



**USAGES LINGUISTIQUES EN MILIEU DE TRAVAIL  
CHEZ DE JEUNES DIPLÔMÉS DE HEC MONTRÉAL  
DANS LE CONTEXTE MONTRÉALAIS**

Préparé par  
Sébastien Arcand, professeur agrégé, HEC Montréal  
Janvier 2012

**CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA LANGUE FRANÇAISE**



**USAGES LINGUISTIQUES EN MILIEU DE TRAVAIL  
CHEZ DE JEUNES DIPLÔMÉS DE HEC MONTRÉAL  
DANS LE CONTEXTE MONTRÉALAIS**

Préparé par  
Sébastien Arcand, professeur agrégé, HEC Montréal  
Janvier 2012

**CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA LANGUE FRANÇAISE**

Ce rapport a été préparé avec la collaboration de Jean-Pierre Dupuis, professeur titulaire, et Stéphanie Langis, doctorante, tous deux de HEC Montréal, ainsi que Jennifer Dion et Charles-Étienne Olivier, agents de recherche au Conseil supérieur de la langue française.

Dépôt légal — 2012  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISBN : 978-2-550-63911-4 (relié)  
ISBN : 978-2-550-63910-7 (PDF)

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. PROBLÉMATIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	3
2. MÉTHODOLOGIE .....	5
2.1. Une enquête quantitative et qualitative .....	5
2.2. Constitution et description de l'échantillon A : données quantitatives .....	5
2.2.1. Constitution de l'échantillon A : données quantitatives .....	5
2.2.2. Description de l'échantillon.....	6
2.2.3. Pondération .....	9
2.3. Constitution et description de l'échantillon B : données qualitatives.....	10
3. RÉSULTATS QUANTITATIFS .....	12
3.1. Portrait descriptif de l'usage des langues chez les jeunes diplômés de HEC Montréal .....	12
3.1.1. La connaissance des langues .....	12
3.1.2. Langues parlées dans diverses situations au travail .....	13
3.2. Formations linguistiques et promotion du français en milieu de travail .....	19
3.3. Constats des analyses quantitatives .....	21
4. RÉSULTATS QUALITATIFS .....	21
4.1. Représentations relatives aux langues parlées dans diverses situations au travail .....	21
4.1.1. Sur le bilinguisme au travail .....	21
4.1.2. Connaissance des langues comme critère d'embauche .....	24
4.2. Perceptions à l'égard du milieu de travail et de la promotion de la langue française .....	26
CONCLUSION.....	36
BIBLIOGRAPHIE.....	39
ANNEXE 1 : Questionnaire en ligne, version française .....	41
ANNEXE 2 : Questionnaire en ligne, version anglaise .....	51
ANNEXE 3 : Canevas des entrevues semi-dirigées .....	61
ANNEXE 4 : Grille d'analyse des entrevues semi-dirigées.....	62

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Pourcentage de l'échantillon selon le sexe.....	6
Tableau 2	Pourcentage de l'échantillon selon la langue maternelle .....	6
Tableau 3	Pourcentage de l'échantillon selon le pays de naissance .....	7
Tableau 4	Pourcentage de l'échantillon par langue maternelle et pays d'origine .....	7
Tableau 5	Pourcentage de l'échantillon selon la trajectoire scolaire linguistique préuniversitaire .....	7
Tableau 6	Pourcentage de l'échantillon selon la langue principale des études universitaires .....	8
Tableau 7	Pourcentage de l'échantillon selon les langues utilisées à l'extérieur du travail .....	8
Tableau 8	Pourcentage de l'échantillon selon la taille et le type des organisations qui les emploient .....	8
Tableau 9	Pourcentage de l'échantillon selon la langue la plus fréquemment utilisée dans le milieu de travail .....	9
Tableau 10	Pourcentage de l'échantillon selon l'occupation d'un poste de gestion.....	9
Tableau 11	Profil des répondants de l'échantillon qualitatif.....	11
Tableau 12	Pourcentage de la population selon la maîtrise du français et de l'anglais .....	12
Tableau 13	Pourcentage de la population selon la maîtrise de l'anglais écrit et parlé par langue maternelle .....	13
Tableau 14	Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail .....	13
Tableau 15	Pourcentage de la population selon la langue des réunions de travail dans les organisations .....	13
Tableau 16	Pourcentage de la population selon la langue des réunions de travail dans les organisations par la principale langue utilisée au travail.....	14
Tableau 17	Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec les collègues .....	14
Tableau 18	Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec les subalternes .....	14
Tableau 19	Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec le supérieur immédiat .....	15
Tableau 20	Pourcentage de l'utilisation de deux langues dans une conversation entre collègues au travail par la langue la plus souvent utilisée au travail.....	15
Tableau 21	Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec les clients .....	16
Tableau 22	Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec les fournisseurs .....	16
Tableau 23	Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail par langue maternelle .....	16
Tableau 24	Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail par langue la plus fréquemment utilisée dans le milieu de travail .....	17
Tableau 25	Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail par taille et type du milieu de travail .....	18
Tableau 26	Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail par langue principale des études universitaires.....	18
Tableau 27	Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail par type de poste .....	19
Tableau 28	Pourcentage de la population selon la formation de perfectionnement du français par la principale langue utilisée au travail.....	19
Tableau 29	Pourcentage de la population selon la formation de perfectionnement de l'anglais par la principale langue utilisée au travail.....	20
Tableau 30	Pourcentage de la population selon la formation de perfectionnement d'une autre langue que le français ou l'anglais par la principale langue utilisée au travail .....	20

## INTRODUCTION

Les usages linguistiques en vigueur dans le Québec contemporain sont souvent sujets à controverses et débats. Qu'il s'agisse de l'application de la Charte de la langue française, d'un élargissement de cette loi à d'autres domaines et secteurs (cégep, abolition des écoles passerelles, etc.) ou encore des langues d'usages en milieu de travail, force est d'admettre que la question linguistique a été et demeure une thématique controversée. Controversée d'une part en raison de transformations démographiques importantes découlant des flux migratoires; controversée d'autre part parce que la langue est devenue, à partir de la Révolution tranquille, le référent par excellence de l'identité québécoise et, par conséquent, la source de conflits et débats entre anglophones, francophones et allophones (Linteau, 1992; Levine, 1997; Robert, 2008).

Nonobstant les différentes polémiques entourant la question du français au Québec et de son rapport avec l'anglais et le monde anglo-saxon de manière générale, il est pertinent de se demander quelles sont, dans un contexte d'internationalisation croissante des entreprises québécoises, les pratiques linguistiques en vigueur.

C'est dans ce contexte que nous avons mené une recherche auprès de personnes âgées de 25 à 35 ans et possédant un diplôme de HEC Montréal<sup>1</sup>. L'objectif général était de connaître leurs usages linguistiques en contexte de travail. Afin de mieux cerner les dynamiques propres à ces usages, nous nous sommes également intéressés à certains éléments des trajectoires personnelles et professionnelles de ces individus. S'ils partagent tous une scolarité, variable, en gestion à HEC Montréal, ils n'ont pas tous pour autant le même parcours. En ce sens, il est intéressant de voir en quoi cette trajectoire peut avoir un impact sur leurs compétences linguistiques et, ultimement, sur les langues qu'ils parlent en contexte de travail. L'objectif général n'est pas de porter un jugement sur leurs pratiques linguistiques ni d'évaluer leur capacité à accéder à des postes de responsabilité en fonction de leurs compétences linguistiques, mais plutôt de faire un portrait des pratiques en vigueur au sein d'un groupe, les jeunes gestionnaires, peu étudié jusqu'à présent dans la littérature sur les langues parlées en milieu de travail.

Pour ce faire, nous avons utilisé deux méthodes de collecte de données et procédé à une analyse quantitative et qualitative de ces mêmes données. Les détails des aspects méthodologiques sont présentés dans la deuxième section.

---

1. Nous aurions aimé étendre notre enquête aux diplômés en gestion des autres universités montréalaises, mais nous n'avons pas pu avoir accès à leur liste de diplômés.

Dans le but de présenter de manière claire les principaux résultats de l'analyse quantitative, nous avons sélectionné ceux qui nous apparaissent les plus saillants. Quant à l'approche qualitative, une grille d'analyse a été utilisée pour faire ressortir les éléments les plus pertinents des entrevues, et ce, en lien avec les résultats obtenus lors de la collecte de données par questionnaire en ligne (voir annexes 1 et 2). Pour favoriser la lecture et la compréhension des données, nous avons opté pour une présentation distincte des données quantitatives et qualitatives. Cela permettra de dresser un tableau exhaustif de la population ciblée, notamment quant à ses usages linguistiques en situation de travail.

Le rapport se divise en trois grandes sections, soit 1) une présentation de la problématique et de quelques recherches et auteurs qui ont servi à encadrer la démarche; 2) une section sur la méthode de recherche employée et la constitution de l'échantillon; 3) une section présentant les résultats jugés les plus pertinents. Cette dernière section, composée de deux chapitres, dresse d'abord un portrait des usages linguistiques au travail chez les jeunes diplômés de HEC Montréal travaillant dans la région montréalaise et porte ensuite sur les représentations qu'ils entretiennent à l'égard de l'usage du français et de l'anglais ainsi que de la promotion de la langue française au sein de leur milieu de travail et dans le monde des affaires en général. Une synthèse et des pistes d'analyses futures sont présentées en guise de conclusion.

## 1. PROBLÉMATIQUE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les pratiques linguistiques en milieu de travail ont été largement étudiées au cours des dernières décennies. De prime abord, mentionnons qu'à l'instar des recherches effectuées dans d'autres contextes, ces pratiques dans l'espace public montréalais font l'objet de nombreuses études qui, à leur tour, sont sujettes à bon nombre d'interprétations et débats. À ce titre, il s'avère difficile d'obtenir un portrait clair de la réalité sociolinguistique de la région montréalaise.

Les études effectuées depuis l'entrée en vigueur de la Charte de la langue française en 1977 ont abordé plusieurs thématiques liées aux usages linguistiques et au poids effectif des langues, principalement l'anglais et le français, dans la composition sociolinguistique du Québec, et plus spécifiquement de Montréal. Pour n'en nommer que quelques-unes, mentionnons les études de :

- Georgeault et Pagé (2006) sur la question du français au Québec et l'intégration des minorités culturelles au sein de l'espace public;
- Lemire et autres (2005) sur la baisse du poids relatif de la communauté anglo-britannique et son impact sur la pratique de l'anglais dans l'espace public et les institutions qui y sont rattachées;
- Bourhis (2001) sur les liens entre l'acculturation et les transferts linguistiques;
- Meintel et Fortin (2002) sur le multilinguisme chez les jeunes allophones;
- Lamarre et Lamarre (2009), Pagé (2010) et de nombreuses autres sur la ou les langues d'usage en milieu de travail (McAll, 1997, 1992; Moffet, Béland et Delisle, 2008; OQLF, 2005; Veillette, 2005).

Mentionnons également les travaux de McAll et autres (1998) sur l'utilisation de l'anglais et du français dans le domaine de l'aérospatiale, ceux de Heller (Kahn et Heller, 2006; Heller et Boutet, 2006; Heller, Lamarre et McLaughlin, 2009), notamment sur le plurilinguisme et les rapports de pouvoir, ou encore de Lamarre et Lamarre (2006) sur les pratiques langagières dans le secteur des nouvelles technologies à Montréal. Dernièrement, une étude de l'Office québécois de la langue française (OQLF) faisait état de la perte croissante du français dans la région de Montréal comme langue maternelle et langue parlée à la maison. Cette étude aborde également la question des transferts linguistiques des allophones vers le français ou l'anglais ainsi que du poids relatif des francophones dans la région métropolitaine au cours des dernières décennies (Termote, 2011).

Toutes ces études mettent en lumière une redéfinition des pratiques linguistiques et, plus largement, de la construction d'une identité québécoise contemporaine à travers des usages linguistiques historiquement ancrés mais en continuelle reconstruction. Outre les travaux qui mettent l'accent sur les pratiques langagières, nous nous intéressons également aux travaux sur le travail identitaire, fort prisés dans le monde anglo-saxon à travers la notion d'*identity work*, dont plusieurs révèlent des aspects intéressants des dynamiques interactionnelles en milieu de travail, notamment en ce qui concerne les gestionnaires intermédiaires (Watson, 2009; Down et Reveley, 2009; Clarke, Brown et Hailey, 2009).

L'approche du *identity work* met en relief les différentes dimensions identitaires qui peuvent se développer chez les acteurs lorsque placés dans un environnement de travail déterminé.

Ainsi, tant les identités construites à l'extérieur des organisations que celles qui se développent en situation de travail sont prises en compte par cette perspective. À titre d'exemple, un individu provenant d'une origine ethnoculturelle X et exerçant la profession de comptable peut éventuellement construire son identité socioprofessionnelle autour de ces deux aspects (identité ethnoculturelle et comptable). La rencontre de ces deux identités forgera une identité propre qui aura un effet non négligeable sur la manière dont cette personne se représentera sa place dans la société et plus directement dans son milieu de travail. À son tour, la culture organisationnelle définira les paramètres à partir desquels les identités d'une personne peuvent influencer sur cette dernière. À ce titre, les résultats présentés plus loin permettent d'envisager un jeu complexe au sein duquel les identités des répondants rencontrent la culture organisationnelle et parfois se heurtent à celle-ci. Si le rôle de la langue d'usage comme vecteur identitaire n'est plus à démontrer, il semble que la ou les langues utilisées en milieu de travail peuvent modifier ou renforcer des identités déjà existantes et situées à l'extérieur du temps de travail. Ces quelques considérations sur l'approche de *identity work* jouent en quelque sorte le rôle de propositions pour la présente étude. En évoquant la possible transformation identitaire des sujets de cette étude grâce aux pratiques linguistiques en vigueur dans chacun des milieux de travail indirectement étudiés, nous pourrions ainsi dégager des pistes de réflexion sur l'impact de ces pratiques sur les représentations des acteurs et sur les problèmes, ou facilités, qu'ils rencontrent dans leur intégration et mobilité en emploi. L'apport, périphérique rappelons-le, du *identity work* permet également de mieux circonscrire les perceptions des répondants quant à la place du français dans le monde du travail et plus généralement au sein de la société québécoise.

C'est en partant de l'idée que les entreprises installées dans la grande région de Montréal tendent de plus en plus vers le bilinguisme que nous avons voulu en apprendre davantage sur les modes d'insertion des jeunes gestionnaires, diplômés de HEC Montréal, dans un tel contexte. Se sentent-ils à l'aise dans cet environnement de travail? Peuvent-ils exploiter à leur plein potentiel l'ensemble de leurs compétences et qualifications? Possèdent-ils des trajectoires personnelles et professionnelles qui favorisent une meilleure insertion dans un contexte où langues française, anglaise et autres se côtoient, parfois de manière asymétrique, mais toujours suivant une logique où le multiculturalisme et l'internationalisation des entreprises viennent baliser les pratiques et stratégies à l'œuvre? En dépit du nombre élevé de travaux et publications à recenser dans le domaine des pratiques linguistiques en emploi, les recherches portant plus précisément sur les jeunes gestionnaires sont peu nombreuses, voire inexistantes sous certains aspects. C'est avec le désir de combler cette lacune que nous avons démarré le projet sur les pratiques langagières chez les jeunes diplômés de HEC Montréal.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

### **2.1. UNE ENQUÊTE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE**

Pour répondre à nos interrogations de départ, nous avons fait le choix de privilégier une méthode de recherche jumelant des données quantitatives à des données qualitatives. Nous voulions, de cette façon, obtenir un portrait plus général et descriptif des pratiques linguistiques des jeunes diplômés de HEC Montréal tout en nous donnant la possibilité, grâce à des entrevues semi-dirigées, d'approfondir les principaux résultats avec quelques-uns d'entre eux. Ainsi, une première collecte de données a été réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne qui nous a aussi permis de recruter des répondants pour la partie qualitative de l'étude. Au total, 814 questionnaires ont été conservés pour constituer l'échantillon quantitatif (échantillon A) et 26 entrevues pour l'échantillon qualitatif (échantillon B)<sup>2</sup>. Dans le but de laisser parler davantage les données obtenues par les deux méthodes de collecte et d'analyse utilisées, nous avons opté pour une démarche inductive où les données obtenues permettent de construire les conclusions plutôt que d'opter pour une démarche plus classique de type déductif avec des hypothèses formelles de recherche.

Précisons que les personnes avec qui nous avons fait une entrevue semi-dirigée ont nécessairement participé au questionnaire en ligne. Par conséquent, les réponses que ces personnes ont fournies devraient logiquement être en lien avec ce qu'elles ont mentionné dans le questionnaire en ligne. Cela toutefois ne permet pas d'éliminer avec certitude toute asymétrie d'information, d'où la pertinence de présenter les résultats pour les échantillons A et B de manière distincte.

Pour éviter toute généralisation abusive des données, la présentation des deux échantillons a été séparée, de même que la présentation des résultats qui respecte cette division entre les données quantitatives et les données qualitatives.

### **2.2. CONSTITUTION ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON A : DONNÉES QUANTITATIVES**

#### **2.2.1. Constitution de l'échantillon A : données quantitatives**

La collecte de données s'est déroulée de novembre 2010 à janvier 2011. Un questionnaire a été administré en ligne au moyen du logiciel gratuit *Lime Survey*<sup>3</sup>, en français ou en anglais. Au total, quatre envois ont été faits au cours de cette période. Deux relances ont également été effectuées dans le but d'accroître le nombre de répondants de langue maternelle anglaise ou allophone. Au total, 5757 diplômés de HEC Montréal âgés de 25 à 35 ans ont été rejoints par l'envoi en ligne. De ce nombre, 4822 sont de langue maternelle française et 935 ont une autre langue maternelle. Finalement, 883 questionnaires ont été remplis, mais 69 ont été

---

2. Prendre note que le processus de collecte de données par questionnaire en ligne et par entrevue semi-dirigée a été approuvé par le Comité d'éthique à la recherche de HEC Montréal.

3. Voir le questionnaire français et anglais (annexes 1 et 2).

éliminés pour différentes raisons<sup>4</sup>. Après le nettoyage de la banque de données, nous avons retenu 814 répondants âgés de 25 à 35 ans, diplômés de HEC Montréal et travaillant dans la région métropolitaine de Montréal (90,2 % travaillent sur l'île et 9,8 %, dans ses banlieues). Le taux de réponse du questionnaire est donc de 14 %. Il est à noter qu'un échantillon probabiliste de la même taille aurait une marge d'erreur de 3 %, 19 fois sur 20 : la marge d'erreur augmente lorsque l'échantillon est divisé en plus petites catégories.

Les données ont été nettoyées par le professeur de HEC Montréal Jean-Pierre Dupuis. L'analyse des données<sup>5</sup> a été effectuée par le Conseil supérieur de la langue française (CSLF) avec le logiciel SPSS 19. L'échantillon obtenu au moyen du questionnaire en ligne est présenté dans la section suivante.

### 2.2.2. Description de l'échantillon<sup>6</sup>

Comme on peut le constater à la lecture du tableau 1, l'échantillon est constitué de 49 % de femmes et de 51 % d'hommes. Il y a donc une répartition uniforme des sexes au sein de l'échantillon.

**Tableau 1**  
**Pourcentage de l'échantillon selon le sexe**

	Féminin	Masculin	N
Sexe	49 %	51 %	807

En ce qui concerne la langue maternelle (tableau 2) des individus qui composent notre échantillon, on constate que la majorité, 81 %, est de langue maternelle française. L'échantillon est également composé d'allophones (16 %), d'anglophones (2 %) et d'individus considérant avoir à la fois le français et l'anglais comme langues maternelles (moins de 1 %).

**Tableau 2**  
**Pourcentage de l'échantillon selon la langue maternelle**

	Français	Anglais	Anglais et français	Autre langue	N
Langue maternelle	81 %	2 %	< 1 %	16 %	784

4. Non-complétude, questions sans réponse, emploi à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal, personnes ayant répondu au questionnaire sans correspondre aux critères recherchés, etc.

5. Pour faciliter l'interprétation des résultats et protéger l'identité des répondants, certaines réponses aux questions de cette enquête qui apparaissent dans les tableaux ont été recodées. Toutefois, le sens général de la réponse donnée par le répondant a toujours été conservé.

6. Rappelons que les balises inhérentes à notre terrain font en sorte qu'une très grande majorité des personnes qui ont répondu au questionnaire en ligne et participé à une entrevue semi-dirigée sont nées au Québec et ont le français comme langue maternelle.

Pour ce qui est du pays de naissance des répondants (tableau 3), on note qu'un fort pourcentage de l'échantillon est né au Canada (78 %).

**Tableau 3**  
**Pourcentage de l'échantillon selon le pays de naissance**

	Canada	Autres pays	N
Pays de naissance	78 %	22 %	760

En jumelant la langue maternelle au pays de naissance (tableau 4), on constate que l'échantillon est composé à 72 % de francophones nés au Canada et de 10 % de francophones nés à l'étranger.

**Tableau 4**  
**Pourcentage de l'échantillon par langue maternelle et pays d'origine**

	Langue maternelle		N
	Français	Autre	
Canada	72 %	7 %	582
Autres pays	10 %	12 %	162
N	605	139	744

Pour la grande majorité de l'échantillon (84 %), la langue unique du parcours scolaire préuniversitaire (primaire, secondaire et cégep) était le français (tableau 5). De plus, 92 % des répondants de l'échantillon ont fait la majorité de leurs études universitaires en français (tableau 6). Ainsi, la majorité des répondants ont fait la plus grande part de leur scolarité en français. Cela est peu étonnant considérant que l'échantillon est tiré des diplômés de HEC Montréal, une institution d'enseignement francophone.

**Tableau 5**  
**Pourcentage de l'échantillon selon la trajectoire scolaire linguistique préuniversitaire**

	Français seulement	Anglais ou autre seulement	Français et anglais ou multiple	N
Langue de la trajectoire	84 %	4 %	12 %	780

**Tableau 6**  
**Pourcentage de l'échantillon**  
**selon la langue principale des études universitaires**

	Français	Anglais	Autre langue	N
Langue des études universitaires	92 %	6 %	2 %	806

Pour ce qui est de la langue parlée à l'extérieur du travail (tableau 7), les personnes n'utilisant que le français sont minoritaires (20 %) dans l'échantillon. La majorité utilise le français et l'anglais (53 %). Finalement, 22 % des répondants de l'échantillon utilisent trois langues à l'extérieur du travail. Compilés différemment, ces résultats indiquent qu'environ 98 % des personnes de l'échantillon utilisent le français dans leurs communications hors travail, qu'environ 76 % utilisent l'anglais et qu'approximativement 25 % utilisent une autre langue.

**Tableau 7**  
**Pourcentage de l'échantillon**  
**selon les langues utilisées à l'extérieur du travail**

	Français seulement	Anglais seulement	Français et anglais	Français et autre	Anglais et autre	Français, anglais et autre	N
Langue à l'extérieur du travail	20 %	1 %	53 %	3 %	< 1 %	22 %	793

Si on s'attarde maintenant à la taille et au type des entreprises ou des organisations où travaillent les répondants de l'échantillon (tableau 8), on constate que c'est dans la grande entreprise que se trouve 61 % de l'échantillon. Le reste de l'échantillon se divise entre les petites et moyennes entreprises (PME) (22 %) et les organisations publiques, parapubliques ainsi que les organismes sans but lucratif (OSBL) (18 %)<sup>7</sup>.

**Tableau 8**  
**Pourcentage de l'échantillon**  
**selon la taille et le type des organisations qui les emploient**

	Grande entreprise	PME	OSBL, publique ou parapublique	N
Taille ou type de l'organisation	61 %	22 %	18 %	805

7. Les sommes des pourcentages diffèrent parfois de 100 étant donné que l'arrondissement peut créer des écarts de plus ou moins 1 point de pourcentage.

La plupart des répondants de l'échantillon A (tableau 9) évoluent dans des milieux de travail où la langue la plus utilisée est le français (milieu de travail francophone) (56 %). Le reste des répondants de l'échantillon évoluent dans des milieux de travail où l'anglais et le français sont autant utilisés (milieu de travail bilingue) (25 %) ou dans des milieux de travail où l'anglais est la langue la plus utilisée (milieu de travail anglophone) (19 %). Une quantité négligeable de répondants travaillent dans des entreprises où une autre langue est utilisée fréquemment.

**Tableau 9**  
**Pourcentage de l'échantillon selon la langue la plus fréquemment utilisée dans le milieu de travail**

	Français	Anglais	Anglais et français	Autres langues	N
Langue du milieu de travail	56 %	19 %	25 %	< 1 %	807

Toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire en ligne ainsi que celles qui ont également participé à l'entrevue semi-dirigée ont au minimum un diplôme de HEC Montréal. Par conséquent, elles peuvent être considérées comme des gestionnaires de formation, et ce, nonobstant la spécialisation professionnelle de ces personnes. Il faut cependant mentionner que 46 % des individus rejoints par le sondage (tableau 10) occupent de fait des postes de gestion (postes de cadre, postes de direction, propriétaires-entrepreneurs).

**Tableau 10**  
**Pourcentage de l'échantillon selon l'occupation d'un poste de gestion**

	Non	Oui	N
Poste de gestion	54 %	46 %	797

### 2.2.3. Pondération

La liste qui a servi au recrutement de l'échantillon A comprenait 84 % de francophones (langue maternelle). Comme l'échantillon recueilli est composé de seulement 81 % de francophones, une pondération a été appliquée à l'échantillon pour qu'il représente davantage la population. Les résultats de ce rapport sont pondérés et donc représentatifs de la population ciblée en ce qui concerne la langue maternelle.

### **2.3. CONSTITUTION ET DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON B : DONNÉES QUALITATIVES**

La partie qualitative de la recherche a été réalisée à partir d'une analyse d'entrevues semi-dirigées. Une invitation a été ajoutée sur le questionnaire en ligne demandant aux personnes intéressées à participer également aux entrevues semi-dirigées de prendre contact avec notre collaboratrice, une étudiante au doctorat à HEC Montréal. Des rendez-vous ont par la suite été pris pour effectuer les entrevues.

Les entrevues se sont déroulées de décembre 2010 à février 2011 dans différents lieux et selon la disponibilité des personnes impliquées (lieu de travail de l'interviewé, lieu de travail des chercheurs, lieux publics, domicile des interviewés). Les entrevues ont toutes été enregistrées et la transcription de chacune des entrevues a été effectuée par une professionnelle de recherche. Bien que nous ayons effectué 30 entrevues au total, 4 ont été rejetées compte tenu de la piètre qualité de l'enregistrement.

L'analyse des transcriptions d'entrevues s'est effectuée à l'aide d'une grille que nous avons nous-mêmes élaborée (voir annexe 4). Cette grille vise à faire ressortir les éléments les plus saillants des entrevues semi-dirigées en fonction des pratiques langagières des individus et du contexte communicationnel dans lequel ils travaillent. L'application de la grille à chacune des entrevues permet de faire des lectures en boucles des transcriptions de ces dernières et d'identifier les citations les plus susceptibles d'appuyer et de bonifier les tableaux de données élaborés à la suite de l'analyse quantitative des questionnaires en ligne.

Des 26 entrevues retenues, 22 ont été effectuées avec des francophones et 4, avec des allophones<sup>8</sup>. Le profil des personnes interviewées est présenté dans le tableau 11. Comme on peut le constater, le profil linguistique des personnes interviewées, tant sur le plan de la langue maternelle que sur celui des langues parlées, est relativement homogène. Malgré cela, et comme nous le constaterons plus loin, certains résultats obtenus permettent de dresser un premier portrait intéressant des dynamiques linguistiques à l'œuvre chez les jeunes diplômés de HEC Montréal travaillant dans la région métropolitaine de Montréal.

---

8. Voir le canevas d'entrevue en annexe 3.

**Tableau 11**  
**Profil des répondants de l'échantillon qualitatif**

N° d'entrevue	Secteur d'activité de l'entreprise	Poste occupé	Langue(s) parlée(s)	Langue maternelle (première langue apprise à la maison et toujours comprise)
1	Sidérurgie	Comptable agréé	Français, anglais	Français
2	Technologies de l'information	Directrice des technologies de l'information	Français, arabe, anglais	Arabe et français
3	Théâtre	Directeur administratif	Français, anglais	Français
4	Énergie	Chef des services de l'information	Français, anglais, espagnol	Français
5	Technologies de l'information	Direction du développement des affaires	Français, anglais	Français
6	Institution universitaire	Comptable agréé	Français, anglais	Français
7	Aéronautique	Spécialiste en système manufacturier	Français, anglais, espagnol (de base)	Français
8	Firme de consultants	Consultant en ressources humaines	Français, anglais, Allemand, Espagnol	Français
9	Multimédia	Coordonnatrice aux ressources humaines	Français, anglais	Français
10	Technologies de l'information	Directeur campagne publicitaire	Français, anglais	Français
11	Communication	Finance	Français, anglais	Français
12	Ingénierie	Directeur de service	Français, portugais, anglais (un peu)	Français
13	Transport	Comptable en management agréé	Français, anglais	Français
14	Immobilier	Conseillère en location spécialisée	Arabe, français, anglais	Arabe
15	Nutrition, recherche et développement	Coordonnatrice aux ressources humaines	Français, anglais, allemand	Français
16	Énergie	Programmeur analyste	Français, anglais	Français
17	Technologies de l'information	Vice-président	Français, anglais, espagnol	Français
18	Agroalimentaire	Assistante chef marketing	Français, anglais	Français
19	Immobilier (2 entreprises : employé et propriétaire)	Propriétaire et agent immobilier	Français, anglais, allemand, espagnol	Français (mère allemande, père espagnol)
20	Ingénierie	Conseiller en gestion des risques	Français, anglais	Français
21	Hôtellerie	Gérant	Français, anglais, espagnol	Français
22	Théâtre	Gestionnaire	Polonais, français, allemand, espagnol	Polonais
23	Agroalimentaire	Responsable du service à la clientèle	Arabe, français, anglais, espagnol	Arabe et français
24	Gouvernement	Fiscaliste	Français, anglais	Français
25	Assurances	Actuaire	Français, anglais	Français
26	Télécommunications	Gestionnaire adjoint, marketing	Français, anglais	Français

### 3. RÉSULTATS QUANTITATIFS

#### 3.1. PORTRAIT DESCRIPTIF DE L'USAGE DES LANGUES CHEZ LES JEUNES DIPLOMÉS DE HEC MONTRÉAL

Cette première section présente certains résultats de l'échantillon A. Dans un premier temps, l'aspect de la connaissance des langues sera abordé. Par la suite, il sera question des langues utilisées dans les réunions et de celles utilisées dans diverses situations d'interactions (avec les subalternes, les supérieurs, les clients, etc.). Finalement, il sera question des mesures prises par les entreprises pour favoriser l'usage du français en milieu de travail.

##### 3.1.1. La connaissance des langues

Sans surprise, on constate que la totalité des individus ciblés affirme bien ou très bien maîtriser le français parlé et écrit. À cette connaissance généralisée du français s'ajoute une très bonne maîtrise de l'anglais : 95 % d'entre eux affirment le parler et 92 % affirment l'écrire bien ou très bien (tableau 12). Autrement dit, il règne chez les jeunes diplômés de HEC Montréal un niveau de bilinguisme français-anglais très élevé. Cela se reflète autant dans la partie quantitative que dans la partie qualitative de notre recherche : une très forte majorité des personnes, toutes langues maternelles confondues, disent bien ou très bien maîtriser le français et l'anglais.

**Tableau 12**  
**Pourcentage de la population selon la maîtrise du français et de l'anglais**

Langue	Pourcentage de la population qui maîtrise la langue
Anglais parlé	95 %
Français parlé	100 %
Anglais écrit	92 %
Français écrit	100 %

Notons également que les pourcentages relatifs à la connaissance du français parlé et écrit dépassent les pourcentages de personnes ayant le français comme langue maternelle, qu'elles soient nées au Canada ou non (voir tableaux 2 à 4). De plus, il n'y a aucune différence significative concernant les compétences en anglais entre ceux qui ont le français comme langue maternelle et ceux qui ne l'ont pas (tableau 13).

**Tableau 13**  
**Pourcentage de la population**  
**selon la maîtrise de l'anglais écrit et parlé par langue maternelle**

Langue maternelle	Anglais écrit	Anglais parlé	N
Français	92 %	95 %	653
Autre	94 %	95 %	125

### 3.1.2. Langues parlées dans diverses situations au travail

Le questionnaire de cette enquête comprenait plusieurs énoncés concernant l'utilisation des langues en milieu de travail.

En premier lieu, regardons la question des langues du travail (tableau 14). On remarque que la plupart des individus composant la population enquêtée utilisent surtout le français au travail (61 %) et que le quart utilisent à la fois l'anglais et le français (26 %)<sup>9</sup>. L'anglais est utilisé de façon prépondérante chez 13 % de la population.

**Tableau 14**  
**Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail**

Principale langue utilisée au travail	Surtout le français	Surtout l'anglais	Le français et l'anglais	N
	61 %	13 %	26 %	805

L'enquête s'intéressait également à la langue dans les réunions de travail (tableau 15). Pour ce facteur, on constate une diminution de l'utilisation du français (54 %) au profit de l'anglais (19 %), comparativement à la langue principale du travail.

**Tableau 15**  
**Pourcentage de la population**  
**selon la langue des réunions de travail dans les organisations**

Langue des réunions	Français	Anglais	Français et anglais	N <sup>10</sup>
	54 %	19 %	27 %	807

9. Cette variable a été construite à partir de la question 33 de l'enquête : « au travail, en ne considérant que le français et l'anglais, vous diriez que vous (ne) parlez ». Les réponses « que le français » et « surtout le français, et un peu d'anglais » ont été classées comme « surtout le français »; les réponses « que l'anglais » et « surtout l'anglais, et un peu de français » ont été classées comme « surtout l'anglais »; et la réponse « aussi souvent le français que l'anglais » a été classée comme « français et anglais ».

10. Pour permettre la comparaison avec la variable générale sur la langue du travail, un individu a été retiré, car il utilisait une autre langue que le français ou l'anglais.

En détaillant davantage (voir tableau 16), on observe que, pour la majorité de la population, la langue la plus souvent utilisée lors des réunions concorde avec la langue la plus souvent utilisée au travail. Pour ceux qui disent utiliser surtout deux langues au travail, lorsque les réunions ne sont pas dans les deux langues (46 %), elles sont autant en français (27 %) qu'en anglais (27 %).

**Tableau 16**  
**Pourcentage de la population selon la langue des réunions de travail dans les organisations par la principale langue utilisée au travail**

Principale langue utilisée au travail	Langue des réunions			N
	Français	Anglais	Français et anglais	
Surtout le français	76 %	3 %	21 %	487
Surtout l'anglais	4 %	77 %	19 %	106
Le français et l'anglais	27 %	27 %	46 %	207
Total	54 %	19 %	27 %	800

Le questionnaire comportait également des questions sur les pratiques linguistiques entre collègues, avec les supérieurs et avec les subalternes. Lorsqu'il est question d'interactions où des rapports hiérarchiques existent, on note que les individus utilisent dans près de 65 % des cas le français quand ils sont en situation de supériorité. Par contre, ce pourcentage grimpe à 81 % lorsqu'ils sont plutôt en situation de subordination. C'est également lors de ces communications avec les supérieurs immédiats que la langue anglaise est la plus utilisée (12 %), au détriment de l'utilisation des deux langues (7 %). Finalement, lorsqu'il est question de communication avec des collègues, le français est utilisé dans 57 % des cas. Les tableaux 17, 18 et 19 montrent ces différences en fonction du ou des locuteurs avec lesquels les individus conversent :

**Tableau 17**  
**Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec les collègues**

Langue utilisée avec les collègues	Français	Anglais	Français avec certains, anglais avec d'autres	Autres réponses	N
		57 %	7 %	34 %	

**Tableau 18**  
**Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec les subalternes**

Langue utilisée avec les subalternes	Français	Anglais	Français avec certains, anglais avec d'autres	Autres réponses	N
		65 %	6 %	27 %	

**Tableau 19**  
**Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec le supérieur immédiat**

	Le français	L'anglais	Autant le français que l'anglais ou une autre langue	N <sup>11</sup>
Langue utilisée avec le supérieur	81 %	12 %	7 %	787

À la lumière des données présentées dans les tableaux 17, 18 et 19, et sans extrapoler outre mesure ces résultats, il semble que plus la conversation se déroule dans un contexte de rapport hiérarchique, plus elle se déroule en français.

Pour ce qui est de la langue utilisée entre collègues, ce n'est pas parce qu'un individu parle dans une langue qu'on lui répond dans la même langue. Le questionnaire de l'étude permet de faire cette distinction<sup>12</sup> et le tableau 20 décrit cette réalité. On y remarque que 58 % des individus se trouvent souvent ou à l'occasion dans ce genre de situation de communication. Cette pratique semble également plus fréquente quand la langue utilisée au travail n'est pas principalement le français.

**Tableau 20**  
**Pourcentage de l'utilisation de deux langues dans une conversation  
entre collègues au travail par la langue la plus souvent utilisée au travail**

Langue la plus souvent utilisée au travail	Deux langues dans une conversation		N
	Non	Oui	
Surtout le français	54 %	46 %	482
Surtout l'anglais	26 %	74 %	106
Le français et l'anglais	24 %	76 %	204
Total	42 %	58 %	792

Lorsqu'il s'agit de l'utilisation d'une langue autre que le français, c'est avec les clients et les fournisseurs que les individus doivent le plus utiliser l'anglais. En fait, il ressort que les conversations se déroulent le plus souvent dans la langue préférée du client ou du fournisseur. Cela se traduit par un haut pourcentage de la population enquêtée qui utilise les deux langues dans ce type de communication. Les tableaux 21 et 22 présentent ce phénomène :

11. Seul un individu a répondu qu'il utilisait une autre langue avec son supérieur. Comme cela représente 0,11 %, il n'est pas intégré à ce tableau.

12. Deux questions de l'enquête traitent de ce concept : « Dans vos échanges avec vos collègues de travail, arrive-t-il qu'un collègue vous parle dans une des deux langues officielles du Canada (anglais par exemple) et que vous lui répondiez dans l'autre langue officielle (français par exemple)? » et « Dans vos échanges avec vos collègues de travail, arrive-t-il que vous parliez à un collègue dans une des deux langues officielles du Canada (français par exemple) et qu'il vous réponde dans l'autre langue officielle (anglais par exemple)? » On considère qu'un individu utilise deux langues dans la même conversation s'il a répondu « à l'occasion » ou « souvent » à l'une de ces deux questions.

**Tableau 21**  
**Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec les clients**

Langue utilisée avec les clients	Français	Anglais	Français avec certains, anglais avec d'autres	Autres réponses	N
		25 %	12 %	59 %	4 %

**Tableau 22**  
**Pourcentage de la population selon la langue utilisée avec les fournisseurs**

Langue utilisée avec les fournisseurs	Français	Anglais	Français avec certains, anglais avec d'autres	Autres réponses	N
		30 %	16 %	53 %	2 %

Comme nous l'avons vu précédemment, l'utilisation des langues varie d'une situation à une autre. Le français est davantage utilisé quand les individus communiquent avec leurs supérieurs et l'est moins lorsqu'ils communiquent avec des clients ou des fournisseurs. La variable concernant la langue surtout parlée au travail semble dresser un portrait juste de l'utilisation réelle des langues, car elle se situe à mi-chemin entre toutes les situations décrites. Il est maintenant justifié de se demander si certains facteurs affectent cette variable.

La langue maternelle des jeunes diplômés de HEC Montréal est une des variables prises en compte dans cette étude, variable qui influence la langue généralement utilisée au travail. En effet, les francophones ont répondu plus fréquemment utiliser surtout le français que les individus ayant une autre langue maternelle (tableau 23). Ces derniers utilisent davantage surtout l'anglais ou le français et l'anglais que les francophones. Notons que, peu importe la langue maternelle, le français est toujours la langue principale du travail chez la majorité des individus.

**Tableau 23**  
**Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail par langue maternelle**

Langue maternelle	Principale langue utilisée au travail			N
	Surtout le français	Surtout l'anglais	Le français et l'anglais	
Français	63 %	12 %	25 %	651
Autres	52 %	18 %	30 %	125
Total	61 %	13 %	26 %	776

Le tableau 24 montre un lien direct entre la langue de travail des individus et la langue la plus fréquemment utilisée dans les entreprises ou les organisations où ils évoluent. Quand la langue la plus fréquemment utilisée dans le milieu de travail des individus est le français (milieu de travail francophone), 88 % d'entre eux utilisent surtout le français. À l'inverse, quand c'est l'anglais qui est la langue la plus fréquemment utilisée (milieu de travail anglophone), 63 % des jeunes diplômés de HEC Montréal utilisent surtout l'anglais. Il est intéressant de mentionner que 10 % des individus utilisent surtout le français dans les milieux de travail anglophones, alors qu'aucun individu n'utilise surtout l'anglais dans les milieux de travail francophones. De plus, l'utilisation des deux langues est plus fréquente dans les milieux de travail anglophones que dans les milieux de travail francophones. Les jeunes diplômés de HEC Montréal évoluant dans des milieux de travail bilingues utilisent majoritairement l'anglais et le français à parts égales (58 %) et plus du tiers d'entre eux utilisent surtout le français (37 %). Très peu d'individus travaillant dans des environnements bilingues utilisent surtout l'anglais (5 %).

**Tableau 24**  
**Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail**  
**par langue la plus fréquemment utilisée dans le milieu de travail**

Langue du milieu de travail	Principale langue utilisée au travail			N
	Surtout le français	Surtout l'anglais	Le français et l'anglais	
Français	88 %	0 %	12 %	436
Anglais	10 %	63 %	27 %	145
Français et anglais	37 %	5 %	58 %	189
Total	61 %	13 %	26 %	771

Le tableau 25 montre que peu importe la taille et le type du milieu de travail des individus, l'utilisation du français est toujours la situation la plus fréquente. L'utilisation de deux langues au travail (français et anglais) survient plus fréquemment dans les grandes entreprises. Cela s'explique probablement par le fait que c'est au sein des grandes entreprises que les communications à l'échelle nationale (Canada) ou internationale sont les plus fréquentes. Les données présentées quant à la connaissance et à l'utilisation des deux langues officielles du Canada ne doivent donc pas surprendre. C'est dans les OSBL et dans les organisations publiques ou parapubliques que le français est le plus utilisé.

**Tableau 25**  
**Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail**  
**par taille et type du milieu de travail**

Taille et type du milieu de travail	Principale langue utilisée au travail			N
	Surtout le français	Surtout l'anglais	Le français et l'anglais	
Grande entreprise	51 %	17 %	33 %	483
PME	71 %	12 %	17 %	172
OSBL, publique ou parapublique	81 %	5 %	15 %	144
Total	61 %	13 %	26 %	799

Quelle que soit la langue principale des études universitaires, on constate que la langue du travail est surtout le français (tableau 26). Pour ceux qui ont fait leurs études dans une autre langue que le français, le français prévaut également, même si, pour eux, l'anglais comme langue de travail est plus utilisé. Le tableau suivant illustre cela :

**Tableau 26**  
**Pourcentage de la population selon la principale langue utilisée au travail**  
**par langue principale des études universitaires<sup>13</sup>**

Langue principale des études	Principale langue utilisée au travail			N
	Surtout le français	Surtout l'anglais	Le français et l'anglais	
Français	62 %	13 %	26 %	737
Anglais ou une autre langue	47 %	25 %	28 %	60
Total	61 %	13 %	26 %	797

Finalement, l'utilisation de la langue de travail varie selon le type de poste occupé par les individus. Ceux qui occupent un poste de gestion utilisent davantage l'anglais (17 % contre 10 %) et moins le français (54 % contre 66 %) que ceux qui occupent un autre type de poste (tableau 27).

13. Nous avons fusionné « L'anglais » avec « Une autre langue », car ces deux variables avaient très peu d'observations. Il faut faire attention dans l'interprétation de ce tableau. Seulement 60 individus ont fait leurs études universitaires en anglais ou dans une autre langue. La marge d'erreur de cette catégorie est donc très grande.

**Tableau 27**  
**Pourcentage de la population**  
**selon la principale langue utilisée au travail par type de poste**

Type de poste	Principale langue utilisée au travail			N
	Surtout le français	Surtout l'anglais	Le français et l'anglais	
Poste de gestion	54 %	17 %	29 %	364
Autre poste	66 %	10 %	24 %	424
Total	61 %	13 %	26 %	788

### **3.2. FORMATIONS LINGUISTIQUES ET PROMOTION DU FRANÇAIS EN MILIEU DE TRAVAIL**

Rappelons que la Charte de la langue française oblige tous les milieux de travail de 50 employés et plus à se doter d'une politique de francisation. Considérant que les organisations au sein desquelles œuvre notre population possèdent en majorité plus de 50 employés, il va de soi que de telles politiques sont, d'une manière ou d'une autre, mises en place. Cela dit, l'intérêt pour cette question ne réside pas tant dans le respect ou non des mesures liées à la Charte, mais bien dans les efforts fournis par les organisations pour favoriser et valoriser la création d'environnements de travail francophones. Qui plus est, cela permet également de prendre la mesure des possibilités et des difficultés auxquelles sont exposés les jeunes gestionnaires dans l'exercice de leur fonction, et ce, selon leur langue maternelle.

En ce qui a trait aux formations de perfectionnement du français, on notera que très peu de jeunes diplômés de HEC Montréal en ont suivi. En effet, parmi ceux qui travaillent surtout en français, seulement 2 % ont suivi une formation. En ce qui concerne les personnes travaillant surtout en anglais, seulement 2 % ont suivi une formation en français. En somme, une très grande majorité de personnes ne suivent pas ou n'ont pas suivi une formation en français, et ce, peu importe la langue du travail. Le tableau 28 décrit cette très faible participation à des cours de perfectionnement en français, tant à l'interne qu'à l'externe.

**Tableau 28**  
**Pourcentage de la population selon la formation de perfectionnement**  
**du français par la principale langue utilisée au travail**

Principale langue utilisée au travail	Formation en français		N
	Oui	Non	
Surtout le français	2 %	98 %	443
Surtout l'anglais	2 %	98 %	93
Le français et l'anglais	2 %	98 %	180
Total	2 %	98 %	716

Les formations en anglais sont, quant à elles, plus répandues. Cependant, ce n'est pas la majorité de la population qui assiste à ce type de formation. Au total, seuls 14 % des individus ont suivi une telle formation. Le tableau 29 décrit cette réalité. Même si les formations de perfectionnement en anglais sont plus fréquentes que celles en français, elles sont suivies par une minorité de jeunes diplômés de HEC Montréal. Cela est probablement lié au fait que la grande majorité d'entre eux considèrent bien ou très bien maîtriser ces deux langues à l'oral et à l'écrit (voir tableau 12).

**Tableau 29**  
**Pourcentage de la population selon la formation**  
**de perfectionnement de l'anglais**  
**par la principale langue utilisée au travail**

Principale langue utilisée au travail	Formation en anglais		N
	Oui	Non	
Surtout le français	14 %	86 %	467
Surtout l'anglais	12 %	88 %	97
Le français et l'anglais	12 %	88 %	189
Total	14 %	86 %	753

Finalement, les formations de perfectionnement d'une autre langue que le français ou l'anglais sont très peu populaires au sein de la population étudiée. Seuls 2 % ont suivi ce type de formation (tableau 30). En fait, elles sont aussi peu populaires que les formations de perfectionnement du français.

**Tableau 30**  
**Pourcentage de la population selon la formation**  
**de perfectionnement d'une autre langue que le français**  
**ou l'anglais par la principale langue utilisée au travail**

Principale langue utilisée au travail	Formation dans une autre langue		N
	Oui	Non	
Surtout le français	3 %	97 %	456
Surtout l'anglais	1 %	99 %	98
Le français et l'anglais	3 %	97 %	184
Total	2 %	98 %	738

### 3.3. CONSTATS DES ANALYSES QUANTITATIVES

Comme premier constat, notons que la grande majorité de la population, composée de jeunes diplômés de HEC Montréal travaillant dans la région métropolitaine, est bilingue. Mentionnons également que le français demeure la principale langue de travail pour une large proportion d'individus. Cela dit, et selon les situations, cette proportion peut diminuer considérablement. C'est le cas notamment lors des réunions de travail ou lors des communications avec des fournisseurs ou des clients. Enfin, les formations de perfectionnement du français, de l'anglais ou d'une autre langue offertes par les entreprises ne sont pas très populaires. Bien que les formations de perfectionnement de l'anglais attirent plus d'individus que les formations de perfectionnement du français ou d'une autre langue, la majorité ne suivent pas ce type de formation. Les données collectées ne permettent cependant pas de vérifier si de telles formations existent, si elles sont offertes aux jeunes gestionnaires ou si ces derniers sont intéressés par de telles formations.

## 4. RÉSULTATS QUALITATIFS

### 4.1. REPRÉSENTATIONS RELATIVES AUX LANGUES PARLÉES DANS DIVERSES SITUATIONS AU TRAVAIL

#### 4.1.1. Sur le bilinguisme au travail

Fait à noter, une faible majorité des personnes interviewées ont affirmé que le bilinguisme, c'est-à-dire une connaissance pratique de l'anglais et du français, ne constituait pas un critère d'embauche pour l'emploi occupé au moment de l'entrevue. Par contre, selon l'avis général, même si le bilinguisme n'est pas explicitement demandé, il s'avère nécessaire dans une majorité de cas. En effet, les entrevues réalisées auprès des jeunes diplômés de HEC Montréal ont permis de constater que ces derniers, qui sont presque tous de langue maternelle française, ne pourraient être pleinement fonctionnels dans leur milieu de travail s'ils n'étaient pas en mesure de communiquer au moins minimalement en anglais, puisque l'usage de cette langue est courant pour la grande majorité d'entre eux.

Ainsi, une personne interviewée et travaillant pour une agence de placement en emploi signale qu'elle juge elle-même si elle doit aborder les clients en français ou en anglais<sup>14</sup> :

*E. n° 5 : [...] au téléphone, souvent les gens sont référés et essaient de passer à travers notre agence, donc on va commencer en français et tout de suite, moi, si je vois une difficulté, je vais aller vers l'anglais pour mettre la personne bien à son aise.*

Il arrive souvent à cette personne d'indiquer la précision « candidat anglophone » lorsque le poste est pour une entreprise où le français est prédominant, pour que les personnes intéressées par cette candidature soient averties du faible niveau de français du candidat.

---

14. Les transcriptions des entrevues ont été réalisées de façon à transmettre le plus fidèlement possible les propos des individus. Cependant, pour alléger la tâche de transcription, les marques d'hésitations, telles que l'interjection *euh*, et les pauses n'ont pas été indiquées.

Cet exemple, corroboré par d'autres et dans d'autres milieux de travail, montre bien que même si le bilinguisme n'est pas explicitement demandé, il s'avère nécessaire dans une majorité de cas. De même, les gestionnaires vont utiliser soit l'anglais, soit le français s'ils jugent que cela leur permet d'entrer plus directement en contact avec leur locuteur.

À ce titre, la seule connaissance de l'anglais, sans être nécessairement une barrière à l'emploi, n'est toutefois pas considérée comme un avantage, bien au contraire. Dans certains cas, le poste affiché au moment où la personne interviewée a été embauchée spécifiait clairement que la personne devait être bilingue et avoir une très bonne maîtrise du français. Ayant déjà eu un employé qui ne parlait que l'anglais, cette entreprise multinationale étrangère cherchait une personne bilingue pour ne pas répéter l'erreur d'avoir une personne unilingue anglophone :

*E. n° 1 : [...] mon prédécesseur, en fait, parlait seulement l'anglais et ça lui causait beaucoup de problèmes. Donc, quand ils l'ont remplacé, [...] ils cherchaient vraiment quelqu'un qui parlait les deux [langues].*

Une autre personne interviewée mentionne que l'anglais, sans être la langue « officielle » de travail est, de manière informelle, la langue que l'on doit parler dans son milieu de travail :

*E. n° 8 : [...] ben la politique non officielle c'est qu'il faut connaître l'anglais parce que tu sais, les mots internes de la compagnie là, qu'ils nous envoient for whatever reason là, c'est tout en anglais. Donc tout le monde à travers le monde partout on reçoit les mêmes messages corporatifs en anglais. Après ça nos bureaux respectifs, pour nous faire des messages de bureau, ici évidemment c'est bilingue parce que l'on est le bureau de Montréal, mais ça va être l'anglais et ensuite le français. Puis j'imagine qu'ils ont ça dans tous les bureaux des spécificités linguistiques. Mais l'anglais c'est la langue du travail, en fait c'est un outil reconnu. Et ce n'est pas officiel, il n'y a pas de règle « vous devez parler anglais »...*

Ici, il y a lieu de se demander si l'absence de règles ne permet pas à l'anglais d'occuper une place importante bien que le type d'organisation, en l'occurrence une firme internationale de consultants pour l'interview n° 1, soit à prendre en considération.

Pour ce jeune gestionnaire, ce bilinguisme *de facto* est monnaie courante dans l'entreprise où il travaille :

*E. n° 1 : Dans l'entreprise où je suis en ce moment, en fait, l'anglais côtoie le français assez fréquemment. C'est peut-être une des seules entreprises où l'on peut en fait travailler sans [inaudible] de français. Donc, il y a beaucoup d'anglophones...*

Cette même personne souligne que son utilisation de l'anglais et du français peut se faire de manière quasi simultanée :

*E. n° 1 : Je dirais une des confusions des fois c'est [...] je vais envoyer un email, un courriel en français à un anglophone sans le réaliser. Des choses comme ça, mais c'est constamment, je peux être en train d'écrire quelque chose en anglais et puis répondre au téléphone en français puis, et vice-versa, faire de la traduction pour d'autres personnes.*

Pour cette autre personne qui dit également travailler dans un environnement où le bilinguisme règne (50 % français, 50 % anglais), c'est le contexte de la communication qui dicte la langue d'usage :

*E. n° 10 : Les communications aux employés sont faites en français quand ça vient des grands patrons, etc. Mais c'est sûr et certain que dès qu'on entre dans des discussions plus internes... puisque c'est ça comme je disais la majorité des participants sont anglophones, ben là. Mais sinon, quand c'est à Montréal, quand c'est des meetings typiquement pour les employés de Montréal ou du Québec, ça se passe en français.*

Quoi qu'il en soit, l'utilisation du français et de l'anglais est monnaie courante dans les milieux de travail des répondants et, comme l'exprime cette personne, lorsque l'on considère que le bilinguisme pose des problèmes de fonctionnement, l'anglais semble l'emporter la plupart du temps :

*E. n° 17 : Parce que, éviter de faire le travail deux fois. Fait que, si je le fais en français, puis après ça, il faut que je le passe à quelqu'un d'autre, il va falloir que je le traduise, tandis que là, si je l'écris directement en anglais, bien tout le monde le comprend.*

Parmi ceux et celles pour qui le bilinguisme était, officiellement ou non, un critère d'embauche, une seule personne a critiqué la situation de bilinguisme dans son milieu de travail :

*E. n° 13 : C'est juste que, des fois, la traduction française vient plus tard. Fait que des fois, ils vont dire genre voici la demande en anglais, la section française suivra. Mais des fois on commence à « prendre action » sur la demande en anglais.*

Pour cette autre personne, la question de la traduction pose également problème :

*E. n° 7 : Ben là, je travaillais avec un groupe francophone, tout le monde parlait français, donc on avait fait plusieurs documents, une série de documents de stratégie en français. Mais là le nouveau déroulement de projet se passe en partie à Toronto et là Toronto voulait voir ce que l'on avait fait. J'ai dit « O. K. », alors il a fallu se trouver un traducteur pour faire tout traduire ça, parce que je n'avais vraiment pas le temps de le faire moi-même. Maintenant on a plus tendance à rédiger en anglais.*

Même s'il semble exister plusieurs variantes et degrés de bilinguisme, la question du contexte de la communication revient fréquemment dans les entrevues. Plusieurs individus interviewés ont souligné que lorsqu'il y a une seule personne de langue anglaise dans une salle, pour une réunion par exemple, tous les autres individus vont passer à l'anglais dans le but de se faire comprendre et de comprendre la personne unilingue anglaise :

*E. n° 17 : Quand on va leur parler, réflexe, c'est que nous on va leur parler en anglais, ils vont nous répondre en anglais, fait que, la dynamique est un peu comme ça. Fait que t'sais, c'est vraiment pratico-pratique. Moi dans mon fond intérieur, ça me fait toujours un peu [...], mais je me dis bon, si on est 12 dans un meeting, il y en a un qui parle anglais, on parle en anglais.*

Ce constat selon lequel les francophones utilisent l'anglais même lorsqu'ils sont largement majoritaires revient constamment dans les différentes entrevues que nous avons menées. Cela pose également en termes clairs l'importance de la connaissance de la ou des langues comme critère d'embauche. La prochaine section se penche justement sur cette question.

#### **4.1.2. Connaissance des langues comme critère d'embauche**

Si l'on s'attarde à la connaissance des langues comme critère d'embauche, on constate que sans avoir été un critère officiel d'embauche, cet élément a joué en faveur de nos répondants dans l'obtention de leur emploi actuel. En effet, sur les 26 personnes interviewées, 18 ont mentionné que minimalement, une bonne connaissance de l'anglais et du français était demandée pour obtenir l'emploi (contre 6 pour lesquels l'anglais n'était pas demandé et 2 qui ne s'en souvenaient pas). Cela dit, le bilinguisme n'est pas toujours officiellement demandé même si cela fait partie des critères de recrutement. L'extrait suivant exprime bien cela :

*E. n° 11 : Ma première entrevue était français-anglais, mais c'était surtout en français, puis il y a eu une portion en anglais aussi et ce n'était pas genre « quel est votre niveau d'anglais », c'était juste des questions normales.*

Pour cette autre personne, et cela correspond à l'opinion d'une majorité de personnes interviewées, l'exigence du bilinguisme dans l'exercice de sa fonction est une réalité incontournable :

*E. n° 2 : Mais c'est logique, on fait du service et il faut qu'on s'adapte aux autres. C'est en fait ça et quand on m'a engagé, le seul point c'était qu'ils ont vérifié que je parlais bien anglais, car si j'ai à l'utiliser que je puisse l'utiliser, mais ils ne m'ont pas dit « ah, attention il faut obligatoirement... », mais bon, clairement, si un client ne parle qu'anglais, je vais [m'adapter].*

À la question de savoir si son entreprise possède une politique des langues à l'embauche, l'interviewée n° 17 souligne qu'il arrive que son patron demande la maîtrise de l'anglais en priorité pour certaines offres d'emploi :

*E. n° 17 : Non. Puis en fait, j'ai déjà eu un peu, bon je ne dirais pas une prise de bec, mais t'sais, j'ai constaté qu'il y avait clairement un décalage [chez] mes patrons, avec ce niveau-là. Un jour, on regardait pour un poste de project manager, puis ils avaient mis dans la description de poste « anglais comme prérequis », je ne sais pas exactement, je pourrais ressortir les papiers; puis j'avais dit au patron « on ne devrait pas dire justement : français », parce que justement, toute l'équipe est en français [...]. Puis, il m'avait répondu : « Non, j'aime mieux quelqu'un qui ne parle pas français mais qui parle vraiment bien anglais que quelqu'un qui parle français puis qui ne comprend pas l'anglais, parce que dans le poste qu'il va être, il va falloir qu'il parle avec plein de monde. » Fait que, là-dessus, j'ai vu qu'on n'était vraiment pas sur le même pied...*

Cette citation fait clairement ressortir les dissonances pouvant exister entre les personnes interviewées et l'organisation pour laquelle elles travaillent. L'existence d'un autre type de décalage, celui-là entre ce qui est officiellement prôné par l'organisation (environnement francophone avec utilisation d'un anglais fonctionnel lorsque nécessaire) et la réalité du milieu de travail, est aussi mentionné par les personnes interviewées. Pour la plupart d'entre elles, il s'agit d'une réalité incontournable du milieu de l'emploi montréalais. Pour cette personne, la question de l'utilisation de l'anglais relève d'un certain pragmatisme associé aux caractéristiques du monde des affaires :

*E. n° 2 : [...] je comprends le principe de vouloir garder et préserver sa langue, parce que si on définit une personne, c'est un nom, c'est un physique, mais aussi la langue qu'elle parle, ça fait vraiment partie de la personne [...]. Mais sur le plan des affaires, je pense que ça nuit complètement aux entreprises québécoises.*

Cette autre personne (E. n° 17) va jusqu'à affirmer que l'anglais gagne du terrain au fur et à mesure que la compagnie se transforme et croît : « La croissance de l'entreprise fait qu'on commence à parler plus anglais. »

Dans ce contexte où la maîtrise de l'anglais est considérée comme un incontournable pour travailler dans le monde des affaires, une personne (E. n° 1) mentionne que « c'est définitivement plus facile pour un unilingue anglophone qu'un unilingue francophone d'avoir un emploi où je suis ». Cet autre gestionnaire abonde dans le même sens en mentionnant ceci :

*E. n° 11 : Oui, que si quand je recrute pour mon équipe, je pourrais recruter une personne 100 % anglophone, mais je ne pourrais pas recruter quelqu'un de 100 % francophone.*

Pour cet autre répondant, la connaissance de l'anglais est non seulement utile dans le travail quotidien, mais elle peut également servir à obtenir une promotion :

*E. n° 26 : Parce que ce n'est pas nécessaire d'être un as non plus, 5 étoiles là, dans l'anglais écrit, parlé, tout ça, pour avoir une promotion. Parce que bon, il y a du monde très intelligent qui se débrouille en anglais puis qui va quand même percer. Mais c'est sûr que ça serait peut-être plus facile, t'sais quelqu'un qui, quelqu'un qui est vraiment à l'aise là, dans les deux langues. À compétence égale, c'est clair, il n'y a même pas de doute là.*

Précisons toutefois que la question du bilinguisme pour obtenir une promotion relève plus du cas par cas que d'une règle générale à tous les milieux de travail. Cela dépend de la nature du travail à effectuer, de même que de la mission de l'entreprise, de ses partenaires d'affaires et de sa clientèle. À partir de nos résultats, il serait hasardeux de procéder à toute forme de généralisation en ce qui a trait au bilinguisme exigé par les organisations ou encore quant à celui qui prévaut *de facto* au sein de ces dernières.

Parmi le peu de personnes (six) pour qui le bilinguisme ne faisait pas partie des critères d'embauche ni des exigences inhérentes à l'emploi, deux ont souligné être peu à l'aise dans un environnement bilingue compte tenu de leur faible niveau de connaissance de l'anglais. La citation suivante résume ce profil minoritaire au sein des personnes interviewées :

*E. n° 4 : [...] mais le fait de travailler en français, pour moi, c'est super important. Donc, si j'avais à choisir aujourd'hui de travailler à quelque part, je n'irais jamais travailler pour le gouvernement fédéral, par exemple. Même dans une entreprise où il faudrait que je parle en anglais de manière continue là. Pas sur un mandat, ça ne me fait aucun problème de travailler aux États[-Unis] pendant deux mois, en anglais, mais je ne pourrais pas travailler à Montréal en anglais, je ne me sentirais pas bien là-dedans. Je n'aimerais pas ça.*

Comme on le constate, ce n'est pas tant sa connaissance de l'anglais qui dicte le choix de ce répondant de travailler en français, mais plutôt des préférences d'ordre identitaire. Nous aurons l'occasion de revenir plus loin sur les perceptions de certaines personnes interviewées quant au fait français au Québec et à la pertinence des politiques en matière de protection et de valorisation de la langue française.

L'analyse qualitative des résultats en matière de langues parlées au travail met en relief l'obligation non officielle de bien maîtriser l'anglais. Si cette langue est explicitement demandée pour certains postes, on remarque toutefois que les répondants n'ont pas eu à faire preuve de manière systématique de leur connaissance de l'anglais même lors de leur embauche. Par contre, et cela est largement répandu dans l'échantillon qualitatif (échantillon B), cette connaissance allait de soi et plusieurs n'auraient pu accéder à leur emploi sans leur compétence en anglais. Bien qu'ils reconnaissent l'importance de connaître l'anglais pour l'exercice de leur fonction, certains ont tout de même confié leur préférence pour un environnement de travail davantage francophone. Ce dernier élément n'aurait pu être abordé aussi directement lors de la collecte de données par questionnaire, ce qui montre bien les avantages d'utiliser les deux méthodes, quantitative et qualitative, pour cette recherche.

Dans la prochaine section, nous approfondissons davantage les perceptions que les répondants ont du français dans leur milieu de travail ainsi que de la promotion de cette langue dans la société québécoise.

#### **4.2. PERCEPTIONS À L'ÉGARD DU MILIEU DE TRAVAIL ET DE LA PROMOTION DE LA LANGUE FRANÇAISE**

Rappelons qu'une forte majorité des répondants des échantillons A et B ont le français comme langue maternelle. C'est donc sans surprise qu'une forte majorité d'entre eux disent maîtriser le français parlé et écrit. Par contre, et cela a été vu dans la section précédente, non seulement la connaissance de l'anglais est souvent un critère pour occuper un emploi de gestionnaire dans la grande région de Montréal, mais cette connaissance est généralement bien perçue par les jeunes gestionnaires eux-mêmes.

Sur les 26 personnes interviewées sur la situation linguistique dans leur milieu de travail, 3 n'ont pas répondu à la question. La plupart, 18 d'entre elles, soutiennent se sentir à l'aise par rapport aux usages linguistiques dans leur environnement de travail. Cela est vrai pour les personnes, toutes langues maternelles confondues, qui utilisent majoritairement le français ou encore celles qui utilisent le français et l'anglais. Parmi les 5 interviewés qui se disent mal à l'aise vis-à-vis de la situation linguistique au sein de leur milieu de travail, certains le sont pour des raisons fonctionnelles, alors que d'autres le sont pour des raisons identitaires (voir notamment la citation de E. n° 4, page 26). Ceux qui voient dans l'utilisation de l'anglais une barrière d'ordre fonctionnel soulignent qu'ils ne seront jamais aussi efficaces en anglais qu'en français, comme en témoignent ces deux citations :

*E. n° 11 : Mais ça ne m'a jamais rien empêché de faire, mais c'est sûr que je le sens que j'ai moins d'aplomb sur mes appels en anglais qu'en français là, c'est certain là.*

*E. n° 23 : Mais sinon, en fait à Montréal, j'aurais préféré parler français. Je parle bien anglais mais ce n'est pas naturel pareil, il y a un petit effort à faire quand on parle en anglais parce que ce n'est pas ma première langue. Puis aussi... je préfère parler français, c'est plus naturel, c'est plus fluide, je ne cherche pas mes mots et surtout, bien écoute, on est au Québec!*

Fait à noter, la répondante n° 11 soutient qu'elle aimerait parfois travailler uniquement en français, mais qu'en revanche, elle pourrait travailler dans un environnement uniquement anglophone :

*E. n° 11 : Ah mais moi je serais prête pour une courte période à... et même mettons, pour un emploi vraiment intéressant là, je serais prête à travailler à 100 % en anglais.*

Quant aux personnes qui se sentent tout à fait à l'aise quant à la situation linguistique de leur milieu de travail, il s'avère non seulement que l'anglais est un incontournable, mais qu'il possède également des avantages indéniables :

*E. n° 21 : Tout le monde le dit là, juste à cause des affaires, veut, veut pas... Ce qui est beau avec l'anglais, c'est que justement, avec une langue quand même assez simple, on peut rejoindre et communiquer avec différents, avec beaucoup de gens qui n'ont pas les mêmes bases culturelles que nous. [...] Tu sais que tu peux aller dans un pays, puis mettons que tu ne te débrouilles pas avec la langue maternelle, au pire, tu vas pouvoir utiliser l'anglais, c'est ça que je trouve beau avec l'anglais.*

Plusieurs autres passages concernant le caractère incontournable de la langue anglaise ainsi que son côté pratique auraient pu être placés ici. Cela dit, il nous apparaît plus pertinent à ce stade de faire ressortir les perceptions des répondants quant à la protection et à la promotion de la langue française dans la société québécoise. Cette question, qui déborde du cadre organisationnel dans lequel les répondants travaillent, est pertinente, ne serait-ce que parce qu'une minorité de répondants croient que l'usage du français devrait être mieux défendu.

Un des objectifs de cette recherche était de questionner les répondants sur l'ouverture de leur environnement de travail à l'égard de l'amélioration des compétences en français des employés. Cette question porte en elle plusieurs autres questionnements qui, si nous ne pouvons y répondre directement avec les données obtenues, nous permettent néanmoins de pousser plus loin la réflexion sur un ensemble d'éléments. En effet, outre la question de savoir si l'organisation met en place des mesures pratiques pour l'amélioration du français, il est pertinent de se demander si les francophones travaillant dans des environnements anglophones et si les allophones travaillant dans des environnements francophones ne sont pas désavantagés dans les organisations où de telles mesures ne sont pas établies clairement. Plus largement, on peut même se demander si le fait de ne pas favoriser les compétences en français ne concourt pas à renforcer les statuts et les positions au sein des milieux de travail. Un allophone ne pouvant améliorer sa connaissance du français est nécessairement désavantagé, que ce soit dans ses relations de travail au quotidien ou dans ses possibilités de mobilité professionnelle. Quant aux francophones œuvrant dans des milieux anglophones (minoritaires, rappelons-le, dans notre échantillon), on peut supposer qu'ils utiliseront plus fréquemment l'anglais que le français si leurs collègues allophones ou anglophones ne peuvent améliorer leurs compétences en français.

Si la majorité dit s'exprimer en français avec les collègues de travail, et cela ressort autant dans l'échantillon A que dans l'échantillon B, c'est sans grande surprise que les répondants déclarent utiliser le plus l'anglais lors des communications avec la clientèle. Conscients de l'importance de pouvoir s'exprimer adéquatement avec la clientèle, les répondants jugent tous, à des degrés divers, qu'ils maîtrisent suffisamment l'anglais. Fait à remarquer, aucun des répondants n'a mentionné que l'utilisation de l'anglais pouvait lui nuire dans l'obtention d'une promotion ou simplement dans l'exercice de ses fonctions. L'anglais, loin d'être perçu comme une menace, est plutôt un outil pour effectuer un travail dont une forte majorité s'est montrée satisfaite.

Par ailleurs, seules trois des personnes interviewées mentionnent que leur entreprise possède une politique linguistique autre que celles mises en place par les gouvernements fédéral ou provincial. Pour les deux interviewés suivants, la politique linguistique de leur entreprise respective relèverait davantage d'une logique d'adaptation et de flexibilité face à l'utilisation de l'anglais que d'une logique de promotion du français :

*E. n° 11 : Mais la politique c'est pour [...] fonctionner; si une personne ne comprend pas le français, on est obligés de parler anglais. C'est comme naturel là.*

*E. n° 2 : Bien, la conduite serait de parler anglais avec les anglophones, que ce soit clients ou fournisseurs, et français avec les francophones.*

Cela rappelle l'importance du bilinguisme pour une majorité d'interviewés, et la citation suivante renforce cette impression :

E. n° 8 : [...] *ben la politique non officielle c'est qu'il faut connaître l'anglais parce que, tu sais, les mots internes de la compagnie là, qu'ils nous envoient for whatever reason là, c'est tout en anglais. Donc tout le monde à travers le monde, partout on reçoit les mêmes messages corporatifs en anglais. Après ça nos bureaux respectifs, pour nous faire des messages de bureau, ici évidemment c'est bilingue parce que l'on est le bureau de Montréal, mais ça va être l'anglais et ensuite le français. Puis j'imagine qu'ils ont ça dans tous les bureaux des spécificités linguistiques. Mais l'anglais c'est la langue du travail, en fait c'est un outil reconnu. Et ce n'est pas officiel, il n'y a pas de règle « vous devez parler anglais »...*

Pour une autre personne, qui est à la tête du comité de francisation de son milieu de travail, l'idée n'est pas d'éliminer l'usage de l'anglais, mais plutôt d'améliorer celle du français<sup>15</sup> :

E. n° 9 : *Mais on essaie en même temps de rendre ça que justement, le français va devenir la langue d'usage, l'anglais va sûrement être souvent parlé parce que ça reste quand même la langue naturelle, mais que dans le fond un francophone qui va arriver ne va pas être brimé parce qu'il ne comprendra pas ce qui se passe.*

Précisons qu'ici l'idée d'une politique linguistique s'inscrit dans un contexte où les francophones sont minoritaires. La politique devient alors pratiquement une mesure pour assurer aux francophones qu'ils ne seront pas désavantagés dans l'exercice de leurs fonctions. Dans certains cas, la politique interne se limite à l'affichage des règles gouvernementales en matière de langue du travail. Dans d'autres cas, elle se limite à la publication des documents officiels dans les deux langues, même si l'utilisation de l'anglais domine pour ce qui est de la langue d'usage :

E. n° 25 : *Il y en a une [politique] mais elle est limitée. Donc, une politique linguistique dans le sens que les documents officiels de l'entreprise sont dans les deux langues. [...] Ceci dit, il n'y a pas de politique sur, par exemple, les meetings, donc, honnêtement quand il y a, minimum, une personne anglophone dans un meeting, le meeting va se passer en anglais.*

Pour cet autre répondant, la protection du français est importante et devrait même être renforcée, mais cela est difficilement concevable pour lui :

E. n° 26 : *Mais, moi c'est sûr que j'aimerais ça que ça changerait puis que ce soit plus en français mais, c'est ça, je ne vois pas comment c'est possible, à part si les leaders à qui tu dois les comptes, peuvent les lire ou les comprendre. T'sais, c'est peine perdue pour la situation actuelle là.*

---

15. NDLR : Les comités de francisation au sein des entreprises œuvrent en fonction des critères établis par l'Office québécois de la langue française (OQLF).

Une personne de langue maternelle française et une deuxième maîtrisant trois langues, dont le français et l'anglais, sont également en faveur d'un renforcement de l'usage de la langue française :

*E. n° 10 : Ben moi je pense que c'est essentiel. Évidemment bon, je me compte chanceux d'être dans une organisation qui a adopté une politique claire à ce niveau-là, mais je pense qu'il y a du chemin à faire dans d'autres organisations là. Je ne peux pas nécessairement, ben, je ne vous donnerai pas d'exemples précis là, mais je veux dire, tu sais, j'en entends. [...] mais je pense que ça prendrait des mesures peut-être un peu plus coercitives, peut-être plus au niveau des plus petites entreprises là, quand on tombe dans les moyennes et petites entreprises...*

*E. n° 12 : Mais, je trouve que c'est important de protéger la langue française, mais, en même temps, c'est tellement difficile quand on a affaire avec des clients anglophones. De venir imposer des choses, je ne suis pas, je ne suis peut-être pas la personne la plus au fait de toutes les mesures, toutes les lois qui régissent, mais en même temps on ne peut pas s'empêcher de parler en anglais avec un client, on ne se privera pas de clients pour... Mais je pense qu'en..., comme ici, les gens parlent la majorité en... Mais tout le monde parle en français. Je pense que c'est quand même important de maintenir ça. Je verrais mal que tout le monde se mettrait à parler en anglais ici parce qu'on a quelques clients anglais, anglophones. Fait que, je pense que c'est important là de la protéger la langue.*

Cet autre répondant met plutôt l'accent sur ce que l'on pourrait considérer comme une contradiction dans la protection du français :

*E. n° 20 : Voilà, mais ici ce n'est pas KFC, c'est PFK parce qu'on traduit justement l'aspect, je parle de ça, mais tu as aussi les cafés The Second Cup, et on va enlever The Second Cup pour l'appeler Second Cup. C'est, on va chipoter sur des petites choses que je peux comprendre, mais, par exemple, je n'ai jamais compris pourquoi on autorisait les films en anglais dans la majorité des cinémas.*

Une autre position, unique, soutient qu'il est compréhensible que l'on cherche à protéger la langue française, mais que les débats entourant les moyens à prendre sont « pesants » et qu'il est important de ne pas créer des « clans » en divisant la population entre ceux qui parlent français et ceux qui ne parlent pas cette langue :

*E. n° 1 : Les débats autour de la langue sont très pesants, je crois aussi au niveau, le niveau de société crée une division assez franche au niveau de la population. Donc, je crois que c'est important de protéger la langue, mais en même temps il faut s'assurer de ne pas créer des clans au niveau de la société, comme on voit je crois à Montréal là. Quand je vivais à l'étranger, je trouvais ça un peu rafraîchissant de voir que tout le monde s'entendait sur une langue, donc ce n'était pas un sujet qui était prédominant [...].*

Cette même personne mentionne que l'entreprise pour laquelle elle travaille fait de l'anglais la langue de travail.

*E. n° 1 : [...] comme je disais, c'est une des seules entreprises que je connais à Montréal qui engage des gens qui ne parlent qu'anglais [...]. Comme je disais, nous, on n'engagera jamais quelqu'un qui ne parle pas anglais assez bien pour avoir une conversation.*

Comme on le constate, l'idée d'avoir une politique linguistique visant la promotion du français, outre celle qui consiste à respecter autant que faire se peut la législation, ne semble pas très prisée par les entreprises, et ce, même si certains individus appuient cette idée. Pour d'autres, la politique linguistique en vigueur au Québec est même perçue de manière négative, comme en témoignent les citations suivantes provenant de personnes de langue maternelle française :

*E. n° 7 : Bien, il faut suivre les normes de l'Office de la langue française. Moi, je ne m'en sers pas beaucoup parce que je suis en développement de projets et comme on travaille beaucoup avec les fournisseurs comme j'ai dit, elle est moins appliquée, mais je sais [que] dans les usines j'ai eu des problèmes des fois quand la formation n'a été faite qu'en anglais. En ingénierie c'est la norme, mais quand on tombe dans le manufacturier, la norme, on m'a dit très sérieusement ça va appeler à l'Office de la langue française. Puis on m'a donné des exemples qu'on va avoir ce bureau-là sur le dos puis... alors.*

*E. n° 22 : Je trouve que d'un côté la loi 101 a comme failli à sa mission, parce que je trouve, ça l'a pas aidé, ça l'a donné un peu plus d'essence à une espèce de guerre franco-anglaise là, qu'on a toujours ici. [...] Je trouve que beaucoup de mes amis québécois ne maîtrisent pas, au moins à l'écrit, le français. Mais comme, gravement, O. K. Du point où je me demande qu'est-ce qu'ils font à l'université. Puis comment ils se sont rendus là. [...] Puis, je trouve que de ce point de vue-là, la loi, elle aurait dû être utilisée pour améliorer l'enseignement du français et non à obliger tout le monde. C'est comme t'sais, si tu forces les gens à faire quelque chose, il y a une partie qui va être très réactionnaire et qui va faire, en fait, l'opposé de ce que tu leur demandes. T'sais, je comprends, je comprends qu'on est la seule province en Amérique du Nord qui essaie de préserver le français, mais je trouve que d'un côté c'est impossible, dans le sens que, si on se ferme vraiment à nos voisins, comme, le bilinguisme ne devrait même pas être une question, ça devrait être obligatoire pour tout le monde, point à la ligne.*

Cette même personne compare le Québec à la Suède en faisant ressortir les aspects positifs des mesures en vigueur dans ce pays :

*E. n° 22 : [...] En Suède, les enfants, à partir de l'âge de, à partir de la première année donc, ils ont 6 ans, que tout se passe, la moitié des cours se passent en anglais et la moitié des cours se passent en suédois. Et, à la télévision, tout est sous-titré, donc si tu regardes une émission en suédois, tu vas avoir des sous-titres en anglais et vice-versa. Il n'y a aucune crise d'identité, O. K. Ils sont Suédois, il n'y a aucun doute. T'sais, j'aimerais ça que le Québec, ils disent, écoutez, ça s'en va nulle part notre histoire, puis, ça s'en va nulle part.*

Les commentaires plus négatifs concernant la protection du français sont très minoritaires au sein de notre échantillon. Sans vouloir stigmatiser qui que ce soit, ces commentaires proviennent soit d'individus travaillant beaucoup au niveau international, soit d'individus qui ont une trajectoire personnelle que l'on pourrait qualifier de « multiculturelle » (immigrants, deuxième génération d'immigrants, issus d'unions mixtes, etc.).

Il est intéressant de remarquer que même si plusieurs des personnes interviewées reconnaissent l'importance de bien protéger le français au Québec, elles n'en prônent pas moins une place accrue de l'anglais dans l'ensemble de la société. Pour ces personnes, il va de soi que certaines mesures doivent être prises pour consolider le fait français, mais cela peut et doit se faire dans un contexte où l'on valorise également l'apprentissage de l'anglais :

*E. n° 2 : [...] je comprends le principe de vouloir garder et préserver sa langue, parce que si on définit une personne, c'est un nom, c'est un physique, mais aussi la langue qu'il parle, ça fait vraiment partie de la personne [...]. Mais sur le plan des affaires, je pense que ça nuit complètement aux entreprises québécoises.*

Cette même personne, de langues maternelles arabe et française, va jusqu'à mentionner l'isolement dont peuvent être victimes les unilingues francophones :

*E. n° 2 : [...] s'il y a une personne dans un grand groupe d'une centaine de personnes qui parle français et le reste c'est anglophone, ils vont travailler entre eux et lui il va être le petit cousin qu'on aime bien, mais...*

Pour ces deux répondants de langue maternelle française, il ne fait aucun doute que le bilinguisme devrait être davantage valorisé :

*E. n° 13 : [...] je trouve que c'est un, c'est un peu un handicap en fait là. On dirait qu'on nous impose la langue française, en fait, au lieu de nous la faire apprécier, on a comme pas le choix là. Puis les cours en anglais qu'on a, mais, ils sont de piètre qualité, fait que finalement on est comme vraiment désavantagés. Alors que souvent quand on a, mais mettons, des immigrants t'sais, moi j'ai beaucoup de... Dans mon équipe, en fait, j'ai beaucoup de personnes t'sais, qui sont d'origine grecque, portugaise puis italienne, puis ils parlent tous trois langues. Puis alors que moi je parle une langue et demie, t'sais, je ne me considère pas parfaitement bilingue là. Puis je trouve ça t'sais, puis pourtant, ce n'est pas parce qu'ils parlent deux autres langues qu'ils ont oublié leur culture, au contraire là. Puis, on dirait qu'au cursus au Québec, on tend à forcer les gens à parler français en fait, ou on les empêche de parler l'anglais t'sais, sous prétexte que si on parle bien l'anglais, on va oublier notre langue, ou notre culture, t'sais. Alors que je pense que ce n'est pas valide là.*

*E. n° 18 : Puis, à limite de faire des écoles complètement bilingues, moitié-moitié, au moins tu as du français et de l'anglais, tu gardes ton identité francophone, mais tu as aussi ta langue anglaise pour pouvoir, on ne se le cachera pas là, pour pouvoir voyager, pour pouvoir travailler, pour pouvoir être fonctionnel dans le monde entier, il faut parler anglais, je n'ai absolument rien contre ça.*

Plusieurs autres commentaires, majoritaires dans notre corpus si l'on considère les répondants qui ne voient pas comment renforcer l'usage de la langue française même si cela serait souhaitable, abondent dans le même sens.

En somme, les perceptions des individus à l'égard de la protection du français au Québec sont plutôt positives, pour autant que cela ne contrevienne pas à la réalité montréalaise ni à leur réalité professionnelle.

Pour résumer la question des politiques linguistiques, bien qu'une majorité de personnes de notre échantillon œuvrent dans des entreprises de plus de 50 employés, donc assujetties à la Charte de la langue française, il semblerait que les milieux de travail des personnes interviewées ne soient pas toujours au diapason des balises légales mises en place par la Charte. Lorsque certaines règles sont présentes, c'est bien souvent de manière informelle et dans une optique de bilinguisme beaucoup plus que de renforcement du français.

Dans un autre ordre d'idées, on observe que les personnes interviewées travaillant dans des environnements bilingues se positionnent souvent en tant que médiatrices, entre ce que nous pourrions appeler les « logiques francophones » et les « logiques anglophones ». La longue citation suivante est fort éloquent à ce propos :

*E. n° 7 : Non, ce n'est pas une question d'être à l'aise ou pas, c'est de se rendre compte qu'une autre – ça va avoir l'air fou ce que je vais dire là mais ce que je me suis rendu compte, surtout quand je parle avec mes patrons là, si je parle avec mon patron direct qui est mon superviseur, mon manager puis à l'époque mon directeur, ben j'avais des gens qui étaient issus du milieu anglophone et j'avais des gens issus du milieu francophone; ils ne pensent pas pareil.*

*Et c'est très déstabilisant parce que des fois, si je veux vendre une idée à mon patron direct, il faut que j'emploie une tactique et si je dois aller à mon manager là je dois penser vraiment en français puis on ne met pas l'accent sur les mêmes points.*

*Puis, le pire c'est quand mon propre patron veut vendre une idée à mon manager et là ils sont totalement... là, il y a une incompréhension totale entre les deux et c'est flagrant là.*

[Et c'est pour des raisons pas personnelles, c'est pour des raisons linguistiques essentiellement?]

*Linguistiques, souvent linguistiques. Mon manager va utiliser un langage souvent en anglais qui est très agressif. Je vous donne un exemple vraiment... une journée il a dit en anglais « these projects are orphans ». Ça n'a pas la même connotation en français puis en anglais. Des projets orphelins on le prendrait comme une clause orphelin en français et ça serait que ça; en anglais, ça veut quasiment dire bâtard. Alors, mon superviseur [dont] c'est ses projets à lui est vraiment en furie.*

Cela dit, cette médiation se fait plus souvent au détriment du français :

*E. n° 11 : C'est pour ça que je dis quand on est dix sur un appel, ben l'anglophone le sait que tout le monde parle anglais là. Mais les autres savent que l'anglophone ne parle pas français, fait que c'est un peu comme ça. Ben avant que tout le monde prenne des cours de français là, puis le français c'est tellement difficile à apprendre.*

*E. n° 1 : Aussitôt qu'il y a quelqu'un qui entre dans la pièce, qui est seulement anglophone, ou principalement anglophone, on change en anglais.*

Bien que ces deux citations proviennent de personnes travaillant dans des environnements bilingues (50 % français, 50 % anglais), ce phénomène d'adaptation, pour le nommer ainsi, de la part des francophones à l'égard de leurs collègues et supérieurs anglophones, est très présent chez la majorité des personnes interviewées.

Fait intéressant, certains répondants du volet qualitatif travaillant dans des environnements francophones ont mentionné avoir suivi une formation dans une langue autre que le français ou l'anglais. Parfois même, il y a des demandes de la part des employés pour suivre des formations dans une ou des langues tierces, comme le souligne cette interviewée :

*E. n° 15 : Donc, ça va vraiment dépendre, c'est sûr comme quoi nous on essaie vraiment de mettre l'accent sur l'anglais, parce que, c'est la langue des contacts. En ce moment je forme des personnes du monde entier, je veux dire en [inaudible], en anglais pour la plupart, si je peux les former en français, ça va me faire plaisir de les former en français, bien entendu. Par contre, j'ai eu quelques demandes à les former en allemand, en russe ou en espagnol.*

La nécessité de s'adapter au contexte canadien ou international des affaires est fort probablement la principale raison à cela.

Par contre, une personne interviewée évoluant dans un milieu de travail où le français est utilisé en majorité et occupant les fonctions de directeur administratif exprime bien une réalité déjà mentionnée précédemment, soit la nécessité de l'anglais dès que l'on sort du contexte québécois :

*E. n° 3 : Donc, c'est évident que, quand tu vas dans des congrès internationaux pour faire la promotion de ton produit, tu rencontres des Asiatiques, des Américains, des Européens non francophones, si tu n'as pas de connaissance de l'anglais, tu ne peux pas communiquer avec eux, tu ne peux pas vendre donc, c'est sûr que ça, c'est une entrave majeure au modèle d'affaires. À la mise en application du modèle d'affaires, ça, c'est sûr. C'est sûr que quand on veut vendre au Québec ou en France, ce n'est pas un problème, mais dès qu'on sort de ces frontières-là, c'est impératif de parler l'anglais.*

Cette même personne ainsi qu'une autre considèrent également Montréal comme différente du reste de la province. Elles expriment par conséquent la nécessité de pouvoir parler les deux langues, et pas uniquement pour des raisons économiques et commerciales :

*E. n° 3 : Je pense que ça dépend un petit peu où le commerce est situé à Montréal. On sait tous qu'il y a des parties plus anglophones, qu'il y a des parties plus francophones. C'est sûr que dans l'est ou quand tu es dans un endroit qui est strictement francophone, majoritairement francophone, je ne pense pas que ce soit problématique. Si j'opérais un commerce dans NDG, je suis né dans ce quartier-là, dans Westmount ou Côte-Saint-Luc, c'est sûr que j'aurais des réticences à engager quelqu'un qui est unilingue francophone. Si j'avais, si j'exploitais un commerce au centre-ville, je ne voudrais certainement pas engager quelqu'un qui est unilingue francophone, ne serait-ce que pour les raisons de tourisme l'été. Donc, je pense que, pour répondre à la question, oui ça pourrait être problématique dans certains endroits de la ville, pas partout.*

*E. n° 6 : Moi, d'après moi c'est une force incroyable de pouvoir, d'avoir des gens qui sont capables de pouvoir fonctionner dans les deux langues, ça c'est clair. Ici, ce n'est pas obligé que tout le monde parle anglais, mais d'avoir une certaine base, d'après moi c'est primordial, surtout à Montréal. J'ai vu des fois des, dans les deux côtés là, dans l'ouest de l'île des gens qui ne voulaient pas du tout parler français et ça, ça m'agressait plus que d'autre chose, mais pareillement dans l'est de Montréal des gens qui même s'ils peuvent comprendre le sens d'une question que je leur ai posée en anglais, ils font comme si ils ne comprennent absolument rien. Ça, je pense que ça ne permet pas de grandir.*

Au risque de nous répéter, les données du questionnaire et des entrevues ont établi que le bilinguisme est une réalité incontournable dans la vie professionnelle de ces jeunes gestionnaires et que cette réalité est bien acceptée par ces derniers. L'idée du français comme langue commune n'est pas fortement ancrée chez tous les participants.

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'approfondir les connaissances sur les usages linguistiques des jeunes gestionnaires, un groupe d'individus peu étudié jusqu'à présent, dans le contexte de travail montréalais, en s'intéressant plus particulièrement aux diplômés de HEC Montréal, âgés de 25 à 35 ans, travaillant dans la région métropolitaine de Montréal (90,2 % travaillent sur l'île et 9,8 %, dans ses banlieues). Pour ce faire, nous avons privilégié deux outils de collecte de données : une enquête par questionnaire en ligne ainsi que des entrevues individuelles semi-dirigées.

Des divers éléments présentés dans ce rapport, plusieurs demeurent de nature descriptive. D'un point de vue quantitatif, la majorité des individus composant la population étudiée est de langue maternelle française (81 %) et la totalité (100 %) affirme maîtriser très bien ou bien le français parlé et écrit. À cela s'ajoute une très bonne maîtrise de l'anglais : 95 % d'entre eux affirment le parler et 92 % disent l'écrire bien ou très bien. Autrement dit, il règne au sein de la population étudiée un niveau très élevé de bilinguisme français-anglais.

Pour la majorité de la population étudiée, le français est la principale langue de travail. En effet, 61 % des individus qui composent cette population utilisent surtout le français au travail et 26 % utilisent à la fois l'anglais et le français. L'anglais est utilisé de façon prépondérante chez 13 % de la population. Cela dit, et selon les situations de communication, ces proportions peuvent varier considérablement. Par exemple, lors des réunions de travail, l'usage prépondérant du français diminue (54 %) au profit de l'anglais (19 %), alors que l'utilisation des deux langues demeure stable (27 %). Ce pourcentage varie également selon la langue du milieu de travail : dans les environnements de travail majoritairement francophones, la proportion d'individus qui participent à des réunions se déroulant en français augmente (76 %); dans les milieux de travail majoritairement anglophones, l'anglais est le plus utilisé lors des réunions (77 %). Par ailleurs, lorsqu'il est question d'interactions où des rapports hiérarchiques existent, on note que les individus utilisent dans près de 65 % des cas le français quand ils sont en situation de supériorité. Par contre, ce pourcentage grimpe à 81 % lorsqu'ils sont plutôt en situation de subordination. Finalement, lorsqu'il est question de communication avec des collègues, le français est utilisé dans 57 % des cas.

La langue maternelle des jeunes diplômés est une des variables prises en compte dans cette étude, variable qui influence la langue généralement utilisée au travail. En effet, les francophones ont répondu plus fréquemment utiliser surtout le français que les individus ayant une autre langue maternelle (63 % contre 52 %). Ces derniers utilisent plus souvent surtout l'anglais (18 % contre 12 %) ou bien le français et l'anglais (30 % contre 25 %) que les francophones.

Par ailleurs, il existe un lien direct entre la langue de travail des jeunes diplômés de HEC Montréal et la langue la plus fréquemment utilisée dans les entreprises ou les organisations où ils travaillent. Quand la langue la plus fréquemment utilisée dans le milieu de travail des individus est le français (milieu de travail francophone), 88 % d'entre eux utilisent surtout le français. À l'inverse, quand c'est l'anglais qui est la langue la plus fréquemment utilisée (milieu de travail anglophone), 63 % des individus utilisent surtout l'anglais. De plus, l'utilisation des deux langues est plus fréquente dans les milieux de travail anglophones (27 %) que dans les milieux de travail francophones (12 %). Les jeunes diplômés de HEC Montréal travaillant dans des milieux bilingues utilisent majoritairement l'anglais et le français à parts égales (58 %) et un peu plus du tiers d'entre eux utilisent surtout le français (37 %). Très peu d'individus travaillant dans des environnements bilingues utilisent surtout l'anglais (5 %).

L'utilisation du français varie aussi selon la taille et le type du milieu de travail. C'est dans les organismes sans but lucratif (OSBL) et dans les organisations publiques et parapubliques que les individus utilisent surtout le français au travail (81 %), comparativement aux petites et moyennes entreprises (71 %) et aux grandes entreprises (51 %). De plus, c'est au sein des grandes entreprises que l'on trouve les proportions les plus élevées d'individus qui utilisent le français et l'anglais (33 %) ou surtout l'anglais (17 %). Enfin, l'utilisation de la langue de travail varie selon le type de poste occupé par les jeunes diplômés de HEC Montréal. Les individus qui occupent un poste de gestion utilisent davantage l'anglais (17 % contre 10 %) et moins le français (54 % contre 66 %) que ceux qui occupent un autre type de poste.

Lors des entrevues individuelles, une majorité de personnes interviewées, de langue maternelle française, ont affirmé que la connaissance pratique de l'anglais ne constituait pas un critère officiel d'embauche pour l'emploi occupé, même si la plupart d'entre elles utilisent cette langue au travail, et ce, dans des proportions variables. Il semble, selon elles, que le bilinguisme soit une exigence inhérente au travail dans le domaine de la gestion et n'ait plus à être explicitement exigé. Aux dires de plusieurs, le bilinguisme *de facto* est monnaie courante au sein des milieux de travail et lorsque cela pose des problèmes de fonctionnement, l'anglais semble l'emporter la plupart du temps.

Interrogées à propos de l'existence de politiques, gouvernementales ou non, visant à promouvoir une plus grande utilisation du français au travail (en offrant, par exemple, la possibilité aux membres du personnel d'améliorer leurs compétences en français), les personnes interviewées étaient plutôt d'avis qu'il ne s'agit pas d'une idée très prisée par les entrepreneurs qui les emploient. Les politiques linguistiques en entreprise que les personnes ont mentionnées (en dehors des politiques officielles du gouvernement provincial ou fédéral) semblent relever davantage d'une logique d'adaptation et de flexibilité à l'égard de l'usage de l'anglais que d'une logique de promotion du français.

Cependant, il semble que, contrairement à leurs perceptions de la situation linguistique montréalaise et québécoise où l'anglais serait devenu incontournable, les pratiques linguistiques des individus interviewés ne sont pas toujours dictées par les contraintes inhérentes à leur milieu de travail. En effet, leurs pratiques paraissent parfois relever de stratégies personnelles liées à des impératifs fonctionnels (se faire comprendre, comprendre les autres, pouvoir participer activement à des réunions, etc.). Par ailleurs, une scission, tout à fait assumée, semble s'opérer entre l'importance qu'ils accordent au français au Québec et l'importance qu'ils accordent à l'apprentissage de l'anglais sur le plan individuel. Qui plus est, plusieurs individus font preuve d'une certaine résignation quant à l'obligation d'utiliser l'anglais lors de situations spécifiques en emploi (réunion avec des collègues de l'extérieur du Québec ou des collègues unilingues anglophones au Québec, communication avec la clientèle). On constate que le français comme langue commune, dans les milieux de travail montréalais où évoluent les jeunes diplômés de HEC Montréal, n'est pas une réalité universelle.

Dans un autre ordre d'idées, la question des trajectoires personnelles et scolaires semble jouer un rôle prépondérant dans les processus d'insertion en emploi et pourrait être approfondie dans des études ultérieures. En effet, la fréquentation de milieux majoritairement francophones, anglophones ou bilingues peut expliquer la présence d'un type particulier d'individus selon l'environnement organisationnel. De même, cela peut avoir un certain impact sur les perceptions des individus quant à la place de la langue française dans la société québécoise contemporaine. Les jeunes gestionnaires interviewés se disent peu préparés dans leur cheminement scolaire pour faire face aux défis linguistiques propres au contexte montréalais. Ils ont plutôt tendance à valoriser leurs expériences personnelles (amis, loisirs, trajectoires familiales) comme facteurs déterminants de leur capacité à œuvrer dans des milieux de travail où le bilinguisme règne.

Lors d'études ultérieures, il serait aussi pertinent de chercher à mieux comprendre en quoi la posture « multilinguiste » que l'on trouve chez plusieurs jeunes diplômés de HEC Montréal est liée à une propension à se considérer ouvert sur le monde : une ouverture s'apparentant à ce que les recherches sur le cosmopolitisme identitaire font ressortir. Ici, l'approche du *identity work* mentionnée au début de ce rapport pourrait être utile, notamment en ce qui concerne les rôles identitaires complexes assumés par les individus pour mieux s'intégrer à leur milieu de travail.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOURHIS, Richard Y. (2001). « Acculturation, language maintenance and language shift », dans J. KLATTER-FILMER et P. VAN AVERMAET (dir.), *Theories on maintenance and loss of minority languages*, Münster et New York, Waxmann, p. 5-37.
- CLARKE, Caroline A., Andrew D. BROWN et Veronica H. HAILEY (2009). « Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity », *Human Relations*, vol. 62, n° 3, p. 323-352.
- DOWN, Simon et James REVELEY (2009). « Between narration and interaction : Situating first-line supervisor identity work », *Human Relations*, vol. 62, n° 3, p. 379-401.
- GEORGEAULT, Pierre et Michel PAGÉ (2006) (dir.). *Le français, langue de la diversité québécoise*, Montréal, Québec-Amérique, 347 p.
- HELLER, Monica, Patricia LAMARRE et Mireille McLAUGHLIN (2009). « Les mots du marché : l'inscription de la francophonie canadienne dans la nouvelle économie », *Francophonies d'Amérique*, n° 27, p. 11-20.
- HELLER, Monica et Josiane BOUTET (2006). « Vers de nouvelles formes de pouvoir langagier? Langue(s) et identités dans la nouvelle économie », *Langage et société*, vol. 4, n° 118, p. 5-16.
- KAHN, Emmanuel et Monica HELLER (2006). « Idéologies et pratiques du multilinguisme au Québec : luttes et mutations dans un site de la nouvelle économie », *Langage et société*, vol. 4, n° 118, p. 43-62.
- LAMARRE, Patricia et Stéphanie LAMARRE (2009). « Montréal "On The Move" : pour une approche ethnographique non statique », dans T. BULOT (dir.), *Formes et normes sociolinguistiques : ségrégations et discriminations urbaines*, Paris, L'Harmattan, p. 105-134.
- LAMARRE, Patricia et Stéphanie LAMARRE (2006). « Nouvelle économie et nouvelle technologie à Montréal : entre protection et ouverture linguistique », *Langage et société*, vol. 4, n° 118, p. 65-84.
- LEMIRE, Francine et autres (2005). « Le débat sur la réforme municipale à Montréal : la place de la variable linguistique », *Recherches sociographiques*, vol. 46, n° 1, p. 67-96.
- LEVINE, Marc V. (1997). *La reconquête de Montréal*, Montréal, VLB éditeur, 408 p.
- LINTEAU, Paul-André (1992). *Histoire de Montréal depuis la Confédération*, Montréal, Boréal, 662 p.
- McALL, Christopher (1997). « The Breaking Point : Language in Quebec Society », dans Marcel FOURNIER, Michael ROSENBERG et Deena WHITE (dir.), *Quebec Society : Critical Issues*, Scarborough, Prentice Hall, p. 61-80.

- McALL, Christopher (1992). « Langues et silence : les travailleurs immigrés au Québec et la sociologie du langage », *Sociologie et sociétés*, vol. 24, n° 2, p. 117-130.
- McALL, Christopher et autres (1998). *La conquête de l'espace : langues et territoires dans l'industrie aéronautique montréalaise*, rapport de recherche non publié, équipe de recherche en sociologie du langage, Département de sociologie, Université de Montréal.
- MEINTEL, Deirdre et Sylvie FORTIN (2002). « The New French Fact », *Canadian Ethnic Studies/Études canadiennes ethniques*, vol. 34, n° 3, p. 1-4.
- MOFFET, Virginie, Nicolas BÉLAND et Robert DELISLE (2008). *Langue de travail dans les grandes entreprises du Québec. Quelle place pour le français?*, Québec, Office québécois de la langue française, collection Suivi de la situation linguistique, étude 10, [en ligne] [[http://www.oqlf.gouv.qc.ca/etudes/etude\\_10.pdf](http://www.oqlf.gouv.qc.ca/etudes/etude_10.pdf)] (dernière consultation le 25 novembre 2011).
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE (OQLF) (2005). *Les caractéristiques linguistiques de la population du Québec : profil et tendances 1991-2001*, Québec, Office québécois de la langue française, [en ligne] [[http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/sociolinguistique/oqlf\\_faslin\\_01\\_f\\_2\\_0050519.pdf](http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/sociolinguistique/oqlf_faslin_01_f_2_0050519.pdf)] (dernière consultation le 25 novembre 2011).
- PAGÉ, Michel, avec la collaboration de Patricia LAMARRE (2010). « L'intégration linguistique des immigrants au Québec », *Étude IRPP*, n° 3, [en ligne] [[http://www.ceetum.umontreal.ca/pdf/IRPP\\_Study\\_no3.pdf](http://www.ceetum.umontreal.ca/pdf/IRPP_Study_no3.pdf)] (dernière consultation le 25 novembre 2011).
- ROBERT, Jean-Claude (2002). « La langue, enjeu politique du Québec », dans Michel PLOURDE et Pierre GEORGEAULT (dir.), *Le français au Québec : 400 ans d'histoire et de vie*, Québec, Conseil supérieur de la langue française et Fides, p. 301-309.
- TERMOTE, Marc, avec la collaboration de Frédéric PAYER et de Normand THIBAUT (2011). *Perspectives démolinguistiques du Québec et de la région de Montréal (2006-2056)*, Québec, Office québécois de la langue française, [en ligne] [[http://www.oqlf.gouv.qc.ca/etudes2011/20110909\\_perspectives\\_demolinguistiques.pdf](http://www.oqlf.gouv.qc.ca/etudes2011/20110909_perspectives_demolinguistiques.pdf)] (dernière consultation le 25 novembre 2011).
- VEILLETTE, Josianne (2005). « Dynamiques identitaires en milieu de travail plurilingue et multiethnique : études de cas de jeunes professionnels québécois et suisses romands », *Ethnologies*, vol. 27, n° 1, p. 277-303.
- WATSON, Tony J. (2009). « Narrative, life story and manager identity : A case study in autobiographical identity work », *Human Relations*, n° 3, vol. 62, p. 425-452.

## **ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE EN LIGNE, VERSION FRANÇAISE**

Bonjour. Ce questionnaire en ligne s'adresse aux jeunes gestionnaires de 35 ans et moins résidant et travaillant dans la grande région de Montréal et ayant obtenu au moins un diplôme universitaire en gestion. Cela prend environ 15 minutes pour le remplir. Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels. Ils seront utilisés uniquement pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants, professionnels et institutionnels.

1. Sexe

- 1) Féminin
- 2) Masculin

2. Âge

- 1) 21-25 ans
- 2) 26-30 ans
- 3) 31-35 ans

3. Dans quel pays êtes-vous né(e)?

---

4. Où vivez-vous actuellement?

- 1) Centre-ville
- 2) Est de Montréal
- 3) Ouest de Montréal
- 4) Nord de Montréal
- 5) Banlieues de Montréal

5. Quelle est la première langue que vous avez apprise et que vous comprenez toujours?

---

6. Parlez-vous le français?

- 1) Très bien
- 2) Bien
- 3) Un peu
- 4) Pas du tout

7. Écrivez-vous le français?

- 1) Très bien
- 2) Bien
- 3) Un peu
- 4) Pas du tout

8. Parlez-vous l'anglais?

- 1) Très bien
- 2) Bien
- 3) Un peu
- 4) Pas du tout

9. Écrivez-vous l'anglais?

- 1) Très bien
- 2) Bien
- 3) Un peu
- 4) Pas du tout

10. Quelle(s) autre(s) langue(s) parlez-vous très bien ou bien?

---

---

### **Scolarité et langue de la scolarité**

11. Où avez-vous fait la majorité de votre scolarité au niveau primaire?

- 1) Au Québec
- 2) À l'extérieur du Québec

12. Dans quelle langue, avez-vous fait la majorité de votre scolarité au niveau primaire?

- 1) En français
- 2) En anglais
- 3) Dans une autre langue

13. Où avez-vous fait la majorité de votre scolarité au niveau secondaire (ou l'équivalent)?

- 1) Au Québec
- 2) À l'extérieur du Québec

14. Dans quelle langue avez-vous fait la majorité de votre scolarité au niveau secondaire (ou l'équivalent)?

- 1) En français
- 2) En anglais
- 3) Dans une autre langue

15. Où avez-vous fait la majorité de vos études collégiales (ou l'équivalent)?

- 1) Au Québec
- 2) À l'extérieur du Québec

16. Dans quelle langue avez-vous fait la majorité de vos études collégiales (ou l'équivalent)?

- 1) En français
- 2) En anglais
- 3) Dans une autre langue

17. Où avez-vous fait la majorité de vos études universitaires?

- 1) Au Québec
- 2) À l'extérieur du Québec

18. Dans quelle langue avez-vous fait la majorité de vos études universitaires?

- 1) En français
- 2) En anglais
- 3) Dans une autre langue

19. Où avez-vous obtenu votre premier diplôme universitaire en gestion?

- 1) Au Québec
- 2) À l'extérieur du Québec

20. Dans quelle langue avez-vous obtenu votre premier diplôme de gestion?

- 1) En français
- 2) En anglais
- 3) Dans une autre langue

21. Dans quelle institution universitaire avez-vous obtenu ce premier diplôme en gestion?

---

22. Dans quel domaine avez-vous obtenu votre premier diplôme universitaire de gestion?

- 1) Affaires internationales
- 2) Comptabilité
- 3) Finances
- 4) Gestion des opérations et de la production
- 5) Gestion des ressources humaines
- 6) Gestion des technologies de l'information
- 7) Management
- 8) Marketing
- 9) Stratégie
- 10) Autre

23. De quel type est ce premier diplôme que vous avez obtenu en gestion?

- 1) Un baccalauréat
- 2) Un certificat
- 3) Un MBA
- 4) Une M. Sc.
- 5) Un Ph. D.
- 6) Autre

24. Avez-vous obtenu un autre ou d'autres diplôme(s) universitaire(s)?

- 1) Oui
- 2) Non (NE RÉPONDEZ PAS AUX DEUX PROCHAINES QUESTIONS)

25. Parmi ces autres diplômes, combien ont été obtenu dans un programme de gestion?

- 1) Aucun
- 2) Un
- 3) Deux
- 4) Trois et plus

26. Parmi ces autres diplômes, combien ont été obtenu dans un programme donné en français?

- 1) Aucun
- 2) Un
- 3) Deux
- 4) Trois et plus

## Usages des langues au travail

27. Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la gestion?

- 1) Moins d'un an
- 2) Plus d'un an
- 3) 2 à 4 ans
- 4) 5 à 9 ans
- 5) 10 ans et plus

28. Dans quel domaine de la gestion travaillez-vous actuellement?

- 1) Affaires internationales
- 2) Comptabilité
- 3) Finances
- 4) Opération et production
- 5) Ressources humaines
- 6) Technologies de l'information
- 7) Management
- 8) Marketing
- 9) Stratégie
- 10) Autre

29. Quelle est votre situation actuelle au travail?

- 1) J'occupe un poste d'analyste ou de spécialiste
- 2) J'occupe un poste de gestion
- 3) J'occupe un poste de direction
- 4) Je suis propriétaire-entrepreneur
- 5) Autre

30. Dans quel type d'organisation ou d'entreprise travaillez-vous actuellement?

- 1) Une grande entreprise québécoise
- 2) Une grande entreprise canadienne
- 3) Une grande entreprise internationale
- 4) Une PME
- 5) Une très petite entreprise (moins de 10 employés)
- 6) Une organisation sans but lucratif
- 7) Une organisation publique ou parapublique

31. Où se situe votre lieu de travail actuel dans le grand Montréal ?

- 1) Centre-ville de Montréal
- 2) Est de Montréal
- 3) Ouest de Montréal
- 4) Nord de Montréal
- 5) Banlieues de Montréal

32. Quelle est la langue la plus fréquemment utilisée dans votre entreprise?

- 1) Le français
- 2) L'anglais
- 3) Autant le français que l'anglais
- 4) Une autre langue

33. Au travail, en ne considérant que le français et l'anglais, vous diriez que vous (ne) parlez

- 1) que le français
- 2) surtout le français, et un peu d'anglais
- 3) que l'anglais
- 4) surtout l'anglais, et un peu de français
- 5) aussi souvent le français que l'anglais

34. Au travail, vous arrive-t-il de parler une autre langue que le français et/ou l'anglais?

- 1) Jamais
- 2) Rarement
- 3) À l'occasion
- 4) Souvent
- 5) Ne s'applique (je ne parle pas une autre langue)

35. Quelle(s) langue(s) parlez-vous avec vos principaux collègues de travail, ceux avec qui vous travaillez quotidiennement?

- 1) Le français
- 2) L'anglais
- 3) Une autre langue que le français et l'anglais
- 4) Le français avec certains, l'anglais avec d'autres
- 5) Le français avec certains, une autre langue que l'anglais avec d'autres
- 6) L'anglais avec certains, une autre langue que le français avec d'autres
- 7) Le français avec certains, l'anglais avec d'autres et une autre langue avec d'autres
- 8) Ne s'applique pas

36. Au travail, quelle langue parlez-vous avec votre supérieur immédiat?

- 1) Le français
- 2) L'anglais
- 3) Autant le français que l'anglais
- 4) Une autre langue
- 5) Ne s'applique pas

37. Au travail, quelle langue parlez-vous avec votre/vos subalterne(s)?

- 1) Le français
- 2) L'anglais
- 3) Une autre langue
- 4) Le français avec certains, l'anglais avec d'autres
- 5) Le français avec certains, une autre langue que l'anglais avec d'autres
- 6) L'anglais avec certains, une autre langue que le français avec d'autres
- 7) Le français avec certains, l'anglais avec d'autres et une autre langue avec d'autres
- 8) Ne s'applique pas

38. Au travail, quelle langue parlez-vous avec votre/vos client(s)?

- 1) Le français
- 2) L'anglais
- 3) Une autre langue
- 4) Le français avec certains, l'anglais avec d'autres
- 5) Le français avec certains, une autre langue que l'anglais avec d'autres
- 6) L'anglais avec certains, une autre langue que le français avec d'autres
- 7) Le français avec certains, l'anglais avec d'autres et une autre langue avec d'autres
- 8) Ne s'applique pas

39. Au travail, quelle (s) langue(s) parlez-vous avec vos fournisseurs?

- 1) Le français
- 2) L'anglais
- 3) Une autre langue
- 4) Le français avec certains, l'anglais avec d'autres
- 5) Le français avec certains, une autre langue que l'anglais avec d'autres
- 6) L'anglais avec certains, une autre langue que le français avec d'autres
- 7) Le français avec certains, l'anglais avec d'autres et une autre langue avec d'autres
- 8) Ne s'applique pas

40. Y a-t-il d'autres langues que le français et l'anglais qui sont utilisées sur le lieu de votre travail?

- 1) Aucune autre langue
- 2) Une autre langue
- 3) Deux autres langues
- 4) Trois autres langues et plus

41. Dans vos échanges avec vos collègues de travail, arrive-t-il qu'un collègue vous parle dans une des deux langues officielles du Canada (anglais par exemple) et que vous lui répondiez dans l'autre langue officielle (français par exemple)?

- 1) Jamais
- 2) Rarement
- 3) À l'occasion
- 4) Souvent

42. Dans vos échanges avec vos collègues de travail, arrive-t-il que vous parliez à un collègue dans une des deux langues officielles du Canada (français par exemple) et qu'il vous réponde dans l'autre langue officielle (anglais par exemple)?

- 1) Jamais
- 2) Rarement
- 3) À l'occasion
- 4) Souvent

43. Est-ce une façon répandue de communiquer et d'échanger dans votre entreprise (parler dans une langue et avoir la réponse dans une autre)?

- 1) Non pas du tout
- 2) À l'occasion
- 3) Oui mais surtout avec certains collègues
- 4) Oui c'est une situation très répandue
- 5) Oui surtout dans les relations externes (clients, fournisseurs, etc.)

44. Habituellement, dans les réunions de travail, quelle langue parle-t-on dans votre organisation?

- 1) Le français
- 2) L'anglais
- 3) Une autre langue que l'anglais et le français
- 4) Français et anglais
- 5) Français et une autre langue que l'anglais
- 6) Anglais et une autre langue que le français
- 7) Le français, l'anglais et au moins une autre langue

45. Dans votre entreprise, y a-t-il une politique concernant l'apprentissage et le perfectionnement des langues?

- 1) Oui
- 2) Non

46. Avez-vous suivi une formation dans votre entreprise, ou à l'extérieur mais payée par l'entreprise, pour perfectionner votre français?

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Ne s'applique pas

47. Avez-vous suivi une formation dans votre entreprise, ou à l'extérieur mais payée par l'entreprise, pour perfectionner votre anglais?

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Ne s'applique pas

48. Avez-vous suivi une formation dans votre entreprise, ou à l'extérieur mais payée par l'entreprise, pour perfectionner une autre langue que le français et/ou l'anglais?

- 1) Oui
- 2) Non
- 3) Ne s'applique pas

49. En dehors du travail, dans votre vie quotidienne au Québec, utilisez-vous le français?

- 1) Jamais
- 2) Rarement
- 3) À l'occasion
- 4) Souvent
- 5) Toujours

50. En dehors du travail, dans votre vie quotidienne au Québec, utilisez-vous l'anglais?

- 1) Jamais
- 2) Rarement
- 3) À l'occasion
- 4) Souvent
- 5) Toujours

51. En dehors du travail, dans votre vie quotidienne, utilisez-vous une autre langue que l'anglais et le français?

- 1) Jamais
- 2) Rarement
- 3) À l'occasion
- 4) Souvent
- 5) Toujours
- 6) Ne s'applique pas (je ne parle pas une autre langue que le français et/ou l'anglais)

52. Voulez-vous préciser ou commenter certaines de vos réponses? Vous pouvez le faire ici.

---

---

---

---

---

---

53. Accepteriez-vous de participer à un entretien d'environ 45 minutes pour que nous puissions approfondir votre expérience de travail, notamment votre usage des langues au travail?

- 1) Oui, j'accepte (Contactez-nous à l'adresse suivante : [contact@intercultureljp.net](mailto:contact@intercultureljp.net))
- 2) Non

## **ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE EN LIGNE, VERSION ANGLAISE**

This questionnaire is intended for young managers aged 35 years and under, residing and working in the Greater Montreal area, who have obtained at least a university diploma in Management. It will take about 15 minutes to complete. The information gathered is anonymous and will remain strictly confidential; it will only be used to advance knowledge, and the overall findings will be disseminated in academic, professional and institutional forums.

There are 53 questions in this survey.

### 1. Gender

- 1) Female
- 2) Male

### 2. Age

- 1) 21-25 years
- 2) 26-30 years
- 3) 31-35 years

### 3. In what country were you born?

---

### 4. Where do you live now?

- 1) Downtown Montreal
- 2) Montreal East
- 3) Montreal West
- 4) Montreal North
- 5) Suburbs of Montreal

### 5. What is the first language you learned and that you still understand?

---

### 6. Do you speak French?

- 1) Very well
- 2) Well
- 3) A little
- 4) Not at all

7. Do you write French?

- 1) Very well
- 2) Well
- 3) A little
- 4) Not at all

8. Do you speak English?

- 1) Very well
- 2) Well
- 3) A little
- 4) Not at all

9. Do you write English?

- 1) Very well
- 2) Well
- 3) A little
- 4) Not at all

10. What other languages do you speak very well or well?

---

---

11. Where did you do the majority of your schooling at the elementary level?

- 1) In Quebec
- 2) Outside of Quebec

12. In what language did you do the majority of your schooling at the elementary level?

- 1) French
- 2) English
- 3) Other

13. Where did you do the majority of your schooling at the high school level (or the equivalent)?

- 1) In Quebec
- 2) Outside of Quebec

14. In what language did you do the majority of your schooling at the high school level (or the equivalent)?

- 1) French
- 2) English
- 3) Other

15. Where did you do the majority of your college studies (or the equivalent)?

- 1) In Quebec
- 2) Outside of Quebec

16. In what language did you do the majority of your college studies (or the equivalent)?

- 1) French
- 2) English
- 3) Other

17. Where did you do the majority of your university studies?

- 1) In Quebec
- 2) Outside of Quebec

18. In what language did you do the majority of your university studies?

- 1) French
- 2) English
- 3) Other

19. Where did you obtain your first university diploma in Management?

- 1) In Quebec
- 2) Outside of Quebec

20. In what language did you obtain this first university diploma in Management?

- 1) French
- 2) English
- 3) Other

21. In what university institution did you obtain this first diploma in Management?

---

22. In what field did you obtain this first university diploma in Management?

- 1) International business
- 2) Accounting
- 3) Finance
- 4) Operations and production management
- 5) Human resources management
- 6) Information technologies management
- 7) Management
- 8) Marketing
- 9) Strategy
- 10) Other

23. What type of diploma was this first university diploma in Management?

- 1) A degree
- 2) A certificate
- 3) An MBA
- 4) A M. Sc.
- 5) A Ph. D.
- 6) Other

24. Have you obtained any other university diploma(s)?

- 1) Yes
- 2) No

25. Of these other diplomas, how many were obtained in a Management program?  
Only answer this question if the following conditions are met: Answer was "Yes" at question 24.

- 1) None
- 2) One
- 3) Two
- 4) Three or more

26. Of these other diplomas, how many were obtained in a program given in French?  
Only answer this question if the following conditions are met: Answer was "Yes" at question 24.

- 1) None
- 2) One
- 3) Two
- 4) Three or more

27. How many years have you worked in the Management field?

- 1) One year and less
- 2) Between one and two years
- 3) 2 to 4 years
- 4) 5 to 9 years
- 5) 10 years or more

28. In what Management field are you currently working?

- 1) International business
- 2) Accounting
- 3) Finances
- 4) Operations and production
- 5) Human resources
- 6) Information technologies
- 7) Management
- 8) Marketing
- 9) Strategy
- 10) Other

29. What is your current work situation?

- 1) I hold a position as an analyst or specialist
- 2) I hold a management position
- 3) I hold an executive position
- 4) I am an owner-entrepreneur
- 5) Other

30. In what type of organization or business are you currently working?

- 1) A large Quebec business
- 2) A large Canadian business
- 3) A large international business
- 4) A SME
- 5) A very small business (fewer than 10 employees)
- 6) A non-profit organization
- 7) A public or para-public organization

31. Where is your current workplace located in the Montreal region?

- 1) Downtown Montreal
- 2) Montreal East
- 3) Montreal West
- 4) Montreal North
- 5) Suburbs of Montreal (Laval, Brossard, etc.)

32. What is the language most frequently used in your enterprise or organization?

- 1) French
- 2) English
- 3) English and French equally
- 4) Another language

33. At work, considering only French and English, you would say

- 1) You speak only French
- 2) You speak mostly French, and a little English
- 3) You speak only English
- 4) You speak mostly English, and a little French
- 5) You speak French and English equally

34. At work, do you speak a language other than French and/or English?

- 1) Never
- 2) Rarely
- 3) Sometimes
- 4) Often
- 5) Not applicable (I do not speak another language)

35. What language(s) do you speak with your principal work colleagues, those you work with everyday?

- 1) French
- 2) English
- 3) A language other than French or English
- 4) French with some people, English with others
- 5) French with some people, a language other than English with others
- 6) English with some people, a language other than French with others
- 7) French with some people, English with others and another language with others
- 8) Not applicable

36. At work, what language do you speak with your immediate superior?

- 1) French
- 2) English
- 3) English and French equally
- 4) Another language
- 5) Not applicable

37. At work, what language do you speak with your subordinate(s)?

- 1) French
- 2) English
- 3) A language other than French and English
- 4) French with some people, English with others
- 5) French with some people, a language other than English with others
- 6) English with some people, a language other than French with others
- 7) French with some people, English with others and another language with others
- 8) Not applicable

38. At work, what language do you speak with your client(s)?

- 1) French
- 2) English
- 3) A language other than French and English
- 4) French with some people, English with others
- 5) French with some people, a language other than English with others
- 6) English with some people, a language other than French with others
- 7) French with some people, English with others and another language with others
- 8) Not applicable

39. At work, what language do you speak with your supplier(s)?

- 1) French
- 2) English
- 3) A language other than French and English
- 4) French with some people, English with others
- 5) French with some people, a language other than English with others
- 6) English with some people, a language other than French with others
- 7) French with some people, English with others and another language with others
- 8) Not applicable

40. Are there languages other than French and English that are used in your workplace?

- 1) No other language
- 2) One other language
- 3) Two other languages
- 4) Three or more other languages

41. In your conversations with colleagues, does it ever happen that a colleague speaks to you in one of the official languages in Canada (French for instance) and you answer in the other official language (English for instance)?

- 1) Never
- 2) Rarely
- 3) Sometimes
- 4) Often

42. In your conversations with your colleagues, does it ever happen that you speak to a colleague in one of the official languages in Canada (English for instance) and he answers in the other official language (French for instance)?

- 1) Never
- 2) Rarely
- 3) Sometimes
- 4) Often

43. Is this a common way of communicating in your organization (to speak in one language and be answered in another language)?

- 1) No, not at all
- 2) Sometimes
- 3) Yes, but mainly with certain colleagues
- 4) Yes, it's a very common situation
- 5) Yes, especially with external relations (clients, suppliers, etc.)

44. In work meetings, what language is usually spoken in your organization?

- 1) French
- 2) English
- 3) Another language
- 4) English and French
- 5) French and another language than English
- 6) English and another language than French
- 7) English, French and at least one other language

45. In your organization, is there a policy regarding language learning and improvement?

- 1) Yes
- 2) No

46. Have you received training in your organization, or paid by your organization, to improve your French?

- 1) Yes
- 2) No
- 3) Not applicable

47. Have you received training in your organization, or paid by your organization, to improve your English?

- 1) Yes
- 2) No
- 3) Not applicable

48. Have you received training in your organization, or paid by your organization, to improve a language other than English and/or French?

- 1) Yes
- 2) No
- 3) Not applicable

49. Do you use French outside of work, in your daily life in Quebec?

- 1) Never
- 2) Rarely
- 3) Sometimes
- 4) Often
- 5) Always

50. Do you use English outside of work, in your daily life in Quebec?

- 1) Never
- 2) Rarely
- 3) Sometimes
- 4) Often
- 5) Always

51. Do you use a language other than French or English outside of work, in your daily life in Quebec?

- 1) Never
- 2) Rarely
- 3) Sometimes
- 4) Often
- 5) Always
- 6) Not applicable (I do not speak another language)

52. Do you want to clarify or comment on some of your responses? You can do so here.

---

---

---

---

---

---

53. Would you agree to take part in an interview of approximately 45 minutes so we can learn more about your experience at work, in particular your use of languages at work?

- 1) Yes, I agree (Email us at the following address: [contact@intercultureljpgd.net](mailto:contact@intercultureljpgd.net))
- 2) No

Thank you for participating in this survey.

Don't forget to send us a message if you agree to participate in a face to face, 45-minute interview so that we can learn more about your experience at work, and in particular your use of languages at work. You can reach us at the following email address: [contact@intercultureljpgd.net](mailto:contact@intercultureljpgd.net)

### **ANNEXE 3 : CANEVAS DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES**

1. Quel type d'emploi occupez-vous en gestion? Depuis combien de temps? Etc.
2. Quelle(s) langue(s) parlez-vous très bien ou bien? Où les avez-vous apprises? Les parlez-vous régulièrement? Dans quel contexte? Etc.
3. Quelle(s) langue(s) utilisez-vous au travail? Pouvez-vous nous préciser davantage à quoi ressemble une journée type de travail pour vous?
4. Parler cette langue ou ces langues au travail, est-ce un choix personnel ou une obligation? Dans quel contexte les utilisez-vous? À quelle fréquence? Avec qui? Etc.
5. Est-ce que l'utilisation de cette ou ces langue(s) vous est favorable dans l'accomplissement de vos tâches?
6. Votre situation est-elle unique ou fréquente dans votre organisation? Quelle langue est la plus utilisée? D'autres langues?
7. Y a-t-il une politique linguistique dans votre entreprise? Si oui, en quoi consiste-t-elle?
8. Cette situation langagière au travail est-elle différente ou très similaire de ce que vous vivez dans votre quotidien à l'extérieur du bureau?
9. Vos études et le milieu dans lequel vous les avez faites vous ont-ils bien préparé, sur le plan linguistique, pour vous intégrer adéquatement à cet emploi et au monde du travail montréalais en général?
10. Croyez-vous que l'usage du français en milieu de travail, dans le contexte montréalais, peut nuire à la croissance de l'organisation pour laquelle vous travaillez? Ou à votre cheminement professionnel?
11. Que pensez-vous des mesures prises par le gouvernement du Québec au fil du temps pour protéger la langue française au travail?
12. [Si pertinent] Le multilinguisme en milieu de travail favorise-t-il le travail en équipe et la cohésion au sein de l'organisation?
13. Avez-vous déjà travaillé dans un milieu où la situation langagière était différente de ce que vous vivez actuellement? Si oui, pouvez-vous nous décrire cet environnement et la manière dont vous vous adapté à ce dernier? Si non, seriez-vous intéressé à travailler dans un milieu où cette situation langagière serait différente?

## ANNEXE 4 : GRILLE D'ANALYSE DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

Informations préliminaires	Entrevue avec XYZ
Type d'entreprise	
Type de poste occupé	
Emplois précédents (si pertinent)	
Langue(s) parlée(s)	
Langue maternelle	
Francophone/anglophone/allophone	
Grille d'analyse de l'entrevue	
Utilisation en pourcentage des langues parlées au travail.	
Langues parlées à l'interne; à l'externe (clients, fournisseurs); en réunion; dans les communications officielles.	
Présence d'une politique linguistique spécifique dans l'entreprise.	
La maîtrise de l'anglais ou du français ou les deux était-elle un critère à l'embauche?	
La situation linguistique actuelle est-elle confortable?	
Est-ce que le cheminement académique a été préparatoire à la situation linguistique actuellement vécue au travail?	
Comment la langue seconde a-t-elle été apprise?	
Position concernant la préservation du fait français au Québec, particulièrement à Montréal.	
Position face à l'importance de la maîtrise de l'anglais dans les entreprises québécoises.	
Citations pertinentes.	
Concernant les allophones	
Regard sur la situation linguistique québécoise.	
Intégration à la société québécoise.	



*Conseil supérieur  
de la langue  
française*

Québec 

800, place D'Youville, 13<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 3P4  
Téléphone : 418 643-2740  
Télécopieur : 418 644-7654  
Courriel : [csf@csf.gouv.qc.ca](mailto:csf@csf.gouv.qc.ca)

[www.csf.gouv.qc.ca](http://www.csf.gouv.qc.ca)