

Synergies 5

Pays germanophones

Coordonné par Peter Cichon, Sabine Ehrhart
et Martin Stegu

Les politiques linguistiques implicites et explicites
en domaine francophone

Revue du GERFLINT



Politiques conscientes et « bricolage »
linguistique dans les entreprises et
dans les équipes de football

Eva Lavric

Université d'Innsbruck – Autriche



Résumé : *Les recherches entreprises sur les politiques linguistiques menées dans l'économie et dans le sport présupposent toutes l'existence réelle de telles politiques, l'idée que les entreprises et les clubs sportifs consacrent un effort de réflexion et de mise en œuvre aux besoins effectifs et potentiels en langues étrangères, aux stratégies qui doivent permettre à leurs collaborateurs ou joueurs de communiquer et donc de fonctionner par-delà les barrières linguistiques. Or, force est de constater qu'une bonne part des pratiques consiste à réagir au jour le jour, avec les moyens du bord, et que la réalité dans les deux domaines comporte toujours aussi une part d'improvisation, de recours au non-verbal, d'utilisation de *linguae francae* souvent mal maîtrisées, d'alternances codiques et de traductions non professionnelles. L'une des principales stratégies linguistiques, tant dans les entreprises que dans les clubs, consiste donc tout simplement dans le bricolage – un bricolage qui fonctionne souvent assez bien, de sorte qu'il peut paraître intéressant d'en étudier les mécanismes et les combines. C'est ce que se propose cette contribution, qui se consacre aux politiques linguistiques officielles mises en œuvre dans les entreprises et dans le football, mais aussi aux stratégies informelles, pas forcément inefficaces, qui constituent la réalité quotidienne des milieux de travail plurilingues actuels.*

Mots-clés : *plurilinguisme professionnel, entreprises, communication sportive, politiques linguistiques, bricolage linguistique*

Zusammenfassung : *Wenn man die Sprachenpolitik in der Wirtschaft und im Sport wissenschaftlich untersuchen will, dann setzt man damit voraus, dass es eine solche Sprachpolitik auch tatsächlich gibt, dass also die Unternehmen und die Sportvereine Überlegungen zum tatsächlichen und potentiellen Sprachbedarf ihrer MitarbeiterInnen/SpielerInnen anstellen und dass sie Strategien entwickeln und umsetzen, die diesen ermöglichen sollen, über Sprachbarrieren hinweg erfolgreich zu kommunizieren. In der Praxis stellt man allerdings fest, dass ein großer Teil der Sprach-„Strategien“ darin bestehen, ad hoc mehr schlecht als recht mit den vorhandenen Möglichkeiten und Mitteln auszukommen, und dass*

die Wirklichkeit in beiden Bereichen auch von einem Gutteil an Improvisation geprägt ist, von Rückgriffen auf Nonverbales, auf schlecht beherrschte *linguae francae*, auf Code Switching und nicht-professionelles Dolmetschen. Eine der Hauptstrategien in sprachlichen Dingen ist also sowohl in Unternehmen als auch in Sportclubs das Basteln, das Improvisieren, das Sich-behelfen-wie-man-kann. Und das Ergebnis ist oft recht brauchbar, so dass es interessant sein kann, zu überprüfen, wie diese Ad-hoc-Lösungen funktionieren. Das ist das Ziel dieses Beitrags, der sich einerseits den offiziellen Sprachpolitiken von Unternehmen und Fußballclubs widmet, und andererseits den inoffiziellen Strategien, die oft recht gut funktionieren und die einen nicht zu vernachlässigenden Teil der täglichen Realität in modernen mehrsprachigen Arbeitsumgebungen ausmachen.

Schlüsselwörter : Berufliche Mehrsprachigkeit, Unternehmen, Sportkommunikation, Sprachpolitik, sprachliche Improvisation

Abstract : *Doing academic research on language policy in business and sports is based on the assumption that such a language policy actually exists, in other words, that companies and sports clubs reflect on the actual and potential language needs of their staff/players and that they develop strategies to make communication across language barriers more effective. In practice, however, it turns out that many of the language "strategies" are ad hoc ways of getting by with the means and possibilities at hand. Real life in both business and sports is determined by a considerable amount of improvisation, falling back on nonverbal resources, poorly mastered *linguae francae*, code-switching and lay interpreting. In both areas one of the main strategies in language matters consists of tinkering, putting bits together, improvising. Often, this actually produces quite good results, so that it seems interesting to investigate how these ad-hoc solutions work. This is the aim of this contribution, which deals with official language policies of companies and football clubs but also researches quite successful unofficial strategies that constitute an important part of daily life in modern multilingual work environments.*

Key words : *professional multilingualism, business, communication in sports, language policy, linguistic improvisation*

1. L'économie et le sport – différents, mais comparables

Cette contribution se propose de décrire les politiques linguistiques officielles mises en œuvre dans les entreprises et dans le football, mais aussi les stratégies inofficielles, pas forcément inefficaces, qui constituent la réalité quotidienne dans ces deux domaines. En effet, les entreprises et les équipes de football sont

comparables en ce sens qu'elles constituent toutes les deux des milieux de travail plurilingues, des lieux de communication interlinguistique et interculturelle. C'est ce genre de milieu qui caractérise nos sociétés actuelles et qui devrait se multiplier encore considérablement dans les décennies qui viennent.

Dans ce type de situation, la communication est un enjeu majeur, décisif pour le succès de l'équipe, et dont la complexité détermine la variété et le choix des stratégies à mettre en œuvre. Ces stratégies se déclinent sur le mode individuel d'une part, sur le mode collectif de l'autre : efforts individuels d'un employé ou d'un joueur, efforts officiels de l'entreprise et du club visant à pourvoir d'office aux divers besoins linguistiques. La distinction que nous faisons entre « politique linguistique » et « bricolage » consiste aussi en ceci : y a-t-il ou non une volonté de l'organisation tout entière à aborder les problèmes de communication et à leur apporter des solutions planifiées et réalisées d'office, ou bien le problème se pose-t-il fondamentalement au niveau personnel, comme si les nécessités linguistiques professionnelles n'étaient rien d'autre qu'un problème individuel de l'employé ou du joueur ?

On constate cependant une différence assez fondamentale entre les clubs sportifs et les entreprises : c'est le lieu des problèmes de communication et des efforts à entreprendre. Les entreprises ressentent des besoins linguistiques surtout dans la communication externe avec leurs clients étrangers, alors que les clubs de football doivent surtout assurer la communication interne à l'intérieur d'équipes composées parfois d'une majorité de joueurs étrangers. Bien sûr, les footballeurs connaissent aussi la situation d'interview avec un journaliste, ou de discussion avec l'arbitre ou avec un membre d'une autre équipe, et les entreprises travaillent, elles aussi, avec des équipes plurilingues qui doivent chercher et trouver une langue commune. Mais l'essentiel des problèmes de communication est interne dans le sport, et externe dans le domaine économique. (La situation dans les entreprises multinationales est un peu différente, puisque celles-ci peuvent être également confrontées à des problèmes de communication interne importants.)

Une deuxième différence, moins profonde cependant que l'on ne pourrait croire, consiste dans le degré de préparation linguistique des acteurs concernés : alors que l'on suppose que les salariés d'une entreprise exportatrice ont reçu une bonne formation linguistique, on a tendance à croire que les joueurs de foot sont choisis et embauchés plutôt pour leurs performances sportives que pour leurs compétences linguistiques. Les deux clichés ne sont pas tout à fait exacts, puisque les employés qui travaillent à l'exportation ne sont pas forcément toujours des champions de langues, et que les footballeurs arborent souvent des compétences linguistiques d'une diversité et d'un niveau tout à fait surprenants.

Un parallèle entre le sport et l'économie concerne l'importance de la taille de l'organisation pour le choix des stratégies linguistiques. En effet, tout comme les entreprises gèrent différemment leurs besoins langagiers selon qu'il s'agit de

multinationales ou de petites et moyennes entreprises, dans le football aussi, les problèmes de communication sont gérés différemment dans les grandes équipes internationales et dans les petits clubs ; ces derniers sont pourtant touchés par les mêmes difficultés, de par les liens étroits qui existent entre football, migration et intégration. Les stratégies adoptées sont bien évidemment différentes selon qu'il s'agit d'un club disposant de moyens financiers importants ou d'une petite équipe locale, et selon qu'il s'agit d'une multinationale présente sur plusieurs continents ou d'une petite entreprise familiale.

2. Les défis de la communication dans les entreprises et dans les clubs de foot

Les problèmes de la communication dans les entreprises sont connus et ont été maintes fois décrits¹ : à l'exportation, il s'agit surtout de parler la langue de ses clients. En effet, contrairement à la thèse qui prétend que l'anglais est si prédominant dans le monde des affaires qu'on peut négliger d'ores et déjà toutes les autres langues étrangères, la réalité est autre, et communiquer avec un client ou client potentiel dans sa langue maternelle signifie un atout majeur tant côté sympathie que côté clarté et compréhension. N'oublions pas non plus les problèmes de communication qui peuvent se poser au sein d'une équipe internationale, de même que les choix linguistiques à opérer dès lors qu'une entreprise multiplie ses filiales à l'étranger et se convertit en multinationale.

Dans le football², malgré la priorité des gestes et du physique dans l'exercice de n'importe quel sport, les situations de communication linguistique ne manquent pas : depuis l'entraînement quotidien jusqu'aux contacts avec les médias et les supporters, en passant par les instructions qui précèdent et les analyses qui suivent chaque match ; à ne pas oublier, autour du match, les contacts entre les joueurs d'une même équipe ou d'équipes différentes, voire les conflits et les discussions avec l'arbitre. Ne perdons pas de vue non plus la tâche de l'entraîneur, qui doit motiver et instruire une équipe souvent très hétérogène et linguistiquement hétéroclite, et celle des arbitres qui doivent communiquer de manière efficace non seulement avec les joueurs, mais aussi entre eux.

L'auteur de ces lignes s'est penchée sur les problèmes du plurilinguisme professionnel à travers toute une série d'études empiriques, menées avec l'aide de ses étudiants et étudiantes :

- le plurilinguisme dans les entreprises a été étudié à travers une trentaine d'études de cas qualitatives, couvrant toutes les branches et toutes les tailles d'entreprises, dans le cadre de deux séminaires-projets (un à l'université d'économie de Vienne, un à l'université d'Innsbruck), de plusieurs mémoires de maîtrise et d'une thèse de doctorat (dans les mêmes universités).³

- le plurilinguisme dans le football a fait l'objet d'un séminaire-projet à l'université d'Innsbruck (qui a étudié une dizaine de clubs de plusieurs pays et de tous les niveaux, à travers une cinquantaine d'interviews avec des joueurs, entraîneurs et arbitres⁴), puis par la suite d'un mémoire de maîtrise – déjà publié – et d'une thèse de doctorat en cours de rédaction, également à Innsbruck.⁵

La méthodologie employée a consisté, dans les deux domaines, en une combinaison de questionnaires (pour préparer le terrain), d'interviews qualitatives / entretiens semi-directifs (le gros des recherches) et d'observation plus ou moins participante (partiellement sur enregistrement vidéo), parfois complétée par un « journal linguistique » des interactions, voire un « sociogramme linguistique », représentation graphique de la communication au sein d'une équipe.

3. Politiques linguistiques conscientes des entreprises

Bäck (2004)⁶ montre 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 préférences linguistiques individuelles, ce que Bäck appelle les facteurs « dispositionnels », « motivationnels » et « situationnels »). Nous nous pencherons d'abord sur les politiques linguistiques au niveau méso, c'est-à-dire au niveau de l'entreprise ou du groupe, pour les compléter ensuite par des réflexions sur les choix communicationnels individuels des employés dans leur quotidien professionnel. Ces choix individuels suivent bien certaines règles, mais ne correspondent pas forcément à une politique consciente ; ils seront par conséquent traités dans un chapitre « bricolage ».

Nous avons vu en (2) que les politiques linguistiques externes des entreprises sont dominées par une nécessité urgente de s'adapter aux compétences et préférences linguistiques de la clientèle : le facteur complaisance est en effet le facteur dominant pour les choix linguistiques dans le monde des affaires. L'entreprise doit donc veiller à disposer toujours des compétences nécessaires pour s'adresser à ses clients dans leurs langues maternelles respectives. Les moyens pour atteindre ce but sont pourtant multiples. On peut, bien évidemment, embaucher des locuteurs compétents, former ses collaborateurs, faire traduire ses prospectus et son site internet – ce dont il sera question au prochain paragraphe.

Mais il existe une solution plus simple : c'est d'organiser ses canaux de distribution de manière à avoir dans chaque pays soit une filiale, soit un représentant ou autre distributeur qui parle la langue du pays et qui communique avec la centrale soit en anglais (ou dans une autre lingua franca), soit, dans le cas idéal, dans la

langue de cette centrale même. Le lieu de l'adaptation linguistique n'est donc plus l'entreprise, mais le réseau de distribution. La politique linguistique peut donc fort bien se traduire, fondamentalement, à travers l'organisation du réseau de distribution. Dans une telle construction, en effet, 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. Une telle politique de distribution indirecte n'est, bien évidemment, accessible qu'aux entreprises de production et de plus (semble-t-il), aux entreprises d'une certaine taille. Dans les services, cette stratégie est impensable car on y traite directement avec les clients. Mais dans le domaine du B2B, le truc de la distribution indirecte peut fonctionner tout à fait bien. De telles entreprises pratiquent, superficiellement, une stratégie de l'« English only ». Pourtant, il est clair que dans ce genre de construction, le principe de l'« English only » ne vaut que pour la centrale. Si l'on considère l'ensemble du groupe, on s'aperçoit qu'un effort d'adaptation linguistique considérable est fourni, mais au niveau des filiales de distribution. Pour bien mettre les choses en place, il convient de signaler cependant que la plupart des entreprises adoptent une stratégie combinée, fondant des filiales dans les marchés les plus importants et traitant les autres à travers des agents commerciaux ou des directeurs des ventes pays. Cette fonction existe d'ailleurs en général pour tous les marchés, et ces directeurs des ventes pays coopèrent avec les agents commerciaux locaux ou les filiales de distribution locales. Il va sans dire que ces professionnels de la vente à l'étranger disposent de compétences linguistiques solides et multiples, et qu'ils n'ont en général aucun mal à s'adapter à la langue de leurs interlocuteurs.

Mise à part l'organisation des canaux de distribution, les options d'une entreprise en matière de politique linguistique se résument à la formule : « embaucher, former ou faire traduire ». Dans la plupart des entreprises, en effet, on trouve un mélange intelligent d'embauche, de formation continue et de contrats ponctuels avec des professionnels, notamment des traducteurs / interprètes. Ces derniers ont d'ailleurs plutôt mauvaise réputation. On leur reproche de ne pas savoir traduire la terminologie spécialisée, surtout pour les produits de haute technologie qui constituent une part importante de nos entreprises étudiées. Celles-ci préfèrent souvent avoir recours pour les traductions à leurs propres salariés, quitte à faire revoir le texte ensuite par un client de longue date. Il n'y a que les entreprises de transports qui se servent assez massivement de services de traduction,

notamment pour leurs sites internet, extrêmement plurilingues. Pour ce qui est de la formation, donc des cours de langue dispensés aux salariés, la règle générale consiste à les faire financer par l'entreprise, mais à les placer dans le temps libre des salariés. Chacun, et l'employeur et l'employé, y investit du sien. Ce qui joue un rôle nettement plus important pour se procurer certaines compétences, c'est l'embauche de salariés qui parlent la langue en question, soit parce qu'il s'agit de leur langue maternelle, soit qu'ils ont suivi une formation scolaire ou universitaire, soit qu'ils ont vécu dans le pays en question. Ces compétences linguistiques ne seront en général pas spécialement rémunérées, mais elles seront souvent décisives pour obtenir l'emploi en question. Il arrive même qu'une entreprise recrute des diplômés d'études linguistiques, quitte à devoir les former pour tout ce qui concerne les compétences économiques. Une remarque intéressante : au cours du séminaire-projet tyrolien (Lavric 2009), 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.)

Il convient cependant de nuancer cette idée d'une ouverture inconditionnelle aux langues de la part des entreprises. En effet, malgré toutes les belles déclarations en faveur des langues et tout le beau volontarisme qui les entoure, les besoins langagiers dans les entreprises sont toujours soumis à des calculs de coûts et de bénéfices, avec tous les trade-offs qui s'en suivent. En effet, le profit généré par les langues étrangères dans une entreprise n'est pas vraiment quantifiable, mais les coûts du plurilinguisme le sont parfaitement. À cela s'ajoute le problème des échéances, car une bonne politique linguistique ne peut jamais 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, ainsi que Bäck 2004 : 281). 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 ce qui est des besoins linguistiques des entreprises, il peut être intéressant de décliner les compétences nécessaires selon les branches et selon les emplois.

Selon les branches, une chose est sûre avant tout : on a énormément besoin des langues dans les services. Transports, tourisme, banques : autant de branches où l'on traite directement avec la clientèle et où la clientèle est très souvent étrangère. Et puis il y a le tourisme, le secteur par excellence des compétences linguistiques. Nous avons par exemple parmi nos études de cas deux bureaux d'information touristique, où il s'avère que les employés pratiquent l'alternance codique au rythme d'un changement de code toutes les deux ou trois minutes ! Pour ce qui est des entreprises de production, nous avons repéré une branche où une certaine langue, l'italien, est absolument indispensable : c'est l'industrie du bois en Autriche. La langue de travail dans cette branche, du moins dans la communication externe, est en effet l'italien à 95 %.

Pour les services d'une entreprise et les niveaux hiérarchiques où on a le plus besoin de langues étrangères, la réponse est simple : on trouve des compétences linguistiques parmi les chefs de vente et les secrétaires, mais elles manquent souvent et seraient pourtant bien utiles parmi le personnel technique. En effet, les compétences linguistiques les plus variées ne sont pas forcément présentes dans les entreprises à l'échelon hiérarchique le plus élevé. Ceci est dû peut-être au rôle dominant de l'anglais dans les négociations au sommet, où pour placer tous les partenaires sur un pied d'égalité, l'anglais « lingua franca » est de rigueur à 100 %.⁷ 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. 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.

4. La part du « bricolage » linguistique dans les entreprises

Jusqu'ici, les usages linguistiques à l'intérieur des entreprises ont été présentés comme quelque chose de très rationnel, de très planifié, pris en charge et mis en œuvre à partir de choix stratégiques effectués au plus haut niveau. Cependant, l'un des buts de cette contribution consiste à ébranler cette vision quelque peu idéalisée des choses, et de montrer la part de hasard, la part d'improvisation, la part de « bricolage » qu'il peut y avoir même dans le domaine des affaires. Nous

nous pencherons sur les pannes et absurdités qui sont susceptibles de s'y produire, mais aussi sur les solutions ad hoc qui peuvent s'y présenter et qui contribuent souvent à assurer le fonctionnement d'une communication adéquate malgré et contre les politiques officielles et les réglementations venues d'en haut.

Pour ne citer qu'un domaine imprévu mais non dépourvu d'importance : une entreprise peut, comme il se doit, rechercher les compétences pour ses marchés – mais elle peut aussi tout simplement chercher les marchés pour ses compétences. En effet, les compétences linguistiques créent (dans une certaine mesure) leurs propres marchés. Un entrepreneur qui dispose de certaines compétences linguistiques peut avoir tendance à se tourner dans sa vie professionnelle vers les marchés correspondants. Ceci est valable surtout 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, qui doit son succès uniquement aux compétences d'espagnol 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. L'étude ELAN 2006 a montré en effet que les petites et moyennes entreprises européennes perdent chaque année des opportunités de vente à hauteur de près de 100 milliards d'euros faute de compétences en langues étrangères.

Autre point important qui contredit l'idée d'une planification linguistique rigoureuse : on peut montrer qu'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. Pour citer certaines de nos études de cas : Mrázová (2005) par exemple, qui décrit le cas d'une banque d'investissement à Paris où elle a travaillé comme stagiaire, était traitée linguistiquement, dans cette banque, 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. Dans un autre cas cependant, 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. Une entreprise technologique, à bien des égards modèle, emploie deux femmes scandinaves qui travaillent actuellement dans la production, mais auxquelles on fait déjà appel à chaque fois qu'il faut parler suédois ou finlandais et qui sont destinées à s'occuper un jour des

marchés scandinaves, dès que ceux-ci se seront suffisamment bien développés. Et enfin une entreprise qui produit des engins de chantier, se trouvant par hasard disposer d'un salarié d'origine lettonne, a décidé de conquérir le marché letton ; tandis que le beau-frère bulgare d'un de ses salariés vient récemment de vendre le premier engin en Bulgarie. Ce qui n'empêche pas, par ailleurs, certains managers de ces mêmes entreprises de contester avec véhémence le fait que des compétences linguistiques puissent se créer leurs propres marchés.

C'est ce qui nous conduit finalement à la question de savoir s'il est préférable, pour une entreprise, de définir une politique linguistique précise ou si elle ne peut pas tout simplement laisser faire ses employés ; et s'il est préférable, pour ces employés, de suivre bien sagement la politique linguistique préconisée, ou plutôt d'adapter leur « politique linguistique » individuelle aux besoins du moment et aux nécessités de la situation. Nous avons vu le cas de la firme dont le patron est persuadé qu'une stratégie d'« English only » suffit parfaitement à son entreprise, car lui-même s'en sort très bien sans autres connaissances de langues étrangères. Une enquête auprès de ses salariés révèle pourtant que ce patron n'est tout simplement pas au courant de ce qui se passe réellement, et que ses salariés emploient toute une série de langues étrangères dans le but de s'adapter à leurs clients. C'est là un exemple de ce que l'on pourrait appeler la « capacité d'auto-gestion du personnel », qui confirme une fois de plus l'idée que dans les entreprises, il y a beaucoup d'aspects qui fonctionnent non pas grâce à la gestion, mais bien malgré et contre les politiques venues d'en haut. Peut-être suffit-il jusqu'à un certain point de simplement embaucher les bonnes personnes et puis de les laisser faire sans les contrarier ? Une telle stratégie du laisser-faire (basée pourtant sur une politique de recrutement judicieuse) peut fonctionner parfaitement dans les petites et moyennes entreprises. C'est pour elles aussi qu'il peut être intéressant de se tourner tout simplement vers les marchés dont on domine les langues un peu par hasard (cf. ci-dessus). Les grands groupes, eux, ont certainement besoin d'une politique linguistique explicite, qui cerne les besoins présents et futurs en fonction des marchés à conquérir, qui organise les réseaux de distribution et qui définit les investissements linguistiques nécessaires en termes de formation et de recrutement.

Une telle stratégie linguistique s'impose tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'un groupe international qui doit veiller à assurer la communication interne par-delà les frontières. Nous avons étudié de telles situations dans plusieurs filiales autrichiennes de groupes français. Deux options se présentent, moins bien distinctes dans la pratique que ce que l'on pourrait croire. La première, antérieure aussi du point de vue chronologique, est la définition, comme langue du groupe, de la langue de la société mère – en l'occurrence, le français. Et la deuxième, qui s'impose de plus en plus lorsque le groupe s'internationalise, c'est bien évidemment l'adoption de l'anglais comme langue du groupe. Nos enquêtes montrent qu'une telle politique linguistique interne d'un groupe international détermine bien

moins les choix linguistiques réels que ce que l'on pourrait croire. Elle a un impact certain sur tout ce qui est documents écrits, courriels susceptibles d'être distribués, rapports, expertises. Elle a un impact aussi sur la communication entre les différentes entreprises du groupe, mais dans une moindre mesure déjà. Car dans une entreprise comme dans tout autre « milieu linguistique » (pour employer un terme d'écologiste), les personnes ont tendance à suivre les régularités des choix linguistiques qui sont valables, sans toujours être conscientes, dans la plupart des situations communicatives : elles choisissent la langue la plus naturelle / la plus efficace, et non pas celle qui est préconisée par la politique linguistique du groupe. Ce qui fait que, à l'intérieur d'une filiale autrichienne d'un groupe français, c'est l'allemand, langue maternelle commune de la plupart des salariés, qui sera la langue de la communication quotidienne. Et dans la communication avec la société mère en France, ceux des employés qui parlent français se serviront autant que possible de cette langue, que ce soit par effet de naturel, par désir de s'exercer ou par souhait de complaire à l'interlocuteur. C'est-à-dire que dans les situations dyadiques de communication, et dans tout ce qui n'est pas réunions officielles, ce sont les lois des choix codiques au niveau individuel qui jouent. En effet, aucune politique linguistique d'une entreprise n'empêchera jamais deux personnes qui partagent une même langue maternelle de se parler dans cette langue maternelle commune.

C'est en ce sens que le « bricolage » linguistique dans les entreprises n'est pas un bricolage : il s'agit plutôt d'une résistance aux politiques officielles au nom du bon sens, au nom du naturel, de ce qui s'impose dans une situation communicative donnée. Ce bricolage-là est une stratégie pleine de sens, une adaptation aux besoins du moment, utile et saine pour l'entreprise et nécessaire pour compléter et corriger les grandes orientations stratégiques en matière de langues, qui sont nécessaires, mais pas toujours idéales et adaptables aux nécessités de chaque situation particulière.

5. Le « bricolage » comme point de départ dans les équipes de football

Dans les entreprises, l'improvisation linguistique et communicationnelle est l'exception ; dans le football, par contre, elle est peut-être la règle. Suivons en effet la trajectoire linguistique et culturelle d'un joueur étranger qui arrive dans un nouveau club, dans un nouveau pays :⁹ il ne parle pas en général la langue de sa nouvelle équipe, et même la lingua franca soi-disant « universelle », l'anglais, ne constitue pas forcément une solution pour communiquer avec les autres. Par exemple, les joueurs brésiliens qui arrivent en Autriche (il y en a plusieurs dans le football autrichien et aussi parmi nos interviewés) n'ont eu aucun contact préliminaire avec l'allemand, et leur anglais aussi est souvent rudimentaire.¹⁰ Ce n'est là qu'un exemple, mais les témoignages sont nombreux qui relatent des

situations de profond désarroi communicationnel et culturel à l'arrivée dans un nouveau pays. Arriver dans un entourage où on est incapable de communiquer, ni dans la vie quotidienne ni avec les collègues de la même équipe, le tout dans un contexte de culture étrangère, c'est là une expérience traumatisante qui risque d'entamer le moral et par là, les performances du joueur. Tous les clubs ne sont pourtant pas conscients de l'enjeu que constitue l'intégration rapide et réussie des nouveaux joueurs ni des difficultés auxquelles ceux-ci se voient confrontés. Voici à ce propos une citation de Heinz Peischl, le très plurilingue ex-co-entraîneur de l'équipe nationale autrichienne¹¹ :

Je suis obligé d'admettre que la plupart des clubs ne se soucient pas de l'intégration des joueurs étrangers. Ils considèrent le joueur comme une marchandise qui doit fonctionner tout de suite et ils ne voient pas que la performance est étroitement liée au bien-être. [...] Il est évident qu'une personne étrangère qui arrive dans un nouveau pays a besoin d'aide et de soutien. Il a besoin de quelqu'un qui l'accompagne dans ses démarches administratives et qui l'aide à se trouver ou à se créer un environnement social adéquat, dans lequel il se sent accepté et bien accueilli. [...] Les légionnaires ont certainement besoin de plusieurs mois pour se sentir bien dans leur nouveau pays, et plus ils ont de soutien dans cette phase, plus ils s'intègrent vite et sont capables de donner le meilleur d'eux-mêmes en termes de performance. C'est là une sensibilité à laquelle les clubs ne se sont pas encore éveillés.

Passée la phase de désarroi et de première orientation, il arrive un moment où la communication commence à marcher, tant bien que mal, et avec les moyens du bord. Par opposition à ce qui se passe dans une entreprise exportatrice, où les compétences requises correspondent au moins à un niveau A2/B1, il semble bien, qu'en football, des rudiments de la langue de travail suffisent pour pouvoir fonctionner dans l'équipe.¹² Dès que le joueur connaît les termes de base comme devant, derrière, à droite, à gauche, et le vocabulaire footballistique de base, il est opérationnel sur le terrain. La position qu'il joue lui permet de savoir ce qu'il a à faire, même s'il ne comprend pas tout ce que dit l'entraîneur dans les réunions stratégiques. De plus, la stratégie est en général expliquée avec des moyens visuels ou graphiques, dessins de préférence. À l'entraînement, le joueur qui ne comprend pas les instructions de l'entraîneur, peut facilement imiter ce que font les autres. Et puis, il y a les gestes et la mimique qui permettent de communiquer (pourvu qu'on ne parle pas de sujets trop compliqués).

Voilà pour le non-verbal, qui constitue une aide importante ; mais le verbal aussi a un rôle important à jouer, même à ce « niveau de survie ». Et comme il faut faire avec les moyens du bord – ce qui explique déjà les combinaisons de moyens verbaux et non-verbaux – sur le plan verbal on trouve un usage massif de l'alternance codique. Alternance codique non pas en fonction ludique ou identitaire, mais tout simplement pour compenser dans une langue les mots et

expressions qui manquent dans l'autre. Tout cela mélangé à des bribes d'anglais et autres *linguae francae*, ce qui donne souvent des combinaisons abracadabrantes : le joueur tchèque Tomáš Jun raconte qu'à l'époque où il jouait en Turquie, il commençait les phrases en allemand, ajoutait quelques mots d'anglais, continuait en tchèque et bouclait le tout en turc. Cette description quelque peu caricaturale, qui n'est qu'un exemple de témoignage parmi de nombreux autres, montre bien que dans cette phase de « survival level », tout est permis et tout peut servir, du moment qu'on arrive à faire passer le message.

Il y en a qui s'en tiennent là, et qui passent le reste de leur carrière dans le pays en question sans plus s'intéresser à sa langue ; la communication professionnelle fonctionne, le respect des coéquipiers se gagne avec les jambes et non pas avec la langue, et le temps libre est consacré de toute façon à la famille (où la femme a encore moins de contacts vers l'extérieur et encore moins d'occasions d'apprendre la langue) et aux quelques amis compatriotes (surtout s'ils jouent dans la même équipe). Ce n'est pourtant pas là le cas normal. Nombre de personnes interviewées racontent des anecdotes d'événements initiatiques (« je ne savais même pas commander dans un restaurant »...), décisifs pour le désir d'apprendre la langue du pays où l'on travaille, de l'apprendre par-delà le strict nécessaire, par-delà ce qui permet de fonctionner sur le terrain de foot. Ces linguistes parmi les footballeurs mettent en œuvre, indépendamment des exigences du club, une sorte de « politique linguistique » individuelle : souvent très motivés, ils pratiquent l'auto-apprentissage à travers des manuels, des cassettes, des vidéos ou des BDs, ils saisissent toutes les occasions de parler la langue étrangère, ils demandent qu'on corrige leurs fautes, et lorsqu'ils partent au bout de deux, trois ans pour continuer dans un autre pays parlant une autre langue, ils recommencent à zéro, toujours avec le même enthousiasme. Certains accumulent ainsi, au cours des périples d'une carrière internationale, un trésor vivant et bariolé de compétences linguistiques. Ce sont eux qui – on le verra au chapitre suivant – servent d'interprètes et de médiateurs culturels aux nouveaux arrivés. Et ils ne sont pas peu nombreux. Citons par exemple, parmi les joueurs que nous avons interviewés, le Brésilien Zé Elias, qui au cours de sa carrière a appris successivement l'italien, l'espagnol, le grec et l'allemand.

Avant d'aborder la perspective du club – et donc le côté « gestion » et « entreprise », le côté « politique linguistique consciente, décrétée d'office » – des problèmes de communication, nous nous attarderons encore un peu sur les individus, mais sous l'angle de leurs fonctions spécifiques : joueurs des différentes positions, entraîneurs, arbitres. En effet, chacun de ces groupes a des besoins communicationnels spécifiques, si bien que la question des langues doit se décliner également selon les différents acteurs.

Les joueurs, d'abord : leurs besoins en communication (verbale) et donc aussi, le cas échéant, en langue(s) étrangère(s), sont différents selon la position qu'ils

occupent dans le jeu. Les attaquants, assez étonnamment, n'ont pas vraiment besoin de beaucoup communiquer ; contrairement aux milieux de terrain, qui, eux, tiennent tous les fils et sont constamment en train de coordonner leur action, tant vers l'avant que vers l'arrière. À mentionner également le gardien de but, qui communique beaucoup au moment de composer le mur, mais aussi dans les autres situations standard. Pour les défenseurs, notre étude ne donne pas de résultats vraiment concluants, il faudrait donc prévoir des investigations supplémentaires. Autre rôle très communicatif : celui du capitaine d'équipe, interlocuteur privilégié de l'arbitre et qui doit non seulement connaître les langues (au moins l'anglais), mais encore rester calme même en situation difficile.

L'entraîneur, ensuite : tout ce qui a été développé ci-dessus sur le travail avec les moyens du bord, l'utilisation massive du non-verbal et les alternances codiques systématiques est valable non seulement pour les joueurs, mais aussi et surtout pour ces entraîneurs qui travaillent souvent hors de leur pays et région linguistique d'origine, et qui où qu'ils soient se trouvent de toute façon confrontés, dans la grande majorité des équipes, à des joueurs aux langues maternelles très diverses et aux compétences linguistiques quelquefois médiocres. Et par opposition aux joueurs, l'entraîneur, lui, n'a pas vraiment le choix soit de s'appropriier le juste nécessaire soit de se mettre à parler les langues de son équipe. S'il est étranger, le club lui fournira un interprète (voir « politiques conscientes »), mais il a tout intérêt à apprendre la langue de son club le plus vite possible. (Pourtant, les échéances en foot sont bien souvent trop courtes pour donner le temps qu'il faut au développement des compétences linguistiques.) En effet, l'interprète ne transportera jamais que le contenu de ce qui a été dit, mais pas le ton ni l'enthousiasme, la colère ou les autres émotions. Et puis, c'est aussi une question de sympathie, voir la citation suivante de Dietmar (Didi) Constantini (ex-entraîneur de l'équipe nationale d'Autriche, riche d'un long passé international de joueur et d'entraîneur, notamment en Arabie Saoudite) : « C'est là le plus grand compliment : si on arrive dans un pays et qu'on se met tout de suite à apprendre la langue – cela vous garantit le respect des autochtones. » C'est ainsi que Didi Constantini n'a pas hésité à apprendre l'arabe ; mais il a pris aussi des leçons d'espagnol, à un moment où il avait dans son équipe deux ou trois joueurs hispanophones. Car la motivation d'un joueur passe par la communication dans sa langue maternelle – ne fût-ce que quelques bribes, c'est la bonne volonté qui compte. Et ce n'est pas par hasard que l'assistant de Didi Constantini, l'entraîneur Heinz Peischl (que nous avons cité ci-dessus), ne parle pas moins de cinq langues étrangères. Les entraîneurs sont donc, indubitablement et par nécessité, les champions de la communication verbale et non-verbale.

Et nous en arrivons enfin aux arbitres – aux arbitres au pluriel, car ils travaillent en général en équipe. Le spectateur moyen s'imagine peut-être que la communication de l'arbitre est très fortement ritualisée, qu'il se borne à exécuter les gestes prévus par le règlement international – carton jaune, carton

rouge, et autres gestes conventionnels (ce qui constitue une sorte de « politique linguistique » du non-verbal prévue par les règles de la discipline sportive). Or, selon les arbitres que nous avons interrogés, la communication verbale a elle aussi sa place dans la tâche de l'arbitre, au point d'exiger un certain niveau de compétences linguistiques : dans la discussion avec les joueurs d'abord – et là c'est l'anglais comme lingua franca qui entre en jeu, et qui est d'ailleurs exigé systématiquement dans les formations. Plusieurs arbitres, notamment l'arbitre international autrichien Konrad Plautz, insistent sur la nécessité qu'il y aurait de parler encore d'autres langues, notamment l'espagnol, le portugais/brésilien et l'italien (et on reconnaît dans cette liste les grandes nations du foot), pour approfondir l'ascendant psychologique qu'on doit avoir sur les joueurs. Cependant, ce n'est pas la communication avec les joueurs qui inquiète le plus les arbitres, c'est la communication à l'intérieur de leur propre équipe. Il est essentiel en effet qu'elle se déroule sans accroc, et depuis l'introduction des casques micro en 2006, elle est en grande partie verbale. D'où le danger de malentendus interlinguistiques. Ce danger est réel, et il a donné lieu à l'introduction d'une nouvelle réglementation dans la Champions League – politique linguistique au plus haut niveau – qui prévoit que les arbitres d'un même match doivent tous être de la même nationalité. Pour le petit côté anecdotique, signalons encore que les insultes à l'arbitre, sanctionnées inévitablement par le carton rouge, peuvent rester impunies si le joueur a choisi pour les proférer une langue inconnue de l'arbitre. Celui-ci est en effet tenu de noter sur le carton les paroles exactes de l'insulte.

6. Politiques linguistiques des clubs de foot

Alors que beaucoup de clubs, surtout les moins riches, s'en tiennent au travail improvisé avec les moyens du bord que l'on vient de décrire ci-dessus, les grands clubs ont évidemment d'autres possibilités. Contrairement aux entreprises, ce n'est pas dans le recrutement de nouveaux joueurs choisis pour leurs langues que se traduira leur politique linguistique (car ce recrutement se fait selon des critères uniquement sportifs), mais bien dans un effort d'accompagnement et de formation des joueurs nouvellement acquis.

Les clubs de première division ont en effet les moyens de s'offrir un interprète personnel pour chaque nouveau joueur étranger qu'ils embauchent : ainsi, Bayern München pour l'Italien Luca Toni, Bayer 04 Leverkusen pour le Brésilien Renato Augusto et pour le Grec Theofanis Gekas, Wacker Innsbruck pour son premier Brésilien Fabiano. En réalité, ce n'est pas que d'interprétariat qu'il s'agit (et les personnes embauchées ne sont souvent pas des interprètes professionnels), c'est bel et bien d'intégration au meilleur sens du terme. Car le collaborateur embauché – appelons-le le « factotum » personnel du nouveau joueur – n'est pas là que pour traduire, et il n'est pas là que pour les situations professionnelles

(entraînement, matchs) ; il accompagne aussi le nouveau venu dans ses démarches administratives, il l'aide à chercher un logement, à acheter une voiture, à trouver un médecin, une école pour les enfants, et mille autres choses encore. C'est l'interlocuteur privilégié du joueur et de sa famille pour tous les problèmes de la vie personnelle et professionnelle. Il va sans dire que seuls les grands clubs peuvent offrir ce service à leurs légionnaires. Le champion dans ce domaine, c'est Bayer 04 Leverkusen, qui dispose d'un manager spécial chargé de l'intégration des nouveaux joueurs (Frank Ditgens, voir la citation ci-dessous) et qui a élaboré, avec l'université de Cologne, un programme complexe de prise en charge des légionnaires, dont le principe est la disponibilité des « factotums » 24 heures sur 24.

Mis à part ce cas certain de « best practice » et les solutions individuelles pour joueurs célèbres, il est pratique courante dans beaucoup de clubs d'avoir un manager, un joueur ou un ex-joueur particulièrement plurilingue, qui se charge de l'intégration des nouveaux arrivés. Deux exemples : le Suisse Jörg Stiel, soigneur et ex-gardien chez Borussia Mönchengladbach, qui, à part l'allemand, parle parfaitement le français, l'italien et l'espagnol et a donc pu assister, par exemple, le Vénézuélien Juan Arango et l'Argentin Raúl Bobadilla lors de leur arrivée dans le club ; et l'Italien Marco Cernaz, ex-manager chez US Triestina, qui parle l'allemand, l'espagnol, le roumain et l'anglais, et qui a aidé – entre autres – le légionnaire autrichien Marko Stanković lors de son arrivée en Italie.

C'est là la transition vers une autre pratique tout à fait courante dans les clubs de toutes divisions, car moins onéreuse que celle des interprètes et des « factotums » : la traduction par un autre joueur de la même équipe qui possède les compétences linguistiques nécessaires. Très souvent, c'est un joueur du même pays ou de la même région d'origine que le nouveau venu, mais qui est dans le pays et dans l'équipe depuis un petit moment déjà et a donc acquis ce qu'il faut de compétences linguistiques. Les traductologues rangeraient cela sous la rubrique « community interpreting », et ce « community interpreting », là où il est possible, constitue la solution la plus courante et la plus économique aux problèmes langagiers du football. L'avantage d'une telle pratique consiste dans le fait que le coéquipier interprète est toujours présent, qu'il est expert en la matière, et qu'il connaît déjà la culture du club et les particularités du pays d'insertion ; il fonctionne donc non seulement comme traducteur, mais encore comme guide interculturel. Le nouveau légionnaire se sent bien accueilli, il fait tout de suite partie d'un groupe (et on se demande si ces réflexions ne jouent pas aussi dans la politique d'acquisition des clubs concernés, voir ci-dessous). En vue de ces avantages, la perfection des compétences linguistiques de ce coéquipier interprète peut apparaître comme secondaire. On voit même assez souvent des « community interpreters » qui dominent seulement une langue proche de celle de l'intéressé : intercompréhension romane et intercompréhension slave aidant, un hispanophone peut traduire pour un lusophone, et les langues de l'ancienne Yougoslavie (qui approvisionnent traditionnellement toutes les ligues du football

autrichien) apparaissent comme convertibles. Ce genre de traduction et d'entraide doit être pensé et vu dans le cadre de l'esprit d'équipe, cf. cette belle citation de Tomáš Jun (joueur tchèque jouant chez SCR Altach en Autriche) :

Si je traduis quelque chose, ou si j'explique quelque chose, à un autre joueur, lui aussi aura tendance à m'aider sur le terrain. Il saura ce qu'il doit faire, où il doit aller, etc. S'il n'est pas au courant de ce qu'on attend de lui, moi aussi j'aurai plus de difficultés durant le match.

À la lumière de ces réflexions, on peut se demander si le « community interpreting » fait réellement partie de la politique linguistique consciente des clubs, ou s'il ne serait pas plutôt à ranger du côté du « bricolage ». À notre avis, on peut parler de politique consciente lorsqu'un club inclut des réflexions linguistiques dans sa politique d'acquisition de nouveaux joueurs, lorsqu'il embauche par exemple un deuxième Brésilien parce qu'il y en a déjà un dans l'équipe qui peut lui servir d'interprète et de camarade. Lorsque l'acquisition se fait sur d'autres critères, le coéquipier interprète doit plutôt être compté dans la rubrique « improvisation ». Ce qui ne veut pas dire que cette improvisation ne donne pas très souvent d'excellents résultats.

Dans le chapitre de la « politique linguistique » des clubs, il convient de ne pas oublier, en analogie avec les entreprises, les cours de langue organisés pour les joueurs étrangers. Alors que dans les entreprises, on a plutôt tendance à former des autochtones aux langues étrangères dont ils auront besoin pour assurer la communication externe de l'entreprise, ou bien, dans les multinationales, à promouvoir une excellente maîtrise de la « lingua franca » du groupe, dans les clubs de football, ce sont les étrangers qui sont formés, et les cours de langue concernent toujours et de toute évidence la langue du pays auquel le club appartient. En ce sens, les clubs de foot apparaissent comme moins internationaux que les grandes entreprises, puisqu'ils sont tous encore bien fermement liés à un certain pays d'origine. En effet, même dans une équipe plurilingue et avec un entraîneur étranger, la « lingua franca » naturelle est toujours la langue du pays d'origine du club en question. Parmi les clubs que nous avons étudiés et sur lesquels nous avons pu obtenir des informations, voici ceux qui misent sur les cours de langue : FC Wacker Innsbruck, US Triestina, SV Reutte, SC Kriens. Les cours de langue font notamment partie intégrante des formations pour les juniors mises en place par Manchester United (anglais) et par l'AC Milan (italien, anglais, français !).

Cependant, mis à part le créneau junior, l'enthousiasme des joueurs pour ces cours et par là leur succès est très souvent limité. Les joueurs disent qu'ils sont fatigués après l'entraînement, qu'ils n'ont pas le temps, qu'ils sont déjà opérationnels sur le terrain, bref, il est souvent difficile de les motiver pour un cours de langue. Ceci est dû entre autres au fait qu'il n'existe pas de matériel spécifique d'enseignement de la langue du football, et que la part de langage général dans l'enseignement est donc trop importante. La seule langue pour laquelle il existe

un véritable manuel de langage du football, c'est l'allemand : sur une commande du club Bayer 04 Leverkusen (le club modèle en matière de politique linguistique, on vient de le voir ci-dessus), Uwe Wiemann de l'université de Dortmund a élaboré un matériel spécifique pour l'apprentissage de l'allemand par les footballeurs, intitulé « Deutsch für Ballkünstler »¹³. Sa spécificité se traduit dans le choix des situations, dans une progression lente et dans la priorité accordée à la communication orale. Les nombres de 1 à 20 sont par exemple introduits à l'aide de joueurs célèbres qui portaient ces numéros sur leur maillot. Il est évident que l'on arrive nettement mieux, ainsi, à motiver les footballeurs. Selon Bayer 04 Leverkusen, l'investissement dans les langues est une initiative qui paye – et cela au sens littéral, parce qu'elle permet de mieux revendre les joueurs ainsi formés :

« S'il parle l'allemand, il jouera mieux. La valeur marchande du joueur s'en trouve augmentée. C'est ce qui s'est avéré tant pour Jorginho, Emerson, Paulo Sergio, que pour Zé Roberto et pour Lucio. Le transfert de ces joueurs soit à l'étranger, soit vers Bayern München, a été une bonne affaire pour Bayer 04 Leverkusen. » (Le responsable de l'intégration, Frank Ditgens, cité dans Reppinger 2005)

Le marché des transferts dans le domaine du football est donc là pour prouver qu'une bonne politique linguistique du club est rentable aussi du point de vue économique – et que la compétence d'un joueur dans une langue étrangère augmente indubitablement sa valeur sur le « marché » linguistique en question. Alors que dans les entreprises, les langues étrangères d'un employé ne se traduisent pas forcément en termes de salaire, les meilleurs clubs de football ont bien l'air d'être plus sensibles aux questions linguistiques que la plupart des entreprises.

7. Pour conclure

Dans le football et dans les entreprises, les politiques linguistiques conscientes, là où elles existent, s'appuient en grande partie, mais pas complètement, sur des mesures et des stratégies comparables : l'organisation des réseaux de distribution est une chose qu'un club de football ne pourra jamais imiter ; et le « factotum personnel » mis à la disposition d'un nouveau joueur ne peut que faire rêver les salariés et même les cadres des entreprises internationales. Mais pour les cours de langue, l'emploi de traducteurs / interprètes et le recrutement ciblé, l'instrumentaire est là et il se ressemble, même si les tendances et les préférences ne sont pas les mêmes dans les deux domaines que nous avons étudiés. Les grands clubs font des efforts considérables, en effet, pour aider et former leurs joueurs, alors que les entreprises ne le font que rarement pour leurs salariés. Ceux-ci sont plutôt censés arriver dans l'entreprise en possession des compétences linguistiques nécessaires, qui auront joué un rôle décisif dans leur recrutement. Ce qui n'est que rarement le cas dans les équipes de foot, qui devraient donc, on s'imagine, investir

beaucoup plus dans la formation linguistique continue des nouveaux venus. La conscience de ce besoin linguistique n'est pourtant aiguë que chez certains clubs, peut-être aussi parce que le « bricolage » linguistique fonctionne souvent très bien dans le domaine sportif. Improvisation, recours au non-verbal, utilisation de *linguae francae*, alternances codiques abracadabrantes et traductions non professionnelles : les clubs de foot sont bien les champions de l'ad-hoc linguistique et communicationnel. Tous les moyens sont bons pour assurer la communication, et si les moyens du bord s'avèrent quelquefois insuffisants, dans beaucoup de cas le « bricolage » est la clef du succès. Contrairement aux attentes, cependant, ce principe du « bricolage » est présent aussi dans les entreprises, où les salariés sont loin de suivre toujours les recommandations officielles – surtout en matière de « corporate language » – et s'ingénient à tisser un réseau compliqué, mais efficace, de choix linguistiques et communicationnels adaptés aux plus diverses variables situationnelles.

Pour conclure, nos études ont montré que selon le domaine et la situation, l'on pourrait tout aussi bien chanter les vertus du bricolage linguistique, que faire l'éloge des stratégies linguistiques imposées d'office. Le résultat de cette étude comparative pourrait consister alors, par exemple, à recommander aux entreprises plus d'ouverture sur l'improvisation, et aux clubs de football, plus de politique linguistique réfléchie et consciente.

Notes

¹ Voir la partie « entreprises » de la bibliographie. Jusqu'à présent, la recherche a eu vis-à-vis de ces questions une approche statistico-quantitative : cf. 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 (Vandeermeeren 1998, Hagen 1999). Les études présentées ici sont, par contre, qualitatives.

² Les problèmes de communication en football n'ont guère été étudiés jusqu'ici ; avant l'équipe d'Innsbruck et ses travaux, on ne trouve guère que Kellermann & Koonen & van der Haagen 2006 ; voir la partie « football » de la bibliographie.

³ Voir la partie « entreprises » de la bibliographie, en particulier les publications de Lavric ainsi que Bäck 2004 et Mrázová 2005.

⁴ Ont été interrogés cinquante-cinq acteurs appartenant à onze clubs différents, couvrant toute la gamme des ligues de trois pays (l'Autriche, l'Allemagne et l'Italie) : 30 joueurs et 1 joueuse, 4 entraîneurs, 3 arbitres (interviews) + 16 arbitres (questionnaires), 1 manager.

⁵ Voir Steiner 2009/2011, Lavric & Steiner 2011 et Lavric (sous presse).

⁶ Voir aussi Bäck & Lavric (2009).

⁷ Cependant, les phases de « small talk » au début de la négociation 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.

⁸ Cette entreprise constitue de plus un exemple patent de l'idée que les langues étrangères peuvent se révéler décisives et précieuses non seulement à la vente, mais encore à l'achat.

⁹ Ces joueurs étrangers sont couramment appelés des « légionnaires ».

¹⁰ D'autre part, le portugais/brésilien n'est pas une langue qui soit présente dans le système éducatif autrichien, ni dans la gamme des langues de la migration. La seule « lingua franca » qui pourrait fonctionner avec ces joueurs brésiliens, c'est l'espagnol (de par l'intercompréhension romane et la parenté des deux langues, et de par le rôle que joue cette langue comme langue étrangère en Autriche) – si tant est que quelqu'un dans l'équipe ou dans le club a des notions d'espagnol.

¹¹ C'est nous qui traduisons en français toutes les citations.

¹² Dans une conférence prononcée en 2010 à Innsbruck sur le plurilinguisme européen, Rita Franceschini déplorait le peu de recherches qui avaient été menées jusque-là sur les situations professionnelles hors contexte d'affaires, les situations de communication rudimentaire (« survival level »), impliquant des compétences souvent faibles, de la part d'acteurs qui ne sont pas professionnels des langues, situations soumises pourtant à un impératif de réussite.

¹³ « L'allemand pour les artistes du ballon », cf. Wiemann (2003) et Repplinger (2005).

Bibliographie

Entreprises

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), Autriche.

Bäck, B. / Lavric, E. 2009. « English, French, Spanish, Italian, or Portuguese? Code Choice and Austrian Export ». In : *International Journal of Multilingualism* 6/1, p. 37–67.

ELAN 2006. *Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne, Union européenne*. Consulté le 16/09/2007, disponible sur URL : http://www.ec.europa.eu/education/policies/lang/doc/elan_fr.pdf.

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.

Lavric, E. 2008. « Fifteen Theses About Business Language Choices. Plurilingual Strategies of Companies and of Individuals Within Companies ». In : *Fachsprache. International Journal of LSP* 30/3-4, p. 156–169.

Lavric, E. (éd.) 2009. *Sprachwahl in Unternehmen. Tiroler Fallstudien. Ergebnisse eines Projektseminars an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck*. Innsbruck : Innsbruck University Press.

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), Autriche.

Vandermeeren, S. 1998. *Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen*. Waldsteinberg : Heidrun Popp.

Football

Giera, I. / Giorgianni, E. / Lavric, E. / Pisek, G. / Skinner, A. / Stadler, W. 2008. « The Globalized Football Team: A Research Project on Multilingual Communication ». In : Lavric e.a., p. 375–390.

Kellermann, E. / Koonen, H. / van der Haagen, M. (2006): « Feet Speak Louder Than the Tongue: A Preliminary Analysis of Language Provisions for Foreign Professional Footballers in the Netherlands ». In : Long, M. H. (éd.). *Second Language Needs Analysis*. Cambridge : CUP, p. 200–222.

Lavric, E. sous presse. « Football : le défi de la diversité linguistique ». In : Lüdi, G. (éd.). *Représentations, gestion et pratiques de la diversité linguistique dans des entreprises européennes*. Numéro thématique du *Bulletin de la VALS/ASLA – Bulletin suisse de linguistique appliquée*.

Lavric, E. / Pisek, G. / Skinner, A. / Stadler, W. (éds.) 2008. *The linguistics of football* (Language in Performance 38). Tübingen : Gunter Narr.

Lavric, E. / Steiner, J. 2011. « ‚Wenn er die Sprache kann, spielt er gleich besser‘ – 11 Thesen zur Mehrsprachigkeit im Fußball ». In : Mendoza, I. / Pöll, B. / Behensky, S. (éds.). *Sprachkontakt und Mehrsprachigkeit als Herausforderung für Soziolinguistik und Systemlinguistik*. München : Lincom, p. 101–120.

Repplinger, R. 2005. « Deutsch für Ballkünstler ». *Zeit Online*, 07/12/2005. Consulté le 24/09/2009, disponible sur URL : http://www.zeit.de/online/2005/49/49_rund.

Steiner, J. 2009/2011. *Il plurilinguismo nel calcio. L'analisi delle situazioni e delle strategie comunicative attorno a squadre multilingui*. Mémoire de maîtrise,

université d'Innsbruck, Autriche (2009) ; publié à Innsbruck, chez Innsbruck University Press (2011).

Wiemann, U. 2003. *Deutsch für Ballkünstler. Lehrmaterial für den Deutsch-Unterricht mit ausländischen Fußballspielern*. Publication privée.