

Eva Lavric
Innsbruck

Stratégies et identités plurilingues des entreprises et des individus dans les entreprises

Department of Foreign Language Business Communication
Vienna University of Economics and Business (WU)

WU Online Papers in International Business Communication
Series 1: "Intercultural Communication and Language
Learning"
Paper 7
December 2009

<http://epub.wu-wien.ac.at>

Stratégies et identités plurilingues des entreprises et des individus dans les entreprises

Eva Lavric

Abstract

Les langues, une ressource économique ? Les problèmes de la variété linguistique et des choix linguistiques sont abordés par les entreprises et par leurs salariés sous le double aspect de la communication externe et de la communication interne. Ces questions, qui n'ont fait l'objet jusqu'à présent que d'études statistico-quantitatives, seront traitées dans cette contribution à travers une série d'études de cas qualitatives, couvrant une vaste gamme de secteurs, de branches et de tailles d'entreprises.

Une vue d'ensemble de toutes ces études de cas nous permettra de tirer des conclusions générales sur les particularités des choix et politiques linguistiques en milieu d'affaires, que ce soit le mélange spécifique entre adaptation et standardisation, le cas spécial des négociations, les conséquences de la domination d'un certain marché, l'importance de l'organisation des canaux de distribution, l'impact du rapport coûts-bénéfices ainsi que des expériences linguistiques personnelles des hauts responsables. Nous nous pencherons également sur la question de la méthodologie de telles enquêtes, sur les positions inégales du vendeur et de l'acheteur et sur le trade-off entre communication externe et interne dans les entreprises.

Language as an economic resource: How do companies and their employees deal with problems of linguistic variety and language choice in both internal and external business communication? These questions have only been dealt with until now on a quantitative, statistical level. In contrast the present paper is based on a series of qualitative case studies, covering a wide area of sectors and business types.

An overview of these studies allows us to draw more general conclusions about the specificities of code choice and language policies in business contexts, the mix between adaptation and standardization strategies, the special case of negotiations, the importance of market power and organization structures, the link with cost-benefit considerations and with the managers' personal language experiences. We shall touch on problems of survey methods as well as the dissymmetry between selling and buying and the frequent trade-off between internal and external business communication.

Une version préliminaire en anglais de cet article a été publiée sous le titre "Fifteen Theses About Business Language Choices. Plurilingual Strategies of Companies and of Individuals Within Companies" dans la revue *Fachsprache. International Journal of LSP* 30/3-4 (2008), pp.156-169.

Keywords

Besoins langagiers, alternance codique, choix des langues, entreprises et langues
Language needs, code switching, code choice, language in business

Stratégies et identités plurilingues des entreprises et des individus dans les entreprises. 15 thèses sur les choix linguistiques

En ce siècle de globalisation, c'est peut-être au niveau des entreprises que nous assistons, par nécessité, aux plurilinguismes les plus spectaculaires. Nous sommes loin, en effet, d'être dans une situation où l'anglais serait la langue unique et dominante du « big business ». La concurrence accrue, mais aussi le goût de l'international, poussent les entreprises, et les individus dans les entreprises, à s'adapter de plus en plus aux langues et aux préférences linguistiques de leurs partenaires. Toute une classe de professionnels plurilingues et super-plurilingues vit au quotidien une pratique judicieuse et différenciée de l'alternance codique dans tous ses états. Décrire cette situation au niveau des individus et des entreprises, par une série d'études de cas qualitatives, voilà le but de cette contribution.

La question des choix et identités linguistiques des entreprises et de leurs salariés n'est pas sans avoir suscité quelques polémiques. En bref, voici les positions antagonistes que l'on a pu défendre à ce sujet :

- « De nos jours dans le commerce international tout le monde parle anglais ; c'est pourquoi la langue ne constitue plus un problème. » C'est là ce que l'on pourrait appeler la « thèse de l'English-only » ou « thèse de la standardisation », qui constitue, bien évidemment, une simplification de la réalité. Mais il peut être intéressant de vérifier dans quelle mesure et dans quelles circonstances cette thèse est effectivement valable. (Et, si l'anglais constitue bien la clé unique du monde des affaires, comment les entreprises s'arrangent-elles pour toujours disposer de compétences suffisantes dans cette langue ?)
- Et voici bel et bien la thèse contraire, elle aussi avancée très souvent lorsqu'on parle de langues : « Dans les affaires il faut toujours parler la langue de votre client, sinon, vous ne réussirez pas à vendre quoi que ce soit. » Cette « thèse de la langue du client » ou « thèse de l'adaptation » demande elle aussi à être vérifiée dans les faits, et elle donne lieu elle aussi à la question de savoir comment font les entreprises pour se munir en tout lieu et à tout moment des compétences nécessaires. À noter que cette thèse ne parle que de la vente, assumant que « pour acheter, il suffit de parler sa langue maternelle. » (« thèse de la non-adaptation »).

Bien évidemment, la réalité du monde des affaires se situe quelque part entre ces deux extrêmes, mais une telle assertion reste vague et peu concrète. Une étude scientifique se doit d'aller plus loin, de creuser plus profondément, c'est-à-dire d'identifier les contextes et facteurs qui agissent en faveur de l'une ou l'autre pratique, ou plus précisément, qui déterminent les choix spécifiques opérés par une entreprise donnée, le mélange spécifique qu'elle met en place ainsi que les mesures prises et à prendre pour être à même d'affronter les défis linguistiques.

Jusqu'à présent, la recherche a eu vis-à-vis de ces questions une approche statistico-quantitative. Je me réfère à ce qui est connu comme l'étude des besoins langagiers des entreprises, qui se sert traditionnellement de questionnaires adressés aux entreprises d'une certaine région, voire de l'Europe tout entière (Vandeemeeren 1998, Hagen 1999)¹. Ce qui n'a pas été fait et qui reste à faire, c'est une étude de ces besoins langagiers avec un instrumentaire qualitatif et au niveau d'une série d'études de cas qui se complètent pour donner un panorama détaillé et qui permettent de répondre aussi à des questions d'ordre motivationnel.

De plus, ce qui manque également, c'est une étude des choix linguistiques dans la communication interne des entreprises, comme aussi de l'impact des politiques linguistiques externes sur cette communication interne.

Et finalement, nous n'avons pas non plus d'études qui mettent en relation les questions de politique linguistique et le problème de l'organisation des canaux de distribution – ce qui constitue pourtant une piste importante à ne pas négliger, comme nous allons le voir.

Dans l'intention de combler ces lacunes, j'ai organisé ces dernières années toute une série de projets, d'ateliers, de séminaires, de mémoires et de thèses dans le cadre de l'Université d'économie de Vienne (Wirtschaftsuniversität Wien) d'abord, puis de l'Université d'Innsbruck au Tyrol, avec le but commun d'approfondir nos connaissances sur les options et les motivations des choix linguistiques dans des environnements professionnels de tous genres, et plus spécialement dans les entreprises.

Mon point de départ a été une enquête sur les choix linguistiques parmi les membres de mon ancien institut, l'institut de langues romanes de la Wirtschaftsuniversität (Lavric 2000 and 2001). Cette étude des choix linguistiques en milieu universitaire a révélé un certain nombre de facteurs qui déterminent les choix linguistiques des interactants, dans un institut de langues comme aussi dans d'autres contextes professionnels.² En voici les principaux:

¹ Lavric (1991), par exemple, est une telle enquête (quantitative) sur les besoins linguistiques effectuée auprès des diplômés de l'Université d'économie de Vienne (Wirtschaftsuniversität Wien), qui étudie par exemple le lien entre le niveau de compétence et l'utilisation effective des langues en milieu professionnel. À cela s'ajoutent une série de mémoires de maîtrise réalisés à l'initiative de Lavric consacrés aux besoins langagiers dans les langues autres que l'anglais (français, espagnol, italien) dans les entreprises autrichiennes (cf. Kubista-Nugent 1996, Rheindt 1997, Seeböck 1999, Daublebsky 2000).

² L'enquête publiée comme Lavric 2002 complète ces recherches sur les choix linguistiques en contexte universitaire, plus particulièrement dans l'enseignement des langues à l'université, par une étude des emplois de la langue maternelle des étudiants (ainsi que de langues tierces) dans le contexte des cours de langue à l'université, aussi bien pendant le cours que tout autour du cours. Pour n'en citer qu'un résultat, on pourrait penser que les professeurs de langue qui sont locuteurs natifs utilisent plus volontiers et plus exclusivement la langue cible dans les contacts avec les étudiants ; suivant mon enquête, cependant, ceci n'est valable qu'en dehors des cours (heures de permanence, contacts privés), tandis que dans le cadre du cours proprement dit, le recours ou non-recours à la langue maternelle n'affiche pas de différence entre professeurs natifs et non-natifs.

- « naturel/efficacité » : c'est le facteur qui fait que des personnes partageant une même langue maternelle communiquent dans cette langue ; ou bien que deux personnes qui ne partagent pas la même langue maternelle choisissent pour communiquer la langue pour laquelle le produit de leurs compétences est maximal ;³
- « désir de s'exercer » : c'est un facteur qui fait qu'on s'écarte du choix le plus naturel ou le plus efficace pour pratiquer une langue que l'on désire apprendre ;
- « prestige » : il arrive que l'on choisisse une langue pour impressionner son interlocuteur – ce facteur a aussi un revers de la médaille, le fait d'éviter de parler une langue par « crainte de perdre la face en faisant des erreurs » ;
- et enfin, le facteur « complaisance », qui signifie que l'on se sert d'une langue dont on pense qu'elle est préférée par l'interlocuteur. La complaisance est un facteur absolument crucial pour les choix linguistiques, dans tous les contextes mais tout particulièrement en contexte d'affaires.

Ces contextes d'affaires apparaissent d'abord en Lavric 2003 ; cet article est un programme de recherche destiné à appliquer les résultats des études antérieures aux choix linguistiques dans les entreprises. Ce programme de recherche a été rempli depuis par toute une série d'études très diverses que j'ai pu mener à bien grâce à mes étudiants :

- En 2003 j'ai organisé (ensemble avec Bernhard Bäck) un séminaire à l'Université d'économie de Vienne sur le sujet des choix linguistiques dans les entreprises internationales, surtout dans les entreprises françaises en Autriche et vice versa (Lavric/Bäck 2003).⁴
- En 2004 ce même Bernhard Bäck a soutenu sa thèse de doctorat de 3^e cycle sur les entreprises autrichiennes qui exportent vers les pays de langues romanes (cf. aussi Bäck/Lavric 2009). Cette étude se compose de trois études de cas qualitatives d'envergure, réalisées à l'aide de questionnaires et d'interviews (entretiens semi-directifs). Elle fournit non seulement une vue très détaillée des besoins et des pratiques langagières dans les entreprises étudiées, mais aussi un modèle théorique qui reflète le fait que les politiques linguistiques en contexte d'affaires se situent à trois niveaux distincts et complémentaires : un niveau macro (politiques et données linguistiques du pays, de la région), un niveau méso (politiques et choix linguistiques de la branche et de l'entreprise) et un niveau micro (le niveau des employés, des clients et de leurs rencontres spécifiques, avec leurs compétences et

Lavric en prép. continue en quelque sorte sur la même piste, analysant le rôle de la langue maternelle dans les cours de français du secondaire autrichien et les cours d'allemand du secondaire français, à travers des enregistrements et transcriptions.

³ Je dois admettre que j'avais l'habitude de parler de « la somme des compétences », jusqu'à ce que je sois corrigée par Bäck 2004.120, qui fait remarquer tout à fait correctement que des compétences nulles ou quasiment nulles de la part d'un des participants ne peuvent pas être compensées par des compétences pour excellentes qu'elles soient de la part de son interlocuteur. Donc, ce doit bien être le produit, et non pas la somme qui compte.

⁴ Ce séminaire comptait 19 participants qui ont traité quatre sujets théoriques et neuf études de cas, réparties sur des entreprises françaises exportant en Autriche, des entreprises autrichiennes important de France, des entreprises autrichiennes et allemandes exportant vers les marchés des pays de langues romanes, des filiales françaises d'entreprises autrichiennes et surtout, plusieurs filiales autrichiennes d'entreprises françaises, voir tableau 1.

préférences linguistiques individuelles, ce que Bäck appelle les facteurs « dispositionnels », « motivationnels » et « situationnels »).

- Cette étude a été complétée en 2005 par le mémoire de maîtrise de Žofia Mrázová sur la communication externe et interne dans une banque d'affaires française à Paris, qui a ajouté aux interviews et questionnaires les méthodes de l'observation participante et celle du journal linguistique inventée par Bürkli 1999. Ce mémoire a apporté des résultats intéressants concernant le *trade-off* entre communication externe et interne tel qu'il se présente dans la politique linguistique d'une entreprise internationale.
- En automne 2005, j'ai eu l'occasion d'organiser un atelier sur le thème des « Choix linguistiques / alternances codiques en contexte professionnel » à la Conférence annuelle des linguistes autrichiens (ÖLT) à Graz, dont les thèmes traités couvrent un domaine très vaste, allant de l'enseignement et des contextes universitaires jusqu'aux situations de traduction et d'interprétariat, en passant par les choix linguistiques de l'église et les alternances codiques dans les affaires et notamment dans le tourisme (les actes de cet atelier ont été publiés dans Lavric e.a. 2009).
- Enfin, le thème des choix linguistiques dans les entreprises a été repris dans un séminaire-projet que j'ai pu organiser en hiver 2005/2006 à l'Université d'Innsbruck (et dont les résultats ont été publiés sous forme d'un livre, cf. Lavric 2007/09 et 2009a). Ce séminaire ressemblait à bien des égards à celui que j'avais organisé en 2003 à la Wirtschaftsuniversität, mais il a pu profiter de toutes les recherches entreprises depuis. Ses dix-sept participants ont réalisé seize études de cas qualitatives dans une vaste gamme de secteurs et branches économiques et dans des entreprises de toutes tailles, situées pour la plupart dans les provinces autrichiennes du Tyrol et du Vorarlberg ainsi que dans les régions attenantes du Tyrol du Sud (Italie), et avec une exception en Allemagne. Les secteurs étudiés vont du tourisme à l'industrie mécanique, en passant par les banques, les ressources humaines, les transports et l'importation de fruits. Pour la méthodologie, toutes ces études de cas se basent sur des questionnaires et des interviews qualitatives (entretiens semi-directifs), mais certaines ont eu l'occasion d'y ajouter l'observation participante et la méthode du journal linguistique (qui consiste à accompagner un professionnel pendant une journée et à noter ses choix linguistiques et ses alternances codiques en fonction de ses partenaires).⁵

Grâce aux étudiants et chercheurs qui ont participé à toutes ces activités, nous pouvons désormais nous appuyer sur une vaste gamme d'études de cas qualitatives, étudiant un grand nombre d'entreprises (29 au total, plus une trentième dirigée par Martin Stegu et Fiorenza Fischer) de toutes tailles et de toutes branches, situées en France, en Autriche, en Allemagne et en Italie. (Notre tableau 1 donne une vue d'ensemble de toutes ces études de cas, avec tous les détails concernant les entreprises étudiées, les méthodes employées et les résultats obtenus.)

En comparant les résultats de toutes ces études, nous sommes à présent en mesure de tirer toute une série de conclusions générales qui pourront servir de point de départ à d'ultérieures recherches. Elles seront présentées ici sous forme d'une série de 15 thèses sur les choix linguistiques dans les entreprises (voir aussi Lavric 2008 et 2009b)⁶ :

⁵ L'une des participantes (celle qui a travaillé sur l'entreprise de recrutement en ressources humaines) a complété son étude par une analyse quantitative d'offres d'emploi.

⁶ Lavric 2009b est un résumé de toutes mes recherches accomplies jusqu'à présent sur les choix codiques dans divers contextes.

1. Les questions de langues sont souvent traitées à travers l'organisation des canaux de distribution.

C'est là peut-être le résultat le plus important de nos recherches (cf. Bäck 2004.114 et Bäck/Lavric 2009). La nécessité de s'adresser aux clients dans leur langue maternelle est toujours impérative – mais les réactions à cette nécessité divergent. (Ceci n'est bien sûr valable que pour les contextes B2B, donc pour la communication entre entreprises, et non pas pour le tourisme, où l'on n'a pas d'autre choix que de s'adresser au client directement et donc de s'adapter à ses besoins.) Dans la communication entre entreprises, il existe trois stratégies fondamentales, dont le choix dépend de la taille de la société et de la nature des marchés, et qui sont susceptibles aussi d'être combinées :

- l'entreprise peut s'adresser au client directement ; elle est alors obligée de fournir les compétences linguistiques nécessaires à travers son propre personnel ;
- elle peut aussi se servir d'un agent commercial qui travaille sur le marché étranger ;
- elle peut enfin fonder une filiale de distribution dans le pays visé.

Dans les deux derniers cas, le problème linguistique, au lieu d'être une question de communication externe, se transforme grosso modo en une question de communication interne. Effectivement, dans ces cas-là, le déséquilibre des forces lié aux compétences linguistiques est tout simplement inversé : une entreprise qui s'adresse directement à ses clients se trouve en général dans la position du plus faible et se voit donc obligée de s'adapter. Par contre, une entreprise qui a à faire à un agent commercial ou à une filiale se trouve dans la position du plus fort et peut forcer ses partenaires à s'adapter ou, du moins, à se servir d'une lingua franca (en général, l'anglais). Ce qui prouve bien que les choix linguistiques dans les entreprises sont intimement liés au rapport des forces entre les partenaires en présence.⁷

⁷ Mais Bäck 2004.278-279 rapporte une anecdote intéressante sur la façon dont l'une de ses entreprises (n° 12, Rosenbauer) a conquis le marché latino-américain, en traduisant en espagnol tous ses prospectus et son matériel d'information. C'est ainsi qu'elle réussit à attirer à elle les agents commerciaux les plus performants, car elle avait justement « une langue d'avance » sur ses concurrents américains.

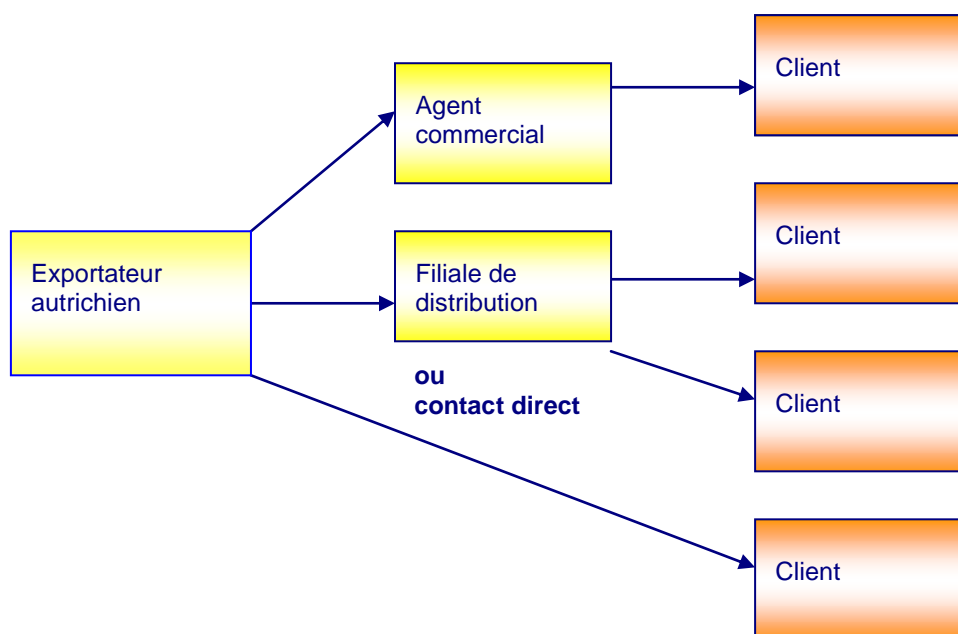


Fig. 1: Canaux de distribution

2. Dans certaines circonstances, il n'est pas exclu d'avoir du succès avec la stratégie de l'« English only ». (Mais cela dépend aussi de la politique de distribution.)

En fait, parmi les nombreuses études de cas réalisées par mes étudiants, il y a exactement deux entreprises qui ont réussi avec la stratégie de l'« English only ». Il est intéressant de voir cependant que ces entreprises opèrent toutes les deux à travers des canaux de distribution indirects. La première est une grande entreprise (étude de cas n° 19) qui par principe fonde une filiale dans chaque nouveau marché et qui communique en anglais avec ces filiales. Ce sont ces filiales de distribution qui se chargent de tous les contacts avec les clients. La deuxième est une entreprise petite mais performante (étude de cas n° 7) qui coopère sur tous les marchés étrangers avec des distributeurs locaux qu'elle choisit d'après le critère linguistique des compétences en anglais et, bien sûr, dans la langue nationale. Ce sont ces distributeurs locaux qui effectuent toutes les traductions de rigueur, que ce soit l'emballage, la publicité et jusqu'au nom de la marque.

Ce qui signifie donc que cette stratégie de l'« English only », même si les entreprises ont subjectivement l'impression de réussir avec une stratégie de langue unique, n'en est pas une si on prend en compte la totalité du système, soit le groupe tout entier avec tout le système des filiales de distribution dans le cas de la première de nos deux entreprises. Il n'y a que la deuxième qui puisse réellement s'enorgueillir d'avoir parfaitement délégué tout ce qui est politique et adaptation linguistiques.

3. L'adaptation linguistique (« la langue du client ») est un facteur de succès important, surtout dans certaines branches (dont, bien entendu, le tourisme, mais pas uniquement).

C'est là un principe qui s'impose avec une telle netteté qu'une énumération de toutes les entreprises qui suivent ce principe ainsi que des stratégies qu'elles mettent en œuvre à cet effet dépasserait de loin le cadre de cette modeste contribution. Pour ce qui est des compétences linguistiques des salariés, des cours de langues sont souvent organisés, que les salariés suivent en règle générale pendant leur temps libre, mais dont les frais sont pris en charge par la société.

Quant aux langues dont le besoin se fait sentir, il convient de mentionner l'effet de voisinage (langues de proximité) ; au Tyrol, cela signifie que l'on parle italien. Nous avons par exemple le cas d'une banque tyrolienne (étude de cas n° 17) qui a installé une agence (spéciale) uniquement pour ses clients italiens, avec un personnel spécialisé composé en grande partie de locuteurs natifs italiens. Sans effet de voisinage cette fois-ci, mais dans une autre banque, la banque d'investissement parisienne étudiée par Mrázová (2005) (étude de cas n° 13) fonctionne sur la base d'une équipe de locuteurs natifs (ou *near-natives*) pour chacun des marchés importants qu'elle dessert.

Dans ce contexte, il faut mentionner que les champions linguistiques parmi les entreprises ne se contentent pas d'avoir une personne pour chaque langue importante, mais qu'elles se dotent systématiquement de compétences supplémentaires pour le cas où le spécialiste principal de la langue en question se trouverait être absent pour une raison ou une autre.

Détail intéressant : dans l'une des entreprises étudiées par Bäck (2004.185) (STIA, n° 10), le standardiste a fait l'effort d'acquérir des compétences de base dans toute une série de langues, afin de pouvoir accueillir dans leur propre langue tous les clients et autres partenaires qui téléphonent à l'entreprise.⁸

Mais c'est bien le tourisme qui compte les plurilingues les plus polyvalents et les alternances codiques les plus spectaculaires. Deux de nos études de cas tyroliennes (n° 14 et 15) concernent des bureaux d'information touristique, l'une d'entre elles avec un journal linguistique qui révèle des alternances codiques au rythme d'un « switch » toutes les deux à trois minutes.⁹

4. Les besoins langagiers sont toujours soumis à des calculs de coûts et de bénéfices, avec tous les *trade-offs* qui s'en suivent.

Que les compétences linguistiques aient des effets positifs sur le succès dans les affaires, c'est là une vérité de La Palice. Cependant, les convictions se font moins évidentes dès qu'on essaie de mesurer cette influence. Le profit généré par les langues étrangères dans une entreprise n'est pas vraiment quantifiable, les coûts du plurilinguisme par contre le sont parfaitement. À cela s'ajoute le problème des échéances, car une bonne politique linguistique ne peut jamais

⁸ Dans une fabrique de tapis en Turquie, j'ai rencontré un teinturier capable d'expliquer son activité aux touristes en neuf langues différentes ! Non qu'il parlât réellement toutes ces langues, mais il avait appris son texte par cœur, ce qui était parfaitement suffisant en l'occurrence.

⁹ Il est intéressant de voir que ces alternances ont lieu non seulement entre l'allemand et les langues étrangères, mais aussi entre l'allemand standard et le dialecte local – ce qui n'est pas sans rappeler le livre de Bürkli 1999, qui a inventé et introduit la méthode du journal linguistique avec une étude des alternances codiques dans une entreprise suisse, alternances qui se produisaient dans son cas entre l'allemand standard, le « Schwyzerdeutsch » et différentes variétés de dialectes locaux.

porter de fruits qu'à moyen et à long terme. Il n'est donc pas étonnant de voir que les déclarations euphoriques en faveur des langues étrangères s'accompagnent rarement d'une action correspondante. Le plus simple investissement linguistique dans une aire géographique donnée n'est jamais à l'abri de coupes sévères, si son utilité marginale se trouve être remise en question (cf. Bäck/Lavric 2009).

Les entreprises sont en général très conscientes de l'importance croissante ou décroissante de certains marchés, ce qui conduit à des recrutements, mais aussi à des licenciements dès que le marché se révèle moins porteur que prévu. Pour n'en donner qu'un exemple, l'une des entreprises étudiées par Bäck (2004:281) (Rosenbauer, étude de cas n° 12) avait longtemps employé un salarié (spécial) pour les marchés russe et arabe ; mais les ventes déclinant, la même personne ne travaille plus pour cette entreprise que sur contrat.

5. Les compétences linguistiques créent (dans une certaine mesure) leurs propres marchés.

C'est là une thèse que j'avais déjà développée dans une contribution de 1991, où j'ai affirmé qu'un entrepreneur qui dispose de certaines compétences linguistiques a tendance à se tourner dans sa vie professionnelle vers les marchés correspondants. Ceci est valable – dirais-je aujourd'hui – pour les petites entreprises, dans lesquelles il est illusoire de vouloir mettre en place une stratégie linguistique complexe et exhaustive. Dans ces cas-là, les compétences du chef d'entreprise (ou quelquefois, mais rarement, celles d'un salarié) sont souvent décisives pour le choix des marchés à conquérir. C'est ce que nous avons observé par exemple dans une petite entreprise d'importation de fruits, étudiée dans le cadre du séminaire-projet de Lavric (étude de cas n° 29).

D'un autre côté, il est vrai aussi que les petites entreprises souffrent très souvent d'un manque de compétences linguistiques, comme dans l'une de nos études de cas, où la seule langue étrangère présente dans l'entreprise est l'anglais plus qu'approximatif de son patron (étude de cas n° 7).

6. Il existe dans les entreprises des compétences linguistiques dont on ne tient tout simplement pas compte.

Dans plusieurs de nos études de cas, il s'est avéré qu'il y avait certaines compétences linguistiques dont l'entreprise n'avait pas encore eu l'idée de tirer profit. C'est ce qui se passe souvent avec des immigrés est-européens parfaitement intégrés, que l'on égale mentalement à des natifs du pays de l'entreprise. Par exemple, Mrázová (2005) dans sa banque d'investissement à Paris était traitée linguistiquement comme si elle avait été Autrichienne, alors qu'elle est d'origine slovaque et qu'elle aurait donc pu fournir à son entreprise – qui est par ailleurs très consciente de l'enjeu linguistique – des opportunités supplémentaires en Europe du centre et de l'est.

Mais cette négligence est due peut-être aussi au fait que Mrázová n'était que stagiaire ; dans un autre cas, en effet, (n° 25) une entreprise avait recruté un salarié aux origines japonaises uniquement pour ses compétences en anglais, mais elle a fini par lui confier le marché japonais.

7. Les entreprises ne recourent que rarement aux services d'interprètes et de traducteurs professionnels, un problème certain résidant dans la terminologie spécialisée.

Il n'y a que les très grandes entreprises, celles qui peuvent se permettre une stratégie d'adaptation exhaustive, qui admettent avoir recours régulièrement à des services de traduction (et d'interprétariat), surtout pour les documents écrits comme les sites internet, les prospectus, etc. Ceci est valable surtout pour les sociétés de transports (études de cas n° 27 et 28), qui sont les championnes absolues des sites web plurilingues. (Toutes les langues promises par le site ne sont pas forcément toujours présentes dans l'entreprise, mais une bonne partie de ces langues est réellement parlée chez ces transporteurs.)

Ce sont surtout les entreprises qui vendent des produits de haute technologie qui se plaignent de la mauvaise qualité des traductions effectuées par des professionnels. Elles ont recours plutôt à leurs propres salariés, dont elles savent qu'ils connaissent au moins la terminologie spécialisée, quitte à faire revoir le texte final par un ami ou même un client de longue date dans le pays de destination.

8. Les négociations se font en général dans une *lingua franca*, pour que les deux parties concernées soient à égalité ; mais pendant les pauses et les phases de *small talk*, la complaisance et donc l'adaptation à la langue maternelle de l'autre sera très bien vue.

Les négociations commerciales constituent en effet une situation de communication tout à fait particulière, qui obéit à ses propres règles. C'est une situation dans laquelle la logique normale des choix linguistiques ne joue plus, car elle s'efface devant l'impératif de ménager des chances égales à toutes les parties en présence. C'est pourquoi il n'est pas concevable que l'une d'elles emploie sa langue maternelle, obligeant l'autre à faire un effort dans une langue étrangère. Les négociations constituent donc le domaine par excellence de l'emploi d'une *lingua franca*. Même les férus des langues parmi les hommes d'affaires, ceux qui ne manquent pas une occasion de parler leurs multiples langues étrangères, rapportent que les négociations importantes se font par principe toujours en anglais. Mais les phases de *small talk* au début et pendant les pauses constituent une belle occasion de complaire à l'autre en s'adressant à lui dans sa langue maternelle, marquant ainsi des points sur l'échelle de sympathie. En termes de pragmatique, on pourrait dire que l'on assiste alors à une alternance codique liée à un changement de *footing* (on passe en effet d'une phase de communication formelle à une phase plus informelle), telle qu'elle a été décrite par Goffman 1979. (Cf. par exemple Bäck 2004.234 et 282 – études de cas n° 11 et 12).

9. On trouve des compétences linguistiques au niveau des chefs de vente et des secrétaires, mais elles manquent souvent et seraient pourtant bien utiles au niveau du personnel technique.

Les meilleures compétences linguistiques ne sont pas forcément présentes dans les entreprises à l'échelon hiérarchique le plus élevé. Ceci est dû peut-être à ce rôle dominant de l'anglais dans les négociations au sommet dont on vient de parler. Le plurilinguisme professionnel se situe plutôt au niveau des employés qui sont responsables des contacts quotidiens avec les clients étrangers. Dans un hôtel par exemple, ceci concerne pratiquement tout le monde, du moniteur de tennis au garçon en passant par les réceptionnistes (étude de cas n° 16); ceci est valable aussi pour les deux banques qui ont été étudiées (études de cas n° 13 et 17). Dans les entreprises industrielles et commerciales, les langues étrangères sont le domaine des chefs de vente et autres directeurs commerciaux, qui passent une bonne partie de leur temps à

voyager d'un client à l'autre (ou d'une filiale de distribution à l'autre). Elles sont importantes aussi pour les secrétaires et pour les employés qui communiquent avec les clients étrangers par téléphone ou par courriel.

Un service où on manque toujours de compétences linguistiques et où les langues étrangères seraient pourtant très appréciées est le domaine de tout ce qui est assistance technique. Il est apparemment très difficile de trouver des techniciens ou ingénieurs plurilingues, ce qui correspondrait pourtant à un besoin très urgent des entreprises, qui se fait sentir surtout pour les produits de haute technologie dont nous avons plusieurs exemples parmi nos études de cas. L'une de ces entreprises seulement (n° 23) dispose d'un spécialiste du *troubleshooting*, un ingénieur parlant les langues étrangères (surtout l'espagnol), capable de communiquer avec les techniciens qui travaillent chez les clients et qui très souvent ne parlent pas de langues étrangères. La communication est facilitée par les connaissances techniques et technologiques partagées et par une terminologie spécialisée très sophistiquée.

10. Les compétences linguistiques des employés ne sont guère spécialement rémunérées, mais elles sont souvent décisives pour obtenir l'emploi en question.

Lorsqu'on pose la question de savoir si les langues étrangères de tel ou tel employé se répercutent dans son salaire, la réponse est toujours négative. Nous n'avons pas trouvé un seul cas où les compétences linguistiques auraient été spécialement rémunérées. Mais de nombreuses personnes interrogées ont répondu qu'elles n'auraient pas obtenu l'emploi en question ou qu'elles n'auraient pas été promues au poste qu'elles occupent si elles n'avaient pas pu faire valoir leur plurilinguisme professionnel.

11. Tout manager qui a réussi est convaincu que sa manière à lui de traiter le problème des langues est la meilleure. C'est-à-dire qu'il existe des férus des langues et d'autres qui ne s'en soucient guère, et ils sont tous convaincus d'avoir raison. (Mais : le patron n'est pas toujours au courant de tout.)

C'est là un point qui est devenu patent au cours du séminaire-projet tyrolien (Lavric 2007/09 et 2009a), où il s'est avéré que chacun des managers interviewés était persuadé que sa propre manière de vivre et de gérer le problème des langues étrangères était la meilleure. Par exemple, tel patron qui a étudié ses langues à l'université aura tendance à chercher des collaborateurs ayant une formation universitaire semblable. Tel autre patron qui a appris ses langues à l'étranger, par un séjour dans le pays, cherchera des employés ayant fait le même genre d'expérience. Et tel autre qui s'en sort parfaitement avec une stratégie personnelle d'« English only » sera persuadé que son entreprise n'a pas besoin d'autres langues étrangères. (Mais si l'on interroge ensuite les employés de cette même firme, on se rend compte qu'ils utilisent constamment toute une série de langues, sans que leur patron ne s'en soucie ou ne s'en rende compte, cf. étude de cas n° 25.)

12. Certains produits sont tellement bons qu'ils ont bien l'air de se vendre tout seuls, quelle que soit la stratégie linguistique choisie (et quel que soit le site web, etc.).

Une entreprise qui domine un marché peut se trouver dans cette position en vertu de deux types de facteurs : soit, elle mène une excellente politique linguistique et de distribution, qu'elle cherche constamment à optimiser (c'est le cas de nos entreprises n° 12, 21, 25 et 28) ; soit, elle dispose d'un excellent

produit qui se vend pour ainsi dire tout seul. Ce dernier cas concerne deux de nos entreprises tyroliennes (n° 26 et, surtout, n° 23), qui ne se soucient ni de leur politique linguistique, ni de leur site web, car tout cela n'est pas vraiment perçu comme étant nécessaire pour vendre le produit en question.

13. Le problème des langues n'est en général pas perçu à l'achat, mais là aussi les compétences linguistiques peuvent constituer un atout supplémentaire.

À lire la littérature spécialisée, on a bien l'impression que la seule chose qui rende les langues indispensables, c'est l'activité de vente. Le problème des langues n'est en général pas du tout perçu à l'achat. Ce déséquilibre dû au rapport de forces inégal entre l'acheteur et le vendeur se retrouve sur la presque totalité des marchés : c'est toujours l'acheteur qui est le plus fort, et le vendeur se trouvant dans une position plus faible doit par conséquent faire les frais de l'adaptation linguistique.

Il convient cependant de se demander si cette attitude passive que les entreprises ont tendance à adopter dès qu'elles se trouvent dans la position de l'acheteur ne les prive pas d'un certain nombre de possibilités. Des compétences linguistiques à l'achat sont susceptibles d'améliorer les relations avec les fournisseurs ou même, d'élargir la gamme des fournisseurs possibles, ce qui n'est pas sans apporter des avantages économiques. C'est ce qui se passe dans l'une des entreprises étudiées par Bäck 2004.259 (étude de cas n° 12), qui a élargi ses possibilités grâce à des compétences d'italien dans le département des achats. Et notre thèse est confirmée de manière spectaculaire par l'entreprise n° 29 du séminaire-projet tyrolien, un importateur de fruits en provenance d'Espagne, dont toute la stratégie d'entreprise repose sur les excellentes compétences d'espagnol des deux patrons, qui leur permettent un contact direct, rapide et efficace avec l'ensemble de leurs fournisseurs.

14. Quant à la communication interne, on ne réussira jamais à imposer « English only » à des personnes qui partagent une même langue maternelle.

C'est ce qui paraît évident ; et pourtant il convient de le mentionner, car bon nombre d'entreprises multinationales ont déjà introduit l'anglais comme langue de travail du groupe (*corporate language*), aux dépens très souvent de la langue d'origine de l'entreprise (par exemple le français dans plusieurs des entreprises étudiées en 2003). Une telle politique linguistique est simpliste et peu réaliste, et elle n'est en général guère suivie par les salariés, qui continuent de tisser leurs réseaux de choix linguistiques aussi complexes que logiques (voir ci-dessus, les facteurs de choix linguistiques décrits par Lavric 2000 et 2001).

Ce n'est que dans les courriels et dans les documents écrits que les salariés suivent une telle politique linguistique de l'« English only » interne, car ils savent que certains types de textes sont susceptibles d'être distribués aussi dans d'autres entreprises du même groupe. (Donc, le médium constitue dans ces cas un paramètre important de choix linguistiques.)

Mais quelle que soit la politique de communication interne officielle, les salariés auront tendance à se servir de la langue du pays où la société est située (la langue sociale locale) comme langue de communication interne quotidienne – à moins qu'il n'y ait certains membres du personnel qui ne parlent pas du tout cette langue. Ce faisant, ils suivent la logique générale des choix linguistiques dans les communautés plurilingues : on choisira en effet toujours une langue

qui permette à toutes les personnes présentes de participer à la conversation. Ce choix est plus facile si le groupe est petit ou s'il est homogène. Lorsqu'il y a plusieurs possibilités concurrentes (ce qui arrive souvent dans la communication dyadique), on choisira la langue la plus « naturelle » ou la plus « efficace », soit celle pour laquelle le produit des compétences des personnes présentes est maximal. Et, si ces personnes partagent une même langue maternelle, cette langue maternelle constituera bien évidemment le choix le plus naturel ; jamais aucune politique linguistique ne réussira à empêcher les gens de parler ensemble leur langue maternelle commune.

15. Certaines entreprises privilégient la communication externe avec les clients, même au détriment de la communication interne.

C'est là l'un des résultats les plus intéressants de l'étude de Mrázová (2005). La banque d'investissement qu'elle a étudiée poursuit une politique linguistique très claire d'adaptation linguistique vis-à-vis de tous les clients importants – politique qui se traduit par le recrutement massif de locuteurs natifs. Pour chacun de ses marchés, cette entreprise a constitué une équipe de vendeurs qui comprend au moins un locuteur natif, et pour le reste, des personnes ayant une excellente maîtrise (*near-native*) de la langue en question.

La question qui se pose dans une telle constellation est celle de savoir quelle sera la *lingua franca* employée pour la communication interne à l'intérieur de cette équipe de vente internationale. Comme l'entreprise est située à Paris et que presque tous les employés parlent très bien le français, c'est cette langue qui sert de *lingua franca* pour la communication interne. Cependant, il existe le problème de l'équipe scandinave, dont les membres ne maîtrisent le français que très approximativement. Avec eux, la communication interne se déroule en anglais. Ce qui signifie que les choix linguistiques internes sont considérablement compliqués par le fait que l'on ait privilégié lors du recrutement les compétences de langues étrangères par rapport aux compétences de français. Nous sommes donc en présence de l'exemple d'une entreprise qui a délibérément privilégié la communication externe et l'adaptation linguistique à ses clients par rapport à la communication interne dans son bureau de vente internationale.

Pour finir, je voudrais présenter ici le diagramme de Mrázová (2005.91), établi sur la base d'un journal linguistique qui retrace en détail les interactions de l'un des agents de la banque au cours d'une journée entière de travail. Ce diagramme illustre le mélange spécifique de communication externe et interne, et le mélange spécifique de langues dont se compose la réalité vécue d'un professionnel plurilingue, et il constitue en même temps une tentative de schématisation et d'analyse de cette réalité. Ce schéma se rapproche de ce que j'avais suggéré d'établir dans mes contributions de 2000 et 2001 et que j'avais appelé (par un terme de sociologie) un sociogramme linguistique ou « logogramme » d'un certain poste de travail et des choix linguistiques d'un certain professionnel plurilingue.

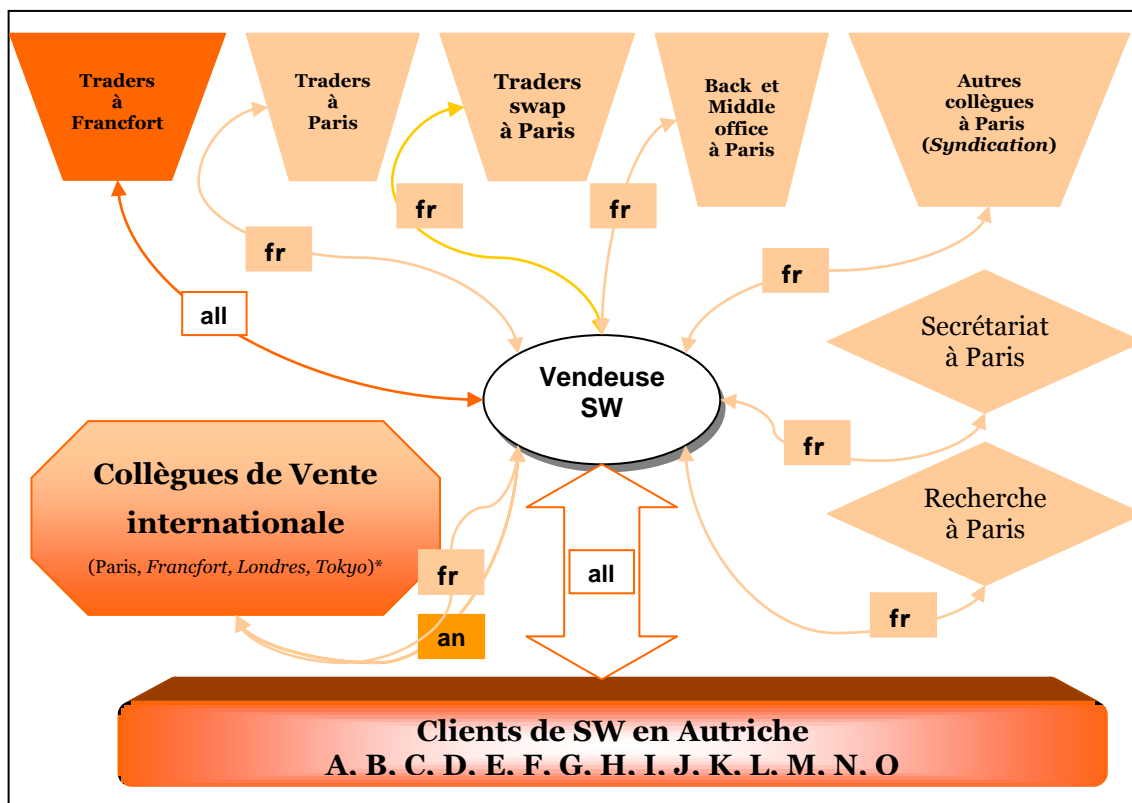


Fig. 2: Exemple de « logogramme » (= sociogramme linguistique)

L'étude des choix linguistiques dans les entreprises à travers une série d'études de cas qualitatives a apporté des résultats intéressants et souvent inattendus (par exemple, l'importance des canaux de distribution pour les politiques linguistiques) et qui, là où ils étaient attendus (« adaptez-vous à votre client ! »), peuvent désormais être analysés avec plus de détails et mis en relation avec des facteurs comme la position dominante sur un marché, le choix entre communication externe et interne, la nature du produit, le rapport coûts-bénéfices ainsi que les expériences et attitudes linguistiques du patron. Cette question des langues dans les entreprises est loin, bien sûr, d'avoir livré tous ses secrets, mais nous pourrions l'aborder désormais avec des outils méthodologiques qui ont fait leurs preuves, sur une vaste base empirique qui constitue un repère pour des comparaisons futures, et avec une série de questions-clés à déduire des quinze thèses que nous venons de développer.

Cette réalité plurilingue complexe des professionnels en entreprise est intéressante aussi en tant que modèle des transformations en cours dans nos sociétés actuelles : généralisation des alternances codiques, valorisation de compétences plurielles, mais approximatives – les entreprises s'avèrent être les pionnières d'un anti-purisme et d'un pragmatisme plurilingue appelés à transformer le vécu linguistique actuel.

Tableau 1: **Vue d'ensemble des études de cas réalisées par les étudiants de Lavric (2003-2007)**

n° de l'étude de cas	Nom de l'étudiant(e)	Entreprise	Pays, région et statut	Branche	Taille	Principaux marchés	Politique linguistique	Méthodes employées
Séminaire Université d'économie de Vienne 2003 (Lavric / Bäck): « Entreprises et langues »								
1	Žofia Mrázová	Sempertrans France	Filiale française d'une entreprise autrichienne (Argenteuil)	Convoyeurs à bande	L	International	Adaptation (c. interne: allemand / anglais / français)	Questionnaires, interviews, observation participante
2	Michael Preclik	L'Oréal Autriche	Filiale autrichienne d'une entreprise française (Vienne)	Produits cosmétiques	L	Autriche (Importation de France)	Adaptation (c. interne: anglais / français)	Questionnaires, interviews
3	Alexander Stanojlovic	Bio Mérieux	Filiale autrichienne d'une entreprise française (Vienne)	Biotechnologie	L	Europe centrale (importations en provenance de France)	Adaptation (c. interne: français)	Questionnaires, interviews
4	Melanie Hobiger / Lucia Jurkemiková	Renault Autriche	Filiale autrichienne d'une entreprise française (Vienne)	Automobiles	L	Autriche (importations en provenance de France)	Adaptation (c. interne: français / allemand / anglais)	Questionnaires, interviews

5	Caroline Becede / Caroline Weilharter	Peugeot Autriche	Filiale autrichienne d'une entreprise française (Vienne)	Automobiles	L	Autriche (importations en provenance de France)	Adaptation français / allemand / anglais Espagnol (internat.)	Questionnaires, interviews
6	Barbara Schöngruber / Dominga Schramm	MAN Steyr	Filiale autrichienne (exportation) d'une entreprise allemande (Haute Autriche)	Camions	L	International	Adaptation, standardisation	Questionnaires, interviews
7	Stephanie Gussenbauer / Elisabeth Salomon	Dreh & Trink	Autriche (export.) (Basse Autriche)	Boisson pour enfants	S	International	« English only » (standardisation)	Questionnaires, interviews
8	Mathias Froschauer / Christian Kraxner	Wein & Co	Autriche (import.) (Vienne)	Vin	M	Autriche, Hongrie (importations en provenance de France, d'Espagne, d'Italie...)	Adaptation (c. interne: allemand, hongrois, anglais)	Questionnaires, interviews
9	Angelika Frieress	Edelstahl Witten-Krefeld	Allemagne (export.) filiale d'une entreprise allem. (Krefeld)	Aciers spéciaux	L	International	Adaptation, standardisation (allemand, anglais)	Questionnaires, interviews

n° de l'étude de cas	Nom de l'étudiant(e)	Entreprise	Pays, région et statut	Branche	Taille	Principaux marchés	Politique linguistique	Méthodes employées
Thèse de doctorat de Bernhard Bäck, Université d'économie de Vienne, 2004								
10	Bernhard Bäck	STIA	Haute Autriche	Planchers en bois	M	Italie, France, Espagne	Adaptation (italien!)	Questionnaires, interviews
11	Bernhard Bäck	Teich	Haute Autriche	Matériel d'emballage	M	France, Italie	Standardisation; adaptation à travers des filiales de distribution	Questionnaires, interviews
12	Bernhard Bäck	Rosenbauer	Haute Autriche	Véhicules de sapeurs pompiers	M	Espagne, Amérique latine, pays du Maghreb	Adaptation, standardisation (anglais, français)	Questionnaires, interviews
Mémoire de maîtrise Žofia Mrázová, Université d'économie de Vienne, 2005								
13	Žofia Mrázová	(Banque d'affaires)	Paris / France	Banque d'affaires	L	Europe / International	Adaptation (c. externe), standardisation (c. interne)	Questionnaires, interviews, journal linguistique, observation participante

n° de l'étude de cas	Nom de l'étudiant(e)	Entreprise	Pays, région et statut	Branche	Taille	Principaux marchés	Politique linguistique	Méthodes employées
Séminaire-projet, Université d'Innsbruck 2005/2006 (Lavric) « Les langues romanes dans les entreprises : besoins, compétences, alternances codiques »								
14	Christina Albel	Tourismusverband Lienz	Tyrol de l'Est (Autriche)	Tourisme (Information touristique)	S	International	Adaptation	Questionnaires, interviews
15	Christine Reichl	Innsbruck Information	Tyrol du Nord (Autriche)	Tourisme (Information touristique)	S	International	Adaptation	Questionnaires, interviews, observation participante, journaux linguistiques
16	Cornelia Heis	(Hôtel Spa)	Tyrol du Sud (Italie)	Tourisme (hôtel)	S	International	Adaptation	Questionnaires, interviews
17	Fabienne Handle	Tiroler Sparkasse	Tyrol du Nord (Autriche)	Banque	M	Autriche, Italie	Adaptation	Questionnaires, interviews
18	Patricia Tschallener	(Agence de communication recrutement)	Rhénanie-du-Nord-Westphalie (Allemagne)	Recrutement Ressources humaines	M	Allemagne	Non-adaptation	Observation participante, dépouillement d'offres d'emploi
19	Katharina Zipser	(Aménagement et décoration)	Tyrol du Nord (Autriche)	Aménagement et décoration	M	International	Standardisation; adaptation à travers des filiales de distribution!	Questionnaires, interviews
20	Barbara Steiner	Binderholz	Tyrol du Nord (Autriche)	Bois	M	Italie, Autriche, Allemagne, France, Espagne	Adaptation	Questionnaires, interviews

21	Nicole Jäger	Blum	Vorarlberg (Autriche)	Ferrures, charnières et coulissants	M	International	Adaptation	Questionnaires, interviews
22	Maria Eidherr / Nicole Holzer	Viking	Tyrol du Nord (Autriche) filiale d'une entreprise allemande	Outils de jardin	L	International	Adaptation	Questionnaires, interviews
23	Carina Feurle	Huppenkothen	Vorarlberg (Autriche)	Engins de chantier	M	Europe (Espagne!)	Adaptation	Questionnaires, interviews
24	Miriam Gadner	Liebherr	Tyrol du Nord (Autriche)	Engins de chantier	L	International	Adaptation (italien!)	Questionnaires, interviews
25	Julia Stiebellehner	Durst	Tyrol de l'Est (Autriche), filiale d'une entreprise au Tyrol du Sud (Italie)	Technologie photo	L	International	Standardisation (anglais), adaptation	Questionnaires, interviews
26	Sarah Graber	Zirkonzahn	Tyrol du Sud (Italie)	Technologie dentaire	M	International	Adaptation	Questionnaires, interviews
27	Maria Klammer	(Entreprise de transport)	Tyrol du Nord (Autriche)	Transport	M	International	Adaptation	Questionnaires, interviews
28	Stefanie Mäser	Gebrüder Weiss	Tyrol du Nord (Autriche)	Transport	L	International	Adaptation	Questionnaires, interviews
29	Rosa Maria Loretz	Ischia	Tyrol du Nord (Autriche)	Importation de fruits	S	Autriche (Tyrol), importations en provenance d'Espagne	Adaptation	Questionnaires, interviews
Mémoire de maîtrise Liana Leeb, Université d'économie de Vienne, 2007 (dirigé par Martin Stegu et Fiorenza Fischer)								
30	Liana Leeb	Unicredit – BA-CA (Fusion de deux banques)	Autriche / Italie	Banques	L	Europe / International (Europe de l'Est!)	Adaptation (c. externe), standardisation (anglais, c. interne)	Questionnaires, interviews

Bibliographie

- Bäck, B. (2004). *Code choice im österreichischen Export in die Romania. Ein Modell und drei Fallstudien*. Thèse de doctorat de 3^e cycle, Wirtschaftsuniversität Wien (Université d'économie de Vienne).
- Bäck, B. & Lavric, E. (2009). « English, French, Spanish, Italian, or Portuguese? Code Choice and Austrian Export ». *International Journal of Multilingualism* 6/1, pp. 37-67.
- Bürkli, B. (1999). *Sprachvariation in einem Großbetrieb. Eine individuenzentrierte Analyse anhand sprachlicher Tagesläufe*. Tübingen & Basel: Francke.
- Cigada, S., Gilardoni, S. & Matthey, M. (éds) (2001). *Comunicare in ambiente professionale plurilingue. Kommunikation in einer mehrsprachigen Arbeitswelt. Communiquer en milieu professionnel plurilingue. Communicating in professional multilingual environment. Atti del Convegno tenuto a Lugano dal 14 al 16 settembre 2000*. Lugano: USI.
- Daublebsky, S. (2000). *La langue française dans le monde du travail. Etude sur les diplômés des années quatre-vingts de l'Université de sciences économiques de Vienne*. Mémoire de maîtrise, Wirtschaftsuniversität Wien (Université d'économie de Vienne).
- Doleschal, U., Hoffmann, E. & Reuther, T. (éds) (2007). *Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft: Linguistische, didaktische und interkulturelle Perspektiven*. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Fill, A., Penz, H. & Trampe, W. (éds) (2002). *Colourful green ideas. Papers from the conference 30 years of language and ecology (Graz, 2000) and the symposium Sprache und Ökologie (Passau, 2001). Vorträge der Tagung 30 Jahre Ökoinguistik (Graz 2000) und des Symposiums Sprache und Ökologie (Passau 2001)*. Bern e.a.: Peter Lang.
- Griller, S., Lavric, E. & Neck, R. (éds) (1991). *Europäische Integration aus österreichischer Sicht: Wirtschafts-, sozial- und rechtswissenschaftliche Aspekte*. Wien: Orac.
- Goffmann, E. (1979). « Footing », *Semiotica*, 25/1-2, pp. 1-29.
- Hagen, S. (éd.) (1999). *Business communication across borders. A study of language use and practice in European companies*. London: Languages National Training Organisation / Centre for Information on Language Teaching and Research.
- Kettemann, B. & Penz, H. (éds) (2000). *ECONstructing language, nature and society. The ecolinguistic project revisited. Essays in honour of Alwin Fill*. Tübingen: Stauffenburg.
- Kubista-Nugent, A. (1996). *La lingua italiana nelle imprese austriache - un'indagine sul fabbisogno della lingua italiana condotta nella zona di Vienna*. Mémoire de maîtrise, Wirtschaftsuniversität Wien (Université d'économie de Vienne).
- Lavric, E. (1991). « Welche Sprachen für Europa? Fremdsprachliche Lernerbedürfnisse in Österreich im Kontext der EG-Annäherung ». In S. Griller et al. (éds). *Op. cité*, pp. 357-388.
- Lavric, E. (2000). « Zur Ökologie der Sprachwahl an einem Sprachinstitut ». In B. Kettemann & H. Penz (éds). *Op. cité*, pp. 145-171.
- Lavric, E. (2001). « Qui parle quelle langue avec qui ? Sociogramme linguistique d'un institut de langues ». In S. Cigada et al. (éds). *Op. cité*, pp. 195-216.
- Lavric, E. (2002). « Zur Rolle der Muttersprache im Fremdsprachenunterricht. Eine empirische Untersuchung ». In A. Fill et al. (éds). *Op. cité*, pp. 195-218.
- Lavric, E. (2003). « Welche Sprache warum? Code choice in Arbeit und Wirtschaft ». *Språk & Marked*, 27, pp. 1-54.

- Lavric, E. (2007/09). « Tiroler Variationen zum Thema der Sprachwahl in der Unternehmenskommunikation ». In U. Doleschal et al. (éds) (2007). *Op. cité*, pp. 151-169;
re-publié In Lavric (éd.) (2009). *Op. cité*, pp. 9-24.
- Lavric, E. (2008). « Code Choice in der internen und externen Unternehmenskommunikation ». In F. Menz & A. Müller (éds). *Op. cité*, pp.243-268.
- Lavric, E. (éd.) (2009a). *Sprachwahl in Unternehmen: Tiroler Fallstudien. Ergebnisse eines Projektseminars an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck*. Innsbruck: Innsbruck University Press.
- Lavric, E. (2009b). « Code Choice / Code Switching in Professional Contexts: FL Departments, Business, FL Classrooms ». In Lavric et al. (éds). *Op. cité*, pp. 137-154.
- Lavric, E. (en prép.). « La langue maternelle en classe de langue étrangère : le français en Autriche, l'allemand en France ». *Zeitschrift für angewandte Linguistik*.
- Lavric, E. & Bäck, B. (2003). *Entreprises et langues*. Séminaire à la Wirtschaftsuniversität Wien (Université d'économie de Vienne), 29-30 mai.
- Lavric, E., Fischer, F., Konzett, C., Kuhn, J. & Wochele, H. (éds) (2009). *People, Firmennamen und Fremdsprachen. Choosing a name, choosing a language. Fachleute, Firmennamen und Fremdsprachen*. Frankfurt a.M. et al.: Peter Lang.
- Menz, F. & Müller, A. (éds) (2008). *Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation*. München/Mering: Rainer Hampp.
- Mrázová, Ž. (2005). *Le choix des langues dans une équipe de vente multinationale en France. Communication externe avec les clients, et interne au sein de l'entreprise*. Mémoire de maîtrise, Wirtschaftsuniversität Wien (Université d'économie de Vienne).
- Rheindt, S. (1997). *La importancia de la lengua española en las empresas austríacas*. Mémoire de maîtrise, Wirtschaftsuniversität Wien (Université d'économie de Vienne).
- Seeböck, M. (1999). *La lingua italiana nel mondo del lavoro. Indagine sui laureati degli anni Ottanta dell'Università di economia e commercio di Vienna*. Mémoire de maîtrise, Wirtschaftsuniversität Wien (Université d'économie de Vienne).
- Vandermeeren, S. (1998). *Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen*. Waldsteinberg: Heidrun Popp.

About the Author

From 1983 to 2003 professor Eva Lavric worked as a research assistant and later as a senior lecturer at the Institute of Romance Languages at the Vienna University of Economics and Business Administration. Since 2003 she has been professor of Romance Linguistics at the University of Innsbruck and director of the Centre for French Studies at Innsbruck University. Since 2008 she has been head of the Department of Romance Philology. Professor Lavric graduated sub auspiciis (with highest honours), received a Schrödinger research grant for Madrid, was awarded the Elise Richter prize of the German Association of Romance Studies for the best habilitation (= state doctorate) and honoured with the French "palmes académiques". Before going to Innsbruck she worked as a guest professor in Lublin, Trieste and Passau. The Romance languages she speaks are French (second L1), Spanish and Italian; her research areas include (contrastive) semantics, text linguistics, pragmatics, languages for special purposes, language acquisition and multilingualism.

eva.lavric@uibk.ac.at

WU Online Papers in International Business Communication

WU Online Papers in International Business Communication are published by the Department of Foreign Language Business Communication at Vienna University of Economics and Business (WU). All papers are electronically available at <http://epub.wu.ac.at>.

Contents of Series One

Paper 1

Gundula Gwenn Hiller: Intercultural Communication between Germans and Poles at the European University Viadrina (February 2008)

Paper 2

Elena Denisova-Schmidt: Transfer of Western Human Resource Practices to Russian Subsidiaries (February 2008)

Paper 3

Katharina Klingseis: Casual Wear and Casual Behaviour: the Different Fates of Non-conformism in Russia and 'the West' (February 2008)

Paper 4

Renate Rathmayr: Intercultural Aspects of New Russian Politeness (February 2008)

Paper 5

Christof Heinz: 'Understanding What You've Never Learned?' Chances and Limitations of Spontaneous Auditive Transfer between Slavic Languages (April 2009)

Paper 6

Anne Marie Bülow: E-Mail in International Negotiation (November 2009)