

Présentation

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

Synergies *Italie* n° 9 - 2013 pp. 5-21

Le plurilinguisme constitue avec le multilinguisme l'une des clés de voûte des politiques éducatives et culturelles de l'Union Européenne. Il s'agit sans doute d'un mot à la mode, qui circule à tous les niveaux de la réflexion contemporaine autour des questions socio-économiques et culturelles, du fait même de sa grande adaptabilité aux nouvelles configurations des espaces européens et internationaux en quête d'une réponse commune à la question d'une redéfinition identitaire. Si avec le terme de *multilingualism* l'anglais a relativement bien réussi à définir les deux aspects, individuel (le plurilinguisme) et territorial (le multilinguisme), de la pluralité linguistique, on ne peut pas en dire autant du français et de l'italien qui préfèrent scinder le signifié en deux signifiants qui permettent une plus grande précision terminologique (Orioles, 2004 ; Verdhelan-Bourgade, 2007 ; Coste, 2010). Comme on peut le lire dans la *Charte européenne du plurilinguisme (OEP)*, ce dernier, c'est-à-dire « l'usage de plusieurs langues par un même individu », comporte plusieurs dimensions - linguistique, sociolinguistique, psycholinguistique - alors que le multilinguisme, dans l'acception qu'en donne l'Union européenne, semble s'orienter vers une perspective essentiellement géo-linguistique déterminée par la coexistence de plusieurs langues sur un territoire commun. En réalité, il nous semble que ces deux sphères sémantiques peuvent être complémentaires en ce qu'elles permettent de relier dimension linguistico-culturelle et identitaire au sens strict et dimension plus largement socio-économique et politique. Ce n'est pas un hasard si l'on assiste à une transition vers une forme plurielle du plurilinguisme (*plurilinguismes*, Coste, 2010; *plurilinguismo multiforme*, Lüdi, 2010) qui ne cesse de se redéfinir en fonction d'un ensemble de paramètres. Ces paramètres peuvent en effet se combiner de différentes manières (origine, développement, extension, statut des langues, caractéristiques linguistiques, représentations sociales, histoire personnelle, etc.) afin de constituer la compétence plurilingue de la nouvelle société de la connaissance, compétence nécessaire à la mise en pratique des principes fondamentaux de l'Europe dans la complexité de la mondialisation :

L'Europe puise son identité dans la mise en communauté de ses langues, de ses cultures et de ses valeurs et non dans la fusion des identités particulières. L'Europe ne saurait avoir une seule langue de communication qui serait son plus petit commun dénominateur réduit à l'économique et au commercial. Elle doit donc placer la culture au premier rang de ses priorités et contribuer à donner, au même titre que les grandes

aires culturelles et linguistiques transcontinentales, une dimension culturelle, humaine et humaniste à la mondialisation. (Charte européenne du plurilinguisme)

Le plurilinguisme, à l'instar de la traduction, finit ainsi par s'ériger en modèle paradigmatique (Ost, 2009) pour relever les défis qui se présentent sur plusieurs terrains, qu'ils soient individuels ou collectifs, institutionnels ou économiques, sociaux ou éducatifs et culturels.

C'est dans ce contexte, parfois chargé de considérations d'ordre historique et anthropologique (Lüdi, 2005), que se situe la réflexion proposée dans ce numéro de *Synergies Italie*, entièrement dédié à la question du plurilinguisme en entreprise. Cette thématique s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste intitulé « Plurilinguisme et monde du travail », lancé fin 2010 par le *Centro di Documentazione e Ricerca per la Didattica della lingua francese* (DORIF) et coordonné par Enrica Galazzi et Marie-Christine Jullion. De nombreuses universités ont pris part à ce projet et ont organisé une série de colloques traitant tous du même sujet fédérateur : la dialectique entre le monolinguisme dominant de l'anglais et un plurilinguisme sous-jacent mais donnant lieu à de nouvelles dynamiques et de nouvelles valeurs. L'Université de Turin a été l'une des premières universités à s'engager dans cette voie de recherche en proposant une journée d'étude sur « Le plurilinguisme en entreprise : un défi pour demain » qui s'est déroulée le 18 octobre 2011 à Turin en concomitance avec la semaine européenne des PME. De nombreux chercheurs français et italiens, mais aussi des acteurs du monde économique (Camera di Commercio de Turin, Confindustria, entrepreneurs, journalistes, banquiers) ont participé à cette rencontre internationale.

Le but a été d'élargir l'emploi de la notion de plurilinguisme au champ spécifique de la culture d'entreprise où la suprématie de la langue anglaise, ou plus précisément de la langue anglaise comme *lingua franca*, est de plus en plus évidente. L'évolution rapide des contextes socio-économiques, les nombreux changements apportés par la mondialisation dans le monde du travail, les récentes et récurrentes crises économiques montrent à quel point des systèmes apparemment stables sont en réalité en train de se renverser sur l'axe Occident-Orient. Voilà pourquoi la solution du « tout anglais » comme souverain remède aux problèmes de nature communicationnelle au sein des organisations est remise en question : ce qui montre aussi la nécessité de dépasser ce modèle pour chercher des réponses et des perspectives dans la construction d'une autre stratégie, basée sur les valeurs de la diversité linguistique et culturelle.

Nous avons voulu en particulier recentrer notre réflexion sur le rôle du français comme langue professionnelle et langue de communication internationale afin de délimiter la place de cette langue par rapport aux autres langues véhiculaires dans le domaine, plus restreint et moins étudié, des petites et moyennes entreprises. Dans le sillage de l'analyse économique du « *Colloque franco-italien - Relazioni economiche transfrontaliere* » sur les rapports économiques dans l'euro-région Alpmed (Turin, 10 mars 2011) qui a permis de mettre en lumière les données chiffrées des problématiques et des carences dans les échanges entre la France et l'Italie, nous avons tenté de proposer une

confrontation entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise afin de connaître, en termes quantitatifs et qualitatifs, la diffusion du français à des fins commerciales dans les PME du Piémont, les dynamiques internationales de cette diffusion dans la communication interne et externe, les besoins spécifiques des entreprises aussi bien au niveau des profils professionnels que dans le domaine de la formation continue. Tout cela dans le but d'instaurer un dialogue constructif entre l'Université et les entreprises sur le thème des investissements dans le domaine linguistico-culturel - et plus spécifiquement du français, étant donnée sa qualité de « langue euro-méditerranéenne » - en tant qu'outils permettant de renforcer la compétitivité et une internationalisation plus efficace des PME, comme cela a été récemment indiqué dans les projets de la Commission européenne sur le multilinguisme (cf. Table ronde).

Si en Italie comme en France, la question a été traitée ces dernières années du point de vue de la formation et de la didactique des langues de spécialité, les études sur le rapport entre pluralité linguistique et *gouvernance* des entreprises, identifiées non pas comme un coût mais comme une ressource productive fondamentale, sont encore balbutiantes. Les initiatives promues avec vigueur par l'Union Européenne ont pourtant ouvert de nouveaux horizons de recherche et ramènent l'attention sur les notions de valeur et de richesse de la diversité linguistique et culturelle. Ces notions ont également obtenu une reconnaissance au moins formelle de la part des entreprises en terme de responsabilité sociale mais aussi en terme d'éthique. Le plurilinguisme se présente alors dans le cadre de l'entreprise non plus comme un facteur de handicap ou d'obstacle à l'efficacité et au développement, mais plutôt comme valeur ajoutée et facteur nécessaire à la croissance et à la compétitivité. L'association de la promotion de l'apprentissage des langues et de celle de la diversité linguistique (plan d'action 2004-2006) et surtout, les projets qui ont suivi la publication des résultats de l'étude ELAN (*Effects on the European Economy of Shortages of Foreign language Skills in Enterprise*, 2006) ont confirmé l'intérêt croissant porté à un aspect sous-estimé au niveau économique mais dont on a découvert le rôle fondamental dans cette période de la reconversion du marché interne, en faveur de nouvelles dynamiques mondiales et de l'internationalisation qui en découle. Ainsi, des campagnes européennes de sensibilisation aux politiques linguistiques dans les petites et moyennes entreprises ont été lancées et ont débouché sur la réalisation d'espaces de discussion et de dispositifs interactifs comme en attestent le *Forum des entreprises sur le multilinguisme* (2007), la *Plateforme des entreprises sur le multilinguisme* et le lancement d'un réseau européen sous la tutelle du projet CELAN (*Network for the Promotion of Language Strategies for Competitiveness and Employability*). Ces initiatives révèlent les préoccupations de l'UE vis-à-vis des PME et prouvent en même temps que ce sont elles qui constituent le maillon faible sur le plan des connaissances linguistiques. En effet, les grandes entreprises internationales ont depuis longtemps dû faire face aux problèmes inhérents à la variété linguistico-culturelle, à cause de leur présence dans plusieurs aires géographiques et du multiculturalisme qui s'y rattache.

La prise de conscience d'une Europe moins concurrentielle par rapport aux économies émergentes, qui font preuve d'une rapidité d'acquisition des compétences techniques mais aussi et surtout de solides compétences linguistiques,

a amené les institutions à définir comme objectif principal l'apprentissage formel et informel d'une large gamme de langues et le développement de stratégies linguistiques comme « la décision d'investir dans la formation linguistique, d'embaucher des employés de langue maternelle et de garantir une bonne communication multilingue à travers Internet » (*Forum*). L'étude PIMLICO (2010) a confirmé les données précédentes, c'est-à-dire que les entreprises perdent des contrats à cause des barrières linguistiques et culturelles, mais elle a aussi observé les bonnes pratiques des PME qui ont mis en œuvre une gestion linguistique efficace pour obtenir de bons résultats sur les marchés étrangers. Il est intéressant d'observer que, parmi les mesures qui facilitent l'entrée et le développement d'une entreprise là où il existe de telles différences, on trouve des outils qui vont d'une compétence élevée en anglais aux capacités fonctionnelles dans plusieurs langues, mais rarement des compétences culturelles. La gestion de la diversité a été au centre de l'attention du VI programme cadre de l'Union européenne qui, à travers les recherches dépendant du projet DYLAN (*Dynamique des langues et gestion de la diversité*, 2006-2011), a montré « en quoi différents modes de penser, d'argumenter et d'agir, inhérents aux différentes langues, contribuent à la construction et au transfert des connaissances et interviennent dans le contrôle de l'interaction, la résolution de problèmes et la prise de décision » (www.dylan-project.org). Ce projet a aussi défini d'un point de vue scientifique les répertoires plurilingues comme des « ressources » essentielles dans la réalisation de stratégies d'entreprises gagnantes dans des contextes mondialisés. De telles observations s'appuient non seulement sur des arguments de nature sociale, culturelle, anthropologique, politique, mais aussi sur des arguments de type économique-statistique comme le montrent les études menées sur la valeur économique des langues et sur l'interrelation entre science du langage et sciences économiques (Sfreddo, 2009 ; Grin, Sfreddo, Vaillancourt, 2010; Gazzola, 2012). On peut y ajouter l'attention portée sur la dimension interculturelle du management (Meier, 2006; Rabassò & Rabassò, 2007), au rôle des langues-cultures dans le marketing international (Prime-Usunier, 2012), au débat approfondi lancé par les « *business school* » sur le rôle des langues dans le portefeuille de l'entreprise. Le risque de cette modernisation plurilingue du système européen, étroitement liée aux besoins du marché du travail et aux changements géopolitiques, réside peut-être dans le fait de rester encore attaché aux indicateurs de base. Toutefois, l'enjeu nous semble beaucoup plus important puisqu'il s'agit non seulement de réévaluer le lien entre langue, employabilité et rentabilité, en accord avec le cadre stratégique ET 2020 (Report, *Les langues pour le travail*, 2011), mais aussi de replacer au centre du processus de développement l'ensemble de valeurs liées à la multiculturalité et au respect de la diversité linguistique. De tous les côtés, et en particulier dans le monde anglo-saxon, on annonce aujourd'hui l'obsolescence du modèle du « tout anglais » et on appelle à une société plurielle fondée sur l'intercompréhension et sur la compréhension « passive » dans laquelle le plurilinguisme est la « dimension incontournable » de la compétitivité et du travail (Galazzi, 2012, *Conclusions Assises Plurilinguisme*, Rome). Les entreprises italiennes semblent pourtant encore hésiter sur le plan des stratégies linguistiques à mettre en œuvre (cf. la recherche LETitFLY), oscillant entre une vision ethnocentrique et le mythe du « tout anglais » consolidé par les directives ministérielles.

En France, la situation est légèrement différente, non seulement parce que la place du français dans l'entreprise est protégé au niveau étatique par un appareil normatif bien défini (Cuisiniez, 2012), mais aussi par le fait que l'anglomanie est en quelque sorte contrée par la « francophonie comme marque d'excellence en matière économique » et par la proposition alternative d'un « français langue internationale pour exprimer la diversité du monde » (Rapport au Parlement, DGLFLF, 2012).

Les contributions réunies dans ce numéro visent à approfondir les problématiques qui ont jusqu'ici été évoquées sur le plan théorique. Elles cherchent aussi à enrichir l'éventail empirique des cas analysés en restituant, à travers une pluralité d'approches (linguistique, sociolinguistique, analyse du discours, traduction, économie, didactique et formation) et une grande variété des manifestations (analyse théorique, qualitative, étude de cas, témoignage direct), un étonnant réseau de correspondances où s'entremêlent activement des concepts comme « diversité linguistique, multiculturalisme, pluralité, intercompréhension, interculturel, respect, rencontres, équité, cohésion » dans l'univers des entreprises qui travaillent dans un contexte international.

Les trois sections qui composent ce volume tentent de rendre compte du dialogue que nous avons voulu instaurer entre le monde de l'entreprise et l'Université, deux mondes, généralement éloignés et souvent opposés en apparence, qui peuvent pourtant trouver, dans une écoute réciproque, de larges terrains d'entente et de fructueux instruments de développement.

En ouverture du volume, la relecture du mythe de Babel par François Ost nous ramène aux origines mêmes du plurilinguisme et à la revalorisation du multilinguisme en tant que « chance, opportunité unique d'enrichir notre conception de l'universel » mais elle concourt aussi à la définition de la traduction comme « paradigme dont notre monde a besoin pour se comprendre et traiter les défis les plus importants ». Cette réflexion philosophico-juridique amène l'auteur à parler du dialogue traductif comme d'une ressource éthique et méthodologique dans un monde en réseau où l'on découvre le « pluriversel » des identités plurielles.

Le spectre de la langue unique, de l'anglais comme paradigme communicatif par excellence soutenu par de forts intérêts politiques et économiques (le « *globish* »), plane sur les études de Geneviève Tréguer-Felten et de Claude Truchot. Ils en montrent toutes les limites idéologiques et les effets négatifs dans le domaine de la gestion et de la communication. Tréguer-Felten analyse les difficultés liées à l'utilisation imposée de l'anglais comme langue véhiculaire au sein des multinationales et souligne qu'un déficit des connaissances linguistiques est cause d'incompréhension et d'inefficacité dans les échanges. Elle propose d'instaurer la « commun'entente », sur l'exemple des entreprises s'inscrivant dans un panorama plurilingue ou sur celui des organisations internationales où l'intercompréhension est une solution envisageable.

Claude Truchot montre que la perspective d'une politique du « tout anglais » n'est pas l'unique voie possible pour les entreprises internationales qui

doivent faire face à des pertes financières précisément parce qu'elles sous-évaluent les questions de type linguistico-culturel. L'auteur, fort de dix ans d'expérience dans le domaine de la recherche française et européenne (projets LRE, DYLAN...), présente un intéressant état des lieux de la manière dont ces questions linguistiques ont été traitées dans les entreprises françaises présentes à l'international. Ses analyses permettent d'identifier les différences qui existent dans le cadre de la communication interne ou externe des entreprises et favorisent l'intégration de la gestion des langues à la culture d'entreprise.

La confusion babélique et la valorisation des idiomes vues comme condition nécessaire du multilinguisme diffus dans notre société sont les questions que traitent les analyses sociolinguistiques de Georges Lüdi et Cécile Desoutter. Partant du cadre analytique du projet DYLAN, la contribution de Lüdi en présente les principaux résultats en offrant des clés d'interprétation inédites sur les mesures de gestion de la diversité dans les entreprises à travers une approche pluridimensionnelle (culture d'entreprise, représentation linguistique, utilisation des langues) dans le contexte plurilingue de la Suisse. Grâce à la confrontation entre les politiques linguistiques des entreprises, les représentations sociales des acteurs, les modèles comportementaux récurrents et la pratique effective des langues en situation professionnelle, il est possible d'identifier des espaces de tension qui peuvent aussi être observées au niveau théorique entre les conceptions « additionnistes » et « intégratives » du plurilinguisme.

La diversité des pratiques linguistiques au sein des entreprises italiennes en relation commerciale avec la France est au centre de l'étude de Cécile Desoutter. Ses enquêtes montrent un certain écart entre les pratiques individuelles et collectives des langues et la position officielle de l'entreprise. En effet, ces écarts doivent être compris non pas comme un indice de soumission et de complaisance, mais plutôt comme un instrument pour orienter la communication sur un plan qui serait aussi émotionnel.

L'observation des comportements sociolinguistiques des locuteurs plurilingues en contexte multilingue et fortement impliqués dans la mobilité internationale constitue le point de rencontre entre les trois articles qui présentent des résultats de recherches spécifiques dans le domaine. Elisabeth Reiser-Bello Zago développe ses recherches dans une entreprise du secteur technologique de Fribourg. Elle a traité la question de l'intégration sociale à travers les connaissances linguistiques des travailleurs hautement qualifiés. Il s'agit de nouveaux acteurs de la mobilité, généralement employés dans des entreprises internationales où règne la politique du monolingue anglais et dont les comportements réels sont les indices d'une certaine contradiction au niveau de l'organisation interne de l'entreprise (bonne compétence dans la langue de l'entreprise) et dans la société d'arrivée (degré différent de connaissance de la langue locale).

Chantal Domp martin-Normand et Nathalie Thamin présentent des données collectées à Grenoble au siège d'une entreprise informatique internationale d'origine américaine auprès de migrants hautement qualifiés, afin d'examiner la mobilisation des ressources linguistiques en situation de contact et de pratiques mixtes. La perception des marques transcodiques de la part des

mêmes locuteurs possède un caractère ambivalent et révèle une diversité de pratiques et de comportements en situations formelles et informelles. Dans tous les cas, le « parler plurilingue » ou l'hybridation de codes attestent l'hétérogénéité des choix sans être encore l'objet d'une valorisation de la part des acteurs économiques.

Le cas spécifique de la commutation de code est traité par Teresa Maria Wlosowicz. Elle analyse les pratiques orales et écrites des membres de l'équipe francophone de la filiale polonaise d'une multinationale. L'analyse conversationnelle, élaborée à partir des réponses à une enquête qualitative (comparaison entre perception des influences interlinguistiques et acceptabilité), permet à l'auteure d'attribuer diverses fonctions au trilinguisme du langage professionnel des employés francophones soulignant deux types d'alternance codique : l'alternance de code linguistique pour véhiculer des sémantismes précis et le mélange des codes, qui concerne surtout la terminologie.

Le cas italien des PME et de leur évolution dans le cadre de la diversité culturelle est traité dans les recherches de Chiara Buchetti et Luana Cosenza et de Filippo Monge. Ce dernier fait une analyse économique de l'internationalisation et du plurilinguisme en tant qu'éléments vitaux pour le « système entreprise ». À travers l'analyse du cas spécifique du Piémont, il met en discussion des solutions récentes adoptées dans la formation plurilingue et multiculturelle de managers et entrepreneurs travaillant dans des PME ou des instituts de crédits fortement tournés vers l'international. Il illustre aussi des initiatives mises en œuvre par les organisations professionnelles et par les Universités (par exemple les Masters binationaux, les stages professionnels, etc.) comme véhicules de diffusion de la valeur ajoutée du plurilinguisme.

Les PME de Toscane sont au centre d'un projet de recherche de l'Université pour Étrangers de Sienne (LSECON) analysé par Buchetti et Cosenza. Il en ressort que la plus grande partie de ces entreprises ne possèdent pas les instruments linguistiques et culturels nécessaires à la réalisation d'un processus d'internationalisation et au redressement de l'économie régionale et, plus généralement, nationale. Pour soutenir les entrepreneurs, des structures de formation linguistique professionnelle sont proposées pour combler ces déficits linguistiques et pour fournir des connaissances de base aux entrepreneurs qui veulent élargir leurs horizons commerciaux.

Deux témoignages directs du monde de l'entreprise permettent d'opérer la transition vers la table ronde qui referme ce volume. Entre documentation et témoignage direct, Roberto Perotto nous donne son point de vue critique sur la traduction des brevets et sur les récents choix politico-linguistiques mais surtout lobbyistes à l'œuvre au niveau européen et qui amènent à imposer l'anglais comme langue des inventions. L'analyse des paradoxes permet à l'auteur de proposer la multiplicité de la pensée créative et le « plurilinguisme des brevets » comme une solution possible.

Riche de sa longue expérience à l'international en qualité de dirigeant d'une PME française, Yves Montenay illustre les modalités opératoires pour

résoudre de manière concrète les problèmes liés aux différences linguistiques et culturelles présentes dans de nombreux pays. En mesurant les avantages et les désavantages de certains choix de gestion, il propose une forme de sensibilisation des entreprises au plurilinguisme.

Le panorama présenté ici est la preuve de l'intérêt que suscite le débat sur l'affirmation d'un plurilinguisme protéiforme dont le développement dans le secteur des entreprises peut être vu comme l'indice d'un changement radical au sein de la culture d'entreprise du nouveau millénaire. Nous reconnaissons les traces de celle que D'Iribarne (2009) nomme l'« épreuve des différences » et que Morin (2009) inscrirait dans une « modalisation plurielle ». Il nous semble pouvoir esquisser de nouvelles lignes de réflexion et d'approfondissement pour faire évoluer le « facteur » de la diversité linguistique et culturelle en tant que dimension humaine, sociale et organisationnelle, nécessaire à l'affirmation de nouveaux modèles de *gouvernance*, capables d'intégrer la dialectique entre l'identité et l'altérité, et de libérer

par la faille qu'il introduit dans la clôture de chaque langue et le ferment d'étrangeté qu'il y dépose, le potentiel d'innovation qui est à la fois le moteur de la créativité artistique, le ressort de la découverte scientifique et [...] la condition d'une adresse authentique à l'interlocuteur. (Ost, 2009)

Il plurilinguismo, unitamente al multilinguismo, costituisce una delle chiavi di volta delle politiche educative e culturali dell'Unione Europea. Si tratta senza dubbio di una parola di moda, circolante a tutti i livelli della riflessione contemporanea relativa ai contesti socio-economici e culturali proprio per il fatto che ideologicamente ben si adatta alla riconfigurazione degli spazi europei e internazionali sempre più 'liquidi' e aleatori, interessati da mutamenti, transizioni, migrazioni e in cerca di una risposta condivisa per una ridefinizione identitaria. Se l'inglese, con il termine *multilingualism*, è giunto sommariamente alla sintesi dei due aspetti della pluralità linguistica, l'uno individuale (il plurilinguismo), l'altro territoriale (il multilinguismo), non altrettanto si può affermare per il francese e l'italiano che preferiscono scindere lo stesso significato in due significanti con una maggiore precisione terminologica (Orioles, 2004; Verdhelan-Bourgade, 2007; Coste, 2010). Come si legge nella *Charte européenne du plurilinguisme* (OEP), il plurilinguismo, ossia « l'usage de plusieurs langues par un même individu », si compone di varie dimensioni - linguistica, sociolinguistica, psicolinguistica -, mentre il multilinguismo, così come inteso dall'Unione europea, sembra orientarsi verso una prospettiva essenzialmente geo-linguistica, indicando la coesistenza di più lingue su un territorio comune. In realtà, ci pare che le due sfere semantiche possano essere complementari consentendo di intrecciare la dimensione linguistico-culturale e identitaria in senso stretto a una dimensione socio-economica e politica più ampia. Non a caso si assiste alla transizione verso una forma plurale di plurilinguismo (*plurilinguismes*, Coste, 2010; *plurilinguismo multiforme*, Lüdi, 2010) che di volta in volta si ridefinisce in funzione di un insieme di parametri. Questi ultimi possono, infatti, combinarsi differentemente (origine, sviluppo, estensione, status delle lingue, caratteristiche linguistiche, rappresentazioni sociali, vissuto individuale, ecc.) al fine di costruire la necessaria competenza plurilingue della nuova società della conoscenza, che consente di mettere in pratica i principi fondamentali dell'Europa nella complessità della globalizzazione:

L'Europe puise son identité dans la mise en communauté de ses langues, de ses cultures et de ses valeurs et non dans la fusion des identités particulières. L'Europe ne saurait avoir une seule langue de communication qui serait son plus petit commun dénominateur réduit à l'économique et au commercial. Elle doit donc placer la culture au premier rang de ses priorités et contribuer à donner, au même titre que les grandes aires culturelles et linguistiques transcontinentales, une dimension culturelle, humaine et humaniste à la mondialisation. (Charte européenne du plurilinguisme)

Il plurilinguismo risulta ergersi, quindi, a modello speculare del paradigma della traduzione (Ost, 2009) ed è, pertanto, atto a rispondere alle sfide che si

presentano su terreni diversi, da quello individuale a quello collettivo, da quello istituzionale a quello economico, da quello sociale a quello educativo e culturale. È in questo contesto, non scervo da considerazioni di ordine storico e antropologico (Lüdi, 2005), che si colloca la riflessione proposta da questo numero di *Synergies Italie*, interamente dedicato alla questione del plurilinguismo in azienda. Questa tematica si è inserita all'interno di un progetto di ricerca di ampio respiro dal titolo « Plurilinguismo e mondo del lavoro », lanciato alla fine del 2010 dal *Centro di Documentazione e Ricerca per la Didattica della lingua francese* (DORIF) e coordinato da Enrica Galazzi e Marie-Christine Jullion. Il progetto ha visto coinvolte numerose università italiane che hanno organizzato una serie di convegni convergenti su un oggetto federatore: la dialettica tra il monolinguisimo imperante dell'inglese e un plurilinguismo soggiacente, ma propulsivo di nuove dinamiche e valori. L'Università di Torino è stata fra le prime a intraprendere questo stimolante percorso di indagine, proponendo l'organizzazione della giornata di studio « Il plurilinguismo in azienda : una sfida per il futuro » che si è svolta presso lo stesso Ateneo il 18 ottobre 2011 in concomitanza con la settimana europea delle PMI e che ha visto la partecipazione di studiosi italiani/francesi e di attori del mondo economico, nazionale e internazionale (Camera di Commercio, Confindustria, imprenditori, giornalisti).

Lo scopo dell'incontro è stato l'ampliamento dell'applicazione della nozione di plurilinguismo al campo specifico della cultura aziendale, in cui si palesa sempre più la supremazia della lingua inglese o più precisamente dell'inglese lingua franca. La rapida evoluzione dei contesti socio-economici, i numerosi cambiamenti indotti dalla globalizzazione, soprattutto nel mondo del lavoro, le recenti e quasi cicliche crisi economiche, che dimostrano quanto ormai sistemi apparentemente consolidati stiano in realtà capovolgendosi sull'asse Occidente-Oriente, rimettono in discussione la soluzione del « tutto in inglese », quale panacea per risolvere le questioni di natura comunicativa delle organizzazioni. Essi indicano, altresì, la necessità di superare tale modello per cercare risposte e prospettive nella costruzione di una strategia diversa, basata sui valori della diversità linguistica e culturale. In particolar modo, si è voluto porre al centro della riflessione il ruolo del francese quale lingua professionale e di comunicazione internazionale al fine di delineare la posizione di questa lingua rispetto alle altre veicolari non tanto nelle imprese multinazionali, quanto piuttosto nell'ambito più ristretto, e certamente meno studiato, delle piccole e medie imprese. Proseguendo idealmente l'analisi economica impostata nel « *Colloque franco-italien - Relazioni economiche transfrontaliere* » sui rapporti economici nell'euroregione Alpméd (Torino, 10 marzo 2011), che ha permesso di mettere numericamente in luce le problematiche e le carenze negli scambi tra Francia e Italia, si è cercato di proporre un confronto fra il mondo della ricerca e quello delle imprese, al fine di conoscere, in termini quantitativi e qualitativi, la diffusione del francese nelle PMI del territorio piemontese, le sue dinamiche internazionali nella comunicazione interna ed esterna, i fabbisogni specifici delle aziende sia livello di profili professionali, sia a livello di *lifelong learning*. Ciò al fine di instaurare un dialogo costruttivo tra Università e imprese sul tema degli investimenti in ambito linguistico-culturale - e più specificamente del francese, data la sua posizione di « lingua euro mediterranea », - quali strumenti per una maggiore competitività e per una più efficace internazionalizzazione

delle PMI, come di recente indicato nei progetti della Commissione europea sul multilinguismo (cfr. Tavola Rotonda).

Se in Italia, così come in Francia, la questione è stata affrontata, negli ultimi decenni, dal punto di vista della formazione e della didattica delle lingue professionali, gli studi sul rapporto fra pluralità linguistica e *governance* delle imprese, quale sinergia per identificare tale percorso non come costo ma come risorsa produttiva fondamentale, sono ancora *in nuce*. Tuttavia, le forti spinte provenienti dalle iniziative promosse dall'Unione europea negli ultimi anni hanno aperto nuovi orizzonti di ricerca, riportando l'attenzione sulla nozione di valore e di ricchezza della diversità linguistica e culturale, che ha ottenuto un riconoscimento almeno formale anche da parte delle imprese, in termini sia di responsabilità sociale, sia di codice etico. Il plurilinguismo viene allora a porsi in ambito aziendale non più come un fattore di svantaggio e/o di ostacolo all'efficienza e allo sviluppo, bensì come valore aggiunto e come elemento imprescindibile di crescita e competitività. L'azione congiunta di promozione dell'apprendimento delle lingue da un lato e della diversità linguistica dall'altro (piano d'azione UE 2004-2006) e, soprattutto, i progetti seguiti alla pubblicazione dei risultati dello studio ELAN (*Effects on the European Economy of Shortages of Foreign language Skills in Enterprise*, 2006) hanno confermato l'interesse crescente per un aspetto sottostimato a livello economico, ma che si è rivelato giocare un ruolo fondamentale nell'era del ridimensionamento del mercato interno a vantaggio di nuove dinamiche mondiali e delle conseguenti internazionalizzazioni. Ne sono scaturite, quindi, alcune campagne europee di sensibilizzazione allo sviluppo di politiche linguistiche nelle piccole e medie imprese, che sono poi sfociate nella realizzazione di spazi di discussione e di dispositivi interattivi, come attestano il *Forum delle imprese sul multilinguismo* (2007), la *Piattaforma delle imprese sul multilinguismo* e il lancio di una rete europea facente capo al progetto CELAN (*Network for the Promotion of Language Strategies for Competitiveness and Employability*). Queste iniziative rivelano le preoccupazioni dell'UE nei confronti delle PMI e dimostrano che queste ultime costituiscono l'anello debole sul piano delle conoscenze linguistiche, dato che le grandi imprese internazionali hanno da tempo dovuto affrontare le problematiche inerenti alla varietà linguistico-culturale, proprio perché operanti in varie aree geografiche e confrontate anche al loro interno a situazioni multiculturali.

La consapevolezza della riduzione delle capacità concorrenziali dell'Europa rispetto alle economie emergenti, che dimostrano di saper acquisire rapidamente non solo le competenze tecniche, ma anche e soprattutto solide competenze linguistiche, ha posto come principale obiettivo l'apprendimento formale e informale di un'ampia gamma di lingue e lo sviluppo di strategie linguistiche approvate a livello centrale quali « la decisione di investire in formazione linguistica, di assumere dipendenti madrelingua e di garantire una buona comunicazione multilingue attraverso Internet » (Forum). Lo studio PIMLICO (2010) ha confermato i dati precedenti, ossia che le aziende perdono contratti a causa delle barriere linguistiche e culturali, ma ha anche osservato le buone pratiche delle PMI che hanno messo in atto una gestione linguistica efficace per ottenere buoni risultati sui mercati esteri. È interessante osservare che, fra le misure che agevolano l'ingresso o l'espansione di un'azienda laddove esistono

differenze linguistiche e culturali, vi sono proprio quegli strumenti che vanno da un'elevata competenza in inglese alle capacità funzionali in più lingue. La gestione della diversità è stata anche al centro dell'attenzione del VI programma quadro dell'Unione europea, che, attraverso le ricerche facenti capo al progetto DYLAN (*Dynamique des langue et gestion de la diversité*, 2006-2011), ha messo in evidenza « en quoi différents modes de penser, d'argumenter et d'agir, inhérents aux différentes langues, contribuent à la construction et au transfert des connaissances et interviennent dans le contrôle de l'interaction, la résolution de problèmes et la prise de décision » (www.dylan-project.org) e ha posto in essere da un punto di vista scientifico i repertori plurilingui come « risorse » essenziali nella realizzazione di strategie aziendali vincenti in contesti di globalizzazione. Tali considerazioni si avvalgono non soltanto di argomentazioni di natura sociale, culturale, antropologica, politica, ma anche di tipo economico-statistico come illustrano gli studi condotti sul valore economico delle lingue e sull'interrelazione fra scienze del linguaggio e scienze economiche (Sfreddo, 2009; Grin, Sfreddo, Vaillancourt, 2010 ; Gazzola, 2012) o come fa emergere la sempre maggiore attenzione conferita alla dimensione interculturale del management (Meier, 2006; Rabassò & Rabassò, 2007), al ruolo delle lingue-culture nel marketing internazionale (Prime-Usunier, 2012) nonché il profondo dibattito avviato dalle *business school* sul ruolo delle lingue nel portafoglio aziendale. Il rischio di questa modernizzazione plurilingue del sistema europeo, fortemente legata ai fabbisogni del mercato del lavoro e a mutamenti geopolitici, è forse quello di rimanere ancorati agli indicatori basici; tuttavia, la posta in gioco ci pare decisamente più elevata, poiché si tratta non solo di rivalutare il legame tra lingue, occupabilità e redditività, in linea con il quadro strategico ET 2020 (Report, *Le lingue per il lavoro*, 2011), ma anche di riportare al centro del processo di sviluppo quella sfera di valori che la riscoperta della multiculturalità e della diversità linguistica porta con sé. Da più parti, ormai, e anzitutto nel mondo anglosassone, si afferma l'obsolescenza del modello monolinguisco del « tout anglais » a favore di una società plurale, fondata sull'intercomprensione e sulla comprensione « passiva », in cui il plurilinguismo è la « dimension incontournable » della competitività e del lavoro (Galazzi, 2012, *Conclusions Assises Plurilinguisme*, Rome). Le imprese italiane, tuttavia, paiono ancora esitare sul piano delle strategie linguistiche da attuare (cfr. la ricerca LETitFLY), oscillando tra una visione etnocentrica e il mito aziendalistico del « tutto in inglese » confermato dalle direttive ministeriali.

In Francia, la situazione è leggermente diversa, non solo perché il ruolo del francese all'interno delle imprese è tutelato a livello statale da un apparato normativo ben definito (Cuisiniez, 2012), ma anche per il fatto che l'anglomania è in qualche modo contrastata dalla « francophonie comme marque d'excellence en matière économique » e dalla proposta alternativa del « français langue internationale pour exprimer la diversité du monde » (Rapport au Parlement, DGLFLF, 2012).

I contributi riuniti in questo numero mirano ad approfondire le problematiche, che qui sono state solo accennate sul piano teorico, e ad arricchire il ventaglio empirico dei casi di analisi, restituendo, nella pluralità degli approcci (linguistica, sociolinguistica, analisi del discorso, traduzione, economia, didattica e formazione) e nella varietà delle manifestazioni (analisi teorica,

qualitativa, studio di casi, testimonianza diretta), una sorprendente rete di corrispondenze in cui concetti come « diversité linguistique, multiculturalisme, pluralité, intercompréhension, interculturel, respect, rencontres, équité, cohésion » si compenetrano in modo dinamico nell'universo sempre più ampio delle aziende che operano in contesti internazionali.

Le tre sezioni, in cui si articola il presente volume, tentano di render conto del dialogo che si è voluto istituire fra realtà aziendali e Università, mondi generalmente distanti fra loro e spesso in apparente contrapposizione, che, tuttavia, nell'ascolto reciproco, possono trovare larghi terreni di intesa e strumenti di crescita proficui.

In apertura, la rilettura del mito di Babele da parte di François Ost ci riporta alle origini stesse del plurilinguismo e alla rivalutazione del multilinguismo quale « chance, opportunité unique d'enrichir notre conception de l'universel », oltrechè alla ridefinizione della traduzione quale « paradigme dont notre monde a besoin pour se comprendre et traiter les défis les plus importants ». La riflessione filosofico-giuridica porta l'autore a concepire il dialogo traduttivo quale risorsa metodologica ed etica del nostro mondo in rete e a scorgere in esso il « pluriversel » di identità plurali.

Il fantasma della lingua unica, dell'inglese quale paradigma comunicativo per eccellenza sostenuto da forti interessi politici e economici (*globish*), aleggia negli studi proposti da Geneviève Tréguer-Felten e da Claude Truchot, che ne sottolineano tutti i limiti ideologici e gli effetti negativi sia a livello comunicativo che gestionale. Tréguer-Felten analizza le criticità legate all'imposizione dell'inglese come lingua franca all'interno delle multinazionali, sottolineando come i difetti nella comunicazione siano causa di incomprensione e di inefficacia nello scambio comunicativo. Propone, quindi, la « commun'entente », sull'esempio delle aziende impiantate nei paesi plurilingui o delle organizzazioni internazionali in cui l'intercomprensione è soluzione praticabile.

Claude Truchot dimostra come la prospettiva di una politica del « tutto in inglese » non sia l'unica possibile per le aziende internazionali che, anzi, si trovano ad affrontare perdite sul piano economico proprio perché sottovalutano le questioni di tipo linguistico-culturale. L'autore, che può peraltro avvalersi dell'esperienza decennale in vari progetti di ricerca francesi ed europei (LRE, DYLAN...), offre un interessante stato dell'arte del trattamento delle questioni linguistiche nelle aziende francesi inserite in contesti internazionali. Le sue analisi consentono di identificare i divari esistenti nell'ambito della comunicazione aziendale esterna e interna e di sollecitare una gestione esplicita delle lingue integrata alla cultura d'impresa.

La confusione babelica e la valorizzazione della pluralità degli idiomi, quale condizione imprescindibile del multilinguismo diffuso nelle nostre società contemporanee sono le questioni affrontate dalle analisi sociolinguistiche di Georges Lüdi e di Cécile Desoutter. Muovendo dal quadro analitico del progetto DYLAN, il contributo di Lüdi ne presenta i principali risultati, offrendo chiavi interpretative inedite sulle misure di gestione della diversità nelle imprese attraverso un approccio pluridimensionale (cultura d'impresa, rappresentazioni

linguistiche, uso delle lingue) nel contesto plurilingue svizzero. Attraverso il confronto fra le politiche linguistiche delle imprese, le rappresentazioni sociali degli attori, gli schemi comportamentali ricorrenti e la pratica effettiva delle lingue in situazione professionale si evincono degli spazi di tensione che possono essere osservati anche a livello teorico tra concezioni « addizioniste » e « integrative » del plurilinguismo.

La diversità delle prassi linguistiche all'interno delle imprese italiane che hanno relazioni commerciali con la Francia è al centro dello studio di Cécile Desoutter. Le testimonianze raccolte all'interno di un campione di aziende dimostrano una certa discrepanza fra gli usi individuali e collettivi delle lingue rispetto alla posizione ufficiale « *corporate* ». Tale difformità deve essere intesa non tanto come indice di sottomissione o di compiacenza, quanto piuttosto come strumento per orientare la comunicazione anche su un piano emozionale.

L'osservazione dei comportamenti sociolinguistici di locutori plurilingue in contesti multilingue e fortemente interessati dalla mobilità internazionale costituiscono il focus delle analisi di tre articoli che propongono i risultati di specifiche ricerche sul campo. Elisabeth Reiser-Bello Zago svolge le proprie indagini all'interno di un'azienda del settore tecnologico di Friburgo ed esamina la questione dell'integrazione sociale per mezzo delle conoscenze linguistiche di lavoratori altamente qualificati. Si tratta di nuovi attori della mobilità, in genere assunti da imprese internazionali in cui vige la politica del monolinguisma inglese, i comportamenti reali dei quali sono indice di una certa contraddittorietà a livello d'integrazione aziendale (buona competenza nella lingua aziendale) e nella società di arrivo (differente grado di conoscenza della lingua locale).

Chantal Domp martin-Normand e Nathalie Thamin presentano i dati raccolti presso i migranti altamente qualificati di Grenoble, nella sede di un'impresa informatica multinazionale di origine americana, al fine di esaminare i meccanismi di mobilitazione delle risorse linguistiche in situazioni di contatto e di pratiche miste. La percezione delle marche transcodiche da parte degli stessi locutori ha carattere ambivalente ed è significativa di una diversità di pratiche e di comportamenti nelle situazioni formali e informali; in ogni caso il « parlare plurilingue » o l'ibridazione di codici attestano l'eterogeneità delle scelte, ma non sono ancora oggetto di una valorizzazione da parte degli attori economici. Il caso specifico della commutazione di codice è affrontato da Teresa Maria Wlosowicz, che analizza le prassi orali e scritte dei componenti dell'equipe francofona della filiale polacca di una multinazionale. L'analisi conversazionale, elaborata a partire dalle risposte ottenute mediante indagine qualitativa (raffronto fra percezione delle influenze interlinguistiche e accettabilità), permette all'autrice di attribuire al trilinguismo del linguaggio professionale del personale francofono varie funzioni, identificando più precisamente, due tipi di alternanza di codice : il *code switching* per veicolare semantismi particolari e la mescolanza dei codici, che concerne soprattutto la sfera terminologica.

Il caso italiano delle PMI e della loro evoluzione nell'ambito della diversità culturale è sviluppato dalle ricerche di Filippo Monge e di Chiara Buchetti e Luana Cosenza. Il primo studioso incentra la sua analisi economica

sull'internazionalizzazione e il plurilinguismo quali elementi vitali per il sistema impresa. Attraverso l'analisi del caso specifico del Piemonte, vengono discusse alcune soluzioni recenti adottate nella formazione plurilingue e multiculturale di manager e imprenditori che operano nelle PMI, così come in istituti di credito di elevato profilo internazionale. Sono illustrate, inoltre, iniziative di primaria importanza che sono state avviate da associazioni di categoria e dalle Università (ad esempio lauree binazionali, stages professionali, ecc.) quale veicolo di diffusione del valore aggiunto del plurilinguismo.

Le PMI del territorio toscano sono al centro di un progetto di ricerca dell'Università per stranieri di Siena (LSECON), analizzato da Buchetti e Cosenza, dal quale emerge che la maggior parte di queste aziende non possiede gli strumenti linguistici e culturali necessari per attuare processi di internazionalizzazione e risollevare l'economia locale e italiana in generale. A sostegno degli imprenditori, vengono proposti dispositivi di formazione linguistica professionale quale giusta leva per supplire ai deficit linguistici e per fornire conoscenze minime agli imprenditori che vogliono ampliare i propri orizzonti commerciali.

Due testimonianze dirette dall'universo professionale operano la transizione alla tavola rotonda che chiude il presente volume. Collocandosi fra analisi di documentazione e testimonianza diretta, Roberto Perotto offre un punto di vista critico sulla traduzione brevettuale e sulle recenti scelte politico-linguistiche, ma soprattutto lobbistiche, operate a livello europeo che puntano a imporre l'inglese come lingua delle invenzioni. Analizzando i paradossi del monolinguisimo in questo ambito, l'autore indica come soluzione possibile la molteplicità del pensiero creativo e il « plurilinguismo brevettuale ».

Riflettendo sulla sua lunga esperienza internazionale in qualità di dirigente in una PMI francese, Yves Montenay illustra le modalità operative per risolvere concretamente i problemi legati alle differenze linguistiche e culturali che sono presenti nei vari paesi. Nel vagliare vantaggi e svantaggi di determinate opzioni gestionali, egli introduce una sorta di sensibilizzazione delle imprese al purilinguismo.

Il panorama delineato dai diversi contributi mostra l'interesse del dibattito relativo all'affermazione di un plurilinguismo proteiforme, la cui estensione in area aziendalistica può essere indicativa del mutamento sostanziale nella cultura d'impresa del nuovo millennio, contraddistinta da quella che D'Iribarne (2009) chiama l'« *épreuve des différences* » e che Morin (2009) inscriverebbe in una « *mondialisation plurielle* ». In essa, ci pare di poter tracciare alcune linee ulteriori di riflessione e di approfondimento per far evolvere il « *fattore* » della diversità linguistica e culturale in quanto dimensione umana, sociale e organizzativa fondamentale per l'affermazione di nuovi modelli di *governance* capaci di incorporare la dialettica fra l'identità e l'alterità e di liberare

par la faille qu'il introduit dans la cloture de chaque langue et le ferment d'étrangeté qu'il y dépose, le potentiel d'innovation qui est à la fois le moteur de la créativité artistique, le ressort de la découverte scientifique et [...] la condition d'une adresse authentique à l'interlocuteur. (Ost, 2009)

Bibliographie / Bibliografia

Coste, D. 2010. « Diversité des plurilinguismes et formes de l'éducation plurilingue et interculturelle ». *Les Cahiers de l'ACEDLE*, n°1/2010.

Cuisiniez, J. L. 2012. *Les bonnes pratiques linguistiques dans le monde du travail*, 17-11-2012, Communication au Forum mondial de la Langue française - Québec juillet 2012.

D'Iribarne, Ph. 2009. *L'épreuve des différences*. Paris : Seuil.

Gazzola, M. 2012. *Il valore economico delle lingue*. 10-12 ottobre, Assises du Plurilinguisme, Rome.

Grin, F., Sfreddo, C., Vaillancourt, F. 2010. *The Economics of the Multilingual Workplace*. London/ New York: Routledge.

Grin, F., Sfreddo, C., Vaillancourt, F. 2009. *Qu'en est-il des compétences en langues étrangères dans l'entreprise ?* Bruxelles : Commission Européenne.

Lüdi, G. 2010. *Dictionnaire historique de la Suisse, s.v. plurilinguisme*. <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/f/F24596.php>

Lüdi, G. 2005. « Le plurilinguisme en Europe: un cadre sociolinguistique » in Cambiaghi, B., Milani, C., Pontani, P. (eds) 2005. *Europa plurilingue: comunicazione e didattica*. Milano : Vita e Pensiero, p 41-64.

Meier, O. 2006. *Management interculturel*. Paris : Dunod.

Morin, E. 2009. « Une mondialisation plurielle ». *Synergies Pays Riverains de la Baltique*, n° 6, p. 19-24.

Orioles, V. 2004. « Plurilinguisme : modèles interprétatifs, terminologie et retombées institutionnelles ». *Revue française de linguistique appliquée*, n° 2, p. 11-30.

Ost, F. 2009. *Traduire. Défense et illustration du multilinguisme*. Paris : Fayard.

Prime, N., Usunier, J.C. 2012. *Marketing international. Marchés cultures et organisation*. Pearsons Education.

Rabassò, C., Rabassò, F. J. 2007. *Introduction au management interculturel*. Paris : Ellipses.

Sfreddo, C. 2009. Multilinguismo e lavoro : il contributo analitico dell'economia della lingua. In: Battel, B. *Le lingue-culture straniere: quale impatto professionale?* Roma : Aracne.

Verdhelan-Bourgade, M. 2007 « Plurilinguisme : pluralité des problèmes, pluralité des approches », *Tréma*, n° 28, p. 5-16.

Sitografia

Assises européennes du plurilinguisme de Rome, 2012 et Charte du Plurilinguisme : <http://www.observatoireplurilinguisme.eu>

Commissione europea per il Multilinguismo - Lingue e imprese : http://ec.europa.eu/languages/languages-of-europe/languages-for-business_it.htm

Convegno itinerante « Plurilinguismo e mondo del lavoro » : <http://www.dorif.it>

Observatoire Economie Langues Formation : http://www.unige.ch/traduction-interpretation/recherches/groupe/elf/observatoire_it.html

Progetto DYLAN : <http://www.dylanproject.org>

Progetto PIMLICO : http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/pimlico-summary_it.pdf

Rapport au Parlement sur l'emploi de la langue française 2012 : http://www.dglflf.culture.gouv.fr/rapport/2012/rapport_au_parlement_internet_2012.pdf

Ricerca LETitFLY : <http://www.letitfly.it>