internationale.

De même, l'équipe de gestion administrative québécoise du cabinet d'avocats Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l. a décidé d'aborder la question linguistique à l'occasion de la réunion bimensuelle des directeurs administratifs du cabinet au siège social de Toronto. Leur présentation a été suivie d'une période de questions au cours de laquelle le projet de francisation est devenu un objectif commun qui suscitait l'adhésion de l'ensemble de l'équipe de direction administrative du cabinet.

3.1.2 Q Indiquer temporairement entre parenthèses la terminologie anglaise dans les textes traduits afin de faciliter l'appropriation de la terminologie française

Cette préconisation peut paraître contradictoire, mais rappelons qu'au Québec, jusqu'au milieu des années 1960, les innovations technologiques parvenaient essentiellement accompagnées de la terminologie anglaise provenant des États-Unis, donc en anglais. Ces termes anglais sont encore omniprésents dans de nombreux milieux de travail, notamment en raison de l'absence de documentation technique en français. La formation professionnelle se donne certes en français, mais la documentation technique demeure encore souvent dans la langue d'origine. Malgré les nombreux efforts de traduction des entreprises installées au Québec, pour bien des travailleurs qui ne parlent pourtant pas l'anglais, la terminologie anglaise est parfois la référence pour les termes techniques.

Chez Bombardier Aéronautique ainsi que dans d'autres entreprises québécoises, on a pris l'habitude d'indiquer entre parenthèses le nom des pièces aéronautiques en anglais dans la documentation française utilisée pour l'assemblage dans les ateliers afin de réduire les risques de confusion lorsque les employés doivent consulter la documentation technique de référence (plans, manuels techniques, liste maîtresse des pièces), qui est rarement disponible en français.



En France

3.1.1 F Assurer une communication écrite en français

Dans les implantations d'une entreprise en France, il s'agit d'assurer l'usage du français dans l'ensemble de la communication interne. Des entreprises comme BNP Paribas, Axa assistance, Accor, L'Oréal et Philips déclarent le faire.

Il est recommandé de traduire les documents en provenance de l'étranger. L'usage du français est évidemment impératif quand se posent des questions de sécurité. Cet impératif fait l'objet d'une attention particulière dans les laboratoires de L'Oréal. Mais l'usage du français n'est pas exclusif de celui d'autres langues dès l'instant où il est assuré.

3.1.2 F Fournir une version française des titres et fonctions des collaborateurs et des services (y compris les acronymes)

Produire les titres et fonctions dans une seule langue étrangère, par exemple dans un organigramme, peut être à l'origine de confusions. Si, pour des raisons de communication internationale, l'entreprise décide de publier une version anglaise des titres et fonctions de ses collaborateurs, il est nécessaire qu'une version en français soit présentée en même temps en France, et de la même façon que dans chacun des pays d'implantation soit diffusée une version dans sa langue ou ses langues.

3.1.3 F Faire de la langue du pays la priorité dans les implantations d'un groupe français hors de France

Adopter la langue du pays d'implantation est considéré par beaucoup d'entreprises internationales comme la méthode la plus efficace pour y produire des biens, y distribuer des services et des produits, y nouer des contacts durables avec des partenaires. C'est particulièrement vrai pour une banque de détail, ce que fait le Crédit Mutuel dans ses implantations à l'étranger. BNP Paribas souligne que non seulement ses activités de banque de détail se font dans la langue du pays, mais aussi celles de financement, d'investissement et d'ingénierie financière. L'objectif est d'établir la relation employeur-employé dans la langue du pays. Les activités de GDF Suez à l'échelon national sont toujours dans la langue locale. Il en est de même pour Axa assistance en Russie. Au sein de PPR, l'anglais et le français sont dominants dans le fonctionnement du groupe, mais les filiales en Italie et en Allemagne fonctionnent, selon le cas, en italien ou en allemand. Les échanges avec ces filiales se font souvent dans ces langues, PPR ayant intégré des italophones et germanophones au siège du groupe.

Dans cette perspective, plusieurs groupes publient les documents d'entreprise en plusieurs langues dont le français. Ainsi, le journal interne est en huit langues chez Accor. À BNP Paribas, six langues sont utilisées pour le journal du groupe et la communication globale. Chez GDF Suez, les communiqués officiels du groupe sont diffusés sur les intranets et l'internet en neuf langues. L'Oréal publie un guide éthique qui est diffusé dans le monde en quarante-trois langues. PPR réalise tous les deux ans auprès de ses collaborateurs une étude d'opinion en quatorze langues.

COMMUNICATION ÉCRITE INTERNE
Bonnes pratiques à retenir



3.1.1 Q Préparer un mémoire afin d'informer et de sensibiliser le siège social international

3.1.2 Q Indiquer temporairement entre parenthèses la terminologie anglaise dans les textes traduits afin de faciliter l'appropriation de la terminologie française



3.1.1 F Assurer une communication écrite en français

3.1.2 F Fournir une version française des titres et fonctions des collaborateurs et des services (y compris les acronymes)

3.1.3 F Faire de la langue du pays la priorité dans les implantations d'un groupe français hors de France



3.1.1 Communiquer en français en France et au Québec : c'est la langue dans laquelle les salariés travaillent le mieux

3.1.2 Traduire tout document comportant des obligations pour le salarié ou des dispositions dont la connaissance est nécessaire à l'exécution de son travail
Avoir recours à des aides visuelles plutôt qu'à des documents rédigés dans une autre langue que le français

3.1.3 Utiliser le français pour les consignes de sécurité et les inscriptions sur les équipements de manutention et de fabrication

3.1.4 Rédiger des rapports internes en français ou bilingues

3.1.5 Utiliser le français sur les réseaux sociaux internes

3.2 Communication orale interne

La communication orale concerne en premier lieu les réunions des instances de direction, car leurs choix linguistiques influent sur toute l'entreprise, même quand ces instances ne prennent pas de décision sur la manière de gérer des langues.



Au Québec et en France

3.2.1 Utiliser le français lors de toute activité de communication orale à l'interne (réunions, formations, consignes de travail, etc.)

Au Québec, la communication orale est, elle aussi, prise en compte dans la démarche de francisation. Conformément à la Charte de la langue française, dans les entreprises d'au moins cinquante employés, les réunions doivent se dérouler en français. Il en est de même des séances de formation et de toute autre forme de communication orale.

Il arrive que des réunions auxquelles participent des personnes qui ne sont pas francophones se déroulent en anglais. Faire bénéficier les non-francophones présents des services d'interprètes ou d'aides visuelles (passerelles linguistiques) est un investissement nettement plus rentable que de recourir à l'anglais, car cela permet à chaque participant de donner la pleine mesure de ses capacités. Bien souvent, l'usage conjoint de deux langues, par exemple le français et l'anglais, se révèle possible et plus opérationnel.

La formation professionnelle dans l'entreprise occupe une place à part, car elle tient à la fois de la communication orale et de la communication écrite. Elle joue néanmoins un rôle déterminant dans la promotion des bonnes pratiques linguistiques. En effet, la formation ne sert pas uniquement à acquérir un bagage de connaissances théoriques ou pratiques. Elle donne aussi accès à tout un vocabulaire qui facilite la communication entre les membres du personnel ou entre les spécialistes d'un domaine. Il est donc essentiel, pour généraliser l'utilisation du français dans les milieux de travail, que la formation se donne en français.

Les employés de Pièces automobiles Lecavalier, distributeur québécois de pièces de remplacement, ont conçu des fiches descriptives des différentes composantes automobiles. Ces fiches ont été versées dans l'intranet à titre de documents de référence et de formation pour l'ensemble du personnel de l'entreprise.

3.2.2 Conduire l'entretien annuel d'évaluation en français

L'évaluation des salariés est un moment important dans la vie de l'entreprise. Conduire ces évaluations dans une langue étrangère peut être handicapant pour les collaborateurs qui y sont soumis, ainsi que l'ont montré de nombreux témoignages présentés lors du colloque de la CFE-CGC du 7 mars 2012 *Le tout anglais dans l'entreprise : mythes, réalités et recherche d'alternatives.* Conduire ces entretiens en français garantit, sauf exception, que les deux parties en présence s'expriment le mieux possible.

De plus, des évaluations menées dans une langue étrangère sont totalement inutiles pour l'entreprise, car elles ne peuvent révéler pleinement le potentiel des personnes qui en font l'objet. Ces entretiens se tiennent en français dans la très grande majorité des entreprises québécoises, sauf pour les non-francophones qui en font la demande. La plupart des entreprises québécoises comprennent les limites de la communication dans ce contexte et offrent sur demande à leurs employés les services d'une passerelle linguistique.

3.2.3 Prévoir que les représentants des salariés puissent s'exprimer en français dans les comités d'entreprise

Le français est la langue utilisée dans les instances paritaires telles que les comités de santé et de sécurité au travail au Québec. Lors des rencontres annuelles organisées par Bombardier Aéronautique avec les représentants des salariés de toutes ses usines dans le monde, les présentations sont en français ou en anglais et l'on alterne avec les aides visuelles dans l'autre langue. Un service de traduction est également disponible pour les locuteurs d'une autre langue.

3.2.4 Recourir au dialogue multilingue lorsque c'est possible

Recourir au dialogue multilingue peut s'avérer préférable à l'usage systématique de l'anglais. Il s'agit ici de s'exprimer dans sa langue dès lors qu'elle est comprise de son ou ses interlocuteurs, ceux-ci faisant de même. Compte tenu du nombre important de personnes bilingues au Québec, cette pratique est surtout observée dans les rencontres de la haute direction des entreprises internationales ainsi que dans certains secteurs d'activité économique tels que la recherche pharmaceutique et la recherche aéronautique, ou encore, dans les technologies de l'information.



Au Québec

3.2.1 Q Réduire au minimum le nombre de postes qui requièrent l'usage d'une autre langue que le français

Il peut parfois être difficile d'utiliser la langue française comme langue de fonctionnement au quotidien. Cette situation n'est certes pas courante et rarement applicable à un grand nombre de postes. Mais, au sein des sièges sociaux ou dans les centres de recherche, il peut s'avérer difficile pour certains services de travailler en français, notamment en raison d'un haut volume d'échanges internationaux. Avec l'aide de l'Office québécois de la langue française, quelques entreprises québécoises limitent le nombre de postes où une autre langue sera utilisée, évitant ainsi d'imposer l'anglais à l'ensemble des employés. La Charte de la langue française autorise ces pratiques, connues sous le nom d'ententes particulières. Dans ce cadre, les entreprises adoptent aussi différentes mesures de francisation et mettent en place un mécanisme de traduction de leurs communications et de leurs échanges, qu'ils soient verbaux ou écrits, destinés à des personnes non visées par cette mesure d'exception. Cette approche circonscrit ainsi l'usage d'une autre langue que le français à quelques postes et à quelques situations bien précises tout en permettant à l'entreprise de s'assurer que les titulaires de

ces postes utilisent tout de même le français dans la conduite d'autres activités et que les communications au sein de l'entreprise demeurent en français.

Par exemple, la recherche, le développement et la conception de produits pharmaceutiques et aéronautiques se font largement en anglais dans plusieurs entreprises québécoises. Mais les entreprises continuent néanmoins à communiquer en français à l'oral comme à l'écrit avec leurs partenaires québécois tout comme avec le personnel de leurs usines québécoises.

3.2.2 Q Énumérer ou préciser les tâches qui demandent la connaissance d'une autre langue que le français

Pour éviter toute confusion, Bombardier Aéronautique a établi la liste des postes pour lesquels la connaissance d'une autre langue que le français est exigée et en a informé tous les employés ainsi que l'équipe de direction. L'entreprise a dressé cette liste en fonction de la nature des tâches et du contexte de travail dans lequel celles-ci sont effectuées. Elle a également déterminé quelle langue utiliser dans différentes situations particulières.

Dans certaines entreprises, on profite de l'entrevue d'accueil du nouvel employé pour lui présenter les pratiques linguistiques en vigueur.



En France

3.2.1 F Assurer une communication orale en français

Il arrive de plus en plus souvent que des réunions auxquelles participent des personnes qui ne sont pas francophones se déroulent en anglais. Quand la majorité des personnes présentes sont francophones, le français devrait être utilisé. Faire bénéficier les non-francophones présents de services d'interprètes ou d'aides visuelles (passerelles linguistiques) est un investissement plus rentable que le recours à une langue étrangère, car cela permet à chaque participant de s'exprimer sans entraves. Si l'assistance est linguistiquement très diversifiée, il est recommandé de négocier au début de la réunion quelles seront les langues utilisées. Bien souvent, l'usage conjoint de deux langues, par exemple le français et l'anglais, se révèle possible et plus opérationnel.

Ceci concerne en premier lieu les réunions des instances de direction, car leurs usages linguistiques influent sur toute l'entreprise. La pratique normale est de recourir au français quand il y a une forte représentation francophone dans la direction et le management. C'est le cas du groupe Accor : son académie d'été réunit 184 dirigeants et principaux cadres, dont 160 sont francophones. Si certains participants font leur présentation en anglais, cela paraît artificiel, et l'essentiel se fait en français. En général, on projette en même temps des aides visuelles en anglais. Il arrive que des documents soient diffusés dans les comités d'entreprise en langue étrangère sans être traduits.

3.2.2 F Prévoir que les représentants des salariés puissent s'exprimer dans leur langue dans les comités d'entreprise européens

Le groupe Accor recourt à l'interprétation en plusieurs langues pour les réunions de son comité d'entreprise européen, faisant droit à la demande des délégués du personnel : « Il vaut mieux que vous ayez en face de vous des personnes compétentes que des personnes qui parlent anglais ».

3.2.3 F Faire de la langue du pays la priorité dans les implantations d'un groupe français

Adopter la langue du pays d'implantation est considéré par beaucoup d'entreprises internationales comme la méthode la plus efficace pour y produire des biens, y distribuer des services et des produits, y nouer des contacts durables avec des partenaires. C'est particulièrement vrai pour une banque de détail, ce que fait le Crédit Mutuel dans ses implantations à l'étranger. BNP Paribas souligne que non seulement ses activités de banque de détail se font dans la langue du pays, mais que c'est aussi le cas pour celles de financement, d'investissement et d'ingénierie financière. L'objectif est d'établir la relation employeur-employé dans la langue du pays. Les activités de GDF Suez à l'échelon national se font toujours dans la langue locale. Il en est de même pour Axa assistance en Russie. Au sein de PPR, l'anglais et le français sont dominants dans le fonctionnement du groupe, mais les filiales en Italie et en Allemagne fonctionnent selon le cas en italien et en allemand. Les échanges avec ces filiales se font souvent dans ces langues, PPR ayant intégré des italophones et germanophones au siège du groupe.

Dans cette perspective, plusieurs groupes publient les documents d'entreprise en plusieurs langues, dont le français. Ainsi, le journal interne est en huit langues chez Accor. À BNP Paribas, cinq langues sont utilisées pour le journal du groupe et la communication globale. Chez GDF Suez, les communiqués officiels du groupe sont diffusés sur les intranets et l'internet en neuf langues. L'Oréal publie un guide éthique qui est diffusé dans le monde en trente-trois langues. PPR réalise tous les deux ans auprès de ses collaborateurs une étude d'opinion en quatorze langues.

Mieux intégrer le français dans la stratégie internationale

Le français peut être, pour beaucoup d'entreprises françaises, une ressource linguistique utile pour la communication internationale, dans le respect des langues des pays de leurs salariés, partenaires et clients à l'étranger. Plusieurs entreprises, à l'instar de Michelin, ont intégré cette ressource à leur profit.

COMMUNICATION ORALE INTERNE
Bonnes pratiques à retenir



3.2.1 Q Réduire au minimum le nombre de postes qui requièrent l'usage d'une autre langue que le français

3.2.2 Q Énumérer ou préciser les tâches qui demandent la connaissance d'une autre langue que le français



3.2.1 F Assurer une communication orale en français

3.2.2 F Prévoir que les représentants des salariés puissent s'exprimer dans leur langue dans les comités d'entreprise européens

3.2.3 F Hors de France
Faire de la langue du pays la priorité dans les implantations d'un groupe français
Mieux intégrer le français dans la stratégie internationale



3.2.1 Utiliser le français lors de toute activité de communication orale à l'interne (réunions, formations, consignes de travail, etc.)

3.2.2 Conduire l'entretien annuel d'évaluation en français

3.2.3 Prévoir que les représentants des salariés puissent s'exprimer en français dans les comités d'entreprise

3.2.4 Recourir au dialogue multilingue lorsque c'est possible



En France et au Québec

Les technologies de l'information font partie intégrante du monde du travail. Dans la mesure où les logiciels de bureautique et ceux destinés à un vaste public sont offerts en français dans leur version la plus récente, il est logique de les mettre à la disposition des collaborateurs français et québécois par défaut dans cette langue.

Bon nombre de logiciels n'ont pas de langue comme telle. Il s'agit plutôt de bibliothèques (modules linguistiques) disponibles dans l'une ou l'autre langue. Selon la version d'un même logiciel (familiale, professionnelle, entreprise, etc.), ces bibliothèques sont disponibles à l'installation ou après l'installation du produit.

3.3.1 Utiliser la version française des logiciels

Alors que les applications logicielles et le matériel informatique ont la souplesse nécessaire pour accueillir le français tout en assurant l'interopérabilité entre les systèmes, dans un nombre grandissant d'entreprises internationales, la pratique se répand de faire utiliser par le personnel des logiciels en anglais, notamment les suites bureautiques, lorsqu'un groupe a décidé d'équiper toutes ses filiales avec les mêmes applications. Or, même dans un contexte d'internationalisation, cette approche a un impact significatif sur la productivité puisque les employés dont le français est la langue d'usage, la langue maternelle ou de formation travaillent plus lentement, utilisent de manière plus restreinte les ressources informatiques mises à leur disposition et sont plus susceptibles de commettre des erreurs en les utilisant. Les avantages d'utiliser un logiciel en français sont, en France comme au Québec, largement supérieurs à ceux d'introduire la même version linguistique dans toutes les implantations d'une entreprise.

Logiciels multilingues

La plupart des grands éditeurs de logiciels offrent une version multilingue de leurs produits. Malgré tout, certaines personnes hésitent à utiliser la version française.

Voici quelques considérations à prendre en compte lorsque ces logiciels sont installés sur vos équipements :

- Configurer les logiciels pour que la version française s'ouvre par défaut lors du lancement du poste ;
- Familiariser le personnel avec la terminologie française du logiciel ;
- Encourager vos employés à travailler avec la version française ;
- Donner l'exemple ;
- Utiliser la version française pour donner la formation ;
- Offrir un soutien technique ;
- Rendre public le résultat des tests effectués avant d'acquérir la version multilingue ;
- Prévoir que les outils de travail et les autres logiciels ou les applications développées à l'interne soient compatibles avec la version française ;
- Informer vos partenaires d'affaires que vos employés utilisent la version française.

Au Québec tout comme en France, les véritables obstacles à la francisation des technologies de l'information ne sont plus de nature technique. Ils résident en partie dans la sphère mouvante des attitudes et des préjugés.

La stabilité, la fiabilité et l'intégrité des données de l'infrastructure informatique représentent des défis et des enjeux majeurs dans les entreprises. Pour plusieurs d'entre elles, l'usage de la seule langue anglaise est gage de stabilité et de sécurité. Or, les logiciels de gestion de réseaux (serveurs) commercialisés notamment par Microsoft sont, pour la plupart, disponibles en plusieurs versions linguistiques, dont une version française, quand ils ne sont pas multilingues. Ici encore, les véritables obstacles ne sont donc pas de nature technique. Toutes les études démontrent d'ailleurs que les déclinaisons linguistiques des produits sont identiques, que les mises à jour de la version française ou de la version multilingue se font simultanément avec les versions anglaises et que les solutions aux problèmes courants se trouvent aussi en français dans Internet.

La majorité des entreprises de 50 employés ou plus installées au Québec utilisent la version française des logiciels lorsqu'elle est disponible et, afin d'éviter que des difficultés d'ordre technique surgissent lors de l'utilisation de la version française d'une application développée pour leurs besoins spécifiques, certaines entreprises développent d'abord en français les nouvelles applications avant de passer à l'anglais.

La filiale québécoise d'une importante société française de services financiers disposait d'un parc informatique presque exclusivement en anglais. Engagée dans une démarche de francisation, l'entreprise a d'abord fait installer des claviers en français et une version multilingue des logiciels, avant de passer exclusivement à la version française. Pour faciliter la transition, l'entreprise a offert à tout son personnel des cours sur l'utilisation de la version française, et elle a produit un aide-mémoire plastifié montrant, côte à côte, les versions française et anglaise de tous les menus des logiciels courants.

Une importante société d'ingénierie a décidé elle aussi d'installer une version multilingue, mais uniquement pour une période d'acclimatation de deux ans, au terme de laquelle la version multilingue a été remplacée par une version française.

Bombardier Aéronautique devait, comme beaucoup d'entreprises du secteur aéronautique québécois, convertir un grand nombre de postes de travail informatiques de l'anglais au français. Les collaborateurs utilisaient également un grand nombre de logiciels et d'applications spécialisées dont certains pouvaient entrer en conflit avec la version française du système d'exploitation MS Windows et de la suite bureautique MS Office.

Afin de favoriser la transition et de réduire les risques d'incompatibilité, la direction a décidé d'implanter la version multilingue. Elle a toutefois mis en place une vaste campagne de sensibilisation, transmis les résultats des tests effectués, publié la marche à suivre pour basculer de l'anglais au français dans son intranet et conçu un compteur permettant de mesurer en temps réel le nombre d'utilisateurs dans chacune des langues. L'entreprise s'est ensuite fixé pour objectif que la majorité des utilisateurs passent de l'anglais au français en l'espace d'une année.



En France

Dans la mesure où presque tous les logiciels sont disponibles en français, il est contreproductif de les imposer en anglais. Dans le groupe Accor, les outils informatiques sont toujours localisés, c'est-à-dire dans la langue du pays. Les claviers le sont également. Chez Axa assistance, la Commission de terminologie veille à ce que les outils informatiques soient en français. À BNP Paribas, la pratique est de fournir des logiciels qui sont dans la langue du pays d'implantation. PPR, « contrairement à d'autres groupes, n'a pas tout standardisé en anglais ». Le matériel informatique mis à la disposition des collaborateurs est en français, sauf si certains collaborateurs étrangers demandent qu'il soit en anglais. Chez GDF Suez, Philips, Orange et Accor par exemple, le matériel informatique est en français en France.



Au Québec

La Charte de la langue française est plus que trentenaire. Depuis son entrée en vigueur, un travail colossal a été accompli par les entreprises, épaulées étroitement par le personnel de l'OQLF, pour faire du français la langue normale et habituelle de travail et les résultats obtenus sont remarquables.

Néanmoins, la francisation des technologies de l'information demeure un défi constant et peut parfois constituer un véritable frein à la généralisation du français dans tous les secteurs d'activité d'une entreprise. L'évolution des technologies aidant, un nombre croissant d'applications sont multilingues à l'installation et dans de tels cas, le français est toujours une option offerte.

Les études réalisées par l'Office ainsi que les tests réalisés par plusieurs grandes entreprises qui sont installées au Québec démontrent que contrairement à la croyance populaire, on rencontre peu de véritables difficultés techniques insurmontables en utilisant les versions françaises de la plupart des logiciels grand public. Rien n'interdit tout de même d'effectuer les tests appropriés avant de passer au français.

3.3.2 Installer des claviers d'ordinateur permettant la saisie des signes diacritiques du français

L'utilisation des accents et des signes diacritiques est essentielle pour être bien compris en français. Les exemples suivants illustrent bien la situation :

- Un poisson **sale** n'est pas du tout aussi intéressant qu'un poisson **salé** ;
- Comment distinguer une **branche** de ce qui est **branché** ?
- Si les claviers sont **côte à côte** et que je les examine de tout **côté**, aussi bien choisir celui qui a la **cote** !

Il est important d'utiliser des claviers localisés permettant la saisie rapide de tous les caractères de la langue française, notamment les caractères accentués (claviers AZERTY en France, QWERTY au Québec), parce que ces claviers simplifient l'écriture : il n'est pas nécessaire d'appuyer sur plusieurs touches pour obtenir les caractères accentués.



En France

La plupart des entreprises soulignent la nécessité d'utiliser en France des claviers AZERTY. En effet, l'absence d'accents sur les claviers QWERTY fournis en France par des sociétés américaines entraîne souvent une communication écrite « minimaliste ». Dans une grande entreprise française du secteur de l'énergie, les claviers sont tous AZERTY et dotés d'une fonction de changement de langue. On peut adapter un cache à chaque clavier français pour le rendre compatible avec le logiciel clavier utilisé et saisir les textes en arabe, en chinois, en russe, etc.



Au Québec

Il est possible d'acquérir des claviers canadiens-français ou des claviers normalisés. Le clavier normalisé permet de générer non seulement tous les caractères anglais et français au moyen d'une seule touche, y compris les caractères accentués le plus souvent utilisés, mais aussi les caractères de douze autres langues basées sur l'alphabet latin (espagnol, allemand, suédois, etc.).

3.3.3 Prendre en compte la langue dès les premières étapes du processus d'acquisition ou de développement d'un logiciel

Plusieurs entreprises québécoises élaborent un plan de remplacement des versions anglaises des logiciels par leurs versions françaises. Ces plans leur permettent d'évaluer et de prendre en compte tous les éléments pertinents, y compris la question linguistique, dès les premières étapes de la prise de décision. Normalement, ces plans s'arriment aux plans de remplacement des ordinateurs eux-mêmes, ce qui, à terme, permet aux entreprises de réaliser des économies puisqu'elles n'ont pas à remplacer prématurément des logiciels. De plus, ils leur permettent de réduire au minimum les manipulations sur les ordinateurs qu'elles possèdent déjà. Les entreprises informent ensuite les personnes concernées des changements à venir, ce qui leur permet de s'y préparer, et leur offrent, au besoin, des formations d'appoint.

Bombardier Aéronautique applique le critère linguistique dans toutes ses décisions d'acquisition et de développement d'applications logicielles. Le système de gestion intégrée mis en œuvre pour l'assemblage des nouveaux avions a d'ailleurs été développé entièrement en français, à partir d'une solution qui n'était pas disponible en français au départ.

3.3.1 F Adapter le contenu des sites intranet et des applications internes en français ou multilingues

Chez BNP Paribas, les sites intranet sont en quatre langues (français, anglais, néerlandais et italien) et les nouvelles locales sont publiées dans la langue locale. Les intranets en France sont en français chez Axa assistance, L'Oréal, Philips et au Crédit Mutuel. Ils sont en français et en anglais chez Accor, Orange, GDF Suez, Thales et PPR. Ils sont tous développés en France et ne sont pas traduits d'une autre langue. Sur ces mêmes intranets, le cas des applications internes ou outils métiers développés pour l'entreprise est encore plus critique, car ces outils constituent souvent l'outil de travail principal et quotidien du salarié. Il est important que ces applications soient disponibles dans la langue locale de l'entreprise ou de la filiale, le cas échéant. La non-disponibilité des applications ou services en français peut constituer un obstacle sur les postes de travail qui ne requièrent pas, par ailleurs, de compétences linguistiques particulières.

3.3.2 F Favoriser l'usage du français sur les réseaux sociaux internes

Plusieurs entreprises mettent en place leurs propres **réseaux sociaux internes.** C'est le cas d'Orange avec le réseau *Plazza* qui commence à se développer en France. Chez GDF Suez, il existe aussi un réseau social interne *(Join)*, avec des sous-réseaux par métiers. Par exemple, *Solidarnet* regroupe toutes les personnes travaillant sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Il fonctionne de manière bilingue en français et anglais.

3.3.3 F Mettre à la disposition des salariés en France des logiciels en français

Dans la mesure où presque tous les logiciels sont disponibles en français, cela n'a aucun sens de les proposer ou de les imposer en anglais. Dans le groupe Accor, les outils informatiques sont toujours localisés, c'est-à-dire dans la langue du pays. Les claviers le sont également. Chez Axa assistance, la Commission de terminologie veille à ce que les outils informatiques soient en français, mais « leur mise à disposition nécessite un suivi », selon les délégués du personnel. À BNP Paribas, la pratique est de fournir des logiciels qui sont dans la langue du pays. PPR « contrairement à d'autres groupes, n'a pas tout standardisé en anglais ». Le matériel informatique mis à la disposition des collaborateurs est en français, sauf si certains collaborateurs étrangers demandent qu'il soit en anglais. Chez GDF Suez, Philips, Orange et Accor, le matériel informatique en France est en français.

3.3.4 F Développer des sites intranet et des applications internes en français ou multilingues

Les sites intranet en France sont en français chez Axa assistance, L'Oréal, Philips et au Crédit Mutuel ; ils sont en français et en anglais chez Accor, BNP Paribas, Orange, GDF Suez, Thalès et PPR. Philips traduit certains contenus de l'anglais vers le français pour son intranet Philips.fr (France), qui reprend partiellement le contenu du site Philips.com (en anglais). Par ailleurs, plusieurs entreprises mettent en place leurs propres réseaux sociaux internes. C'est le cas d'Orange avec le réseau *Plazza* qui commence à se développer en France. Chez GDF Suez, il existe aussi un réseau social interne *(Join)*, avec des sous-réseaux pour les métiers de l'entreprise. Par exemple, Solidarnet regroupe toutes les personnes travaillant sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Il fonctionne de manière bilingue en français et en anglais.

Au Québec

3.3.1 Q Utiliser un générateur d'écran pour franciser un logiciel sans en modifier le code source

Développer, personnaliser ou localiser une version française d'un système de gestion intégrée comme SAP ou Oracle est évidemment possible, mais cette opération peut s'avérer délicate, longue et coûteuse. Différents outils logiciels permettent la francisation de l'affichage sans qu'il soit nécessaire de remplacer le logiciel de base. Une chaîne de restauration rapide américaine implantée au Québec a eu recours à un générateur d'écran pour franciser les écrans utilisés par ses employés. Le logiciel de base est demeuré en anglais et seul l'affichage a été modifié.

Les générateurs d'écran sont des solutions logicielles conçues pour répondre aux impératifs des entreprises qui souhaitent franciser un ou plusieurs logiciels Windows ou Web rapidement et en toute sécurité, sans modifier les codes sources, quelle que soit la technologie utilisée.

La chaîne québécoise de pharmacie PJC Jean-Coutu utilise quant à elle un générateur d'écran pour permettre à ses pharmaciens propriétaires de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick de travailler en anglais alors que le logiciel de base demeure en français.

3.3.2 Q Installer la version multilingue comprenant le français lorsque la direction exige un produit unique sur tous les postes

Un concepteur de logiciels de la région de Québec a décidé d'installer sur tous les postes informatiques de l'entreprise une version multilingue des logiciels. Le personnel a été avisé par la même occasion du fait que cette mesure, instaurée pour une période de deux ans, lui permettrait de se familiariser avec la version française, avant qu'elle ne remplace définitivement la version multilingue, que seules deux équipes chargées des services de soutien continueront d'utiliser.

L'installation de versions multilingues peut s'avérer une solution intéressante pour concilier les besoins des utilisateurs francophones sans pour autant remettre en question la volonté de centraliser la gestion des services informatiques de groupes internationaux.

3.3.3 Q Utiliser la version française des logiciels de gestion de réseaux (serveurs)

La langue des services réseau a un impact sur la langue de travail. D'une part, les administrateurs des systèmes ont le droit de travailler en français et, d'autre part, les serveurs génèrent une foule de messages à l'intention des utilisateurs. On y gagne à les comprendre !

Depuis quelques années, plusieurs entreprises installées au Québec installent la version française, ou encore, la version multilingue comprenant le français du logiciel MS Server sur leurs serveurs. Pour plusieurs, notamment pour le concepteur de simulateur de vol CAE, la version multilingue comprenant le français est d'ailleurs devenue la version standard pour la gestion des serveurs.

3.3.4 Q Adopter une politique d'achat et d'utilisation en français des technologies de l'information

Au Québec, plusieurs entreprises ont adopté une politique d'achat et d'utilisation en français des technologies de l'information. Cette mesure préventive contribue à assurer la pérennité de l'usage du français dans l'entreprise. Ces politiques énoncent explicitement la volonté de travailler en français tout en exigeant que le matériel et les logiciels soient achetés en français et que les applications développées par ou pour les besoins de l'entreprise soient également disponibles en français. Puisqu'elles permettent de tenir compte dès le départ des questions linguistiques, ces politiques évitent aux entreprises concernées d'avoir à revoir certaines de leurs décisions.

Ces politiques gagnent à être partagées avec les centres de décision internationaux dont les interventions ont un impact sur la langue de travail.

Un exemple de politique est présenté dans le microsite Web accompagnant cette brochure.

3.3.5 Q Développer des intranets, des applications logicielles et des rapports internes en français ou bilingues

Les intranets et les applications développées par les entreprises représentent un enjeu considérable, car ils sont fréquemment utilisés par les salariés dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Dans beaucoup d'entreprises installées au Québec, les intranets sont en français ou bilingues. Siemens Canada offre à ses employés francophones un intranet entièrement francisé, bien qu'ils représentent un faible pourcentage de l'effectif mondial de l'entreprise.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
Bonnes pratiques à retenir



3.3.1 F Adapter le contenu des sites intranet et des applications internes en français ou multilingues

3.3.2 F Favoriser l'usage du français sur les réseaux sociaux internes

3.3.3 F Mettre à la disposition des salariés en France des logiciels en français

3.3.4 F Développer des sites intranet et des applications internes en français ou multilingues



3.3.1 Q Utiliser un générateur d'écran pour franciser un logiciel sans en modifier le code source

3.3.2 Q Installer la version multilingue comprenant le français lorsque la direction exige un produit unique sur tous les postes

3.3.3 Q Utiliser la version française des logiciels de gestion de réseaux (serveurs)

3.3.4 Q Adopter une politique d'achat et d'utilisation en français des technologies de l'information

3.3.5 Q Développer des intranets, des applications logicielles et des rapports internes en français ou bilingues



3.3.1 Utiliser la version française des logiciels

3.3.2 Installer des claviers d'ordinateur permettant la saisie des signes diacritiques du français

3.3.3 Prendre en compte la langue dès les premières étapes du processus d'acquisition ou de développement d'un logiciel



Élaborer une communication EXTERNE adaptée

Le vendeur est tenu de proposer des produits qui respectent le droit du consommateur à recevoir une information en français. Cette exigence vaut à la fois pour les documents qui accompagnent le produit (mode d'emploi, d'installation ou d'entretien, garantie, etc.) et pour les inscriptions qui figurent sur le produit ou sur son emballage.

4.1 Utiliser le français dans la publicité commerciale au Québec et en France

La documentation publicitaire et les documents commerciaux reflètent, eux aussi, le droit du consommateur d'être informé en français. Les documents publicitaires peuvent se présenter sous la forme traditionnelle d'un imprimé (brochure, dépliant, catalogue, etc.), ou encore, sous une forme virtuelle, tel un site Web. Les commerçants devraient spontanément remettre en français aux consommateurs ces différents documents commerciaux, de même que les contrats d'adhésion, par exemple les contrats d'abonnement à un service téléphonique. De leur côté, les consommateurs ne devraient jamais accepter de documents commerciaux rédigés dans une autre langue que le français, à moins d'en avoir fait eux-mêmes la demande expresse.

D'une manière générale, les entreprises qui veulent vendre ou faire des affaires en France le font en français, ce qui est évidemment dans leur intérêt. La plupart des filiales de commercialisation des entreprises étrangères communiquent et travaillent en français.

4.2 Privilégier le français pour les noms de marques de commerce, de produits et de services

Au Québec, la marque de commerce joue un rôle de premier plan dans la commercialisation d'un produit. De toute évidence, une marque de commerce qui fait appel à la langue et à la culture des consommateurs possède un pouvoir d'évocation beaucoup plus grand qu'une marque de commerce dans une langue étrangère.

Choisir des marques de commerce en français pour des produits destinés au marché francophone constitue donc, pour l'entreprise, une marque de respect à l'égard de sa clientèle et une source de satisfaction pour les consommateurs.

En France, on constate une très forte tendance à se détourner du français au bénéfice du tout anglais dans la communication des entreprises, ce qui se traduit dans bien des cas par le choix de leur nom, de leurs marques, de la dénomination des produits et services, par la publicité qu'elles en font. Cette mise à l'écart du français ne se fait pas au profit de la diversité des langues et a pour effet de rendre opaque l'information aux consommateurs pour une grande partie de la population qui pense avoir affaire à des marques anglo-saxonnes. Elle a aussi pour effet de réduire l'internationalisation à une seule langue et une seule culture, à l'inverse de la réalité des usages.

4.3 Publier une version française du site Web s'il est disponible dans une autre langue

En France, la configuration linguistique de la communication en ligne varie beaucoup selon les entreprises, leur organisation, leurs métiers. Ainsi, PPR a un site officiel (.com) en français avec accès à la version anglaise, et laisse le soin aux entités que le groupe contrôle (Gucci, Puma) de communiquer dans d'autres langues. Pour GDF Suez, la communication de groupe est en français et en anglais, mais « 1462 entreprises appartenant au groupe à travers le monde ont des sites propres, qui sont en anglais et dans la langue ou les langues du pays ». L'Oréal a un site international en anglais (.com) qui donne accès à la version française (.fr). D'une manière générale, toutes les entreprises interrogées ont un site Web en français, et leur usage d'autres langues est un prolongement de leur communication avec leurs clients et partenaires.

Au Québec, un site Web est perçu comme une documentation publicitaire offerte au public par une entreprise. La version française est obligatoire lorsque cette entreprise a un établissement au Québec, mais une autre langue peut également être utilisée sur un pied d'égalité. La compagnie Écolab, installée au Québec, a décidé de développer parallèlement à son site Internet international entièrement en anglais un site Web consacré aux activités de l'entreprise au Québec. L'adresse québécoise (.ca) adoptée par l'entreprise pour ses activités au Québec se distingue de celle du site principal (.com), notamment parce qu'elle s'affiche avec la mention « Ecolab Canada (Français) » sur les moteurs de recherche. De cette manière, les internautes francophones trouvent rapidement la partie en français du site.

4.4 Utiliser le français sur les réseaux sociaux destinés au grand public et aux consommateurs

La présence des entreprises sur ces réseaux est variable. Parmi celles qui sont présentes, on relève le cas d'Orange au niveau du groupe (corporate) : « sur Facebook, Twitter, Google et Google +, dans différentes langues et différents pays ». Ces réseaux sont animés par des gens dont c'est le métier, des *community managers* (gestionnaires de communauté, NDLR). Les membres du personnel qui y sont présents à titre individuel n'interviennent pas au nom de l'entreprise. LinkedIn est assez répandu parmi ceux-ci.

Au Québec, la Financière Sun Life s'assure que tout ce qu'elle publie sur ses sites Internet est diffusé simultanément en français et en anglais. L'entreprise est aussi présente sur les réseaux sociaux. Elle a d'ailleurs créé, pour l'entreprise et ses propriétés, des pages Facebook et Twitter purement québécoises, et exclusivement en français, afin de créer un dialogue vivant.

4.5 Faire apparaître les signes diacritiques du français dans le nom de domaine lorsque la dénomination sociale de l'entreprise en comporte

En outre, il est conseillé aux entreprises disposant d'une dénomination sociale comportant des signes diacritiques (Nestlé, au féminin...) d'utiliser les noms de domaine avec signes diacritiques lorsque cela est possible. En ce qui concerne l'extension .fr, les noms avec des signes diacritiques sont disponibles depuis le 3 mai 2012. Ils sont également disponibles au Canada depuis le début de l'année 2013 pour tous les types d'extension.

4.1 F Communiquer en français avec clients et partenaires

On constate un nombre grandissant de domaines, fortement internationalisés, dans lesquels la communication s'effectue directement en anglais. C'est le cas de certaines activités financières, par exemple des banques d'affaires qui communiquent directement avec leurs clients dans cette langue. C'est aussi le cas de l'aéronautique. L'autre cas de figure dans lequel il y a une très forte tendance à se détourner du français au bénéfice du tout anglais est celui de l'affichage des entreprises, ce qui se traduit dans le choix de leur nom, de leurs marques, de la dénomination des produits et services, dans la publicité qu'ils en font. Cette pratique rend en fait l'information opaque pour une grande partie de la population.

4.2 F Sur les marchés étrangers, s'adresser aux consommateurs et aux partenaires locaux dans leur langue

Quand une entreprise française travaille sur un marché étranger, elle a tout à gagner à respecter les pratiques linguistiques du pays où elle se trouve. Cette démarche est affirmée par plusieurs entreprises. Le groupe Accor, par exemple, souligne que l'objectif actuel du groupe est de se fondre dans les cultures locales. Si sa stratégie a été « d'industrialiser l'hôtellerie, ce qui a conduit à une certaine uniformisation, la tendance actuelle est de s'insérer dans le tissu local tout en gardant des standards de qualité : on est multilocal ». Les campagnes publicitaires sont déclinées localement, le français pouvant être utilisé pour valoriser la qualité française. Pour PPR, la communication avec les clients pour chacune de ses marques se fait dans la langue du pays. Chez L'Oréal, le directeur commercial d'une filiale parle toujours la langue du pays ; en général, c'est un locuteur natif.

4.3 F Mieux intégrer le français dans la stratégie internationale

Le français peut être pour beaucoup d'entreprises françaises une ressource linguistique utile pour la communication internationale, dans le respect des langues des pays de leurs salariés, partenaires et clients à l'étranger. Plusieurs entreprises, à l'instar de Michelin et L'Oréal Paris, ont intégré cette ressource à leur profit.

4.4 F Concevoir et développer une communication numérique multilingue

Un site internet visant une clientèle internationale gagne à être multilingue afin de toucher un public plus large. Lorsque plusieurs versions linguistiques sont proposées, on veillera à ce que l'anglais ne soit pas la seule alternative au français (privilégier un minimum de deux langues supplémentaires). En outre, il est conseillé de s'assurer de l'alignement des différentes versions, que ce soit dans le temps (nécessité de mettre à jour en même temps les différentes versions linguistiques), dans le périmètre (certains contenus ne sont pas traduits), ou en termes de qualité rédactionnelle.

En ce qui concerne l'interface de sélection des langues, il est recommandé de présenter les langues dans leur version endonymique (disponible sur le site en toutes lettres dans la langue visée) et de proscrire l'usage de pictogrammes (drapeaux...), par exemple : Català | Français | English | Español | عـــربي | Italiano.

Si un grand nombre de langues est disponible, on pourra recourir à un menu de sélection signalé par un pictogramme explicite sur la page internet.

Enfin, sur la page d'accueil du site internet, on s'efforcera de mettre en avant les différentes déclinaisons linguistiques, de façon que l'usager qui vient d'arriver et qui n'a pas encore choisi sa langue puisse le faire.

4.5 F Pour les sites internet, utiliser un domaine de tête (par exemple *.fr* pour la France) pour désigner une antenne ou une filiale de l'entreprise

Les différents domaines « de tête » ou « de premier niveau » tels que *.fr, .de, .it* sont parfois utilisés par les entreprises pour distinguer les déclinaisons linguistiques d'un même site internet. Cette pratique est déconseillée, car ces domaines de tête listent des États et non des langues. En outre, elle peut créer une confusion avec les sites internet des filiales, qui peuvent elles aussi bénéficier d'un site internet, éventuellement multilingue.

Il est donc recommandé d'utiliser un domaine de tête pour chaque antenne ou filiale de l'entreprise, par exemple, le *.com* pour la société américaine, le *.fr* pour sa filiale en France (si celle-ci dispose d'un site internet). Ensuite, la langue peut être matérialisée au premier niveau de l'adresse internet de la façon suivante :

http://www.société.com/fr ou http://fr.société.com pour la version en français du site de la société,
http://www.société.fr/en ou http://en.société.fr pour la version en anglais du site de la filiale en France d'une société américaine.

Au Québec

4.1 Q S'adresser d'abord en français aux consommateurs et aux partenaires locaux

Cette préconisation pose encore certains problèmes au Québec. En effet, s'il est généralement facile d'être servi en français, il peut arriver que, dans certains commerces de petite taille, le consommateur se fasse accueillir dans une autre langue, le plus souvent en anglais. Or, la Charte de la langue française accorde aux consommateurs le droit d'être informés et servis en français. Plusieurs grandes enseignes ont adopté des pratiques intéressantes à cet égard.

Plusieurs entreprises installées au Québec élaborent et transmettent des consignes claires concernant la langue de service. Elles en font des rappels réguliers à leurs employés.

Certaines chaînes de commerce de détail affichent dans les aires réservées à leur personnel un rappel de la politique d'entreprise, qui consiste à accueillir la clientèle en français. Une entreprise de messagerie demande même la signature de l'employé pour attester qu'il a bien pris connaissance de la politique de l'entreprise en matière de langue de communication avec la clientèle.

Une chaîne de vente au détail installée au Québec a mis au point, au sujet de l'accueil en français de la clientèle, un plan d'action complet qui comporte notamment des autocollants demandant au personnel de parler français d'abord à la clientèle. La direction de l'entreprise soumet de plus les membres de son personnel à des vérifications téléphoniques.

4.2 Q Affirmer clairement sa volonté de commercer en français et traduire cette volonté en gestes concrets

L'Hôtel Château Laurier Québec a trouvé une manière originale de se distinguer tout en témoignant de son engagement clair envers le respect et la promotion du français. L'hôtel a inventé le terme « francoresponsable », qui se traduit par une détermination et un engagement de tous les membres du personnel à promouvoir la francophonie sous toutes ses formes autant dans ses valeurs que dans ses traditions. Cette décision s'accompagne d'une multitude de mesures visant les pratiques administratives de l'entreprise aussi bien que l'expérience proposée aux touristes qui la fréquentent.

4.3 Q Adopter et mettre en œuvre une politique d'achat en français

Plusieurs entreprises ont pour politique d'exiger, dans les contrats conclus avec leurs fournisseurs d'équipement, la présence d'inscriptions en français (notamment les consignes de sécurité) ainsi que de documents rédigés en français : mode d'emploi, d'installation et d'entretien. La formation du personnel s'en trouve d'autant facilitée. Beaucoup d'entreprises font inclure dans leurs contrats d'achat une clause garantissant la conformité linguistique du nouveau matériel qu'elles acquièrent. Un modèle de politique d'achat est disponible dans le microsite Web accompagnant cette brochure.

4.4 Q Mettre en place un mécanisme de surveillance pour la conformité des produits distribués ou vendus au Québec

Un important détaillant nord-américain a adopté une procédure où le souci de la langue se manifeste dès le moment où les fournisseurs viennent proposer leurs produits à l'entreprise. On prend note des caractéristiques linguistiques des nouveaux produits, et un spécialiste de la chaîne d'approvisionnement s'assure ensuite que tout produit qui n'est pas en français ne sera pas expédié au Québec. Au moment de disposer la marchandise sur les étalages, les employés de chaque magasin s'assurent pour leur part que les produits reçus du centre de distribution sont conformes aux dispositions de la Charte de la langue française.

4.5 Q Configurer le site Web afin qu'il s'affiche dans la langue du fureteur Web du visiteur

Un revendeur de matériel informatique a programmé son site Web pour qu'il reconnaisse la langue du fureteur de l'internaute, et que la version française du site s'ouvre ainsi automatiquement si le poste utilise un fureteur en français. Le site Web de ce revendeur comporte en outre plusieurs liens vers le site de ses différents fournisseurs. Informé, par ailleurs, du fait que plusieurs de ces fournisseurs sont établis au Québec et qu'ils disposent d'une version française de leur site Web, le responsable de la francisation a demandé à son webmestre de

modifier, dans la version française du site Web de l'entreprise, les liens hypertextes de telle sorte qu'ils pointent vers la page d'accueil de cette version française.

4.6 Q S'afficher sous un nom en français

La prospérité d'un commerce réside en bonne partie dans son achalandage (volume de la clientèle). Dans cette optique, les commerçants s'efforcent tout particulièrement de choisir pour leur commerce un nom accrocheur, capable d'attirer la clientèle. Il ne fait aucun doute qu'une enseigne en français place le consommateur dans de meilleures dispositions d'achat. Plusieurs entreprises établies au Québec l'ont déjà compris, et elles en retirent aujourd'hui les bénéfices. Tel est le cas, notamment, des magasins de produits électroniques La Source, des magasins de vêtements Village des valeurs, ou encore de Bureau en gros, l'enseigne bien connue des magasins de fournitures et de mobilier de bureau.

D'autres entreprises préfèrent, quant à elles, accompagner d'un générique français leur marque de commerce qui n'est pas en français, lorsque cette marque est utilisée comme nom d'entreprise dans l'affichage public.

4.7 Q S'assurer que les produits offerts à la clientèle sont présentés dans un emballage étiqueté au moins en français, et que la documentation qui accompagne les produits est rédigée au moins en français

Canadian Tire, un important détaillant de grande surface, met à la disposition de ses magasins un formulaire destiné à signaler les produits qui ne sont pas en français. L'entreprise peut ainsi intervenir pour faire en sorte que la situation ne se reproduise plus.

À l'initiative de deux employés de son siège social, un fabricant international de machines agricoles a constitué un comité de travail sur la francisation, qui a convaincu la haute direction de prendre un virage « international ». Une équipe chargée de la localisation, c'est-à-dire de l'intégration aux produits de l'entreprise des particularités culturelles et linguistiques du Québec, a ainsi été mise sur pied.

Bureau en gros, le plus grand détaillant de mobilier et de fournitures de bureau au Québec, a adopté pour ses magasins une politique d'affichage en vertu de laquelle les affiches et les présentoirs non conformes à la Charte de la langue française sont détruits ou retournés à leur fournisseur, lequel se voit rappeler les exigences du Québec en matière d'affichage afin qu'il produise une nouvelle version de son affiche ou de son présentoir. Cette politique prévoit également que les affiches et les présentoirs des fournisseurs doivent recevoir l'approbation du siège administratif du détaillant avant d'être exposés dans ses magasins.

Mentionnons enfin que l'entreprise californienne Systèmes Cisco Canada a procédé à la localisation de plus de 33 000 produits destinés au marché canadien, notamment en modifiant ses emballages afin de remplacer les textes anglais par des pictogrammes, en remplaçant les étiquettes unilingues anglaises apposées directement sur le matériel par des étiquettes bilingues ou comportant des pictogrammes et en révisant l'ensemble de la documentation (CD, licences, logiciels, manuels d'instruction, etc.) accompagnant les produits.

COMMUNICATION EXTERNE
Bonnes pratiques à retenir



4.1 Q S'adresser d'abord en français aux consommateurs et aux partenaires locaux
4.2 Q Affirmer clairement sa volonté de commercer en français et traduire cette volonté en gestes concrets
4.3 Q Adopter et mettre en œuvre une politique d'achat en français
4.4 Q Mettre en place un mécanisme de surveillance pour la conformité des produit distribués ou vendus au Québec
4.5 Q Configurer le site Web afin qu'il s'affiche dans la langue du fureteur Web du visiteur
4.6 Q S'afficher sous un nom en français
4.7 Q S'assurer que les produits offerts à la clientèle sont présentés dans un emballage étiqueté au moins en français et que la documentation qui accompagne les produits est rédigée au moins en français



4.1 F Communiquer en français avec clients et partenaires
4.2 F Sur les marchés étrangers, s'adresser aux consommateurs et aux partenaires locaux dans leur langue
4.3 F Mieux intégrer le français dans la stratégie internationale
4.4 F Concevoir et développer une communication numérique multilingue
4.5 F Pour les sites internet, utiliser un domaine de tête (par exemple *.fr* pour la France) pour désigner une antenne ou une filiale de l'entreprise



4.1 Utiliser le français dans la publicité commerciale au Québec et en France
4.2 Privilégier le français pour les noms de marques de commerce, de produits et de services
4.3 Publier une version française du site Web s'il est disponible dans une autre langue
4.4 Utiliser le français sur les réseaux sociaux destinés au grand public et aux consommateurs
4.5 Faire apparaître les signes diacritiques du français dans le nom de domaine lorsque la dénomination sociale de l'entreprise en comporte



Traduction et outils de traitement des langues

5.1 Recourir de manière adaptée à la traduction et aux outils de traduction

Certaines études démontrent que les dépenses de traduction sont largement compensées par des gains de productivité associés au fait de travailler dans la langue dans laquelle on a été formé, *a fortiori* quand c'est notre langue maternelle.

5.2 Concevoir une stratégie d'entreprise en matière de traduction

Parmi les entreprises qui ont choisi de concevoir une stratégie en matière de traduction, on peut citer le cas de GDF Suez. Les documents officiels du groupe émanant de la direction, y compris de nombreux documents techniques, sont traduits dans les neuf langues officielles du groupe. L'entreprise externalise assez peu la traduction de ces documents. Pour éviter les risques liés à la sécurité que pourrait entraîner une mauvaise traduction, le groupe s'est doté d'un service de traduction interne qui tient à jour des glossaires de vocabulaire spécialisé et qui assure aussi la traduction dans les langues officielles.

Chez Axa assistance, l'élaboration d'une stratégie est un « chantier » en cours. Sa Commission de terminologie a estimé nécessaire de sécuriser les données du groupe en évitant les traductions aidées par des moteurs de recherche qui diffusent les informations de manière consécutive sur internet. Elle a aussi recommandé de faire traduire les documents par des professionnels reconnus plutôt que de les confier à des collaborateurs dont la compétence n'est pas attestée.

Chez GEMS, les traductions sont faites en partie en interne et en partie en externe. Mais le comité de suivi de l'accord d'entreprise estime que les traductions doivent être faites par des professionnels en relation avec des ingénieurs et des techniciens pour être de qualité. Les entreprises plus petites ne peuvent avoir de services internes de traduction, mais leur intérêt est d'entretenir une relation suivie avec un traducteur indépendant qui connaît bien leur activité.

5.3 Confier la traduction à des personnes qualifiées

Une traduction comporte évidemment des risques si elle n'est pas bien faite, d'où l'importance d'avoir recours à des professionnels. Soucieuse de s'assurer de l'uniformité des communications qu'elle produit, une grande banque installée au Québec a mis en place un service interne de traduction. Ce service de traduction traite un grand nombre de demandes chaque mois. Pour ce faire, une plateforme terminologique a été mise en place de même qu'un guichet unique de traitement des demandes. Une politique officielle de traduction a également été élaborée et déployée au sein de l'entreprise.

5.4 Recourir à l'interprétation simultanée ou consécutive

Le recours à l'interprétation simultanée est souhaitable pour les réunions qui se déroulent à l'échelle d'un groupe ou d'une région du monde. Cette pratique est assez fréquente chez Accor pour les réunions du comité d'entreprise européen.

Le recours à l'interprétation simultanée ou consécutive s'avère aussi nécessaire lors de négociations. Le dirigeant français d'une PME française dans le domaine des microtechnologies déclare qu'il essaye toujours de parler dans la langue du pays, mais qu'il ne négocie jamais dans cette langue. Il le fait toujours dans sa propre langue avec un interprète, tandis que son interlocuteur parle sa langue et utilise son interprète.

Le représentant en Chine de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris souligne l'importance, pour les entreprises françaises, de recourir systématiquement à un interprète pour leurs rendez-vous avec des entreprises chinoises. Il convient donc d'utiliser les services d'interprétation lorsqu'ils sont disponibles.

5.5 Recourir avec discernement aux outils informatiques pour la traduction et la terminologie

De nombreuses entreprises se dotent d'outils d'aide à la traduction tels que Reverso ou Systran. Ces outils, grâce à l'intégration de mémoires et de glossaires de traduction, permettent aux entreprises d'améliorer la qualité du résultat final. Ceci implique un important travail terminologique. Chez Axa assistance, ce travail est effectué par la Commission de terminologie, notamment pour l'élaboration de normes. Chez GDF Suez, les glossaires de vocabulaire spécialisé sont mutualisés, les mises à jour de ces glossaires étant envoyées de façon systématique aux collaborateurs pour les différents métiers du groupe.

Enfin, la révision de textes obtenus par traduction automatique est un travail spécifique qu'il convient de prendre en compte.

De même, plusieurs entreprises québécoises comptent parmi leur personnel des traducteurs qualifiés ou retiennent les services de spécialistes pour la traduction de certains documents. Certaines de ces entreprises travaillent avec des outils logiciels, comme MultiTRANS Prism de la société Multi Corpora, un logiciel de traduction qui conserve le contexte et la mémoire de traduction. Mentionnons également des outils numériques novateurs tels que le tout nouveau *Dictionnaire de la langue française – Le français vu du Québec* produit par le groupe Franqus de l'Université de Sherbrooke, ou encore, *Le grand dictionnaire terminologique* mis en ligne par l'Office québécois de la langue française (GDT), ainsi que le correcteur automatique *Antidote.*

Enfin, plusieurs entreprises incluent dans leur intranet un lexique propre à leurs activités.

5.6 Rédiger les documents d'abord en français

Bien qu'elle constitue, pour les entreprises du Québec, une ressource importante pour mettre à la disposition de leur personnel des documents de travail en français, la traduction demeure une solution temporaire. L'objectif poursuivi par la démarche de francisation et qui consiste à généraliser l'utilisation du français dans les différentes activités de l'entreprise au Québec suppose, en effet, que l'entreprise parvienne à rédiger ses documents en français sans devoir recourir à la traduction.

Dans cette perspective, au Québec le défi se situe davantage sur le plan terminologique : l'utilisation des bons termes français n'est pas toujours chose acquise et les travailleurs continuent de subir l'influence, voire l'attrait, de la terminologie anglo-américaine. Au-delà des nombreux lexiques maison et des chroniques linguistiques publiées dans le journal d'entreprise, certains comités de francisation ont réagi à ce phénomène en faisant preuve d'une grande créativité dans le choix des bonnes pratiques qu'ils ont cherché à implanter dans leurs milieux de travail.

- SCA Amérique du Nord – Canada inc. (SCA – Soins personnels), un fabricant de produits d'incontinence, a décidé d'orner les murs de l'usine et des salles de réunion de bulles géantes portant chacune un slogan destiné à sensibiliser le personnel à l'importance du bon français au travail ; l'entreprise a aussi créé un concours pour « corriger sur papier les erreurs de l'autre ».

- Une association professionnelle a ajouté à son code de déontologie une clause destinée à assurer, parmi ses membres, la qualité du français dans l'affichage.

- Dans la section de son site Web qui traite de ses produits, un fabricant de matériel de télécommunication de Québec a ajouté des infobulles qui font apparaître une définition ou des précisions sur les termes techniques vers lesquels pointe le curseur de la souris.



5.1 Recourir de manière adaptée à la traduction et aux outils de traduction

5.2 Concevoir une stratégie d'entreprise en matière de traduction

5.3 Confier la traduction à des personnes qualifiées

5.4 Recourir à l'interprétation simultanée ou consécutive

5.5 Recourir avec discernement aux outils informatiques pour la traduction et la terminologie

5.6 Rédiger les documents d'abord en français

La partie française remercie les entreprises suivantes d'avoir apporté des exemples de bonnes pratiques :

Accor, Auranext, Axa assistance, BNP Paribas, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, Chambre de commerce et d'industrie franco-allemande, Fédération nationale du Crédit Mutuel, GDF-Suez, Industries micromécaniques internationales, L'Oréal, Livre rare book, Orange, Philips électronique France, PPR, Syndicat national des sociétés d'assistance, Lingua et machina, Thales.

L'entreprise Michelin est mentionnée à de nombreuses reprises en référence à l'intervention du directeur de Michelin Amérique du Nord à l'occasion du Forum mondial de la langue française, qui s'est tenu en juin 2012 à Québec.

Nous remercions également Jocelyne Chabert (CGT), Jean-Loup Cuisiniez (CFDT), Frank Grandmaison (UDPA-UNSA), Catherine Hénaff (Syndicat national des sociétés d'assistance) et Jean-Claude Lasnier (expert auprès du Conseil de l'Europe).

La partie québécoise remercie les entreprises suivantes d'avoir apporté des exemples de bonnes pratiques :

Bitumar, Bombardier Aéronautique, Bureau en gros, CAE, Canadian Tire, Cisco, Compagnie Écolab, Electronic Arts, Financière Sun Life, Groupe Jean-Coutu, Hôtel Château Laurier Québec, La Source, Morgan Stanley Services, Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l., Pièces automobiles Lecavalier, Rolls-Royce Canada, SCA Amérique du Nord, Siemens et Village des valeurs.

Nous remercions également l'Union des employés et des employées, section locale 800, de même que la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec.

Ce guide ne renferme que quelques exemples de bonnes pratiques. Il ne saurait en aucun cas prétendre être un ouvrage exhaustif des bonnes pratiques mises de l'avant par les entreprises françaises et québécoises. Les membres de l'équipe de rédaction ont exercé un choix parmi les nombreuses bonnes pratiques répertoriées au cours de leurs travaux. Les exemples retenus l'ont été en raison de leur originalité, mais également afin de soutenir le texte d'exemples concrets.

Plusieurs excellentes pratiques qui ne se retrouvent pas dans le présent guide sont d'ailleurs présentées dans le microsite Web mis en ligne par les partenaires (www.françaisautravail.org). Nous vous invitons à consulter les exemples mis en ligne pour enrichir vos réflexions.

WWW.FRANÇAISAUTRAVAIL.ORG

WWW.OQLF.GOUV.QC.CA

WWW.DGLF.CULTURE.GOUV.FR

www.françaisautravail.org

Faites-nous part de vos bonnes pratiques.
Soumettez-nous vos questions
et défis linguistiques.

Office québécois de la langue française
Québec

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Ministère Culture Communication

2013-03.9776