


La langue française : un trait-d'union en milieu de travail

Sébastien Arcand

HEC Montréal

17 mars 2026





1. Le plurilinguisme en organisation

2. Une étude de cas

3. La Loi 96

Plan de la présentation



Un point de départ à ma présentation

Le cadre légal structure les dynamiques langagières au sein d'un même environnement (ex. milieu de travail).

La gestion des dynamiques langagières en organisations est tributaire de ce cadre légal.

En contexte de diversité et de plurilinguisme, les contingences, situations et opportunités en milieu de travail témoignent de pratiques langagières qui outrepassent le cadre légal et sa mise en application par la gestion.

Plus les milieux de travail se diversifient et plus les dynamiques langagières évoluent.

Comment, dès lors, rendre compte des réalités multiples et complexes des organisations québécoises en matière de dynamiques langagières?

Débutons par un cadrage conceptuel

- Plurilinguisme = capacité individuelle à mobiliser plusieurs langues de façon flexible.
- Multilinguisme = coexistence de plusieurs langues dans un espace (phénomène collectif).
- Les deux concepts souvent utilisés de manière interchangeable dans la littérature ce qui pose certains défis.
- Pluri et multi envisagés conjointement constitue la dynamique langagière d'un contexte donné.

Méthodologie — Synthèse d'une étude en cours

- Approche scoping review (Arksey & O'Malley, 2005).
- Étapes : recherche exploratoire → recherche systématique → sélection → extraction → analyse.
- Bases consultées : Web of Science, ProQuest, EBSCO, Cairn, Érudit, Emerald.
- Inclusion : études 2016-2025, FR/EN, milieux professionnels, qualitatives/quantitatives.
- Exclusion : contexte éducatif (langues enseignées), magazines, blogs, langues autres que FR/EN.
- Processus de sélection : 2346 références → 2118 après doublons → 231 après tri titre/résumé.

* Recherche en cours par Kambiré & Arcand. «Le plurilinguisme en milieux de travail: synthèse des travaux (2015-2025) et agenda de recherche».

Un état de la recherche sur le pluri/multi en organisation

- On constate une diversité géographique avec une absence (l'Amérique latine et les Caraïbes).
- Des contextes organisationnels variés (multinationales, PME, ONG, secteur public, industries dites manuelles).
- Une diversité des terrains étudiés.

Théories mobilisées dans les études sélectionnées

- Sociolinguistique interactionnelle,
- Idéologies linguistiques,
- *Translanguaging*
- Sociologiques (Foucault, Bourdieu)
- Organisations (identité sociale, diversité et inclusion, stress au travail).

Méthodes utilisées

Méthodes qualitatives :

- Ethnographies
- Entretiens
- Analyses conversationnelles

Méthodes quantitatives:

- Enquêtes
- Régressions

Approches mixtes

- Triangulation des données

Une pratique répandue

«Le code-switching désigne le passage d'une langue à une autre au sein d'un même échange. Il permet d'ajuster la communication selon le contexte, les interlocuteurs et les besoins»

(traduction libre de Canestrino & Magliocca (2022). Voir aussi Sand (2022))

* Recherche en cours par Kambiré & Arcand. «Le plurilinguisme en milieux de travail: synthèse des travaux (2015-2025) et agenda de recherche».



La communication interculturelle

On ne peut parler de communication interculturelle sans considérer les effets de la culture (nationale, régionale...) dans les manières de communiquer verbalement et non verbalement.

La communication interculturelle peut se définir par la mise en contexte des mécanismes par lesquels des individus entre verbalement ou non en interactions.

En contexte organisationnel, la communication interculturelle met en place des mécanismes pour que toutes les personnes puissent non seulement communiquer entre elles, mais également collaborer de manière efficace et exprimer pleinement leurs compétences et habilités.

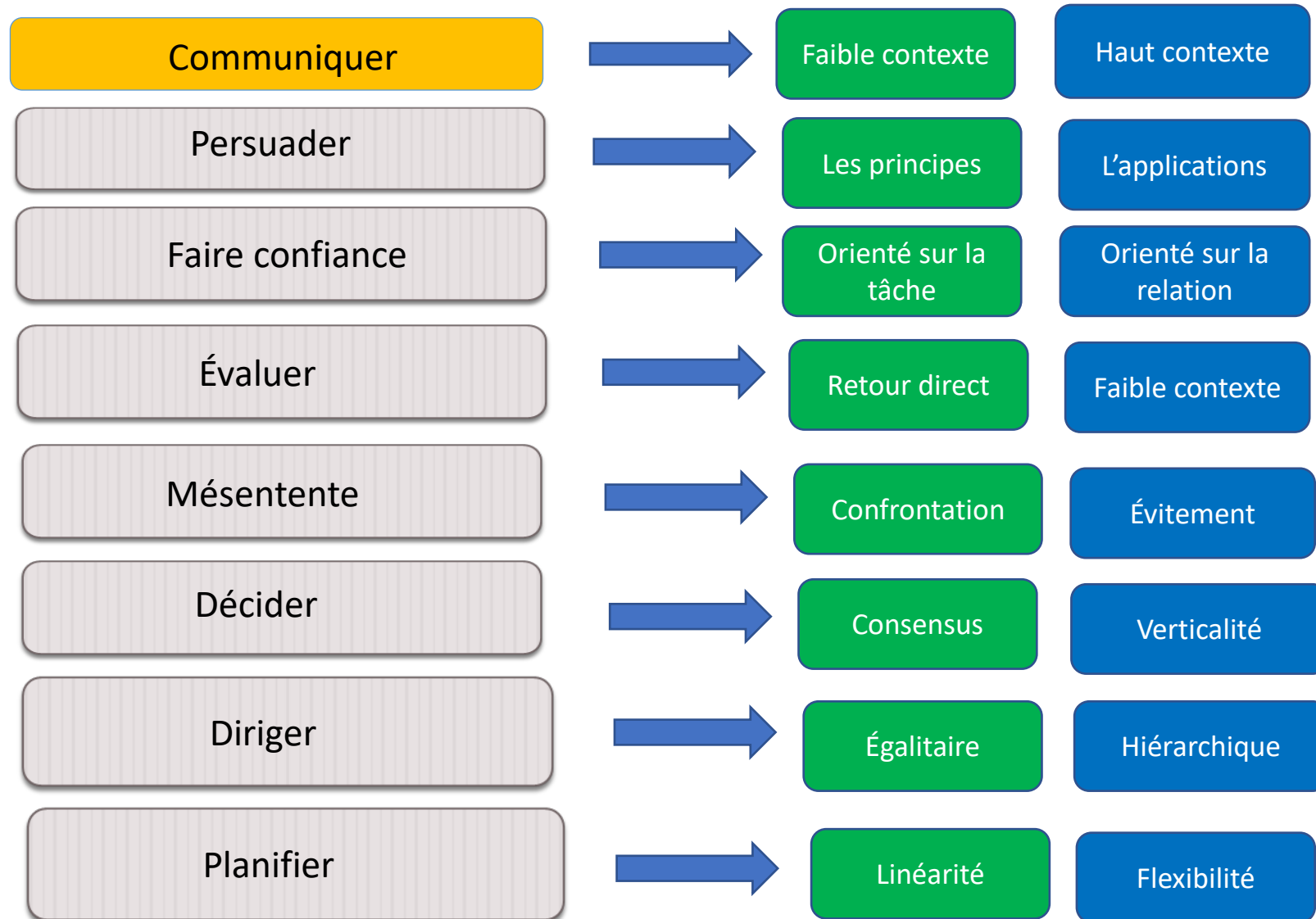


Entrer en communication interculturelle c'est avant tout une question de culture organisationnelle



- Les compétences langagières de l'Autre sont-elles suffisantes pour qu'il/elle puisse exprimer clairement ses idées?
- Les communications organisationnelles permettent-elles à tout le monde de bien saisir les objectifs visés ?
- Les niveaux de langage employés sont-ils accessibles à tous et à toutes?
- Sommes-nous bien outillés collectivement pour comprendre l'influence des cultures sur les manières de s'exprimer et de collaborer?

Le *cultural map* de Erin Meyer



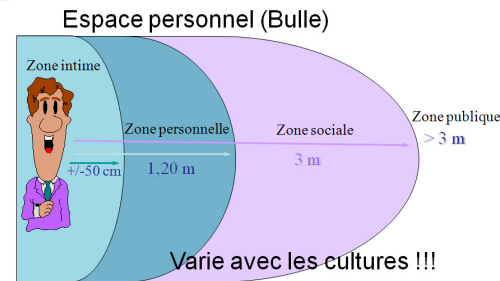
Edward T. Hall (1993)

- Le temps



- L'espace

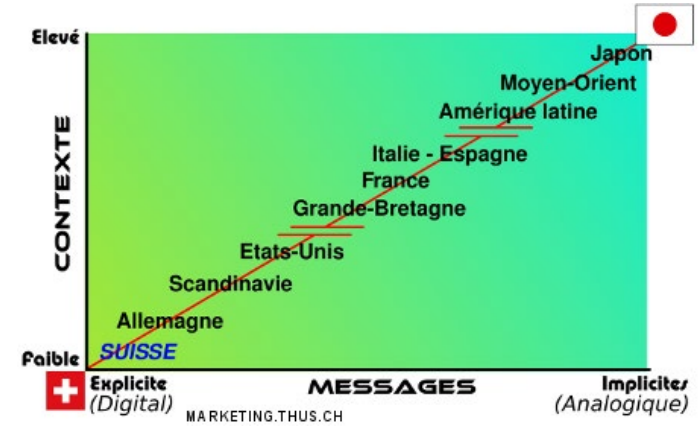
- Notion de proxémie



- Le contexte de la communication

- Communication (E. T. Hall)

- Contexte fort (Moyen-Orient, Afrique, Asie, Amérique latine)
- Contexte faible (Amérique du nord, Europe...)



Relations sociales/réseaux

Message verbal/message explicite

La glottophobie: ou comment se renouvellent les possibles exclusions

- **Glottophobie:**

- «Les discriminations à prétexte linguistique »
- «Inclut le processus de stigmatisation qui conduit à ces discriminations»

- Cf. P. Blanchet, 2021, p.155

- Parfois, les compétences en français ne suffisent pas, on juge et évalue selon les accents, les expressions, etc.

- Les particularités langagières influent sur les manières d'entrer en relations et, par le fait même, sur les possibilités au travail

«On refuse d'admettre le fait-même de la diversité culturelle; on préfère rejeter hors de la culture, dans la nature, tout ce qui ne se conforme pas à la norme sous laquelle on vit.» - Claude Lévi-strauss (anthropologue)

Que retenir?

- Le plurilinguisme en milieu de travail est une réalité présente dans différents contextes.
- Le plurilinguisme implique des pratiques multiples dont des rapports de pouvoir ayant des effets réels sur les individus œuvrant au sein des organisations.
- Seules les analyses contextualisées (société, région, secteur d'activité, organisation) permettent des analyses compréhensives des dynamiques langagières .

* Recherche en cours par Kambiré & Arcand. «Le plurilinguisme en milieux de travail: synthèse des travaux (2015-2025) et agenda de recherche».

Dynamiques langagières et diversité culturelle: étude de cas au sein de deux laboratoires québécois

*Étude toujours en cours. Financement par Patrimoine canadien. Responsable: Sébastien Arcand avec la collaboration de Lorie Bonnevin (Msc). HEC Montréal/Chaire de recherche du Québec sur la situation démolinguistique et les politiques linguistiques (Fond de recherche du Québec).



Synthèse du rapport et structuration de la présentation

Problématique, Revue de la littérature, Méthodologie, Principaux résultats

Problématique

Contexte

Dans les laboratoires universitaires québécois, plusieurs langues coexistent (français, anglais et langues des parcours migratoires), avec des effets identitaires et organisationnels.

Question de recherche

Comment les dynamiques langagières influencent-elles la communication, la collaboration et la réussite des projets dans un contexte universitaire diversifié?

Postulat central

Le plurilinguisme peut générer des tensions et des inégalités, mais devient un levier d'innovation quand il est reconnu et intégré aux pratiques quotidiennes.





Revue de la littérature

Langue, pouvoir et légitimité

Le plurilinguisme structure l'accès à la parole, l'identité professionnelle et la reconnaissance. Certaines variétés (p. ex. l'anglais scientifique) concentrent un prestige symbolique et renforcent des hiérarchies implicites.

Biais d'accent et effets organisationnels

Les locuteur-rices non natif-ves peuvent être perçu-es comme moins crédibles, indépendamment des compétences réelles. Cela pèse sur la participation, la cohésion (sous-groupes) et les trajectoires de carrière, surtout sans règles explicites.

Pratiques « souples » et contexte local

Code-switching, traduction informelle et acteurs-ponts favorisent l'inclusion, mais reposent sur un travail souvent invisible. Au Québec/Canada, des politiques linguistiques inclusives sont clés pour faire du plurilinguisme une ressource.



Méthodologie de recherche

Approche & terrain

- Démarche qualitative exploratoire visant à comprendre le sens attribué aux pratiques langagières, dans des laboratoires universitaires québécois à forte diversité linguistique.

Collecte des données

- Journal de bord électronique (Qualtrics) consignant des situations significatives (réunions, échanges informels, rédaction, interactions hiérarchiques) et leurs dimensions émotionnelles/symboliques.
- Des entretiens semi-dirigés ont débuté en mars 2026

Échantillon & analyse

- 15 participant·es sur ~6 semaines. Analyse thématique inductive/déductive (inclusion, légitimité, pouvoir, sous-groupes, stratégies) avec statistiques descriptives légères pour contextualiser (d'autres en cours).

*Étude toujours en cours. Financement par Patrimoine canadien. Responsable: Sébastien Arcand avec la collaboration de Lorie Bonnevin (Msc). HEC Montréal/Chaire de recherche du Québec sur la situation démolinguistique et les politiques linguistiques (Fond de recherche du Québec).



Principaux résultats

Barrières interactionnelles

- Vocabulaire spécialisé, rythme oral et accents limitent l'accès à la parole, favorisant l'autocensure et retrait lors des échanges collectifs.

Inclusion variable

- Les réunions formelles accentuent les inégalités de participation; l'informel facilite des ajustements plurilingues et la reconnaissance.

Stratégies et enjeu de visibilité

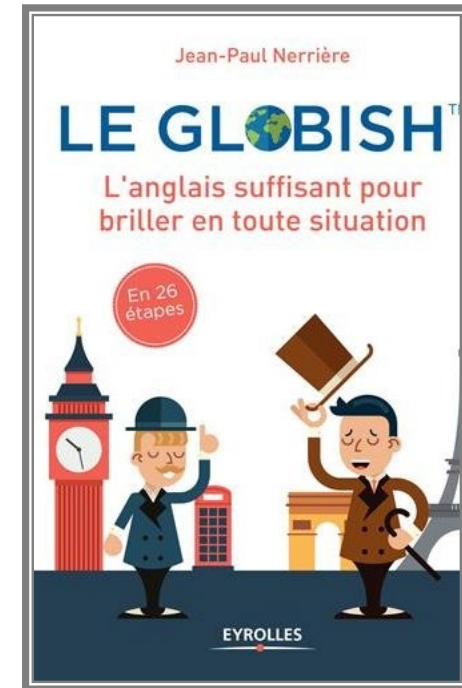
- Reformulation, traduction informelle, alternance des langues et acteurs-ponts soutiennent la collaboration, mais ce travail reste peu reconnu.

Et que penser du globish?



On s'attaque au globish en France

<https://www.lapresse.ca/international/europe/2022-11-07/france/en-guerre-contre-le-globish.php>





Loi 96 – Grandes lignes

- Français = langue officielle et commune du Québec.

- Renforcement de l'usage du français dans justice, administration, éducation.

- Pouvoirs accrus de l'OQLF et obligations étendues pour entreprises.

Principaux changements pour les organisations



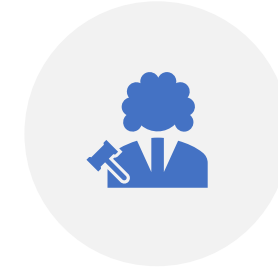
- COMITÉ DE FRANCISATION DÈS 25 EMPLOYÉS.



- COMMUNICATIONS INTERNES EN FRANÇAIS OBLIGATOIRE.



- CONTRATS: VERSION FRANÇAISE EN PREMIER.



- AFFICHAGE: NETTE PRÉDOMINANCE DU FRANÇAIS.

Exigences RH et recrutement

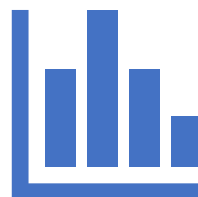
- Offres d'emploi et documents RH en français.
- Toute exigence d'une autre langue doit être justifiée.
- Prévention de la discrimination linguistique.



Sanctions et conformité



- Sanctions plus élevées, risques accrus pour sites Web.



- Audit documentaire + audit affichage + sondages internes.



- Outils internes doivent être disponibles en français.

Francisation et soutien

Francisation
Québec : guichet
unique.

Formations
qualifiantes
subventionnées
(jusqu'à 100 000 \$).

Programme
'J'apprends le
français' (mentorat
linguistique).

Inclusion et gestion de la diversité

Approche 'Français d'abord' avec bascule au besoin.

Intégration structurée des employés immigrants.

Indicateurs d'équité linguistique dans les comités de francisation.

Comparaison avant après la loi 96

Dimension	Avant la Loi 96	Après la Loi 96
Seuil de francisation	Inscription et processus obligatoires à partir de 50 employés.	Inscription et processus obligatoires dès 25 employés (plus d'entreprises visées).
Communications internes	Courriels, mémos et outils internes parfois en anglais dans plusieurs milieux.	Reste inchangée.
Contrats	Version française doit exister mais possibilité d'émettre la version anglaise en premier.	La version française doit obligatoirement remettre une version en français.
Affichage	Affichage bilingue couramment accepté (affichage avec présence suffisante du français).	L'espace occupé par le français doit être deux fois plus grand (taille, position, visibilité).
Service à la clientèle	Certaines entreprises commençaient le service en anglais (surtout Montréal / tourisme).	Le service doit toujours débuter en français; bascule possible seulement à la demande du client.
Exigences linguistiques en emploi	Anglais souvent demandé par défaut dans certains secteurs.	Toute exigence d'une autre langue doit être justifiée formellement (voir article 46.1 de la Charte pour plus de détails).
Sanctions	Moins élevées, moins fréquentes.	Sanctions plus élevées, notamment pour sites Web non conformes.
Logiciels internes	Plusieurs logiciels internes en anglais tolérés.	Les outils doivent être offerts, lorsque disponibles, en version française complète.
Soutien linguistique	Programmes dispersés avant Francisation Québec.	Guichet unique Francisation Québec, formations qualifiantes subventionnées, mentorat («J'apprends le français»).

Petit «Que faire» pour les organisations

- Réaffirmer la préséance du français comme langue de travail via des énoncés et une politique.
- Anticiper les risques inhérents aux changements du tissu culturel et linguistique de votre organisation (ex. traduction et mauvaise interprétation pouvant causer d'importants défis – sécurité, productivité, respect des droits, inclusion...).
- Faire de la question linguistique une affaire commune (responsabilité partagée) et être clair sur la teneur du cadre légal (ex. Charte de la langue française).
- Intégrer les critères linguistiques dans les processus de gestion (ex. Kanban, Kaizen et autres formations en amélioration continue).
- Prendre fréquemment la mesure de l'utilisation du français.

Petit «Que faire» pour les organisations

- Insister pour que le français soit la langue d'usage lors des réunions et autres rencontres formelles.
- Lorsque des documents doivent être bilingues, voire multilingues, s'assurer que le français y soit présenté de manière plus importante (ex. grosseur de caractère; explications plus détaillées, etc.).
- Utiliser le caractère ludique de l'apprentissage d'une langue pour créer un milieu linguistiquement inclusif.

En résumé...

- La communication est culture.
- La première langue apprise et toujours parlée influence les manières de voir le monde.
- La compréhension de ces manières d'appréhender le réel est nécessaire au sein des organisations.
- Les variations de niveaux et d'accents d'une même langue (le français ici) ne doivent pas contribuer à favoriser «naturellement» certaines personnes au détriment de d'autres (attention à l'idée de proximité langagière, souvent porteuse d'exclusion).
- Les solutions doivent passer par le respect des politiques et règles en vigueur tout en favorisant une flexibilité dans leur mise en place.

Le français langue d'usage commune en organisation, comment le conjuguer au pluriel?

Merci de votre
attention