

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Les stratégies de communication interne pour développer le sentiment d'appartenance dans un contexte multilingue.

**Le cas de l'Union royale belge des Sociétés de
Football Association**

Auteur : Arno Vander Syppe
Promoteur(s) : Thierry Bouckaert
Année académique 2023-2024
Master [120] en communication, à finalité spécialisée : stratégie
et communication Web

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur Thierry Bouckaert pour son suivi et ses retours constructifs, pour m'avoir orienté et encouragé tout au long des différentes étapes de la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, je suis reconnaissant envers l'organisation, l'Union royale belge des Sociétés de Football Association, qui m'a autorisé à collecter des données et m'a ainsi permis de me pencher sur un cas d'étude unique. Je remercie aussi spécialement les employés qui ont accepté de répondre à mon questionnaire et qui y ont consacré une partie de leur temps.

Je tiens également à remercier chaleureusement mes parents qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours universitaire et m'ont aidé dans la relecture de ce mémoire. Je tiens aussi à saluer mes amis Thibaut, Marine, Clémentine et Lucie qui m'ont encouragé pendant l'écriture de ce travail.

Merci à toutes ces personnes qui ont rendu, de près ou de loin, ce mémoire possible. Pour finir, merci à vous, lecteurs, qui prenez le temps de lire le fruit de longues heures de travail.

Table des matières

Introduction	6
Cadre d'analyse	8
1 Le cas de l'Union royale belge des Sociétés de Football Association	8
État de l'art	9
1 La communication interne	9
1.1 Définition	9
1.2 Les objectifs de la communication interne.....	10
2 Le sentiment d'appartenance	10
2.1 Définition	10
2.2 Développer le sentiment d'appartenance	12
2.3 La culture d'entreprise et le développement du sentiment d'appartenance .	13
2.3.1 Définition	13
2.3.2 Les approches de la culture d'entreprise.....	14
2.3.3 Les composantes de la culture d'entreprise	14
2.3.4 Le rôle des valeurs	15
2.3.5 Le lien entre la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance	16
2.4 Les conséquences du sentiment d'appartenance	17
3 Le multilinguisme.....	18
3.1 Définition	18
3.2 Les avantages du multilinguisme	18
3.3 Les politiques linguistiques.....	18
3.4 Le cas de la Belgique	19
3.4.1 Le principe de territorialité belge.....	19
3.4.2 L'emploi des langues dans les relations sociales entre l'employeur et le travailleur.....	20
3.4.3 L'explosion de l'anglais en Belgique	20
3.5 Le cas du Canada.....	21
3.5.1 Le principe de personnalité canadien.....	21
3.5.2 Comparaison entre le Canada et la Belgique	22
3.6 Le cas de la Suisse.....	22
3.6.1 Comparaison entre la Suisse et le Canada	22
3.7 Les entreprises multilingues.....	23
3.7.1 La diversité culturelle	23

3.7.2	La diversité linguistique.....	24
3.7.3	Corporate culture	25
3.7.3.1	Les stratégies linguistiques.....	25
3.7.3.2	Le traitement des langues	26
3.7.3.3	Lingua franca.....	26
3.7.3.4	Le choix de l'anglais	27
3.7.3.5	Bricolage	28
3.7.3.6	Alternance codique.....	29
3.7.3.7	Plurilinguisme réceptif ou intercompréhension	29
3.7.3.8	Les bonnes pratiques dans un contexte multilingue.....	29
	Questions de recherche et hypothèses.....	31
	Méthodologie.....	33
1	Collecte des données	33
1.1	Les questionnaires	33
1.1.1	Principes.....	33
1.1.2	Le questionnaire RH	33
1.1.2.1	Critères de sélection	34
1.1.2.2	Données récoltées.....	34
1.1.3	Biais méthodologique pour l'URBSFA	35
1.1.3.1	Le questionnaire URBSFA.....	36
1.1.3.2	Données récoltées.....	36
1.2	L'observation participante.....	38
1.2.1	Principes.....	38
1.2.2	Observation participante au sein de l'URBSFA	40
1.2.3	Données récoltées	41
1.3	Conclusion.....	42
	Analyse.....	43
1	Matérialisation du multilinguisme institutionnel.....	43
1.1	Domination néerlandophone	43
1.2	Utilisation de l'anglais	46
1.3	Conclusion.....	49
2	La politique linguistique de l'URBSFA	50
2.1	Liberté dans l'emploi et l'usage des langues	50
2.2	Inclusivité communicationnelle	53
2.3	Conclusion.....	53

3	Le sentiment d'appartenance des employés de l'URBSFA.....	54
3.1	Mise en place de stratégies linguistiques, communicationnelles et événementielles	54
3.2	Facteurs du développement d'appartenance des employés de l'URBSFA..	59
3.3	Multilinguisme et sentiment d'appartenance	64
3.4	Appartenance départementale des employés.....	68
3.5	Conclusion.....	70
	Discussion	72
1	Conclusion, limites et pistes de recherches futures	72
	Bibliographie.....	76
	Annexes.....	93
1.1	Annexe 1 : Comparaison entre les deux approches de la culture organisationnelle	93
1.2	Annexe 2 : Connaissance des langues en Belgique.....	94
1.3	Annexe 3 : Questionnaire envoyé aux responsables RH d'entreprises belges multilingues.....	95
1.4	Annexe 4 : Questionnaire envoyé aux employés de l'URBSFA	99

Introduction

La communication interne est une discipline assez récente. Malgré son jeune âge, nous verrons qu'elle joue déjà un rôle capital dans la dynamique organisationnelle, les relations entre ses membres ou encore leur engagement. Conséquemment, le responsable de la communication interne occupe un poste qui doit contribuer à l'atteinte de certains objectifs d'une entreprise. Dans un contexte de diversité linguistique, la manière dont elle est pensée et mise en application revêt une importance particulière. De ce fait, les organisations situées dans des pays multilingues, comme la Belgique, sont des lieux propices à cette réflexion stratégique, et donc à son étude. Parmi ces entreprises et au regard de son multilinguisme institutionnel, nous nous pencherons sur le cas de l'Union royale belge des Sociétés de Football Association (URBSFA).

Dans la première partie de notre revue de littérature, nous évoquerons le concept de communication interne et parcourrons les chercheurs qui s'y sont intéressés. Cependant, nous ne nous étalerons pas sur ce sujet étant donné la quantité pharaonique de travaux déjà réalisés sur cette thématique. Notre état de l'art mettra en évidence les nombreuses missions qui sont rattachées à ce département et qui relèvent d'une importance particulière. Parmi celles-ci, nous mettrons en lumière la nécessité de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Dans la deuxième partie, nous aborderons ce dernier, aussi vu comme le lien qui unit les individus et crée une connexion entre tous ses membres. Son développement et son renforcement sont cruciaux afin de promouvoir l'engagement des employés, leur fidélité et leur envie d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Nous verrons ainsi que d'autres critères comme les valeurs, la perception du travail ou des facteurs de gestion peuvent servir à le développer. Il est d'ailleurs possible d'en voir certains sous le prisme de la langue utilisée en interne. En effet, dans l'environnement multilingue de l'URBSFA, où l'existence de plusieurs groupes linguistiques pourrait constituer des barrières à la communication et à l'intégration, il est crucial d'examiner les stratégies mises en place par la communication interne afin de créer une appartenance organisationnelle.

Même si elles restent rares, certaines lectures scientifiques lient directement les langues et le sentiment d'appartenance. Nous clôturerons ainsi notre revue littérature en développant le concept de multilinguisme, nommé multilinguisme institutionnel dans un contexte organisationnel, et les travaux qui s'y sont consacrés. Celle-ci démontre que si

les organisations internationales ou celles disposant de filiales à travers le monde sont le lieu de recherches de prédilection pour étudier ce sujet, rares sont les études qui se penchent sur les organisations belges. Pourtant, située dans un pays multilingue, l'URBSFA entretient de nombreux contacts avec des organismes du nord et du sud du pays ainsi qu'avec des fédérations du monde entier.

Il est donc pertinent de lier la communication interne et le sentiment d'appartenance au multilinguisme de l'URBSFA. De ce fait, nous tenterons de répondre aux deux questions de recherche suivantes : « *Quelles stratégies sont mises en place par la communication interne de l'Union royale belge des Sociétés de Football Association (URBSFA) afin de développer le sentiment d'appartenance du personnel ? Et dans quelle mesure le multilinguisme prend-il part au développement de ce sentiment ?* ». Ces deux questions de recherche sont particulièrement intéressantes dans le cadre de notre master en communication car elles explorent comment la communication interne, en tenant compte du contexte multilingue de l'URBSFA, peut influencer le sentiment d'appartenance du personnel. Les réponses à ces interrogations pourront donc fournir des données précieuses afin de concevoir, dans le futur, des stratégies efficaces de communication interne dans un contexte de diversité linguistique. Elles offriront également une opportunité d'en apprendre davantage sur le fonctionnement d'une entreprise multilingue belge, un domaine rarement analysé, et sur la manière dont le multilinguisme peut être géré afin de renforcer la cohésion organisationnelle.

Nous consacrerons l'avant-dernière partie de notre recherche à l'analyse approfondie des données récoltées au travers de nos deux questionnaires et de notre observation participante. Nous examinerons les stratégies du service de communication interne de l'URBSFA afin de développer le sentiment d'appartenance et de faciliter la communication multilingue. Nous analyserons aussi sa stratégie linguistique et verrons les similitudes avec celle d'autres entreprises belges multilingues sondées. Nous traiterons également d'autres éléments intéressants comme la place d'une langue unique d'entreprise, appelée lingua franca, ou la relation entre l'organisation et ses membres.

Pour terminer, dans le dernier chapitre, nous discuterons des portes qu'ouvrent les réponses à nos deux questions de recherche ainsi que des éléments essentiels de notre analyse. De cette manière, nous proposerons des pistes intéressantes à explorer dans de futures recherches.

Cadre d'analyse

1 Le cas de l'Union royale belge des Sociétés de Football Association

L'association est dénommée « Union royale belge des Sociétés de Football Association » en français, « *Koninklijke Belgische Voetbalbond* » en néerlandais et « *Royal Belgian Football Association* » en anglais, par abréviation « URBSFA », « *KBVB* » et « *RBFA* ». Elle a été créée le 1^{er} septembre 1895. Il s'agit de l'organe officiel qui traite l'intégralité des domaines liés au football belge.

En tant que représentante du football belge, elle mène de nombreuses missions. Pour résumer, ses objectifs principaux sont le développement, l'organisation et la promotion du football sous toutes ses formes. Au niveau de la culture d'entreprise, l'URBSFA affiche sur son site internet les valeurs suivantes : la sportivité ; l'intégrité ; l'inclusivité ; *team player* et orienté service.

Actuellement, l'association compte 139 collaborateurs, dont 54 francophones (39%) et 85 néerlandophones (61%). L'organisation tente de garder ce pourcentage qui représente la proportion de chaque groupe linguistique en Belgique. Sur son site, nous avons découvert un document intéressant qui aborde le sujet de la langue et est donc intéressant pour notre recherche. Il s'agit d'un code éthique qui est notamment une extension des clauses légales contractuelles. Dans celui-ci, l'URBSFA explique être statutairement neutre et prôner la diversité en son sein. Elle y déclare¹ : « Nous respectons les droits de l'homme. Aucune discrimination ne sera formulée sur base de la race, la couleur, la religion, les croyances politiques, le sexe, l'âge, la langue, le handicap mental ou physique, la nationalité ou l'orientation sexuelle ».

Il est important de noter que le siège d'exploitation de l'URBSFA est établi en Wallonie, à Tubize. Nous verrons par la suite que cela détermine le régime linguistique applicable dans une entreprise et joue donc un rôle dans les pratiques de communication interne.

En somme, l'analyse de la communication interne combinée au multilinguisme de la Fédération présente un intérêt particulier, car bien que son siège d'exploitation soit situé en Wallonie, elle compte une majorité d'employés néerlandophones.

¹ <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/code-ethique>

État de l'art

1 La communication interne

1.1 Définition

La communication interne est une discipline encore assez récente. La littérature considère qu'elle est née empiriquement après la Seconde Guerre mondiale avant de devenir une pratique distincte et autonome dans les années '80 (Donjean, 2006). Cependant, elle est évoquée à de nombreuses reprises et compte de multiples définitions dans la littérature des sciences de l'information et de la communication.

Le concept est repris dès le milieu du XXe siècle par Chester Barnard (1938) qui aborde qu'elle est essentielle dans une entreprise car elle permet d'assurer la coordination et la collaboration des membres de l'organisation afin d'améliorer son efficacité. Pour Saint-Georges (1993) : « la communication interne est le système des comportements en interaction au sein de l'entreprise ». Nous retrouvons d'ailleurs la notion de collaboration et d'interactions dans une grande partie de la littérature. Par exemple, pour Donjean (2006) : « la communication interne doit motiver les hommes, reconnaître leurs réalisations et leur contribution, favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle pour améliorer le climat social ». Hatch et Cunliffe (2006) ainsi que Argenti (2006) soulignent quant à eux son importance dans la contribution à la motivation, à la satisfaction et à la cohésion des employés de l'entreprise. Le tout menant à la réussite de l'entreprise. Des propos renforcés par Walder (2012) : « la communication interne est devenue un facteur important de cohésion et demeure un sujet de préoccupation pour les directions d'entreprises ».

Pour Cézanne et al. (2019), elle est : « l'ensemble des outils, dispositifs et pratiques de GRH, visant à informer et expliquer, mais également à animer la vie de l'organisation, à promouvoir l'échange permanent et à assurer la cohésion ». Nous voyons aussi que selon la littérature existante, le concept de communication interne peut prendre plusieurs formes : productive, intégratrice et organisante (Cézanne et al., 2019 ; Giroux, 1994 ; Salamanca Avila, 2004). Elle peut aussi emprunter plusieurs chemins et est alors appelée : descendante, ascendante et horizontale (Libaert, 2005 ; Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). Dans tous les cas, elle caractérise le niveau d'information circulant au sein de l'entreprise (Walder, 2012) rendue possible grâce à divers outils, qu'ils soient oraux, écrits ou technologiques (Hernandez, 1994 ; Libaert, 2005 ; Morel, 2005 ; Westphalen, 2004).

1.2 Les objectifs de la communication interne

Au niveau des objectifs, de nombreux points reviennent à de multiples reprises et rejoignent par la même occasion les définitions précitées. Tout d'abord, le responsable de communication interne doit contribuer à l'atteinte des impératifs stratégiques et économiques de l'entreprise (Tixier, 1996). Pour ce faire, il veille à informer les employés sur l'organisation et inversement (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004), à favoriser leur cohésion et leur coopération, à accroître leur implication et leur motivation (Donjean, 2006 ; Morillon, 2004 ; Schramm, 1977), à les respecter, à les valoriser et à créer un esprit d'entreprise (Donjean, 2006 ; Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). Pour favoriser l'adhésion des travailleurs au projet de l'entreprise (Donjean, 2006), le chargé de communication interne développe une culture et des valeurs communes (Morillon, 2004). En créant cette relation entre l'organisation et ses membres, il développe ainsi un sentiment d'appartenance (Morillon, 2004). Celui-ci suscite leur motivation, le Graal recherché dans sa fonction (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). Cette implication extraordinaire permet aux employés de remplir des objectifs que la raison empêcherait de prévoir. L'entreprise doit donc être le lieu où le cœur et la raison vont de pair pour atteindre ce que recherche chaque travailleur : l'amour de son travail (Lehnisch, 2013).

2 Le sentiment d'appartenance

2.1 Définition

De nombreux auteurs de la littérature ont montré que l'être humain cherche à satisfaire des besoins fondamentaux. La représentation la plus connue de ceux-ci est certainement la pyramide réalisée par Maslow. D'autres théories comme celle de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) évoquent également le fait que les individus cherchent à satisfaire trois besoins fondamentaux, dont celui d'appartenance. En effet, l'Homme ressent celui d'appartenir à un groupe car cela contribue à son bien-être psychologique (Dubois, 2005) et global (Choenarom et al., 2005).

Pour Walton et Cohen (2011), le sentiment d'appartenance est communément défini comme « *the experience of positive personal relationships with others in a given environment* ». Chez Escarpit (1992), il est défini : « par la conscience des relations de groupe. Il est donc fonction directe de la nature des communications à l'intérieur du groupe et donc des dimensions et des structures de ce dernier ». Par groupe, il désigne tout naturellement la famille mais aussi les groupes sociaux, professionnels, politiques,

syndicaux, etc. Selon lui, la personnalité se définit en fonction de cet ensemble de groupes. Une vision partagée par Gérin-Lajoie (2015) pour qui : « Le rapport à l'identité et l'appartenance de groupe d'un individu se développent ainsi à partir des rapports sociaux que ce dernier entretient avec les autres ».

Toujours dans le même ordre d'idées qu'Escarpit (1992) et Gérin-Lajoie (2015), LaFrance et David (1998) avancent que : « Les comportements et les discours, créateurs de l'entreprise, s'intègrent dans les pratiques des différentes appartenances auxquelles adhère chacun des acteurs ». Pour ces deux auteurs, les travailleurs peuvent se sentir appartenir à plusieurs groupes comme leur unité administrative, leur corps de métier, leur classe socio-économique ou même leur bord politique. Ces différentes appartenances peuvent soit s'harmoniser ou se confronter. Durand (2008) voit cela de manière plus globale. Selon lui, l'individu se trouve tiraillé entre différents sentiments d'appartenance : famille, association(s), communauté(s) civile(s) et/ou religieuse, État et enfin entreprise. Pour Porter et al. (1974), le sentiment d'appartenance se définit comme : « Le degré d'attachement et d'identification d'une personne à l'endroit d'une organisation ». Pour ces auteurs, trois éléments définissent la relation d'attachement : la croyance dans les valeurs et les buts de l'entreprise, la volonté d'accomplir des efforts et de faire réussir l'entreprise et le souhait de rester au sein de l'entreprise.

Des années plus tard, Dubois (2005) reprend cette définition et l'affine : « Le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement de l'employé à l'organisation qui l'emploie. Cet attachement se développe sous l'effet de facteurs de gestion spécifiques qui amènent l'employé à adopter des comportements des plus bénéfiques pour l'organisation et pour lui-même ». En outre, la littérature scientifique confirme que le sentiment d'appartenance est essentiellement « une relation affective positive qui obéit aux mêmes règles que toute relation interpersonnelle et dont elle partage les mêmes caractéristiques » (Dubois, 2005). Bloemer et Odekerken-Schröder (2006) parlent de cette dimension affective qui domine dans le sentiment d'appartenance pour créer la fidélité des employés. Elles évoquent alors la notion de « collaboacteur » pour définir le fait que l'employé est acteur de la relation proposée.

2.2 Développer le sentiment d'appartenance

Tout d'abord, il nous paraît important de préciser que le sentiment d'appartenance est une affaire de temps, d'implication personnelle et que son fondement affectif le rend difficile à cadrer (Thorion, 1992).

Pour le responsable de la communication interne, développer un sentiment d'appartenance est crucial afin de susciter la motivation des travailleurs (Morel, 2005 ; Morillon, 2004, 2009 ; Westphalen, 2004). Ce dernier peut compter sur divers outils pour atteindre cet objectif. Comme nous l'avons déjà évoqué, le projet d'entreprise est un premier moyen pour y arriver car il met en commun des valeurs, un objectif et concilie les impératifs économiques de l'entreprise avec les désirs des employés (Morel, 2005). Ces valeurs sont aussi citées par Wellhoff (2009) car elles renforcent le sentiment d'appartenance et favorisent la cohésion. Ensuite, le journal d'entreprise est l'outil incontournable de toute communication interne (Libaert, 2005 ; Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). En plus d'informer les employés sur la vie de l'organisation, il permet de créer ou de renforcer leur sentiment d'appartenance (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004).

Nous avons cité précédemment les différentes formes que peut prendre la communication interne. Parmi celles-ci, la communication intégratrice, aussi appelée interactionniste, qui présente la communication comme une relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle (Giroux, 1994). Son objectif est d'informer le travailleur sur son rôle dans l'entreprise, d'encourager les interactions (Gondrand, 1983) et de développer un sentiment d'appartenance (Giroux, 1994). Nous avons également parlé des trois chemins qu'elle pouvait emprunter. De ce fait, ses dimensions horizontale et ascendante fondent un sentiment d'appartenance appelé *we feeling* (Welch & Jackson, 2007), qui motive les employés car ils se sentent écoutés et valorisés.

Comme nous l'avons vu dans la définition de Dubois (2005), plusieurs facteurs de gestion interviennent dans le développement du sentiment d'appartenance. Ceux-ci convergent avec de nombreux aspects qui ont été évoqués tout au long de cet état de l'art. Ainsi, Dubois (2005) distingue six facteurs :

1. La perception d'un management efficace et performant.
2. La perception d'une information de qualité sur la stratégie et les activités de l'organisation.
3. La perception d'une définition claire des rôles et des responsabilités.

4. La perception d'un travail stimulant et motivant.
5. La perception du respect et de la considération.
6. La perception qu'une importance est accordée à la qualité et au service de la clientèle.

De manière générale, nous pouvons percevoir ces facteurs sous l'angle de la communication. Une vision renforcée par Laramée (1992), pour qui le sentiment d'appartenance repose avant tout sur des activités d'échange et de partage de biens et de services. Autrement dit : la communication. Nous pouvons aussi voir certains facteurs, comme le respect, sous le prisme de la langue. Pour approfondir ce raisonnement, nous pouvons nous baser sur les écrits de Breton (1984). Pour lui, certains individus, en particulier ceux faisant partie d'une minorité, définissent leur sentiment d'appartenance au travers de la langue. Pour ces personnes, la société est régie par un ordre symbolique basé sur trois piliers : l'identité, la langue et la *way of life*. Dans cet ordre, la langue joue donc un rôle central dans le développement de leur sentiment d'appartenance au groupe.

2.3 La culture d'entreprise et le développement du sentiment d'appartenance

2.3.1 Définition

En prenant de la hauteur, nous pouvons aussi lier de nombreux éléments cités précédemment à la culture d'entreprise. Mais avant toute chose, veillons à la définir. Schein (1986) résume la culture d'entreprise comme « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'intégration interne et d'adaptation externe ». Dans le même sens, Brown (1998) conceptualise la culture d'entreprise comme un ensemble de normes, d'orientations et de valeurs reconnues et partagées par les membres d'une organisation. Ce cadre systémique est intériorisé par tous les individus lorsque ceux-ci socialisent. Ces deux auteurs sont rejoints par Godelier (2006) pour qui ce cadre représente un ensemble de références collectives qui définissent les comportements appropriés, influencent certaines décisions et solutions, et unissent les membres de l'organisation en leur offrant un cadre de référence commun pour l'action. Enfin, selon Schein (1986), la culture organisationnelle opère à différents niveaux, plus ou moins conscients, du système psychique des individus.

2.3.2 Les approches de la culture d'entreprise

À travers la littérature, nous pouvons distinguer deux approches distinctes (voir annexe 1). La première se concentre sur la performance (Deal & Kennedy, 1982 ; Peters & Waterman, 1982). Elle affirme que la culture d'entreprise impacte grandement la performance de l'entreprise et qu'une culture forte peut être un levier de gestion utile pour promouvoir l'excellence. Par la suite, nous verrons que certaines composantes peuvent être reliées aux facteurs de gestion de Dubois (2005). D'autres auteurs comme Fondas et Denison (1990), Pascale et Athos (1981) ou encore Wilkins et Ouchi (1983) appuient cette première pensée. La deuxième approche s'intéresse davantage aux identités sociales au sein de l'organisation. L'entreprise n'est pas uniquement considérée comme un lieu de travail, mais également comme un lieu de socialisation. D'après les sociologues Osty, Sainsaulieu et Uhalde (2007), elle crée en partie des identités professionnelles, individuelles et collectives. En effet, l'entreprise est un endroit où se développent diverses identités, influencées par des parcours de socialisation professionnelle variés (Dubar, 1991 ; Sainsaulieu, 1988) et par des appartenances à des groupes hiérarchiques, professionnels ou autres, déterminés par le statut, l'unité organisationnelle ou la localisation géographique (Chevrier, 2004 ; Sainsaulieu, 1988).

Sans être en opposition totale, la combinaison de ces deux approches est complexe. La première adopte une vision plutôt normative avec pour objectif d'encourager le développement de comportements loyaux et efficaces chez les collaborateurs. Elle est d'ailleurs souvent critiquée (Cuche, 2004 ; Shepherd & Pringle, 2000) car perçue comme une manipulation idéologique du concept ethnologique de la culture, servant à légitimer l'organisation du travail au sein de chaque entreprise. De ce fait, de grandes différences peuvent émerger entre la culture organisationnelle normative, la culture proclamée, souhaitée par les dirigeants et la culture réellement vécue, façonnée et perpétuée par les acteurs organisationnels (Thévenet, 1986).

2.3.3 Les composantes de la culture d'entreprise

Nous allons maintenant nous attarder sur les composantes de la culture d'entreprise. Tout d'abord, celle-ci se rattache à l'histoire de l'entreprise. Il est donc important de la comprendre afin d'en extraire la culture car d'après Thévenet (1993) : « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ». Il faut donc l'étudier sur divers domaines afin de saisir les principales phases de son développement. Pour les employés, comprendre l'histoire de l'entreprise revient donc à valider le

deuxième facteur de Dubois (2005) de la perception d'une information de qualité sur la stratégie et les activités de l'organisation.

Nous devons également nous intéresser à la création de l'organisation qui se révèle être un point central car elle fait apparaître les valeurs de l'entrepreneur : éducation, formation, expérience, croyances et positions sociales (Deal & Kennedy, 1982). Certaines d'entre elles seront d'ailleurs combinées afin de former le projet d'entreprise précédemment cité (Morel, 2005).

Selon Durand (2008), il est aussi nécessaire d'analyser les informations relatives au métier de l'entreprise afin de savoir ce qui constitue son cœur (le *core business*). C'est en effet autour de cette activité principale qu'elle s'est formée, que des objectifs ont été établis et que le fonctionnement s'articule chaque jour. Et pour assurer ce fonctionnement, il faut que le troisième facteur de Dubois (2005) soit validé, à savoir la perception d'une définition claire des rôles et des responsabilités.

2.3.4 Le rôle des valeurs

Les valeurs, dont nous avons déjà évoqué l'utilité afin de développer le sentiment d'appartenance (Wellhoff, 2009), jouent aussi un rôle important dans la culture d'entreprise. Ainsi, beaucoup d'auteurs s'accordent pour dire qu'une culture organisationnelle est forte lorsque la majorité des collaborateurs adopte les valeurs dominantes de l'entreprise (Bryman, 1989 ; Hatch, 1993 ; Martins & Terblanche, 2003 ; McShane et al., 2008 ; Parker & Bradley, 2000 ; Pfeffer, 1981). En outre, la culture de l'entreprise repose, *a priori*, sur une mémoire générale et se manifeste à travers des rituels et des normes, elles-mêmes basées sur les valeurs fondamentales (Durand, 2008).

Pour Thévenet (1993), les valeurs sont issues d'expériences vécues par les personnes au sein de différents groupes. Une notion d'expériences et de groupes qui montre le lien entre les valeurs et le sentiment d'appartenance. D'ailleurs, nous la retrouvons fortement chez de nombreux auteurs (Choenarom et al., 2005 ; Dubois, 2005 ; Escarpit, 1992 ; Walton & Cohen, 2011). À l'aide des valeurs, les individus sont en mesure d'évaluer ce qui est moralement bien et mal, de se construire des opinions et, finalement, d'agir en conséquence. Les valeurs sont donc constituées d'une part d'individuel et de collectif. Elles sont des représentations des idées et des croyances partagées, aussi bien explicites qu'implicites. Dans la plupart des cas, nous les retrouvons dans les discours et elles sont diffusées grâce à des moyens de communication traditionnels comme les livrets d'accueil

ou le journal d'entreprise (Durand, 2008). De ce fait, cet outil de communication interne est particulièrement intéressant car il combine, entre autres, la diffusion des valeurs et le renforcement du sentiment d'appartenance (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004).

Pour en revenir à ces dernières, Thévenet (1993) les classe en deux principales catégories. La première se compose des valeurs déclarées, reconnaissables dans les documents officiels et la communication externe de l'entreprise. La deuxième regroupe les valeurs opérationnelles, sous-entendant les processus de gestion, les évaluations budgétaires, la logistique opérationnelle et plaçant les clients et/ou les employés au cœur des dispositifs. Ces valeurs se traduisent à travers des symboles comme des codes de conduite, modes de communication, ou encore des configurations des espaces de travail.

Comme nous venons de l'écrire, la culture d'entreprise repose également sur des rituels. D'après Moscovici (1961), il s'agit d'activités quotidiennes et planifiées qui permettent de renforcer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui diffusent les valeurs centrales et de déterminer la culture pour éviter qu'elle ne varie trop facilement. Ces rituels se manifestent dans l'attitude verbale et gestuelle.

2.3.5 Le lien entre la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance

Pour Sainsaulieu (1997), la culture d'entreprise est avant tout une histoire de société. Elle est composée de sa propre culture et de ses valeurs et intègre dans le même temps celles des individus qui prennent part à son développement. Ainsi, l'organisation et son environnement sont interdépendants. La culture d'entreprise permet aussi à ses travailleurs d'avoir un fort sentiment d'appartenance grâce à des références qui peuvent augmenter leur motivation, développer leur sens des responsabilités et donc impacter positivement la performance générale de l'entreprise.

Mais attention, il est important de préciser qu'il n'est pas toujours facile pour un salarié de trouver une satisfaction personnelle dans le cadre de son travail. Et comme nous l'a montré le quatrième facteur de Dubois (2005), une non-satisfaction à l'égard de son travail peut entraver le développement de l'appartenance. La complexité de ce facteur réside dans le fait que chaque individu est partagé entre différents sentiments d'appartenance (Lafrance & David, 1998 ; Sainsaulieu, 1997). Selon Massiera (2003), il cherche à assouvir son besoin d'appartenance sans être dépendant. Mais cette multitude d'appartenance peut s'avérer problématique au niveau de l'identité, surtout pour les cadres de l'entreprise. En effet, ils se retrouvent souvent au cœur de conflits individuels

et collectifs qui nécessitent des règles et de la clarté dans la coordination organisationnelle. Par conséquent, la culture d'entreprise vise à placer les individus sous dépendance et à mettre en place des habitudes. Cela crée donc un paradoxe, car ce sont les collaborateurs qui sont censés créer en permanence la culture d'entreprise qui a pour objectif d'encourager l'innovation et la créativité. Les travailleurs sont donc dans un système qui leur demande d'un côté une innovation quotidienne et d'un autre côté un respect des normes en vigueur (Durand, 2008).

2.4 Les conséquences du sentiment d'appartenance

Grâce à la définition de Dubois (2005), nous apprenons que les individus qui développent un sentiment d'appartenance à leur organisation sont amenés à adopter des comportements bénéfiques pour les deux parties. En effet, un tel sentiment suscite une motivation supplémentaire (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004) et une émulation positive chez ces derniers (Morel, 2005). Divers autres avantages sont liés à un fort sentiment d'appartenance comme l'amélioration des résultats scolaires, de la santé mentale, de l'estime de soi, du sentiment d'utilité et de l'interconnexion (Gopalan et al., 2021 ; O'Keeffe, 2013 ; Strayhorn, 2019 ; Walton et al., 2012).

Pour de nombreux auteurs cités précédemment (Morel, 2005 ; Morillon, 2004 ; Porter et al., 1974 ; Wellhoff, 2009), les valeurs contribuent au sentiment d'appartenance. Inversement, celui-ci favorise l'adoption par un individu des valeurs, des règles et des normes de conduite du groupe auquel il se sent appartenir (Boucher & Morose, 1990). Enfin, il est le fondement du management participatif (Hotier, 1992).

Cependant, la littérature met en garde contre un trop-plein d'appartenance qui pourrait mener à la passivité des individus (Hotier, 1992). Dans la même lignée, Escarpit (1992) souligne que l'appartenance est une nécessité mais qu'elle doit être modérée pour éviter de tomber dans un conformisme qui ne laisse aucune place à la communication. Pour reprendre la formule d'Hotier (1992) : « La solution est probablement celle du sel dans la soupe : trop peu la rend insipide, trop la rend immangeable, mais une juste quantité lui rend toute sa saveur ».

Enfin, à l'inverse de tout ce que nous venons d'écrire, les entreprises qui négligeraient leurs travailleurs et ne les valoriseraient pas devraient uniquement s'attendre en retour à une non-fierté, voire à une honte d'appartenance (Hotier, 1992). En outre, un faible sentiment d'appartenance mène à un risque accru de stress, d'anxiété, de dépression, de

problèmes de santé, de sentiment de solitude, de rejet et de faible estime de soi (Choenarom et al., 2005 ; Sargent et al., 2002 ; Strayhorn, 2019).

3 Le multilinguisme

3.1 Définition

Le multilinguisme est présent dans le monde entier, qu'il soit individuel, organisationnel ou sociétal (Cenoz, 2013). En effet, toute société est multilingue (Meylaerts, 2009). Il est donc étudié dans de nombreux domaines comme l'éducation, la linguistique, la sociologie ou encore la psycholinguistique (Cenoz, 2013 ; Dagenais & Jacquet, 2008). Dans la littérature, ce concept est ainsi utilisé pour évoquer l'utilisation de plusieurs langues, sans qu'aucune d'entre elles ne requière un certain niveau de maîtrise (Rooy 2010 ; Subhashini & Manalel, 2015).

Dans son article *Defining multilingualism*, Cenoz (2013) met en exergue trois dimensions du multilinguisme. Dans cet état de l'art, nous nous attarderons uniquement sur le dernier, à savoir le bilinguisme opposé au multilinguisme. En effet, même si le terme du multilinguisme prédomine actuellement celui du bilinguisme, il reste souvent ardu de les différencier. Aujourd'hui, la majorité des chercheurs utilise « multilinguisme » comme terme générique mais d'autres continuent à employer « bilinguisme » lorsqu'ils évoquent l'usage de deux langues (Cenoz, 2013). Nous en ferons de même dans nos recherches.

3.2 Les avantages du multilinguisme

Pour Yanaprasart (2010), le multilinguisme présente un panel d'avantages plus large que la simple maîtrise de plusieurs langues. Il vise à offrir une polyvalence accrue, nommée « multicom pétence » par Marsh et Hill (2009). D'après leur étude, il existe une relation entre la connaissance des langues et la créativité. Ajouté à cela, le multilinguisme facilite l'accès à l'information, propose d'autres méthodes pour structurer sa pensée, permet de percevoir différemment le monde et contribue à développer une réserve cognitive. De fait, apprendre une nouvelle langue enrichit le potentiel créatif.

3.3 Les politiques linguistiques

Dans chaque société multilingue, les langues ont toujours un rapport de force inégal. Hormis dans la sphère strictement privée, leur choix d'utilisation est souvent fixé par des politiques linguistiques. De ce fait, les nombreuses possibilités participent à développer ou changer des identités et des relations de pouvoir entre les différentes langues et leurs

utilisateurs. Elles consolident aussi des frontières entre des groupes d'individus (Blackledge, 2005).

3.4 Le cas de la Belgique

Située en plein centre de l'Europe occidentale, la Belgique est un très petit pays. Malgré cela, elle possède trois langues officielles : le néerlandais, le français et l'allemand. Les trois premiers articles de la constitution dans sa version de 1994² spécifient que le pays est un État fédéral composé de trois communautés (française, flamande et germanophone) et de trois régions (wallonne, flamande et bruxelloise). Cependant, il est important de préciser qu'elles ne coïncident ni linguistiquement ni géographiquement (Côté & Mettewie, 2008).

Les statistiques montrent que la Région flamande est majoritaire avec 57,9% de la population, suivie par la Région wallonne avec 31,4% et la région bruxelloise avec 10,7%. Néanmoins, cette répartition démographique ne nous apprend rien sur le profil linguistique des habitants car les recensements linguistiques ne sont plus autorisés depuis 1947.

3.4.1 Le principe de territorialité belge

Au fil du temps, la législation établit le principe de l'égalité des langues. Cependant, l'idée d'un bilinguisme étendu à l'ensemble du pays est rejetée aussi bien par les Flamands que les Wallons. Chaque groupe linguistique préfère protéger sa langue sur un territoire délimité (Swenden & Jans, 2006). De ce fait, dans les années 30, la Belgique adopte un cadre législatif marqué par un nouveau principe : celui de l'unilinguisme des territoires (Klinkenberg, 2018).

Selon ce principe, le pays dicte la langue à utiliser pour la communication publique dans des territoires clairement délimités (Labrie, 2007). L'article 4 de la constitution précise l'existence de quatre régions linguistiques : la région de langue française, celle de langue néerlandaise, la région bilingue (français/néerlandais) de Bruxelles-Capitale et la région de langue allemande (Côté & Mettewie, 2008). Ce choix de la Belgique résulte de la conviction que « les langues en contact doivent être séparées autant que possible à l'aide de frontières fixes et sécurisantes » (Laponce, 1984).

² www.senate.be

3.4.2 L'emploi des langues dans les relations sociales entre l'employeur et le travailleur

Dans le but de déterminer le régime linguistique applicable, il est obligatoire de prendre en considération la localisation du siège d'exploitation de l'entreprise. La Cour constitutionnelle le définit comme : « Tout établissement ou centre d'activité revêtant un certain caractère de stabilité et auquel le travailleur est attaché. C'est au siège d'exploitation que se déroulent en principe les relations sociales entre les parties ; en d'autres termes, c'est en général l'endroit où les missions et les instructions sont données au travailleur, où lui sont faites les communications ou encore l'endroit où le travailleur s'adresse à son employeur »³. Dans le cas de l'URBSFA, le siège d'exploitation est établi à Tubize, en Wallonie.

Pour la Fédération, cela implique l'usage du français en application du Conseil de la Communauté française du 30 juin 1982 relatif à la protection de la liberté de l'emploi des langues et de l'usage de la langue française en matière de relations sociales entre les employeurs et leur personnel, entendu comme tout type de relation sociale, ainsi que d'actes et documents des entreprises imposés par la loi et les règlements⁴. Le décret ne prévoit pas de cas où une traduction serait obligatoire. Les individus peuvent également choisir de parler une autre langue, même s'il ne s'agit pas d'une des langues nationales.

3.4.3 L'explosion de l'anglais en Belgique

Même si le français comme langue maternelle reste bien minoritaire en Belgique, il rattrape le néerlandais chez les plus âgés (65 ans et plus) quant à la proportion de personnes qui le parlent bien ou très bien. Il le devance même chez les plus jeunes, dû notamment à son apprentissage généralisé dans les écoles en Flandre. Conséquemment, l'écart se creuse encore plus entre la compétence des néerlandophones en français et celle des francophones en néerlandais (Van Parijs, 2007). Conjointement à cela, la constatation la plus spectaculaire est la montée fulgurante de la compétence en anglais.

Si nous nous focalisons sur les plus jeunes (15 à 24 ans), la connaissance de l'anglais est proche de rejoindre celle du néerlandais et du français. Une fois que cette génération aura

³ <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-24#:~:text=Le%20si%C3%A8ge%20d'exploitation%20est,auquel%20le%20travailleur%20est%20attach%C3%A9>

⁴ https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/conclusion-du-contrat-de-travail/comment-conclure-valablement-un-3#toc_heading_1

terminé son apprentissage linguistique, il sera probable que l'anglais sera devenu la première langue du pays devant le néerlandais et le français. De fait, au plus les Wallons apprennent l'anglais, au moins les Flamands auront de raisons d'apprendre la langue du sud du pays (Van Parijs, 2007).

Et cette tendance semble se confirmer (voir annexe 2). En effet, les données européennes montrent que l'anglais est déjà devenu la deuxième langue en Wallonie et à Bruxelles. Le français reste quant à lui de justesse la deuxième langue au nord du pays (Van Parijs, 2007).

3.5 Le cas du Canada

Tout comme la Belgique, le Canada se démarque par une ambiguïté de dominance ethnique, c'est-à-dire par une difficulté à déterminer de manière consensuelle le groupe majoritaire (McAndrew & Gagnon, 2000). En effet, même si les francophones sont minoritaires au Canada et représentent seulement 22% de la population face aux 58% d'anglophones, la situation est opposée au Québec, où ils sont largement majoritaires avec 81% de la population contre à peine 8% d'anglophones (Côté & Mettewie, 2008).

3.5.1 Le principe de personnalité canadien

Le Canada possède deux langues officielles : l'anglais et le français. Pour régir ce bilinguisme, une première « Loi sur les langues officielles » a été adoptée en 1969. Cette loi met le français et l'anglais sur un pied d'égalité dans de nombreux domaines (institutions fédérales et services fédéraux). Son objectif est de garantir aux Canadiens le droit de parler la langue de leur choix, notamment lorsqu'ils sont en relation avec les institutions (Kübler et al., 2011 ; Traisnel, 2012). Le gouvernement fédéral canadien a donc mis en place le principe de personnalité des droits linguistiques sans contraindre les citoyens (Labrie, 1997 ; Traisnel, 2012). Ceux-ci peuvent donc choisir librement entre les différentes langues officielles du pays (Labrie, 1997). Une décision prise afin de maximiser la liberté de choix en matière linguistique (Traisnel, 2012) et d'éviter qu'une séparation linguistique du territoire n'accroisse les envies indépendantistes du Québec (Kübler et al., 2011). Ainsi, la reconnaissance du bilinguisme vise à garantir au pays une sérénité linguistique et des relations plus apaisées entre ses communautés linguistiques (Traisnel, 2012).

3.5.2 Comparaison entre le Canada et la Belgique

Le Canada et la Belgique ont vu le jour dans des contextes historiques et politiques très distincts et leurs superficies sont incomparables. Néanmoins, un certain nombre de similitudes justifient une analyse comparative. Tout d'abord, les deux pays se composent de deux principaux groupes linguistiques. Malgré le fait que les francophones soient en minorité dans les deux États, leur poids démographique leur offre une influence politique conséquente. De ce fait, les menaces de conflits intercommunautaires sont plus élevées que dans d'autres pays multiculturels. De plus, l'union nationale des deux pays est menacée par les difficultés à gérer les relations entre les deux groupes linguistiques à l'aide des outils politiques et institutionnels (Domenichelli, 1999).

Les deux pays se différencient néanmoins dans leur approche du régime linguistique. En effet, le Canada se base sur le principe de personnalité alors que la Belgique opte pour celui de la territorialité (Domenichelli, 1999).

3.6 Le cas de la Suisse

Dès sa création en 1848, la Suisse a reconnu quatre langues nationales : l'allemand, le français, l'italien et le romanche. Depuis le début du XXe siècle, la politique linguistique s'est basée sur le principe de territorialité des langues qui a pour objectif de préserver l'équilibre territorial des nombreuses communautés linguistiques (Kübler et al., 2011).

3.6.1 Comparaison entre la Suisse et le Canada

La Suisse et le Canada, en tant que sociétés multilingues (McRae 1983, 1999, 2007), ont adopté la structure d'un état fédéral afin de protéger les droits des minorités tout en préservant l'unité nationale. Pour Linder (2010), le fédéralisme est une « solution aux conflits dans les sociétés multiculturelles » parce qu'il permet aux diverses communautés linguistiques de vivre ensemble tout en s'ignorant (Knüsel, 1997).

Depuis le milieu du vingtième siècle, le Canada et la Suisse ont mis en place des stratégies afin de bâtir une bureaucratie linguistiquement représentative.

Dans le domaine du recrutement, les deux pays ont des visions différentes en ce qui concerne les quotas linguistiques (le Canada n'en a pas). Néanmoins, ils demandent tous deux des exigences linguistiques plus élevées pour les postes cadres. Au Canada, certaines fonctions sont désignées comme bilingues avec des attentes précises. De son côté, la Suisse attend de chaque employé fédéral une connaissance passive d'une deuxième langue officielle. Les cadres suisses doivent quant à eux avoir de bonnes

connaissances actives d'une deuxième langue officielle et de bonnes connaissances passives d'une troisième (Kübler et al., 2011).

Pour promouvoir l'intercompréhension linguistique, des cours de langues sont donnés dans les deux administrations. Elles investissent également dans des services de traduction pour garantir leur bon fonctionnement multilingue vers l'extérieur (Kübler et al., 2011).

Les deux pays pensent aussi à la sensibilisation. Au Canada, des règlements précis sur l'usage de la langue officielle selon le niveau hiérarchique sont créés afin de sensibiliser les responsables aux enjeux linguistiques de l'administration. En Suisse, chaque employé peut utiliser n'importe quelle langue officielle, favorisant ainsi un plurilinguisme passif lors des conversations. Autrement dit, les échanges peuvent avoir lieu dans deux, trois voire quatre langues (Kübler et al., 2011).

Enfin, le régime linguistique diffère entre les deux pays. En effet, la Suisse s'est tournée vers le principe de territorialité (Kübler et al., 2011) tandis que le Canada a choisi celui de personnalité (Labrie, 1997 ; Traisnel, 2012).

3.7 Les entreprises multilingues

Dans leur revue de littérature sur les entreprises multilingues, Bencherki et al. (2016) montrent que la question des langues dans les organisations est peu traitée (Maclean, 2006) voire qu'elle est le domaine le plus négligé de la gestion (Piekkari & Zander, 2005). De plus, la grande majorité des recherches sur les entreprises multilingues s'intéressent uniquement aux organisations internationales (Djerrahian & Labrie, 2010 ; Gaboriaux et al., 2022). Rares sont les chercheurs qui, comme Collonval (2019), s'intéressent aux entreprises nationales et régionales, encore moins en Belgique. Dans son travail, elle met en avant que le choix des langues pour la communication interne et externe est réglementé, en partie, par la Constitution et qu'il est en adéquation avec la ou les langues officielles du territoire tout en ouvrant progressivement la porte à l'anglais dès le XXI^e siècle.

3.7.1 La diversité culturelle

Après de très nombreuses recherches et lectures, nous avons trouvé quelques informations. Les écrits évoquent souvent la notion de diversité culturelle. Pour Cox (2008) : « *cultural diversity means that people [diverse workforce] have differences of social group identity, such as differences of national origin, race, gender, work*

specialization and so on ». L'auteur pense également à mettre en lumière l'aspect linguistique des équipes hétérogènes : « *Most organizations have a potential for creativity, innovation and problem solving benefits from a culturally and linguistically diverse workforce* ».

D'un côté, la diversité culturelle peut conduire à certaines différences dans les méthodes de travail, de gestion et de fonctionnement. De l'autre côté, elle peut permettre aux collaborateurs de mieux entrevoir leurs points communs et ainsi s'identifier les uns aux autres et avec l'organisation (Yanaprasart, 2010). Cette ambivalence a été prouvée par Kochan et al. (2003) qui ont montré ses effets positifs et négatifs sur la performance d'un groupe. De fait, l'impact réel de la diversité sur la performance varierait en fonction de deux ensembles de facteurs. Tout d'abord, il y aurait les perceptions mutuelles des coéquipiers, des conflits et du vécu de l'équipe. Ensuite, il y aurait le contexte organisationnel, la culture d'entreprise, la stratégie et les consignes personnelles. Ce deuxième ensemble se trouve dans la continuation de l'approche de la culture organisationnelle centrée sur la performance (Deal & Kennedy, 1982 ; Peters & Waterman, 1982).

Kaiser-Nolden (2008) complète, entre autres, Brown (1998) et Wellhoff (2009) en ajoutant que des valeurs divergentes augmentent le risque de conflits émotionnels qui entravent la performance. Ce décalage peut entraîner des frictions qui résultent de stéréotypes et préjugés. Afin d'éviter cette situation, Vidu (2000) souligne l'importance de la présence d'une culture d'entreprise qui valorise la diversité au sein de ces équipes.

3.7.2 La diversité linguistique

Nous ne l'avons qu'effleurée avec Cox (2008) mais la diversité linguistique constitue un défi particulier. En effet, avant d'être un critère de distinction culturelle, la langue est avant tout un moyen de communication (Kübler et al., 2011). Chaque organisation multilingue se retrouve ainsi tiraillée entre le respect de la diversité linguistique de ses collaborateurs et les impératifs de la communication qui s'avèrent plus efficaces dans un environnement linguistiquement homogène (Laponce, 2001). Selon Patten (2001), les organisations qui s'efforcent de rendre possible cette diversité résistent à la rationalisation linguistique qui pousse vers le monolinguisme. Pour ce faire, elles doivent veiller à concrétiser deux grandes règles. Premièrement, reconnaître collectivement que toutes les langues officielles sont un moyen de communication légitime. Et deuxièmement, laisser

l'autonomie aux travailleurs de communiquer dans la langue qu'ils désirent (Patten, 2001).

Dès lors, les organisations qui choisissent cette voie la considèrent comme un facteur de transformation vers une entreprise plus dynamique et non pas comme un problème (Kameyama & Meyer, 2007). Mondada (2004) a prouvé au travers de sa recherche sur les interactions au travail que le multilinguisme, régulièrement vu comme un frein au travail d'équipe, peut également être une ressource. En outre, pour Ehlich (2005) : « *a plurilingual perspective allows a broader and more complex perception of the world and offers significant benefits for scientific endeavour* ».

Néanmoins, les recherches réalisées par Vézina et al. (2017) dans le secteur des soins de santé au Canada viennent lever un voile sur la réalité du terrain. Ils rappellent que la plupart des gestionnaires interrogés ont souligné l'importance de définir clairement quelle langue officielle est utilisée comme langue de travail.

3.7.3 Corporate culture

3.7.3.1 *Les stratégies linguistiques*

Dans la plupart des cas, les stratégies linguistiques des organisations sont appliquées de manière implicite, voire discrète, sans qu'il y ait de décisions écrites ou d'orientations officielles (Tasca, 2003). Néanmoins, divers indicateurs permettent d'observer de l'extérieur la voie empruntée, notamment à travers le site web, en particulier grâce aux sections dédiées aux ressources humaines et au recrutement (Desoutter, 2013). Ainsi, la rubrique *recrutement* peut offrir des données sur les compétences linguistiques demandées aux candidats.

Un point intéressant soulevé par Collonval (2019) est l'existence d'une politique linguistique particulière au sein de la Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB), dans laquelle les dirigeants essaient de faire respecter une parité des langues. Cependant, il est important de garder à l'esprit qu'une politique linguistique n'empêchera jamais deux personnes qui partagent une langue commune de se parler dans cette langue maternelle commune (Lavric, 2012). De nombreux auteurs (Auer, 1984 ; Clyne, 2000 ; Fishman, 1967 ; Gumperz, 1982 ; Myers-Scotton, 1993) soulignent que le choix et l'utilisation des langues sont régis par de nombreuses variables qui dépendent de facteurs extérieurs comme les préférences des locuteurs. À l'égard des langues, l'entreprise affirme d'abord sa position officielle, communiquée par voix institutionnelle,

aussi nommée *endoxa* par Aristote (Pfefferli, 2010). Elle exprime également sa *doxa*, à savoir des voix individuelles ou collectives, à travers les discours des acteurs sur leurs propres pratiques linguistiques et leurs représentations des langues et de leurs locuteurs (Desoutter, 2013).

3.7.3.2 *Le traitement des langues*

Lorsque nous évoquons l'aspect des politiques linguistiques, il faut également aborder l'expression plus englobante de traitement des langues. Elle permet de prendre en compte ce que les « entreprises sont amenées à faire dans le domaine des langues » (Truchot & Huck, 2009). Autrement dit, elle désigne toutes les actions liées aux situations linguistiques dans l'organisation et dans ses contacts avec l'extérieur (Currivand & Truchot, 2010). Le terme de *corporate culture* est aussi utilisé (Yanaprasart, 2010) et définit par la philosophie de l'organisation à l'égard des langues. Dans le cas d'une entreprise internationale ou multinationale, celle-ci doit choisir entre trois types de langues : celle de chaque pays où elle est implantée, sa langue d'origine, en général la langue nationale du pays où l'entreprise a été créée, et l'anglais véhiculaire (Truchot, 2009). Vandermeeren (1998) généralise cela avec trois stratégies : l'organisation impose sa propre langue, elle s'adapte à la langue de l'autre ou elle instaure une lingua franca comme standardisation.

3.7.3.3 *Lingua franca*

Pour tenter de savoir quelle langue utiliser au sein de leur organisation et choisir entre les trois types cités par Vandermeeren (1998) et Truchot (2009), de nombreux dirigeants de grandes entreprises se tournent vers l'adoption d'une lingua franca (Levasseur, 2022). La lingua franca désigne une langue corporative mise en place pour les activités de communication interne et externe (Levasseur, 2022).

Des mythes persistent et font supposer que l'utilisation d'une langue unique permettrait aux employés de mieux se comprendre et d'avoir un meilleur accès aux informations (Harzing et al., 2011 ; Welch & Welch, 2008) tout en rendant la communication plus efficace (Laponce, 2001). Les propos de Laponce (2001) sont complétés par Van Parijs (2007) qui avance que lorsque deux langues sont inégales et mises en concurrence, la plus puissante remplace petit à petit la plus faible. La lingua franca permettrait également de créer et de sécuriser un sentiment d'appartenance envers l'organisation (Janssens & Steyaert, 2014) en évitant toute division linguistique (Siiner, 2017). Enfin, House (2003)

avance que cette pratique n'exerce pas de pression sur ces utilisateurs car il ne s'agit pas d'une langue d'identification mais uniquement d'une langue de communication lorsqu'elle est parlée entre les « interactants ».

Malgré ces espoirs, la majorité des recherches en sociolinguistique et en linguistique appliquée montre que l'imposition d'une lingua franca, souvent l'anglais (Collonval, 2019 ; Julier, 2002) afin d'internationaliser l'image de marque (Yanaprasart, 2010), augmente les tensions et conflits entre les groupes d'employés, similairement à la situation de Currivand et Truchot (2010). Ils sont soutenus par Mulgan (2000) et Martin (2007) qui désignent cette solution unilingue comme « un style de pensée conventionnel, réducteur ». De plus, elle n'élimine pas forcément les problèmes potentiels de communication (Welch & Welch, 2008). De fait, cette politique de la lingua franca déplace les difficultés de communication dans les sphères supérieures de l'organisation et crée de nouveaux centres de « *language power* » (Yanaprasart, 2010).

3.7.3.4 *Le choix de l'anglais*

Les constats de Currivand et Truchot (2010) montrent que, malgré son utilité certaine, le rôle de l'anglais reste surestimé. En effet, pour la majorité des collaborateurs d'une entreprise internationale, elle est une langue étrangère (Mauranen, 2006) et la communication est donc « exolingue » (Noyau & Porquier, 1984) et interculturelle (Alexander, 2006, 2007 ; Kleinberger Günther, 2004). De plus, cette langue est utilisée alors que d'autres pratiques linguistiques seraient plus adéquates (Currivand & Truchot, 2010) et qu'aucune discussion sur l'usage d'autres langues n'a été engagée (Truchot, 2009). Pourtant, cet usage souvent inconsideré a des conséquences sociales et économiques négatives sur le personnel (Currivand & Truchot, 2010). Selon Welch et Welch (2008) : « *Because of their weak competence in English, they [many staff] risk being isolated* ».

Malgré cela, adopter l'anglais comme lingua franca permet de donner l'image d'une entreprise moderne et accessible à chaque individu : « *English as an international language can be used as an < adequate or satisfactory > lingua franca. To enable people from different linguistic and cultural backgrounds to interact by means of English is because English lends itself so selflessly, efficiently and effectively as a neutral medium for people all around the world* » (Alexander, 2007 : 10).

3.7.3.5 *Bricolage*

En dépit de la mise en place d'une lingua franca, d'une politique linguistique explicite ou de règles implicites sur les langues à utiliser dans la communication de l'organisation (Lüdi et al., 2009), les employés continuent néanmoins à adapter leurs pratiques au jour le jour (Lavric, 2012 ; Yanaprasart, 2010), selon le contexte (Härmävaara, 2017) et notamment dans les situations de communication informelle (Kingsley, 2013). Une technique appelée stratégie mixte ou parler plurilingue (Lavric, 2007a) voire bricolage par Lavric (2012). Il y voit là une résistance aux politiques officielles au nom du bon sens car, dans la plupart des situations de communication, les individus choisissent la langue la plus naturelle et/ou la plus efficace et dévient ainsi de la politique linguistique de l'entreprise. En effet, selon Kleinberger Günther (2004), les échanges quotidiens s'organisent plutôt de façon pragmatique et flexible. En outre, Lavric (2007b) constate que lorsque plusieurs possibilités linguistiques existent, les individus choisissent la plupart du temps « la langue la plus naturelle ou la plus efficace, soit celle pour laquelle le produit des compétences des personnes présentes est maximal ».

Il s'agit donc d'une quatrième forme de stratégie, qui s'ajoute aux trois premières citées dans le traitement des langues (Truchot, 2009 ; Vandermeeren, 1998). Elle est particulièrement utilisée lors d'échanges internes entre des employés de langues différentes (Yanaprasart, 2010) et intègre plusieurs formes de « parler plurilingue » (Lüdi & Py, 2009).

Cette adaptation confirme les propos de Larçon (2011) pour qui l'adoption d'une lingua franca peut s'accompagner d'une pratique multilingue, particulièrement dans les entreprises dont l'anglais n'est pas la langue du siège social. Cette situation mène à un multilinguisme d'une grande partie des cadres, notamment pour ceux qui naviguent entre le siège et les filiales. La multinationale est alors vue comme une communauté multilingue (Luo & Shenkar, 2006).

Si nous suivons Desoutter (2013), ce serait une erreur de considérer l'emploi de la langue de l'autre à la place de la langue institutionnelle comme un signe de complaisance ou de soumission. Lüdi (2010) va dans ce sens et avance que : « c'est une manière de favoriser la compréhension des messages que l'on envoie et d'éveiller chez les récepteurs des résonances émotionnelles ». Enfin, s'exprimer dans sa langue maternelle favorise le confort, la précision et la nuance dans les propos. De ce fait, chaque individu peut se

sentir pleinement compris en se connectant « non seulement sur le plan rationnel (logique de la tête) mais aussi sur le plan émotionnel (logique du cœur) » (Yanaprasart, 2010 : 166).

3.7.3.6 *Alternance codique*

Dans ces situations de contact de langues, les interactants, c'est-à-dire les membres d'une organisation dans notre cas, peuvent aussi décider d'utiliser plusieurs langues et d'alterner entre celles-ci. Dans la littérature sur le bilinguisme (Grosjean, 1982 ; Lüdi & Py, 2003 ; Milroy & Muysken, 1995), cette pratique est nommée « alternance codique » ou « *code-switch* » et requiert une certaine maîtrise des langues sur le plan actif et passif.

3.7.3.7 *Plurilinguisme réceptif ou intercompréhension*

Dans des situations d'alternance codique, les compétences passives sont plus importantes lorsque les locuteurs s'expriment dans leur langue maternelle et comprennent correctement celle de l'autre. Ce principe de plurilinguisme réceptif (Braunmüller, 2001 ; Braunmüller & Zeevaert, 2001 ; Thije, 2005 ; Thije & Zeevaert, 2007) ou « intercompréhension » (Blanche-Benveniste & Valli, 1997 ; Grin & Conti, 2008 ; Klein, 2000, 2004 ; Reissner, 2007) est particulièrement adapté pour des entreprises nationales dans des pays officiellement multilingues comme la Belgique, la Suisse ou encore le Canada. Il facilite ainsi les échanges verbaux entre les membres originaires de différentes régions linguistiques.

Le plurilinguisme réceptif repose ainsi sur la compréhension partielle des langues en interaction par tous les interactants, sans supposer de parenté linguistique (Zeevaert, 2004). Les participants disposent soit uniquement de compétences passives ou décident d'utiliser leur propre langue malgré des compétences actives dans l'autre langue. Roelands (2004) précise que cette pratique peut être motivée par une meilleure expression dans la langue maternelle (Yanaprasart, 2010) ou la volonté de souligner son identité linguistique. En effet, selon Landry (2015), une minorité linguistique cesse d'exister lorsque les personnes qui la composent n'utilisent plus leur langue. Dès cet instant, ils arrêtent de croire dans leur légitimité d'appartenance et légitiment le groupe dominant.

3.7.3.8 *Les bonnes pratiques dans un contexte multilingue*

Pour conclure sur le concept du multilinguisme, nous évoquerons les bonnes pratiques issues de la recherche de Levasseur (2022) qui peuvent s'appliquer dans un contexte

multilingue organisationnel afin d'encourager les communications et développer un sentiment d'appartenance. En voici quelques-unes :

1. Permettre les pratiques multilingues
2. Insister pour que le bilinguisme ou le multilinguisme soit un critère d'embauche
3. Offrir une formation en communication interculturelle
4. Offrir du soutien linguistique à l'ensemble du personnel : services de traduction et d'interprétation

Questions de recherche et hypothèses

Notre introduction et notre état de l'art font ressortir plusieurs constats principaux. Tout d'abord, la communication interne d'une organisation joue un rôle central dans sa dynamique quotidienne. Une fonction qui se complexifie au sein d'un environnement multilingue, dans lequel se pose *de facto* la question de l'emploi des langues. De plus, la communication interne doit se conformer au décret qui régit l'emploi des langues dans les relations sociales entre employeur et employé en Belgique. Ajouté à cela, le responsable de la communication interne endosse de nombreuses responsabilités, dont celle de développer le sentiment d'appartenance des employés. Ainsi, il doit mettre en place de stratégies communicationnelles afin de remplir cet objectif.

Par la suite, nous avons détaillé les multiples avantages qu'une entreprise peut espérer retirer en développant le sentiment d'appartenance de ses membres. Cependant, si celui-ci est avant tout une histoire de temps et que son fondement est affectif, nous avons vu que de nombreux moyens peuvent être mobilisés afin de favoriser son développement. Il peut tout autant s'agir d'outils concrets, de facteurs de gestion, d'une culture d'entreprise ou encore de valeurs. De manière générale, ceux-ci peuvent être englobés dans deux thèmes interreliés, à savoir la communication et la langue.

Malheureusement, comme précisé précédemment, l'emploi des langues dans les organisations multilingues est peu traité. Toutefois, à l'international, nous apprenons qu'elles sont balancées entre le respect de la diversité linguistique et les impératifs de la communication qui, selon certains auteurs, se révélerait plus efficace dans un environnement unilingue. En Belgique, nous pouvons uniquement nous baser sur le travail de Collonval (2019) qui met en évidence la réglementation à laquelle est soumise la communication interne à propos de l'emploi des langues, suivant le principe de territorialité propre à la Belgique. Le tout en laissant la porte ouverte à l'anglais dès ce XXI^e siècle. À côté de cela, les associations comme l'URBSFA ne sont pas du tout évoquées par la littérature. Pourtant, celle-ci se révèle être particulièrement pertinente à analyser en raison de son rôle central dans le monde du football belge, sa localisation en Wallonie combinée à une majorité d'employés néerlandophones et ses multiples relations internationales avec d'autres fédérations à travers le monde.

Pour combler ce manque dans la littérature, notre recherche tentera de répondre à deux questions qui s'entremêlent : « *Quelles stratégies sont mises en place par la communication interne de l'Union royale belge des Sociétés de Football Association (URBSFA) afin de développer le sentiment d'appartenance du personnel ? Et dans quelle mesure le multilinguisme prend-il part au développement de ce sentiment ?* ».

Conséquemment à nos très nombreuses lectures et à notre état de l'art dont nous avons fait ressortir les principaux constats, nous avançons plusieurs hypothèses.

1. Nous pensons que la présence majoritaire des néerlandophones dans l'entreprise impacte l'emploi des langues au quotidien et donc le multilinguisme institutionnel de l'URBSFA.
2. Malgré la présence majoritaire du néerlandais et du français dans l'organisation, la Fédération laisse la porte ouverte à l'anglais dans une logique de compromis.
3. Nous pensons que l'URBSFA ne possède pas de politique linguistique explicite. De ce fait, la règle du « chacun parle sa langue » est instaurée.
4. La fédération respecte le décret de la Wallonie à propos de l'emploi des langues et de l'usage de la langue française en matière de relations sociales entre les employeurs et leurs employés ainsi que les actes et documents de l'entreprise. Ainsi, toutes les communications diffusées en interne sont rédigées, au minimum, en français.
5. Nous pensons que le département de communication interne développe des stratégies comme l'organisation de *Team Buildings* ou la diffusion d'un journal interne afin de développer le sentiment d'appartenance des employés.
6. Nous croyons que le multilinguisme des employés de l'URBSFA joue un rôle dans le développement de leur sentiment d'appartenance mais il n'est pas le facteur le plus important.
7. Conséquemment, nous postulons que l'URBSFA n'instaure pas de lingua franca car cela ne développe pas le sentiment d'appartenance des employés. De fait, elle laisse libre cours au multilinguisme institutionnel.

Méthodologie

1 Collecte des données

1.1 Les questionnaires

1.1.1 Principes

L'un des avantages du questionnaire Web est qu'il implique peu de frais une fois mis en ligne (Buchanan & Smith, 1999) et grâce à l'automatisation du processus, le coût marginal de chaque nouveau participant reste très faible (Jean, 2015). Il réduit également les problèmes de compréhension des consignes, permet d'orienter la progression (Jean, 2015) et enlève les possibles erreurs liées à la retranscription manuelle des données (Kraut et al., 2004). De plus, de nombreuses études montrent que ces dernières peuvent concorder avec celles obtenues avec d'autres méthodes (Davidov & Depner, 2011 ; Gosling et al., 2004 ; Ward et al., 2012). Dans notre cas, l'observation participante. Enfin, le questionnaire accroît la fiabilité des données en éliminant des biais liés à l'intervieweur (Braunsberger et al., 2007). Un avantage dans notre situation car, n'étant pas parfaitement bilingue, nous aurions rencontré des difficultés lors des entretiens avec les néerlandophones.

Le défi de cette méthode réside dans le taux de réponse. Pour nous aider, la littérature nous donne des conseils pour motiver les personnes à répondre. Certains auteurs suggèrent que le questionnaire ne soit pas trop long (Matzat et al., 2009), d'ajouter une barre de progression qui peut prendre plusieurs formes (Dillman et al., 2009). Dans le nôtre, le participant a été informé du temps nécessaire à une bonne complétion et du nombre de questions. Chacune d'entre elles a donc été numérotée (1/20 ; 2/20...). Nous avons transmis le questionnaire par mail en exprimant un besoin d'aide dans le sujet de celui-ci car cela peut impacter positivement le taux de réponse (Porter & Whitcomb, 2005 ; Trouteaud, 2004). Pour encore l'améliorer, nous avons effectué plusieurs relances (Shih & Fan, 2008).

1.1.2 Le questionnaire RH

Comme nous l'avons constaté dans notre état de l'art, rares sont les recherches qui s'intéressent aux stratégies linguistiques des entreprises belges multilingues. De ce fait, pour étoffer notre revue de littérature et étoffer notre analyse des données sur ce point, nous avons réalisé un questionnaire de 16 questions que nous avons envoyé à des responsables des ressources humaines d'entreprises belges multilingues (voir annexe 3).

1.1.2.1 Critères de sélection

Avant de diffuser ce questionnaire, nous avons fait en sorte que les entreprises contactées soient issues de divers secteurs et de différentes tailles afin d'avoir un panel représentatif. Dans le même temps, nous avons réfléchi à des critères de sélection afin de pouvoir les comparer.

1. Localisation géographique : Les organisations contactées sont situées en Belgique. Pour être plus précis, leur siège social se trouve dans un périmètre maximal de 25 kilomètres autour de Bruxelles. Cette localisation est importante pour maximiser les chances que l'entreprise attire un personnel aussi bien francophone que néerlandophone. Cela nous assure ainsi un environnement organisationnel multilingue.
2. Taille : Afin d'avoir un panel représentatif, nous avons inclus des entreprises de différentes tailles. Par conséquent, l'échantillon contacté comprend une variété de PME, de moyennes et grandes entreprises.
3. Secteur d'activité : Nous nous sommes assurés de contacter des entreprises issues de divers secteurs.
4. Site Web : Nous avons vérifié que chaque organisation disposait d'un site internet disponible au minimum en français et en néerlandais. Cela nous a permis d'identifier celles qui accordent une certaine importance au multilinguisme dans leur communication externe, ce qui peut traduire une certaine nécessité de disposer en interne de collaborateurs des deux groupes linguistiques. Nous n'avons pas considéré l'anglais comme un critère prioritaire car il ne fait pas partie des langues officielles de la Belgique.

Par la suite, nous avons constitué un panel de 40 entreprises répondant à tous ces critères. Pour les contacter, nous avons d'abord cherché l'adresse mail du département des ressources humaines ou d'une personne qui y travaille. Lorsqu'elle était introuvable, nous nous sommes dirigés vers LinkedIn afin de trouver un collaborateur de ce département et de le contacter directement sur cette plateforme. Pour des raisons de confidentialité, nous ne dévoilons pas le nom des sociétés qui ont été contactées.

1.1.2.2 Données récoltées

Dans le cadre de cette recherche, nous avons diffusé ce questionnaire à 40 entreprises. Celui-ci était disponible en français et en néerlandais afin que les personnes puissent le

remplir dans la langue de leur choix. Nous avons obtenu 15 réponses. Celles-ci nous ont permis d'aborder les trois thèmes de notre état de l'art, à savoir la communication interne de l'entreprise, le sentiment d'appartenance et le multilinguisme.

Tout d'abord, nous apprenons que même si elles ne comptent pas le même nombre d'employés dans les deux groupes linguistiques, la majorité a recourt aussi bien au français qu'au néerlandais pour communiquer en interne. Les témoignages récoltés avancent que : « Toutes les communications au personnel (notes de service ...) ainsi que la signalétique de tous les sites doivent être dans les deux langues ; idem pour les pv des CA et des concertations/négociations avec les partenaires sociaux » ; « *In Brussel beide mogelijk en noodzakelijk te kunnen communiceren in beide* ». Nous savons également qu'une grande partie décide de laisser le choix à ses collaborateurs de parler la langue la plus efficace et/ou la plus naturelle. De ce fait, la pratique des collaborateurs peut varier d'une situation à une autre. Certains décident d'utiliser uniquement leur langue maternelle quand d'autres parlent la langue qui domine dans une conversation. Afin de promouvoir cette diversité linguistique, les entreprises proposent alors des formations afin que les échanges puissent se faire sans accroc, qu'importe la langue maternelle des employés.

Concernant le développement du sentiment d'appartenance, nous remarquons que les facteurs de Dubois (2005) ainsi que les valeurs sont prédominants pour les firmes interrogées. Le multilinguisme n'arrive lui qu'en huitième position parmi 13 propositions. Pour aller plus loin, la moitié des sociétés pense que ce critère ne joue aucun rôle dans le développement du sentiment d'appartenance. Cependant, des défis persistent car elles s'accordent sur l'importance de sa présence chez les employés afin de les fidéliser.

1.1.3 Biais méthodologique pour l'URBSFA

Dans un premier temps, n'ayant pas le niveau linguistique pour tenir une telle conversation avec des néerlandophones, nous avions pour idée de réaliser des entretiens semi-représentatifs uniquement avec des employés francophones de l'URBSFA. Cependant, nous nous sommes rendu compte que cela n'était pas représentatif car nous nous séparions de la majorité des travailleurs de l'organisation.

Dans un deuxième temps, nous voulions ajouter un questionnaire pour inclure les néerlandophones mais celui-ci aurait créé un biais méthodologique car nous n'aurions pas utilisé la même méthode pour les deux groupes linguistiques.

1.1.3.1 *Le questionnaire URBSFA*

Pour résoudre la question de la langue, nous nous sommes donc tournés vers la création d'un questionnaire traduit en français et en néerlandais afin de toucher tous les employés de l'URBSFA. Dans sa version finale, le questionnaire comporte 51 questions et 30 minutes sont nécessaires afin de le compléter (voir annexe 4).

Nous avons diffusé le questionnaire peu après notre arrivée sur le lieu de stage le 4 septembre 2023. Au final, nous les avons contactés à quatre reprises afin de les inciter le à remplir, deux fois sur l'intranet et deux fois par mail.

Le questionnaire nous a permis d'aborder les trois principaux thèmes de notre recherche, à savoir la communication interne de l'organisation, le sentiment d'appartenance des collaborateurs et le multilinguisme. Ensuite, les nombreuses questions ont également évoqué divers sous-points qui nous permettent d'analyser plus en profondeur l'organisation. Nous avons abordé, entre autres, l'utilisation quotidienne des langues par les employés, la stratégie linguistique de l'entreprise, la lingua franca ou encore la relation entre l'URBSFA et ses membres. De ce fait, nous avons pu parcourir les différents aspects de nos questions de recherche.

1.1.3.2 *Données récoltées*

Nous avons récolté 61 réponses sur les 139 employés travaillant à l'URBSFA. Pour être plus précis voici la répartition départementale des répondants : 14 *Marketing & Communication* ; 10 *Sports direction* ; 8 *Legal Direction & Competition* ; 8 *People & Sustainability* ; 7 *Executive Finance* ; 5 *Operations* ; 4 *Bureau arbitrage* ; 4 *DIT* ; 1 *Audit*. Nous tenons à préciser que le grand nombre de répondants issus du département *Marketing & Communication* est certainement dû au fait que nous avons évolué en son sein pendant notre stage et notre immersion. De ce fait, le contact rapproché avec ces employés a pu jouer un rôle dans leur motivation à nous aider en complétant le questionnaire.

Première constatation importante, le nombre de répondants de chaque groupe linguistique est presque similaire à leur représentativité au sein de l'organisation. En effet, nous avons 44% de répondants francophones (présents à 39% dans l'entreprise) et 56% de néerlandophones (présents à 61%). Au quotidien, 36% parlent autant en français qu'en néerlandais, 30% en néerlandais et 23% en français alors que l'usage de l'anglais ne concerne qu'une infime partie. Cependant, cette langue reste pratiquée par la majeure

partie dans deux situations citées à plusieurs reprises : lors de communications externes comme les relations internationales et lors des réunions réalisées en interne. Pourtant, la pratique de l'anglais était requise à l'embauche pour moins de la moitié des employés.

Ce questionnaire et l'observation participante nous ont permis de récolter un bon nombre d'informations sur la communication interne de l'entreprise. Tout d'abord, les notes internes officielles comme les informations publiées sur l'intranet sont toujours publiées dans les trois langues. Toutefois, il peut arriver que l'URBSFA s'adresse à ses employés dans une autre langue que leur langue maternelle. Cela se produit principalement lors des réunions plénières *Extratime* durant lesquelles tous les membres du personnel sont présents. Lors de celles-ci, les participants peuvent néanmoins profiter d'un service de traduction qui leur permet de suivre la séance dans leur langue maternelle.

Au niveau de la stratégie linguistique, nous apprenons que l'organisation décide de laisser le choix de l'usage des langues à ses collaborateurs. Il est intéressant de souligner que cette prise de position est similaire à la majorité des autres entreprises belges multilingues sondée. Ce résultat renforce nos observations et montre encore une fois que la langue parlée au sein de l'URBSFA peut varier en fonction de la situation. En effet, 78% de ses membres affirment qu'ils parlent la langue qui domine dans la conversation, en variant entre le français et le néerlandais. Un multilinguisme organisationnel qui se pratique donc de manière presque quotidienne.

Quant au sentiment d'appartenance, la majorité des collaborateurs se sent d'abord appartenir à leur département, ensuite à l'URBSFA pour un peu plus d'un tiers tandis qu'à peine un employé sur cinq choisit en premier lieu son groupe linguistique. Pourtant, la quasi-totalité des répondants (88%) est fière de faire partie de cette entreprise. Dans leurs réponses, ils expliquent ce sentiment par le fait qu'ils peuvent combiner leur passion du football avec leur travail en évoluant au sein de l'URBSFA. Quelques francophones soulignent également éprouver une certaine fierté vis-à-vis des valeurs défendues par l'entreprise.

Nous apprenons également que le service de communication interne met en place des formations linguistiques à destination des employés afin de favoriser leur sentiment d'appartenance et de faciliter leur communication. Selon eux, le multilinguisme ne semble pourtant pas jouer un rôle central dans le développement de leur sentiment d'appartenance car ils ne le placent qu'en huitième position sur 13.

1.2 L'observation participante

1.2.1 Principes

Dans une démarche comparative, nous avons réalisé une observation participante au sein de l'URBSFA qui pourra éclairer les résultats obtenus dans le questionnaire. Elle est définie par Peneff (2009) comme « un instrument méthodologique qui consiste à provoquer une expérience sociale ». Autrement dit, il s'agit de vivre « avec » et « comme » d'autres groupes. Pour ce faire, l'immersion est une manière de repérer ce qui nous semble comme évident et que nous ne remettons pas en question. Cette méthode sociologique est très efficace. En effet, grâce à notre présence quotidienne sur le terrain, à savoir les bureaux de l'URBSFA à Tubize, nous avons accédé à des faits qui seraient restés méconnus si nous avions eu recours uniquement à des questionnaires, entretiens ou documents internes (Peneff, 1992).

La méthode de l'observation participante procure d'excellents résultats : les données recueillies sont plus authentiques, qualitatives et c'est une voie qui offre un accès privilégié aux pratiques non officielles que les personnes observées ne divulgueraient pas à un enquêteur (Peneff, 1992). Cependant, en raison de leur aspect personnel et subjectif, ces données sont difficiles à vérifier et à réfuter même si cela ne signifie pas que l'observation participante soit dénuée d'une rigueur qualitative (de Sardan, 2008).

Hilgers (2013) fixe trois objectifs que l'observation participante doit remplir. Le premier est de permettre au chercheur de connaître son terrain et d'appréhender sa complexité. Le deuxième est la production de données inédites qui, par le fait d'exister et d'avoir été récoltées rigoureusement, constituent une première matière de connaissance. Le troisième est la contribution théorique qui, dans notre cas, se fonde directement sur le choix d'un terrain qui a peu fait l'objet d'investigation.

Autre point important, dans la continuité du travail de Garfinkel (1967) fondateur de l'ethnométhodologie, l'observation participante facilite l'identification de la perception des agents et de la culture d'entreprise. Lorsque nous sommes en immersion au cœur d'une organisation, nous pouvons appréhender les différentes valeurs, habitudes et mythes qui façonnent les attitudes des employés (Crisp, 2004).

Les travaux de Spradley (1980) constituent aussi une référence en ce qui concerne l'observation participante. Il décrit d'ailleurs les différentes manières de retranscrire les données en ethnographie et propose quatre types de notes de terrain. Dans notre

méthodologie, nous en avons utilisé les « *condensed accounts* », des notes prises immédiatement après l'observation et les « *expended accounts* », des notes qui se combinent aux toutes premières données collectées. Elles concernent des détails de verbatim, des faits concrets, des gestes fugaces observés. Spradley (1980) conseille de retranscrire ces événements même s'ils se répètent afin de voir émerger des configurations.

Laperrière (1992) ajoute que les notes de terrains confirment la validité des données, car elles donnent accès aux données elles-mêmes. Selon Baribeau (2005), il s'agit également d'une sécurité afin d'assurer la validité interne et externe des données recueillies.

Pour nos observations participantes, nous avons mis en place une matrice divisée en trois parties en fonction des moments observés : les moments très officiels, les réunions d'équipe hebdomadaires du département *Marketing & Communication* et les situations informelles. Les moments très officiels sont, plus précisément, les séances plénières auxquelles tous les employés de l'URBSFA sont conviés chaque mois (ou presque) afin d'être au courant des projets majeurs de l'organisation.

Ce journal de bord, sous forme d'un document *Excel*, est donc constitué de traces écrites dont le contenu est relatif à la narration d'événements (les moments observés) contextualisés (le nombre de personnes de chaque groupe linguistique, le lieu). L'objectif est de se souvenir de ceux-ci afin d'établir un dialogue entre les données de l'observation, le questionnaire et la théorie.

Toujours selon Baribeau (2005), les notes de terrain doivent être simples et claires afin que nous puissions facilement nous rappeler des événements, qu'importe leur nature. Dans la mesure où elles constituent le corpus, elles doivent aussi être accessibles selon les réserves de confidentialité.

La création méthodique de cette matrice, que nous pouvons également appeler journal de bord, est une précaution que nous prenons afin d'éviter la variance situationnelle, autrement dit le caractère unique de toute situation qui empêcherait la comparaison (Baribeau, 2005). Cette rigueur méthodologique nous aidera à établir plus facilement des liens entre notre problématique et les résultats obtenus.

Selon Maertens (2016) : « l'analyse du journal de bord, la mise en perspective des différents événements répétés, l'identification des moments significatifs, des grandes

tendances, des pratiques habituelles et des éléments de culture organisationnelle permettent de construire des données intelligibles afin de répondre à la question de recherche initiale ». Cette analyse est d'autant plus importante que sur le terrain, nous pouvons observer des événements dont nous ne mesurons pas pleinement l'intérêt (Hilgers, 2013). Nous devons donc rester « toujours prêts » (Hannerz, 1983) et développer des stratégies, comme la tenue d'un journal de bord, afin de conserver des traces de ce qui peut paraître futile. Avec l'aide du terrain et à la suite de la relecture du journal de bord, nous devons également être capables de distinguer ce qui nous paraît plus ou moins important. En effet, la récurrence d'événements permet de se focaliser sur ce qui fait sens (Hilgers, 2013 ; Maertens, 2016).

Dans notre cas, nos observations sont guidées par nos hypothèses théoriques que nous cherchons à confirmer, infirmer ou compléter.

Pour produire des données convaincantes et accroître la pertinence de l'observation participante, nous amplifions ces résultats à l'aide de la littérature et des statistiques. Cette démarche comparative est appelée par Hilgers (2013) « *l'induction amplifiante* ». Celle-ci indique des tendances générales et non des lois universelles. De plus, nous veillerons à restituer « aux différentes valeurs prises par une variable les sens différents qu'elles prennent dans le contexte réel » (Erlich 1995 : 90), autrement dit, comparer ce qui est comparable.

1.2.2 Observation participante au sein de l'URBSFA

Le stage que nous avons réalisé à hauteur de quatre jours par semaine au sein de l'URBSFA s'est déroulé du 4 septembre au 10 novembre 2023. Il s'en est suivi une immersion professionnelle où nous étions présents cinq jours par semaine du 8 janvier au 29 mars 2024. Cela représente un total de 22 semaines, soit 800 heures (minimum) au sein de l'organisation. Nous avons réalisé l'observation participante dès le premier jour de notre prise de fonction. Durant les réunions d'équipe hebdomadaires et les situations informelles comme les repas sur le temps de midi, nous avons veillé à nous mettre en retrait pour ne pas biaiser l'observation. Observer ces différents moments nous a permis d'avoir une image globale des pratiques des employés.

Nous n'avons jamais caché le sujet de nos recherches ainsi que notre positionnement lors des réunions et moments informels au personnel de l'URBSFA, en particulier les membres du département *Marketing & Communication* avec qui nous étions en contact

au quotidien. Le risque, cependant limité, était alors de créer des changements artificiels d'attitudes en rapport avec l'utilisation des langues puisque nos collègues connaissaient notre statut d'observateur. Néanmoins, l'avantage pour nous était d'être honnêtes avec nos collègues et de limiter nos questionnements éthiques. De plus, nous avons directement été mis au courant des pratiques linguistiques en vigueur lors des réunions hebdomadaires et des moments informels, avant même d'avoir annoncé notre positionnement. Hormis les membres de ce département, peu d'employés étaient réellement au courant de notre statut.

Cette observation participante a été grandement facilitée par *l'open space*. Grâce à cette disposition, nous pouvions observer et écouter un grand nombre d'échanges, en majorité ceux du département *Marketing & Communication* dont nous faisons partie, mais aussi ceux du service *DIT* et *Event* qui se situaient à proximité. De plus, notre statut de stagiaire nous permettait d'être noyés dans la masse.

Nous avons mis à jour quotidiennement nos notes d'observation concernant l'utilisation des langues dans l'entreprise.

1.2.3 Données récoltées

Ces plus de 800 heures passées à observer et nos nombreuses réalisations en tant que membre du département *Marketing & Communication* nous ont permis d'obtenir une bonne connaissance de l'organisation nécessaire à son analyse. En outre, notre corpus d'observation comporte 11 réunions d'équipe hebdomadaires ; quatre situations informelles dans les bureaux du stade Roi Baudouin (nous y étions lors de la préparation des matches) ; 52 situations informelles dans les bureaux à Tubize ; 10 situations informelles lors du temps de midi dans le restaurant à Tubize et deux séances plénières *Extratime*.

Lors de notre entretien d'embauche et grâce à cette observation participante, nous avons obtenu des informations pertinentes sur la stratégie linguistique interne. De ce fait, nous savons que l'URBSFA instaure implicitement la règle du « chacun parle sa langue » et laisse le choix à chaque collaborateur de parler sa langue. Conséquemment, l'entreprise attend de ses employés qu'ils comprennent les autres langues, sauf pour les étrangers. Pour preuve, la majorité des offres d'emploi ou de stage contient une partie *Votre connaissance des langues* et précise que : « Vous parlez couramment le néerlandais et le français. Une bonne connaissance de l'anglais est également nécessaire ».

Faire partie de l'équipe *Marketing & Communication* nous a permis de nous confronter à sa réalité. Nous avons ainsi découvert son fonctionnement interne. Le département est composé d'une grande majorité de néerlandophones et d'une minorité de francophones. L'enjeu du multilinguisme fut directement perceptible au travers de cette diversité linguistique. Les employés semblent collaborer sans accroc, tant lors de la réunion d'équipe hebdomadaire que lors de la réalisation des tâches quotidiennes. Nous remarquons rapidement des tendances se dessiner : les individus qui utilisent uniquement leur langue maternelle, ceux qui parlent français et néerlandais, la langue dominante en fonction des personnes présentes, les moments propices à l'usage de l'anglais, etc.

1.3 Conclusion

Tout d'abord, la combinaison de ces techniques nous permet de récolter deux types de données : ce que disent les informateurs (paroles lors du travail) et ce qu'ils en disent (paroles à propos du travail). L'observation participante permet de recueillir des « paroles lors du travail » et le questionnaire des « paroles à propos du travail » (Grosjean & Lacoste, 1999). En outre, notre approche est résolument qualitative : nous analysons les « paroles lors du travail » à l'aide des « paroles à propos du travail » présentes dans le questionnaire.

Ensuite, l'amplification par la littérature élargit nos connaissances et nous permet de renforcer la pertinence de nos observations (Hilgers, 2013). De plus, les données observées sont consolidées lorsqu'elles sont comparées avec celles du questionnaire et d'autres méthodes dans lesquelles les anthropologues puisent abondamment (Hilgers, 2013).

En somme, nous avons récolté de nombreuses données afin de comprendre le contexte organisationnel de l'URBSFA et de répondre à nos questions de recherche. La seconde étape est donc dédiée à l'analyse plus approfondie de ces données afin que nous puissions également confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Analyse

Pour rappel, la présente analyse vise à répondre aux deux questions de recherche suivantes : « *Quelles stratégies sont mises en place par la communication interne de l'Union royale belge des Sociétés de Football Association (URBSFA) afin de développer le sentiment d'appartenance du personnel ? Et dans quelle mesure le multilinguisme prend-il part au développement de ce sentiment ?* ».

Notre objectif est également de confirmer ou d'infirmer nos différentes hypothèses.

Pour ce faire, nous nous basons sur les données récoltées grâce à la diffusion en interne de notre questionnaire et sur notre observation participante. Nous les faisons communiquer entre eux ainsi qu'avec nos résultats obtenus avec notre questionnaire RH et notre état de l'art.

1 Matérialisation du multilinguisme institutionnel

1.1 Domination néerlandophone

Pour débiter notre analyse, nous tenons à préciser le contexte communicationnel de l'URBSFA au travers des réponses à notre questionnaire. Cela nous permet d'avoir une vision d'ensemble de sa constitution. La répartition linguistique des réponses obtenues, à savoir 44% de francophones et 56% de néerlandophones, correspond presque entièrement à la réalité de l'entreprise avec 39% de francophones et 61% de néerlandophones.

Cette représentativité linguistique se retrouve directement dans celle de la majorité des départements composée de plus de néerlandophones comme *DIT* ; *Executive Finance* ; *Marketing & Communication* ; *Sports Direction* ou encore *Operations*. Nous constatons une réelle différence avec les francophones qui sont majoritaires uniquement dans les départements *Audit* et *Legal Direction & Competitions*. Enfin, *People & Sustainability* respecte quant à lui une parité linguistique. Après avoir regardé attentivement l'organigramme afin d'avoir une vision d'ensemble, nous remarquons que les managers néerlandophones sont largement majoritaires au sein de la Fédération. Ce constat est d'ailleurs souligné par un employé qui déclare : « J'ai l'impression que le recrutement donne avant tout la priorité aux collègues néerlandophones pour les fonctions à responsabilité. ».

Lors de notre observation, nous avons aussi remarqué que la présence majoritaire des néerlandophones au sein des différents départements joue un certain rôle sur l'emploi des langues dans l'entreprise. Au quotidien, nous étions davantage confrontés au néerlandais qu'au français. Faisant partie du département *Marketing & Communication*, les conversations se déroulaient majoritairement en néerlandais. Ajouté à cela, nous observons aussi la présence majoritaire du néerlandais dans les endroits de service comme la musique du restaurant ou encore la langue des photocopieuses et de l'ascenseur. Une constatation qui peut s'expliquer par le fait que le choix et l'utilisation des langues se basent, entre autres, sur les préférences des locuteurs (Auer, 1984 ; Clyne, 2000 ; Fishman, 1967 ; Gumperz, 1982 ; Myers-Scotton, 1993). De ce fait, il peut sembler normal pour les employés que les appareils soient dans la langue maternelle de la majorité. Cependant, cela pourrait être perçu comme une contrainte par la minorité francophone. Une réponse de l'un d'eux fait d'ailleurs part qu'il se sent « bouffé » par l'omniprésence du néerlandais. Un sentiment que traduit Meylaerts (2009) pour qui les langues ont toujours un rapport de force inégal. Au fil du temps, la langue dominante, à savoir le néerlandais, pourrait de plus en plus prendre le pas sur le français (Van Parijs, 2007).

Malgré la domination du néerlandais, nous constatons un réel multilinguisme au sein des employés de ce département qui se traduit par une bonne cohabitation avec le français. Le constat peut s'élargir à tout le personnel de la Fédération. En effet, les chiffres le prouvent. Plus d'un tiers des employés de chaque groupe linguistique affirment utiliser quotidiennement et équitablement ces deux langues. Lorsque nous regardons plus en détail les départements composés d'une majorité de néerlandophones, cette statistique atteint même 40%. Un pourcentage qui nous permet de dire que même s'ils sont majoritaires, une partie d'entre eux fait néanmoins l'effort de parler la langue de la minorité.

Pour renforcer cette coexistence, la quasi-totalité des employés, qu'ils soient néerlandophones ou francophones, parle la langue de l'autre communauté linguistique de manière plus sporadique. Il est vrai que lors de notre observation, nous avons remarqué le multilinguisme de nombreux employés même si leur pratique était perfectible. Cette constatation nous permet de rejoindre Kleinberger Günther (2004) qui explique que les échanges quotidiens se déroulent de façon pragmatique et flexible. En effet, la langue utilisée dépendait souvent de celle parlée par la majorité des participants à la discussion.

Une observation confirmée dans notre questionnaire par 78,5% des employés et qui corrobore Härmävaara (2017) sur le fait que les pratiques s'adaptent en fonction du contexte. Celle-ci s'explique par la volonté de s'exprimer dans la langue qui sera la mieux comprise par la majorité du groupe.

Ce choix confirme donc la vision de Lavric (2007b) où les individus choisissent la langue « pour laquelle le produit des compétences des personnes présentes est maximal ». De ce fait, il peut arriver que les interactants alternent entre les langues dans la même conversation, une technique nommée stratégie mixte, parler plurilingue (Lavric, 2007a), bricolage (Lavric, 2012), alternance codique ou encore *code switch* (Grosjean, 1982 ; Lüdi & Py, 2003 ; Milroy & Muysken, 1995). Ces pratiques sont notamment rendues possibles par le plurilinguisme réceptif (Braunmüller, 2001 ; Braunmüller & Zeevaert, 2001 ; Thijs, 2005 ; Thijs & Zeevaert, 2007) ou l'intercompréhension du personnel (Blanche-Benveniste & Valli, 1997 ; Grin & Conti, 2008 ; Klein, 2000, 2004 ; Reissner, 2007). En effet, la grande majorité possède un bon niveau de compréhension des langues, c'est-à-dire situé entre B2 et C2, comme le conseille Zeevaert (2004). Ainsi, les échanges verbaux entre les membres des deux régions linguistiques sont facilités.

Lors de nos observations, nous constatons que les employés recourent au parler plurilingue afin de favoriser la compréhension du message par les individus, comme l'explique Lüdi (2010), et de continuer la conversation de la manière la plus naturelle possible. Ainsi, toutes ces données nous permettent de conclure que l'enjeu pragmatique de la conversation dépasse l'enjeu linguistique qui occupe une place secondaire.

En outre, ce multilinguisme institutionnel est favorisé dès l'embauche des nouveaux collaborateurs. De manière presque unanime, les employés affirment qu'une bonne utilisation de leur deuxième langue nationale était requise lors de leur embauche. Cela est d'ailleurs précisé sur le site internet de l'URBSFA⁵ où les offres d'emploi contiennent une partie sur la connaissance des langues : « Vous maîtrisez parfaitement le français ou le néerlandais et avez une très bonne connaissance de l'autre langue nationale. Une bonne connaissance de l'anglais est requise. ». Une stratégie qui se rapproche de la vision de la Suisse qui attend de chaque employé fédéral une connaissance passive d'une deuxième

⁵ <https://jobpage.cvwarehouse.com/?companyGuid=ba2baea8-4680-47b3-a91d-b4fc26636c15&lang=fr-FR>

langue officielle et du Canada qui désigne certains postes comme bilingues (Kübler et al., 2011).

De plus, le recrutement de la Fédération est effectué de manière complémentaire, ce qui signifie que la composition linguistique d'une équipe est analysée. Sur cette base, elle évalue les langues que les nouveaux employés doivent absolument maîtriser. Cela a donc un impact significatif sur sa dynamique linguistique globale et sur son fonctionnement. Comme le confirme Levasseur (2022), insister pour que le multilinguisme soit un critère d'embauche est une pratique qui encourage les communications et développe un sentiment d'appartenance. Dans notre cas, l'offre de stage dans le département *Marketing & Communication* demandait : « Vous parlez couramment le néerlandais et le français. Une bonne connaissance de l'anglais est également nécessaire. ». Dès lors, nous constatons qu'en fonction du poste et/ou du département, les compétences linguistiques requises peuvent légèrement varier, tout comme le Canada et la Suisse qui ont des exigences plus élevées pour les postes cadres (Kübler et al., 2011).

En nous intéressant au recrutement des employés, nous venons de suivre les conseils de Desoutter (2013). En effet, cet indicateur nous permet d'entrevoir la voie empruntée par la Fédération au niveau de sa stratégie linguistique que nous détaillerons dans la suite de notre analyse.

1.2 Utilisation de l'anglais

En analysant les résultats de notre questionnaire, une donnée a particulièrement attiré notre attention. En effet, bien que l'anglais soit utilisé par 89% des employés dans l'entreprise et requis dans les offres précitées, une bonne pratique de cette langue était un critère d'embauche pour seulement 43% du personnel. Cependant, nous remarquons que le département *Operations* échappe à cette règle car tous ses membres ont répondu par l'affirmative. Nous nous sommes donc renseignés sur sa fonction. L'URBSFA⁶ précise que : « Ce département est premièrement responsable d'organiser professionnellement l'ensemble des activités de notre Fédération (matches de toutes les équipes nationales, événements importants...). À cet effet, il entretient bien évidemment de bonnes relations au plan international. Mais ce n'est pas tout, puisque ce département est également responsable de la sécurité de notre site mais aussi de tous les matches sur le territoire belge. ». Nous voyons donc qu'il occupe un rôle essentiel pour la Fédération au niveau

⁶ <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous/departements>

international et doit donc communiquer en externe à de nombreuses reprises. Ajouté aux réponses des autres employés sur leur utilisation de l'anglais, nous sommes en mesure de lier ce critère d'embauche à la nécessité pour ce département de communiquer en externe. Globalement, les dires du personnel vont dans ce sens car il recourt à l'anglais lorsqu'il communique avec des fédérations étrangères ou assiste à des réunions avec des instances internationales. L'anglais est donc utilisé pour communiquer avec des personnes qui ne parlent pas le français ou le néerlandais. En externe, l'anglais est donc une lingua franca adéquate pour le personnel car elle permet d'interagir avec des personnes issues de milieux linguistiques et culturels différents (Alexander, 2007).

L'anglais est aussi présent dans la communication interne, toujours dans une logique de compromis entre les personnes qui ne partagent pas de territoire linguistique commun. Comme le décrit un employé néerlandophone qui communique parfois en anglais : « *Om met Franstalige collega's te praten voornamelijk (als middle ground).* ». Nous pouvons confirmer ses propos à la suite d'un cas observé : un francophone, ne maîtrisant pas le néerlandais, engage une discussion en anglais avec un néerlandophone. La raison de ce choix linguistique reste incertaine, mais nous l'interprétons par le fait que l'anglais est perçu par le francophone comme la langue la plus efficace pour communiquer afin d'éviter les malentendus et de respecter les compétences linguistiques des deux parties. Ainsi, ce raisonnement suit la vision de Lavric (2007b). Grâce à ces données, nous pouvons conclure que l'anglais est utilisé par certains employés dans une logique de compromis lorsque ceux-ci ne disposent pas du bagage linguistique suffisant pour s'exprimer dans la langue de leur interlocuteur.

La deuxième logique derrière la pratique de l'anglais dans la communication interne est celle de l'efficacité et de la rationalisation linguistique (Patten, 2001). En effet, un employé déclare l'utiliser en interne afin d'éviter les traductions entre les deux langues nationales. D'autres expliquent y recourir afin de faciliter l'accès à l'information et confirment une partie de la littérature (Marsh & Hill, 2009).

Notre observation et notre questionnaire permettent de mettre d'autres cas de communication interne en évidence, notamment les réunions d'équipe parfois nommées *Team Meeting* au sein de l'URBSFA, les présentations *PowerPoint* et les *Extratime*.

Chaque lundi, nous avons assisté à la réunion d'équipe du département *Marketing & Communication* durant laquelle, l'anglais a toujours été utilisé indépendamment de la

majorité linguistique. Nous apprenons que le choix de recourir à une lingua franca durant ces moments est dicté par l'idée que cela permettrait à tous les participants de comprendre ce qui est dit. Une vision partagée par plusieurs auteurs (Harzing et al., 2011 ; Welch & Welch, 2008).

Pourtant, nous constatons que l'utilisation de l'anglais est loin d'être répandue dans la plupart des entreprises multilingues interrogées. Dans leurs cas, les réunions internes se déroulent soit dans les deux langues nationales ou dans la langue parlée par la majorité des participants. De ce fait, nous interprétons le choix de l'URBSFA comme une manière de préserver sa neutralité linguistique et d'éviter toute division (Siiner, 2017).

Lors de chaque réunion d'équipe, la communication est donc exolingue (Noyau & Porquier, 1984) et interculturelle (Alexander, 2006, 2007 ; Kleinberger Günther, 2004) car l'anglais est une langue étrangère pour les participants (Mauranen, 2006). Avant le début de la réunion, nous avons observé qu'ils discutaient librement dans leur langue maternelle sans aucune règle linguistique. Dès que le manager annonçait en anglais le début officiel de la réunion, toutes les personnes présentes utilisaient cette langue. Pour preuve, les points que les participants souhaitent évoquer sont toujours préalablement notés dans un agenda, soit en français ou en néerlandais en fonction de la langue maternelle de la personne qui l'a ajouté. Pourtant, le manager les traduit toujours en anglais et suit donc son injonction d'utiliser cette langue pour parler de ce qui concerne tout le département. Toutefois, certains membres du département se détournent de cette injonction lors d'apartés informels comme chuchoter, rire ou résoudre des problèmes informatiques. Enfin, nous constatons que tous les participants ne s'expriment pas parfaitement en anglais et que certaines incompréhensions surviennent. De ce fait, cette lingua franca n'élimine pas tous les problèmes de communication (Welch & Welch, 2008).

Pour la réalisation des *PowerPoint*, notre maître de stage nous a expliqué que nous devions écrire en anglais afin que chaque participant puisse en saisir le contenu et ainsi favoriser la compréhension du message (Lüdi, 2010). À nouveau, la volonté est que chaque employé puisse mieux accéder aux informations (Harzing et al., 2011 ; Welch & Welch, 2008). Ajouté à cela, nous avons constaté que tous les *PowerPoint* étaient en anglais lors des *Extratime* à l'exception des sujets montrés par la directrice des ressources humaines. En effet, celle-ci alterne entre le néerlandais et le français pour chaque *slide*.

Son discours est également marqué par l'alternance codique entre ces deux langues, qu'elle maîtrise à la perfection. Pour preuve, elle traduit ses propos en français à la suite d'une question en néerlandais afin qu'elle soit certaine d'être pleinement comprise par l'auditoire. Cette particularité peut s'expliquer par le fait que, comme l'explique Desoutter (2013), les ressources humaines peuvent être un indicateur de la stratégie linguistique de la Fédération, que nous décrypterons dans le chapitre suivant de notre analyse. De ce fait, la responsable désire sans doute parler ces deux langues nationales car elles sont les plus importantes au sein de l'entreprise.

Nous observons également pendant les *Extratime* que des mots anglais comme *topic, bid book, lobby, story, trailer, official draw* se glissent dans le discours des présentateurs, qu'il soit en français ou en néerlandais. En raison de leur nature, ces mots font partie du jargon du monde footballistique et donc par essence du contexte organisationnel de l'URBSFA. Lors de la présentation du nouveau *Chief Executive Officer*, un néerlandophone, celui-ci a alterné entre sa langue maternelle et le français. Encore une fois, nous retrouvons dans ses paroles la présence de certains mots à connotation anglaise, comme *output, background* ou encore *opponent*. Nous constatons qu'il utilise ce terme car il ne connaît pas sa traduction en français alors qu'il dit *tegenstander* en néerlandais. Dans cette situation, nous constatons la matérialisation de l'alternance codique ou *code-switch* (Grosjean, 1982 ; Lüdi & Py, 2003 ; Milroy & Muysken, 1995), qui demande une certaine maîtrise des langues, ici le néerlandais, le français et l'anglais.

Globalement, nos constatations sur l'utilisation de l'anglais et les données recueillies sur les compétences linguistiques des employés dans cette langue nous permettent de valider les propos de Van Parijs (2007) sur l'explosion de l'anglais en Belgique. En effet, nous remarquons que sa connaissance rejoint celle du néerlandais et du français. Au sein de la Fédération, les chiffres montrent même qu'elle dépasse le néerlandais en compréhension orale et nos deux langues nationales en expression écrite.

1.3 Conclusion

Notre première partie d'analyse met en exergue plusieurs points intéressants. Tout d'abord, nous confirmons notre première hypothèse : la majorité néerlandophone joue un rôle important dans l'emploi quotidien des langues et le multilinguisme institutionnel. Néanmoins, nous observons un réel multilinguisme des employés avec des échanges pragmatiques et flexibles. La langue parlée dans une discussion est celle de la majorité

des participants, ce qui implique une négociation au cas par cas de l'utilisation des deux langues nationales. Cette pratique se retrouve au sein d'autres entreprises multilingues sondées, bien que certaines d'entre elles précisent que leurs employés privilégient systématiquement leur langue maternelle, contrairement à l'URBSFA.

Ainsi, ce multilinguisme institutionnel s'effectue naturellement et sans accroc apparent. Au final, les langues ont peu d'impact sur les conversations qui se poursuivent grâce à l'intercompréhension et à la stratégie mixte. Cette pratique démontre la primauté de l'enjeu conversationnel, et donc pragmatique, sur celui de l'enjeu linguistique.

En support des deux langues nationales, l'URBSFA laisse la porte ouverte à l'anglais dans une logique de compromis, comme l'avance notre deuxième hypothèse. En interne, il permet ainsi la communication entre deux individus qui ne partagent pas de territoire linguistique commun. Il est également présent lors de chaque réunion d'équipe du département *Marketing & Communication*. Un choix dicté avant tout par l'idée que chaque participant accéderait plus facilement aux informations. Toutefois, nous remarquons la subsistance de certains petits problèmes de communication

Enfin, au-delà de notre seconde hypothèse, nous remarquons une logique de rationalisation linguistique dans l'usage de l'anglais en réunions et dans les *PowerPoint*, évitant une traduction pour ceux qui ne maîtrisent pas les deux langues nationales.

2 La politique linguistique de l'URBSFA

2.1 Liberté dans l'emploi et l'usage des langues

Si nous avons vu dans la première partie de notre analyse une raison qui explique en partie le multilinguisme institutionnel de l'URBSFA, une autre cause impacte l'emploi au quotidien de plusieurs langues en son sein. Comme dans la plupart des cas (Tasca, 2003), la stratégie linguistique de la Fédération n'est pas explicite, à savoir écrite et disponible dans un document qui reprend les directives à suivre. En effet, l'emploi et l'usage des langues sont appliqués de manière implicite. Ainsi, l'entreprise préfère laisser la liberté à ses membres d'utiliser la langue la plus naturelle ou la plus efficace pour communiquer entre eux et suivre l'avis de nombreux auteurs (Auer, 1984 ; Clyne, 2000 ; Fishman, 1967 ; Gumperz, 1982 ; Myers-Scotton, 1993).

Cette politique linguistique diffère donc de celle de la Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles (STIB) qui tente de faire respecter une parité des langues

(Collonval, 2019). Cependant, la voie empruntée par l'URBSFA l'est également par les trois quarts des entreprises multilingues que nous avons sondées et semble donc être un choix courant dans notre pays. La décision de la Fédération peut s'expliquer par le fait qu'une stratégie sur l'emploi des langues n'empêchera jamais deux personnes qui partagent une langue commune de se parler dans cette langue maternelle commune (Lavric, 2012). De plus, elle consolide des frontières entre des groupes d'individus (Blackledge, 2005). Une chose que veulent éviter la Fédération et ses membres qui parlent d'un sentiment d'unité nationale se traduisant par l'utilisation libre des deux langues officielles.

Sa *corporate culture* (Yanaprasart, 2010) est donc celle de choisir sa langue d'origine, autrement dit la langue nationale du pays où l'entreprise a été créée (Truchot, 2009). Dans un pays multilingue comme la Belgique, il s'agit donc du français, du néerlandais et de l'allemand. Cependant, la Fédération ne comptant pas de germanophone en son sein, nous n'avons jamais été en contact avec cette langue. Elle adopte donc une posture respectueuse et inclusive à l'égard de nos deux langues nationales dominantes ainsi que de l'anglais et de toutes les langues dans leur ensemble. Des mots qui s'accordent avec les valeurs affichées par la Fédération qui affirme ainsi sa position officielle à l'égard des langues, aussi nommée *endoxa* par Aristote (Pfefferli, 2010).

Au travers de sa stratégie linguistique et de sa *corporate culture*, nous voyons que l'organisation s'efforce de rendre possible la diversité linguistique qui l'habite (Patten, 2001). En laissant l'autonomie à ses membres d'utiliser la langue qu'ils désirent, elle reconnaît *de facto* avec eux que toutes les langues officielles sont un moyen de communication légitime. Ainsi l'URBSFA valide les deux grandes règles qui favorisent la diversité linguistique (Patten, 2001). En outre, ce choix permet les pratiques multilingues et encourage ainsi les communications et le développement du sentiment d'appartenance (Levasseur, 2022).

Lors de notre prise de fonction, nous avons d'ailleurs reçu un court *briefing* à ce propos de la part de notre maître de stage. Il nous a expliqué que tout le monde peut parler sa langue maternelle et que cela implique d'être capable de comprendre l'autre langue nationale. En plus de cela, une bonne connaissance de l'anglais était nécessaire car les réunions d'équipe se déroulent en anglais. Comme nous l'avons vu, il s'agit donc de

compétences requises en vue de faciliter le plurilinguisme réceptif qui repose sur la compréhension partielle des langues en interaction (Zeevaert, 2004).

Parmi nos répondants, un employé sur cinq affirme avoir reçu un briefing de ses collègues sur l'usage des langues lors de sa prise de fonction. Unanimement, le personnel explique réaliser les *PowerPoint* en anglais. Mais hormis ce point, les informations données varient quelque peu selon les commentaires. Certains expliquent que chacun est censé parler dans sa langue maternelle même pendant les réunions de travail. D'autres ajoutent qu'en plus de pouvoir utiliser sa langue maternelle, tout le monde s'exprime dans la langue qui sera la mieux comprise par la majorité du groupe. Mais notre observation du terrain nous montre que la pratique dépasse ce briefing. En effet, chaque employé est libre d'utiliser la langue qu'il désire, majoritairement une langue officielle belge. Ainsi, le fonctionnement linguistique de l'URBSFA est comparable à celui des administrations suisses qui favorise le plurilinguisme passif (Kübler et al., 2011).

Ainsi, si cet usage informel et ces briefings impliquent que chacun est libre, au minimum, de parler sa langue, nous observons qu'en pratique, tout le monde ne fait pas que parler sa langue maternelle. Nous remarquons lors d'échanges informels que les employés peuvent utiliser plusieurs langues en fonction de la conversation, mais aussi basculer d'une langue à l'autre au sein de la même discussion. Dès lors, certains échanges peuvent avoir lieu dans deux voire trois langues grâce au plurilinguisme passif (Kübler et al., 2011). Une constatation qui montre qu'à chaque énoncé, chacun parle sans contrainte la langue qu'il souhaite, permettant à cette stratégie linguistique basée sur la liberté de l'emploi des langues de se concrétiser. D'ailleurs, celle-ci ne serait pas viable sans ces interactions communicationnelles spontanées. Ces échanges informels où les langues se chevauchent et s'alternent, actualisent la politique linguistique de l'organisation.

Presque tous les membres utilisent les deux langues dans l'entreprise, en fonction du contexte interactionnel ainsi que du contexte pragmatique comme une incompréhension ou une difficulté d'expression. L'objectif de cette pratique est de faire avancer la discussion et de maintenir un bon niveau de compréhension pour tous les participants. Elle est également l'expression de la *doxa* de l'entreprise, autrement dit les voix individuelles ou collectives, à travers les discours et échanges des travailleurs sur leurs pratiques linguistiques et leurs représentations des langues et de leurs locuteurs (Desoutter, 2013). En somme, nous observons que *l'endoxa* et la *doxa* de la Fédération,

acteur social polyphonique (Desoutter, 2013), sont complémentaires et ne nous semblent pas contradictoires.

2.2 Inclusivité communicationnelle

Comme nous venons de le montrer au travers de son *endoxa*, l'URBSFA laisse la liberté à ses employés de régir eux-mêmes l'emploi des langues dans leurs échanges. Mais lorsqu'elle communique vers eux, elle respecte la réglementation en vigueur et est aussi inclusive. Cela confirme le travail de Collonval (2019) qui met en avant le volet législatif du choix des langues pour la communication interne. En effet, tous les employés reçoivent les documents et actes qui les concernent en français, conformément au décret en vigueur en Wallonie sur l'emploi des langues dans les relations sociales entre l'employeur et le travailleur. Nous suivons donc Collonval (2019) car la communication interne de la Fédération est en adéquation avec la langue officielle du territoire de son siège d'exploitation, à savoir le français. Cependant, nous avons vu que les francophones sont minoritaires dans l'entreprise. Pour faciliter la compréhension de la majorité néerlandophone, la Fédération décide de traduire ses communications en néerlandais et en anglais. Ainsi, tous les collaborateurs peuvent toujours accéder à l'information dans leur langue maternelle.

En ce qui concerne les entreprises belges multilingues que nous avons sondées, nous remarquons que les communications internes sont envoyées dans les deux langues nationales. Cela est certainement dû au fait que la plupart des entreprises se situent en région Bruxelloise qui est régie par le bilinguisme. Cependant, nous ne retrouvons pas de trace de l'anglais dans leurs communications. En conséquence, nous pouvons interpréter la démarche de l'URBSFA comme une volonté d'inclusivité linguistique et d'adaptation à sa composition linguistique. Ainsi, nous rejoignons Collonval (2019) sur la porte ouverte laissée à l'anglais.

2.3 Conclusion

Cette seconde partie d'analyse nous permet de valider notre troisième hypothèse avec la conclusion que la Fédération ne possède pas de politique linguistique explicite. Avec sa *corporate culture*, la Fédération veut éviter d'ériger des frontières entre les deux groupes linguistiques et désire promouvoir la diversité linguistique. L'entreprise laisse donc le choix à ses membres de parler la langue qu'ils considèrent la plus efficace ou la plus naturelle. Ainsi, lors de l'arrivée d'un nouvel employé, nous constatons parfois la

diffusion informelle d'informations qui lui préconisent que chacun parle sa langue maternelle. Mais dans les faits, nous observons que chacun ne fait pas que parler sa langue maternelle, dépendamment de l'enjeu pragmatique de la situation conversationnelle.

Notre analyse valide également notre quatrième hypothèse sur le respect du décret wallon sur l'emploi des langues et de l'usage de la langue française en matière de relations sociales entre les employeurs et leurs employés ainsi que les actes et documents de l'entreprise. En effet, tous les membres de l'URBSFA reçoivent les communications internes en français, conformément au décret wallon. Cependant, la Fédération va plus loin que cette législation afin de s'adapter à la diversité linguistique de son personnel. En fait, elle traduit chaque communication interne en néerlandais et anglais, et ce dans une logique d'inclusivité communicationnelle et organisationnelle.

3 Le sentiment d'appartenance des employés de l'URBSFA

3.1 Mise en place de stratégies linguistiques, communicationnelles et événementielles

Nos deux premiers chapitres d'analyse nous montrent l'importance du multilinguisme dans le quotidien des employés et la promotion de la diversité linguistique réalisée par l'URBSFA. Dans le même temps, la Fédération tente de favoriser leur sentiment d'appartenance à l'entreprise dans un contexte organisationnel et linguistique unique. Pour ce faire, elle met en place différentes stratégies avec l'aide de son service de communication interne. Ce service est crucial pour le bon fonctionnement de l'organisation (Barnard, 1938) car il a de nombreux objectifs dont le développement du sentiment d'appartenance (Morillon, 2004). Pour tenter de l'atteindre, le service peut compter sur une panoplie d'outils, de dispositifs et de pratiques de gestion des ressources humaines (Cézane et al., 2019) que nous détaillons dans cette partie.

Les techniques mises en place sont majoritairement axées sur la langue car la compréhension mutuelle est un aspect important qui permet de créer un climat social propice à la collaboration des employés (Donjean, 2006). En effet, ces derniers ont besoin de la langue qui est avant toute chose un moyen de communication pour travailler ensemble (Kübler et al., 2011). En outre, les actions sont englobées sous l'expression de traitement des langues permettant de constater ce que mettent en place les entreprises dans le domaine des langues (Truchot & Huck, 2009).

Premièrement, l'URBSFA propose des formations linguistiques, fortement appréciées par les travailleurs, afin d'améliorer la connaissance des deux langues nationales et donc la compréhension mutuelle (Donjean, 2006), la collaboration (Donjean, 2006), la promotion de l'intercompréhension linguistique (Kübler et al., 2011) et l'enrichissement du potentiel créatif (Marsh et Hill, 2009). Celles-ci sont également dispensées dans la grande majorité des autres entreprises multilingues sondées afin de faciliter la communication entre les employés de différentes communautés linguistiques.

Lors d'une conversation informelle, certains francophones de l'URBSFA nous avouent ne pas avoir le temps d'y assister et qu'elles ne sont pas adaptées aux personnes qui désirent atteindre un niveau professionnel complet. Ces propos sont confirmés par les dires récoltés dans notre questionnaire. En effet, les employés réclament des cours de langues plus qualitatifs. Pour ce faire, ils souhaiteraient qu'ils soient dispensés par des collègues dont c'est la langue maternelle. Toutefois, ils admettent qu'ils sont très utiles pour acquérir les fondamentaux et ainsi pouvoir discuter quotidiennement avec les néerlandophones. L'objectif de ces formations est donc rempli car, grâce aux données de notre questionnaire, nous constatons que le niveau dans l'autre langue nationale de chaque groupe linguistique est au minimum B2. Cette stratégie peut donc s'assimiler à la communication intégratrice car elle tente, dans un second temps, d'encourager les interactions entre les membres de l'organisation (Gondrand, 1983), de les rassembler (Giroux, 1994) et de développer le sentiment d'appartenance (Giroux, 1994).

Deuxièmement, le service de communication interne compte des personnes dédiées à la traduction et à l'interprétation qui offrent du soutien linguistique à l'ensemble du personnel (Levasseur, 2022). Lors de notre stage, nous avons pu nous diriger à plusieurs reprises vers elles afin d'être aidés dans la traduction de texte. De plus, cette disposition linguistique permet à l'entreprise de toujours s'adresser en interne dans la langue maternelle de chaque travailleur. En effet, les informations officielles sont diffusées en français, néerlandais et anglais sur l'intranet *Clubhouse*. Lors de chaque réunion *Extratime* les employés peuvent s'équiper d'un casque et ainsi écouter toute la séance dans leur langue maternelle. Cet investissement permet à la Fédération d'assurer un bon fonctionnement multilingue en interne. La mise en place d'un service de traduction et d'interprétation est d'ailleurs mise en évidence par Levasseur (2022) comme une bonne pratique afin d'encourager les communications et de développer un sentiment d'appartenance. Enfin, nous pouvons faire un parallèle entre l'URBSFA et les

administrations canadiennes et suisses qui disposent de ces services pour effectuer une communication multilingue externe (Kübler et al., 2011).

Troisièmement, les travailleurs peuvent suivre une formation en équité, inclusion et diversité. Comme nous l'avons constaté, ces valeurs sont promues au sein de l'entreprise au travers d'actes très concrets que nous pouvons voir sous un angle linguistique. En effet, l'URBSFA a à cœur d'inclure tous ses employés dans sa communication interne qu'elle rend accessible dans les trois langues. Ensuite, la volonté de ne pas avoir de politique linguistique favorise la diversité linguistique qui règne en son sein. Enfin, nous retrouvons l'inclusivité comme valeur sur le site internet de la Fédération qui explique : « Nous unissons les gens et les opinions. Nous comprenons, intégrons et prônons les différences. Nous travaillons en vue d'un objectif commun et offrons des opportunités à tous »⁷.

Quatrièmement, la Fédération insiste pour que le multilinguisme soit un critère d'embauche. Un point que nous avons déjà suffisamment détaillé dans notre analyse de la matérialisation du multilinguisme institutionnel. Ainsi, les offres d'emploi partagées par l'URBSFA précisent la nécessité de maîtriser parfaitement le français ou le néerlandais et d'avoir une très bonne connaissance de l'autre langue nationale. Dans ce contexte multilingue, l'organisation met en place une bonne pratique pour favoriser les communications et développer le sentiment d'appartenance des employés (Levasseur, 2022).

Pour terminer, le département de communication interne encourage les valeurs de l'entreprise plutôt que la langue de travail. Comme nous l'avons vu, la construction de valeurs communes entre l'organisation et ses membres sert à développer le sentiment d'appartenance (Morillon, 2004 ; Wellhof, 2009). Elle renforce la culture d'entreprise lorsque ceux-ci les adoptent (Bryman, 1989 ; Hatch, 1993 ; Martins & Terblanche, 2003 ; McShane et al., 2008 ; Parker & Bradley, 2000 ; Pfeffer, 1981). Cependant, il est intéressant de constater que les valeurs, qui semblent si centrales pour bon nombre d'entreprises, se retrouvent seulement à la cinquième place des stratégies de la Fédération. De plus, peu d'employés y font allusion. Mais ceux qui les évoquent expliquent être fiers de les partager et de les retrouver au travers des projets entrepris.

Au cours de notre observation, nous constatons que ces valeurs, notamment l'inclusivité et l'intégrité, vivent au sein de la Fédération. Les nombreuses conversations que nous

⁷ <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous>

avons observées montrent que les employés collaborent autour d'un objectif commun, la promotion du football, pour lequel les propositions d'idées et les divergences d'opinions sont accueillies avec bienveillance et respect. En outre, nous nous sommes focalisés sur l'aspect linguistique des échanges et nous relevons à nouveau que chaque langue est respectée par tout le personnel qui intègre ces différences.

À côté de cet axe linguistique, nous pouvons classer la stratégie de développement du sentiment d'appartenance du service de communication interne en deux autres catégories. La première s'axe naturellement sur la communication interne en elle-même qui vise à informer les employés sur l'organisation et inversement (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). Comme nous le notons, le personnel reçoit sur l'intranet *Clubhouse* et lors des réunions *Extratime* des informations de qualité sur la stratégie et les activités de l'organisation. Ce facteur de gestion est d'ailleurs mis en évidence par Dubois (2005) afin de développer le sentiment d'appartenance. De cette manière, le responsable de la communication interne informe les employés sur le projet d'entreprise afin de développer le sentiment d'appartenance (Morel, 2005). Ainsi, nous retrouvons les caractéristiques de la communication intégratrice (Giroux, 1994).

En outre, les employés peuvent commenter toutes les publications sur le *Clubhouse* et poster leurs propres messages vers l'organisation, une manière d'accroître leur implication organisationnelle (Donjean, 2006 ; Morillon, 2004 ; Schramm, 1977). Nous nous retrouvons donc bien face à la forme intégratrice de la communication interne, qui vise à rassembler le personnel (Giroux, 1994), à encourager les interactions (Gondrand, 1983) et à développer un sentiment d'appartenance (Giroux, 1994). Dans ce cas, il s'agit plus spécifiquement de ses dimensions horizontale et ascendante qui fondent ce sentiment appelé *we feeling* (Welch & Jackson, 2007) car les employés se sentent écoutés. Malheureusement, chaque groupe linguistique ne voit que les commentaires écrits dans sa langue maternelle. Ainsi, les francophones ne voient que les réactions en français et inversement. Cependant, le service de communication interne désire trouver un moyen pour que tous les commentaires soient visibles simultanément, toujours dans une démarche d'inclusivité et de promotion de la diversité linguistique.

Mais pour le moment, le simple fait que chaque communication interne soit disponible dans différentes langues est apprécié par les collaborateurs aussi bien francophones que néerlandophones. Un point positif rappelé par Breton (1984) car certains individus,

surtout ceux faisant partie d'une minorité, définissent leur sentiment d'appartenance au travers de la langue. Les employés soulignent également que cela facilite la compréhension de tout un chacun. De plus, ils sont tous assurés de recevoir la même communication indépendamment de leur langue maternelle. En outre, la communication est positive et transparente car elle n'élude pas les points qui pourraient sembler moins réjouissants. Elle est également orientée vers le bien-être avec de nombreuses informations sur les dispositions mises en place pour améliorer le quotidien des travailleurs. Lors de notre observation, nous remarquons que la communication interne peut aussi être plus personnelle. En effet, un article personnalisé est posté sur le *Clubhouse* pour souhaiter les anniversaires. Les nouveaux employés sont aussi interviewés et introduits à l'organisation afin de faciliter leur intégration auprès de leurs futurs collègues.

La deuxième catégorie, centrée sur l'événementiel, reprend les différentes activités mises en place par le service de communication afin de renforcer la cohésion entre les travailleurs (Argenti, 2006 ; Cézanne et al., 2019 ; Donjean, 2006 ; Hatch & Cunliffe, 2006 ; Morillon, 2004 ; Schramm, 1977) et donc le sentiment d'appartenir ensemble à la même structure.

Tout d'abord, l'URBSFA organise mensuellement *Extratime*, une réunion d'information à laquelle tous les employés sont conviés. Cette séance plénière les informe sur les projets de la Fédération, met en commun les valeurs et concilie les objectifs économiques de l'organisation avec les souhaits du personnel. En conséquence, *Extratime* est un outil qui permet au responsable de la communication interne de développer le sentiment d'appartenance (Morel, 2005). Pendant notre observation, nous avons assisté à deux séances. En amont, nous constatons que les employés choisissent eux-mêmes les sujets qui y seront évoqués et non pas le responsable de la communication interne. Ainsi, les thèmes évoqués varient et abordent les projets importants qui animent le quotidien de l'entreprise comme la candidature pour l'organisation de Coupe du Monde Féminine de la FIFA. Ce fonctionnement permet de reconnaître les réalisations du personnel (Donjean, 2006) et de les valoriser (Donjean 2006 ; Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). De la sorte, *Extratime* est un outil qui remplit un facteur de gestion de Dubois (2005) car il prouve que l'entreprise considère les projets menés par ses membres.

Lors de chaque *Extratime*, les personnes récemment engagées sont aussi présentées à toute la Fédération. Le responsable de la communication interne évoque également le Cercle qui a pour vocation unique l'organisation d'activités qui rassemblent les employés en dehors du cadre de travail. Ces moments extra-professionnels sont d'ailleurs appréciés afin de tisser des liens qui favorisent la cohésion entre les deux groupes linguistiques et entre les départements.

Les membres de la Fédération citent également le *Let's Meet Challenge*, qui permet de connaître plus personnellement un collègue en lui posant une série de questions décalées sur l'intranet, ou le *Let's Meet @coffee* qui offre l'occasion d'en apprendre davantage sur le métier d'une personne spécifique autour d'un café.

Deux fois par an, le service de communication interne collabore avec les ressources humaines pour mettre en place des journées du personnel, aussi appelées *Team Building*, afin d'assurer une bonne cohésion au sein de l'entreprise. Pour ce faire, l'URBSFA crée des groupes d'employés indépendamment de leur langue maternelle et département. Ainsi, ce mélange leur permet d'apprendre à mieux se connaître et de parler d'autres langues, tout en évitant l'entre-soi qui pourrait survenir. L'objectif est donc bien de créer un esprit d'entreprise (Donjean 2006 ; Morel, 2005 ; Westphalen, 2004).

Ces dispositifs liés aux pratiques de gestion des ressources humaines créent de la vie dans l'organisation et assurent la cohésion de ses membres (Cézanne et al., 2019). Ces événements, durant lesquels la communication est centrale (Laramée, 1992), semblent être des outils clés dans la stratégie du service de communication interne. De cette manière, celui-ci s'assure de rendre la communication agréable en mêlant les informations pratiques au divertissement afin de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance des travailleurs. Et globalement, son travail semble être bien perçu par les employés de la Fédération.

3.2 Facteurs du développement d'appartenance des employés de l'URBSFA

Si nous nous sommes intéressés aux stratégies mises en œuvre par l'URBSFA pour tenter de développer le sentiment d'appartenance des employés, nous allons maintenant analyser les facteurs que ceux-ci estiment importants.

À leurs yeux, le critère majeur est le respect et la considération (77%). Comme nous l'avons évoqué dans notre état de l'art, ce facteur de gestion (Dubois, 2005) peut être vu sous le prisme de la langue. Grâce à notre analyse des données récoltées et à notre

observation, nous sommes maintenant en mesure d'affirmer que le service de communication interne remplit sa mission (Donjean 2006 ; Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). Tout d'abord, sa stratégie linguistique prône la liberté de l'emploi des langues, donne vie au multilinguisme institutionnel et se fonde donc sur le respect et la considération de chaque langue nationale. Ainsi, sa *corporate culture* respecte la diversité linguistique affirmée dans son *endoxa* et ses valeurs. Dès lors, l'organisation considère cette diversité comme un facteur de transformation afin d'être une entreprise plus dynamique (Kameyama & Meyer, 2007). Ensuite, l'inclusivité communicationnelle dont elle fait part avec son service de traduction et d'interprétation est une autre concrétisation de ce facteur de gestion. Enfin, l'organisation considère et valorise le travail réalisé par son personnel lors de la tenue de chaque *Extratime*. Une attention qui importe à leurs yeux car un employé exprime son besoin de ressentir que ses efforts apportent une valeur ajoutée. Globalement, le contexte organisationnel de l'URBSFA semble respecter et considérer ses membres tant dans l'aspect linguistique que professionnel.

Le deuxième critère majeur est la perception d'un travail stimulant et motivant (67%). Il s'agit ici d'un autre facteur de gestion cité par Dubois (2005) qui développe le sentiment d'appartenance. L'accomplissement de cette mission revient au service de la communication interne qui doit motiver le personnel de l'entreprise (Argenti, 2006 ; Donjean, 2006 ; Hatch & Cunliffe, 2006) et ainsi contribuer à l'atteinte des impératifs stratégiques et économiques de la Fédération (Tixier, 1996). En effet, un travail motivant peut pousser le personnel à dépasser les attentes de l'organisation (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). Pour ce faire, elle doit être le lieu où le cœur et la raison entrent en adéquation pour atteindre ce que désire chaque travailleur : l'amour de son travail (Lehnisch, 2013). Grâce à notre analyse des données, nous constatons que l'entreprise remplit ce facteur de gestion (Dubois, 2005) car les employés sont très motivés par leur travail et les missions variées qui le composent. De plus, elle correspond aux propos de Lehnisch (2013) car les travailleurs sont très nombreux à mettre en avant deux sentiments sous-jacents à la motivation, à savoir la fierté et la passion, qui les anime au quotidien. Ces deux termes reviennent à de nombreuses reprises dans leurs commentaires lorsqu'ils évoquent leur participation au fonctionnement de l'URBSFA. Pour eux, la Fédération leur permet d'allier travail et passion et de réaliser des projets concrets.

Par après, les employés citent le besoin d'avoir un management efficace et performant (57%) que nous pouvons regrouper avec la nécessité d'une définition claire des rôles et

des responsabilités (52%). Malheureusement, nous constatons que ces deux critères ne sont pas vraiment satisfaits par l'organisation. Lors de notre observation, nous remarquons que quelques décisions managériales vont à l'encontre de l'avis général des employés et provoquent des tensions. Conséquemment, certains soulignent que ces choix stratégiques et ce fonctionnement parfois déconnectés de la réalité du terrain les empêchent de se sentir pleinement appartenir à l'organisation. Cela est renforcé par le fait que les responsabilités endossées par certains travailleurs dépassent la classification de l'emploi qu'ils occupent. Ce phénomène pourrait s'expliquer par la très grande autonomie donnée aux collaborateurs et même aux stagiaires. De ce fait, le flou entourant les missions de certains collaborateurs peut entraîner une incompréhension lors de la réalisation de certains projets. Certains commentaires, néanmoins minoritaires, évoquent même le fait que les interactions avec leur manager ne se résument souvent qu'à des critiques négatives.

En cinquième position des facteurs qui jouent un rôle dans le développement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, les employés citent les valeurs (50%), si souvent citées dans la littérature comme tel (Morel, 2005 ; Morillon, 2004 ; Porter et al., 1974 ; Wellhoff, 2009). Pour rappel, l'URBSFA affiche promouvoir les valeurs suivantes : la sportivité ; l'intégrité ; l'inclusivité ; *team player* et orienté service. Nous pouvons les classer dans la catégorie des valeurs opérationnelles. Elles sous-tendent les processus de gestion et placent les clients, ici la société civile, et les employés au cœur des dispositifs (Thévenet, 1993). En effet, elles se traduisent à travers des codes de conduites ou des modes de communication, comme nous le développons largement dans notre recherche.

Comme nous l'avons vu dans la précédente partie d'analyse, peu d'employés évoquent les valeurs de l'URBSFA mais lorsqu'ils le font, c'est toujours de manière positive. Certains précisent qu'il est important pour eux de partager les mêmes valeurs et le même but que leurs collègues et la Fédération. Des éléments qui définissent la relation d'attachement à l'organisation (Porter et al., 1974) et qui, inversement, favorisent l'adoption des valeurs par le personnel (Boucher & Morose, 1990). Au cours de notre observation, nous les retrouvons dans l'environnement professionnel et multilingue de l'URBSFA. Dès lors, cette diffusion implicite se démarque de la majorité des autres cas qui a recours à des outils de communication traditionnels comme les livrets d'accueil et le journal d'entreprise (Durand, 2008), dispositifs dont ne dispose pas l'entreprise. Ainsi, il se pourrait que cette différence impacte la place des valeurs dans ce classement car le

personnel ne verrait pas directement leur importance. Pourtant, elles sont rassemblées dans le projet d'entreprise (Morel, 2005) qui concerne les travailleurs. Certaines d'entre elles, à savoir l'intégrité et l'inclusivité, se retrouvent aussi dans la *corporate culture* et prouvent que la Fédération joint le geste à la parole afin de concrétiser ses valeurs. Enfin, elles font partie intégrante de la culture d'entreprise que partagent donc les employés car ils intériorisent ce cadre systémique lorsqu'ils socialisent (Brown, 1998).

En outre, notre observation nous permet de rejoindre Godelier (2006) en constatant que le personnel adopte les comportements appropriés, notamment à propos de l'emploi des langues, qui sont régis par ce cadre de référence et sont unis autour du projet d'entreprise. L'approche de la culture organisationnelle se concentre donc sur les identités sociales qui composent l'organisation (Osty et al., 2007). En effet, ces valeurs prônées, à savoir l'inclusivité et l'intégrité, prouvent qu'elle met l'accent sur la différenciation et l'adaptation des pratiques organisationnelles. En somme, au regard de l'aspect linguistique, les valeurs dominantes de l'entreprise semblent être adoptées par la majorité du personnel. Cela a pour effet de renforcer la culture organisationnelle (Bryman, 1989 ; Hatch, 1993 ; Martins & Terblanche, 2003 ; McShane et al., 2008 ; Parker & Bradley, 2000 ; Pfeffer, 1981). Celle-ci valorise la diversité au sein de la Fédération afin d'éviter des conflits pouvant mener à des stéréotypes (Vidu, 2000).

En sixième position, les employés citent un autre facteur de gestion de Dubois (2005), à savoir l'importance de recevoir une information de qualité sur la stratégie et les activités de l'organisation (44%). Cette mission de communication incombe naturellement au service de communication interne (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004) qui a recourt à deux canaux principaux, à savoir l'intranet *Clubhouse* et les réunions *Extratime*. Deux outils de communication qui visent à informer et expliquer (Cézanne et al., 2019) et dont les collaborateurs soulignent l'importance. Ainsi, nous pouvons confirmer que l'organisation communique régulièrement vers ses employés afin de les informer de ses projets stratégiques et de ses activités quotidiennes. Cela contribue au développement du sentiment d'appartenance, comme démontré dans notre analyse des stratégies mises en place par l'URBSFA.

Nous voyons ensuite apparaître la mise en place d'un *Team Building* (41%) en septième position. Comme nous l'avons déjà évoqué, le service de communication interne organise deux fois par an un *Team Building* entre tous les employés. Bien que cet élément soit

revenu à de nombreuses reprises lorsque ceux-ci citent les stratégies du service de communication interne, nous remarquons qu'ils ne le considèrent pas comme un facteur primordial à leur appartenance. De leur point de vue, il semble que cet événement serve avant tout à faire connaissance et à renforcer la cohésion des employés tout en assurant une bonne ambiance entre les collaborateurs. Ils expliquent également que cela permet de mélanger les langues. La littérature vient renforcer ce point de vue et avance que le *Team Building* est une pratique de gestion des ressources humaines (Cézane et al., 2019) qui anime la vie de l'organisation et assure la cohésion du personnel (Argenti, 2006 ; Donjean, 2006 ; Hatch & Cunliffe, 2006 ; Morillon, 2004 ; Schramm, 1977 ; Walder, 2012).

En huitième position, nous retrouvons un élément crucial de notre recherche, à savoir le multilinguisme (26%). Précédemment, nous avons évoqué le prisme de la langue au travers du multilinguisme institutionnel de l'URBSFA, de sa stratégie linguistique et de ses techniques pour développer le sentiment d'appartenance. Bien que notre analyse montre que les techniques mises en place soient majoritairement axées sur la langue, nous constatons que le personnel ne considère pas le multilinguisme, et la langue en général, comme un facteur essentiel du développement de leur sentiment d'appartenance. Cet aspect constituant notre seconde question de recherche, nous le développerons dans le prochain chapitre de notre analyse.

En dernière position, nous avons le journal d'entreprise (13%). Nous sommes très surpris par la place qu'il occupe car la littérature avance qu'il est l'outil essentiel de toute communication interne (Morel, 2005 ; Libaert, 2005 ; Westphalen, 2004) pour de nombreuses raisons. Il informe le personnel sur le quotidien de l'organisation, il diffuse les valeurs de cette dernière et crée ainsi le sentiment d'appartenance (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). Cette dernière place peut s'expliquer par le fait que l'URBSFA n'en dispose pas à proprement parler. Cependant, nous tenons à expliciter ce point. Au travers de notre observation et des résultats de notre enquête, nous constatons que le rôle du journal d'entreprise est endossé par les réunions *Extratime*, qui informent le personnel sur les projets de l'organisation, et l'intranet *Clubhouse*. En effet, le service de communication diffuse les informations sur le quotidien de la Fédération sur le *Clubhouse* qui centralise les communications internes et fournit un accès instantané aux employés. Comme nous l'avons évoqué, la disponibilité des informations dans plusieurs langues est appréciée car elle favorise la compréhension de tous les membres et prouve la volonté de

promouvoir la diversité linguistique. Ainsi, ils peuvent suivre les actualités essentielles de tous les départements, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance (Morel, 2005 ; Westphalen, 2004). De plus, contrairement au journal d'entreprise classique, l'interactivité du *Clubhouse* est le signe d'une communication horizontale et ascendante (Morel, 2005 ; Libaert, 2005 ; Westphalen, 2004) qui fonde un sentiment d'appartenance appelé « *we feeling* » (Welch & Jackson, 2007). Néanmoins, il se peut que les employés le voient davantage comme un outil purement de communication interne qui leur permet de s'informer à tout moment et moins comme un moyen de développer leur appartenance à l'URBSFA.

Étonnamment, nous constatons une grande similarité entre ce classement et celui des entreprises belges multilingues. Le podium est toujours dominé par le respect et la considération, suivis par la perception du travail et la définition claire des rôles et des responsabilités. Les différences sont minimes et ne concernent que l'écart qui sépare les multiples facteurs. Ici, nous retrouvons juste après le trio de tête la perception du management, la qualité de l'information stratégique et les valeurs au même niveau. Quant au multilinguisme, il vivote toujours en milieu de classement.

Nous avançons donc que la classification des facteurs réalisée par les employés de l'URBSFA combinée à celle des entreprises sondées est plutôt représentative des organisations multilingues belges. Cependant, ces résultats ne sont pas irréfutables et demandent à être confirmés auprès d'un échantillon plus important.

3.3 Multilinguisme et sentiment d'appartenance

Si les employés de l'URBSFA ne considèrent pas le multilinguisme et la langue en général comme un facteur clé pour développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, la moitié d'entre eux affirme cependant qu'il peut le renforcer. Ce point constituant la seconde partie de notre question de recherche, nous tenons à l'analyser plus en détail.

En premier lieu, nous remarquons directement que les résultats des employés de l'URBSFA sont similaires à ceux des autres entreprises que nous avons interrogées. D'un côté, une partie d'entre elles pensent que le multilinguisme ne joue aucun rôle dans le développement du sentiment d'appartenance. De l'autre, certaines affirment qu'il le renforce. En conséquence, nous voyons que l'avis du personnel de la Fédération n'est pas un cas isolé en Belgique.

Pour les collaborateurs, le multilinguisme institutionnel est essentiel au sein de l'organisation. Pour ses membres, il est important de montrer au public que les deux langues nationales peuvent coexister au quotidien au sein de la Fédération qui incarne l'unité de la Belgique à travers le football. Selon eux, la voie empruntée par l'URBSFA au travers de sa stratégie linguistique est le bon choix afin d'éviter que des frontières s'érigent entre les deux groupes linguistiques (Blackledge, 2005). Cette liberté de choix dans l'emploi des langues (Traisnel, 2012) traduit une diversité tant linguistique que culturelle qu'ils perçoivent comme une force (Cox, 2008 ; Ehlich, 2005 ; Mondada, 2004 ; Yanaprasart, 2010), voire comme un facteur d'épanouissement. Une vision que partagent les autres organisations sondées. Celles-ci rappellent que le multilinguisme implique la présence de différentes cultures et donc la nécessité de faire preuve d'ouverture d'esprit à propos de l'emploi des langues.

Cependant, les employés de la Fédération rappellent qu'ils s'intéressent d'abord à l'individu en lui-même avant de s'intéresser à sa langue. Ainsi, ils la renvoient à sa simple fonction communicationnelle et ne la considèrent pas comme un critère de distinction culturelle dans la lignée de Kübler et al. (2011). En raison de leurs bonnes compétences linguistiques, nous constatons que la présence de ces deux groupes ne constitue pas une barrière à la cohésion des membres et au développement du sentiment d'appartenance. Pourtant, comme le souligne l'une des entreprises sondées, cela aurait pu être un risque car il devient difficile de collaborer lorsque les gens ne se comprennent pas.

Mais du côté des employés de l'URBSFA, le multilinguisme institutionnel inhérent à la Fédération et la diversité linguistique sont évalués positivement. Comme l'avance Yanaprasart (2010), cette différence leur permet de s'identifier les uns aux autres et avec l'organisation. Pour preuve, la plupart évoquent le fait d'être Belge avant de se sentir francophone ou néerlandophone. Ce résultat est d'ailleurs confirmé par le fait que moins d'un employé sur cinq s'identifie en premier lieu à son groupe linguistique. En outre, nous constatons que les travailleurs qui mettent en avant leur belgitude peuvent être considérés comme bilingues. Dès lors, leurs très bonnes compétences linguistiques dans les deux langues nationales leur permettent d'évoluer sans contrainte au sein de chaque groupe.

Le personnel poursuit sa défense du multilinguisme institutionnel lorsque nous abordons la mise en place d'une lingua franca. Une grande partie s'y oppose et exprime la difficulté

de s’imaginer parler une langue unique au sein de la Fédération. Les employés rappellent que le multilinguisme fait partie intégrante de l’identité de la Fédération. Ils évoquent la nécessité de respecter les langues maternelles de chaque individu et mettent en avant l’historique culturel lié au français et au néerlandais. Selon eux, cette diversité est une force de l’organisation (Yanaprasart, 2010) qui reflète le contexte multilingue de la Belgique. Grâce à notre observation, nous constatons cette diversité au quotidien et nous remarquons que ce multilinguisme concorde avec l’environnement organisationnel de l’URBSFA. De ce fait, nous sommes en accord avec Currivand et Truchot (2010) qui avancent que d’autres pratiques linguistiques sont plus adéquates que l’anglais comme *lingua franca*.

En plus de pouvoir s’exprimer dans sa langue maternelle, chacun doit donc être disposé à faire l’effort de se débrouiller dans l’autre langue nationale en signe de respect et d’engagement envers cette diversité. Ainsi, nous observons à de nombreuses reprises l’alternance codique ou le *code-switch* (Grosjean, 1982 ; Lüdi & Py, 2003 ; Milroy & Muysken, 1995) qui permet aux interactants d’employer plusieurs langues dans des situations de contact de langues. À l’inverse, nous constatons rarement des échanges qui font uniquement appel au plurilinguisme réceptif (Braunmüller, 2001 ; Braunmüller & Zeevaert, 2001 ; Thije, 2005 ; Thije & Zeevaert, 2007).

Dans la même logique, les employés défendent également la stratégie linguistique de l’entreprise et soulignent la logique que chaque individu ait le choix d’employer sa langue maternelle afin d’être le plus compréhensible et le plus à l’aise. Dans un environnement multilingue, l’important se situe d’après eux dans la compréhension mutuelle et l’inclusion. Cela implique donc de bonnes compétences passives des langues en interaction, ce que nous constatons au travers de notre observation et des données récoltées sur les compétences linguistiques.

En pratique, nous relevons que le personnel va plus loin car nous observons le bricolage (Lavric, 2012). Et dans ce cas, celui-ci est une manière de s’adapter à la langue employée par la majorité des participants à une conversation et non pas une logique de résistance à cette stratégie. Ainsi, le personnel prouve que le plurilinguisme réceptif et l’alternance codique se combinent avec harmonie avec la stratégie implicite de la Fédération. Nous interprétons ce multilinguisme des employés, qui dépasse la stratégie de l’URBSFA, comme une volonté de prouver leur appartenance nationale. Une appartenance qui selon

eux, se traduit par la stratégie mixte et l'effort fourni afin de parler leur autre langue nationale.

Conséquemment, de nombreux commentaires décrivent l'opposition à l'adoption de l'anglais comme langue unique et suivent la littérature sur leurs justifications. Pour les employés, cela serait un aveu de faiblesse et discriminerait les individus car elle est une langue étrangère, comme le précise Mauranen (2006). Ce critère réduirait la diversité et serait donc une barrière à l'emploi, un constat partagé par Currivand et Truchot (2010). Ajoutées à cela, les conséquences sociales de cette décision seraient négatives car, comme le soulignent le personnel et la littérature (Currivand & Truchot, 2010 ; Welch & Welch, 2008), les différents niveaux de compétences dans cette langue unique déséquilibreraient les échanges et risqueraient de mettre à l'écart certains employés. D'autres craignent également que cette obligation génère des frustrations au sein des équipes (Currivand & Truchot, 2010), éloigne les collègues en minimisant la diversité linguistique et crée des malentendus (Welch & Welch, 2008). Ils cassent aussi le mythe de plusieurs auteurs (Harzing et al., 2011 ; Welch & Welch, 2008) en affirmant que la langue unique ne leur permettrait pas d'avoir un meilleur accès aux informations. Comme nous l'avons déjà évoqué, les membres de la Fédération sont très satisfaits de la communication interne multilingue.

En somme, ils rejettent très majoritairement l'idée d'adopter une lingua franca car, comme nous l'avons montré, la langue n'est pas le principal facteur de leur appartenance à l'URBSFA. Pire encore, cette obligation aurait l'effet inverse car l'affaiblissement du sentiment d'unité résulterait de la perte d'authenticité de la Fédération. Des propos qui vont à nouveau à l'encontre de l'avis de certains auteurs qui affirment qu'une langue unique crée et sécurise l'appartenance envers une organisation (Janssens & Steyaert, 2014). Finalement, les employés opposés à la lingua franca préfèrent mettre l'accent sur les valeurs et les objectifs communs au sein de l'entreprise, ce qui concorde avec notre analyse.

Toutefois, nous tenons à ne pas passer sous silence l'avis d'une infime partie des collaborateurs qui reconnaît que l'instauration d'une langue unique amènerait une équité et que personne ne se sentirait à l'écart des conversations. Une vision en adéquation avec celle de plusieurs auteurs (Harzing et al., 2011 ; Welch & Welch, 2008). Pour tenir ce raisonnement, ces travailleurs se basent sur le rôle de pont linguistique de l'anglais qui

permet l'interaction entre des individus originaires de milieux linguistiques et culturels différents (Alexander, 2007 : 10). Dans ces situations, il s'agit de la langue la mieux maîtrisée par les deux parties, ce qui rend les échanges plus efficaces (Laponce, 2001) et améliore la compréhension mutuelle. Toujours dans une logique communicationnelle, cette minorité avance qu'une langue unique éviterait toute division linguistique, comme le suggère Siiner (2017) et permettrait de réduire le travail lié à la traduction entre le français et le néerlandais. Pourtant, comme nous le savons, l'URBSFA est dans l'obligation légale de communiquer les actes et documents internes en français. Cependant, les partisans de la lingua franca soulignent la difficulté de mettre une telle mesure en application.

Comme nous venons de le voir, bien que le multilinguisme ne soit pas le principal facteur du développement du sentiment d'appartenance à l'URBSFA, nous constatons que les employés y accordent une certaine importance. Pour eux, il est avant tout le moyen d'afficher leur appartenance nationale. De ce fait, ils se dressent en opposants à la mise en place d'une lingua franca au sein de la Fédération. Un refus qui s'explique par la contradiction qu'elle causerait avec les valeurs, le multilinguisme institutionnel, l'environnement organisationnel et la *corporate culture* de la Fédération.

3.4 Appartenance départementale des employés

Les données récoltées sur le sentiment d'appartenance des employés montrent que six personnes sur dix (59%) placent leur département en première position alors que seulement trois personnes sur dix (32,8%) placent l'URBSFA en première position en termes d'appartenance. Par ailleurs, 10% affirment s'identifier autant à leur département qu'à l'organisation. Enfin, moins de deux employés sur dix (18%) s'identifient prioritairement à leur groupe linguistique. Précédemment, nous avons montré que cette faible appartenance linguistique s'explique par la primauté de l'identité nationale et par la stratégie linguistique de l'URBSFA. En outre, nous précisons que le pourcentage supérieur à 100% s'explique par le fait que les employés pouvaient indiquer plusieurs propositions à la même position.

Pour comprendre et interpréter ces résultats, notre analyse des stratégies mises en place par le service de communication et des facteurs qui comptent aux yeux des employés est d'une grande utilité. Au niveau stratégique, nous constatons une certaine adéquation avec les attentes du personnel. Cependant, nous avons mis en évidence que deux critères

importants, à savoir l'efficacité et la performance du management ainsi que la définition claire des rôles et responsabilités, ne semblent pas être totalement remplis par l'URBSFA. Dès lors, ces manquements peuvent expliquer, en partie, le fait que la majorité du personnel se sente d'abord appartenir à son département plutôt qu'à l'entreprise.

La littérature vient renforcer ce constat lorsque nous la combinons avec notre analyse. En effet, l'appartenance prioritaire des employés à leur département peut s'expliquer par le fait que ce sentiment se développe sur base des interactions sociales positives entre individus dans cet environnement (Escarpit, 1992 ; Gérin-Lajoie, 2015 ; Walton & Cohen, 2011). Ainsi, sans que nous nous en rendions compte, notre observation des conversations informelles quotidiennes au sein des équipes montrait une manifestation continue de la création et du développement de cette appartenance départementale.

Ensuite, parmi les six facteurs de gestion mis en évidence par Dubois (2005), deux sont associables au département sur les trois qui sont remplis. Bien qu'il soit clair que la Fédération respecte son personnel au travers de sa stratégie linguistique et de son inclusivité communicationnelle, les employés évoquent davantage l'aspect départemental de ce facteur. Ils mettent en avant la reconnaissance de leur travail quotidien par leurs collègues, la possibilité d'exprimer librement leurs idées et la mise en place de moments de célébration. À l'inverse, ils décrivent un manque de considération au niveau organisationnel pour leur contribution au développement des projets ou une sensation de stagnation professionnelle. Contrairement à leurs collègues, leur direction ne valorise pas leur travail et leur supérieur hiérarchique ne les soutient pas vraiment au quotidien. En période de forte activité, ils ont donc l'impression de se sentir petits. Ainsi, bien que la majorité des employés se sente considérée, cela se passe davantage au niveau du département alors que l'entreprise et la direction, ne semblent pas y contribuer.

Le deuxième facteur de gestion associable au département est la perception d'un travail stimulant et motivant. Même si le service de communication interne tente de les rassembler autour du projet d'entreprise, il semble que les membres de la Fédération perçoivent en priorité leur accomplissement personnel et les projets menés avec leurs collègues. Ainsi, la collaboration avec des collègues sympathiques et la cohésion, autrement dit leurs interactions sociales, dont ils font preuve afin de mener à bien leurs tâches, développent leur sentiment d'appartenance au département et à leur équipe. Cependant, nous tenons à nuancer ce propos en rappelant que l'environnement

organisationnel leur permet également d'évoluer dans l'univers footballistique qui les passionne et qui occupe une place importante en Belgique et dans le monde.

En somme, comme le montre la littérature (Gérin-Lajoie, 2015 ; Lafrance & David, 1998), les travailleurs se sentent appartenir à plusieurs groupes. Dans notre cas, ils affirment appartenir prioritairement à leur département, ensuite à l'URBSFA et enfin à leur groupe linguistique. Grâce aux commentaires des employés, nous avançons également qu'une majeure partie d'entre eux ressent une appartenance nationale. Nous expliquons que la préférence départementale résulte en partie du décalage entre les stratégies du service de communication interne et les facteurs qui importent réellement aux yeux des collaborateurs. En effet, nous avons révélé que l'organisation met l'accent sur trois principaux axes, à savoir la linguistique, la communication stratégique et l'événementiel. Mais de leur côté, les employés donnent de l'importance à la dimension sociale et managériale ainsi qu'à l'aspect motivant de leur travail, des critères qui sont satisfaits au niveau départemental. Cependant, nous ne voulons pas être trop négatifs et souligner que l'appartenance à la Fédération dans son ensemble reste significative. En effet, 85% des membres placent l'organisation au premier ou second degré d'appartenance. Enfin, nous constatons globalement que les différentes appartenances s'harmonisent.

3.5 Conclusion

Notre troisième partie d'analyse, qui s'intéresse au sentiment d'appartenance au sein de l'URBSFA, nous permet de répondre à nos dernières hypothèses. Tout d'abord, nous tenons à nuancer la cinquième sur les stratégies de développement de l'appartenance. En effet, grâce à notre questionnaire et notre observation, nous sommes en mesure de confirmer que l'URBSFA organise un *Team Building* deux fois par an afin de développer ce sentiment et créer un esprit d'entreprise. Cependant, nous constatons que les employés ne considèrent pas ces événements comme des facteurs essentiels à son développement. D'ailleurs, le constat est quelque peu similaire pour la dernière partie de cette hypothèse qui concerne le journal d'entreprise. Même si nous remarquons que le service de communication n'en dispose pas réellement, notre analyse montre que sa fonction est remplie par l'intranet *Clubhouse* et les réunions *Extratime*. Mais à nouveau, nous voyons que le personnel les voit davantage comme des outils de communication interne plutôt que comme des facteurs qui développent leur appartenance.

Pour compléter cette cinquième hypothèse, nous précisons que l'URBSFA fonde sa stratégie sur trois principaux piliers. Premièrement, sur les langues car elle propose des formations linguistiques et des formations en équité, dispose d'un service de traduction et d'interprétation, insiste pour que le multilinguisme soit un critère d'embauche et promeut ses valeurs au lieu de la langue de travail. Deuxièmement, les stratégies sont centrées sur la communication interne au travers de l'intranet *Clubhouse* et des réunions *Extratime*. Troisièmement, elles sont liées à l'événementiel et plus précisément à l'organisation de *Team Building*, *d'Extratime* ou encore de *Let's Meet Challenge*.

Par la suite, l'analyse des facteurs que les employés considèrent comme importants afin de développer leur sentiment d'appartenance nous permet de confirmer notre sixième hypothèse. En effet, nous constatons que le multilinguisme joue un rôle dans le développement de l'appartenance, sans être prépondérant. Même s'ils reconnaissent que le multilinguisme institutionnel représente l'identité de l'URBSFA, ils affirment s'intéresser en priorité à l'individu plutôt qu'à sa langue. Ils la renvoient ainsi à sa simple fonction communicationnelle et ne la voient pas comme un critère de distinction. Ainsi, la majorité du personnel évoque le fait de se sentir Belge, un sentiment traduit par une faible appartenance au groupe linguistique.

Pour les travailleurs, les facteurs primordiaux qui développent leur sentiment d'appartenance sont le respect, la considération, la perception d'un travail stimulant et motivant ainsi qu'un management efficace et performant. Ceux-ci occupent une place plus importante que le multilinguisme.

Enfin, cette partie d'analyse confirme également la dernière hypothèse de notre recherche. Nous constatons que l'URBSFA n'instaure pas de lingua franca car elle ne développe pas le sentiment d'appartenance des employés. Comme nous l'avons montré, ceux-ci tiennent au multilinguisme inhérent à l'identité de la Fédération et défendent la liberté de choisir la langue dans laquelle ils désirent s'exprimer. Selon eux, la diversité linguistique est une force qui reflète l'appartenance nationale de l'entreprise. De ce fait, l'introduction d'une langue unique irait à l'encontre de ses valeurs, affaiblirait l'unité organisationnelle et renierait son identité nationale de facto multilingue.

Discussion

1 Conclusion, limites et pistes de recherches futures

Cette recherche avait pour objectif de répondre à deux questions de recherche, à savoir : « *Quelles stratégies sont mises en place par la communication interne de l'Union royale belge des Sociétés de Football Association (URBSFA) afin de développer le sentiment d'appartenance du personnel ? Et dans quelle mesure le multilinguisme prend-il part au développement de ce sentiment ?* ». Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les concepts clés de la communication interne, le sentiment d'appartenance et le multilinguisme. Nous avons ainsi établi une base théorique solide qui a mis en lumière les relations qui existent entre ces domaines.

Dans la première partie de notre état de l'art, nous avons montré l'importance de la communication interne dans la dynamique organisationnelle et la cohésion des employés. Ce rôle clé se traduit par de multiples missions qui convergent vers un objectif commun : développer le sentiment d'appartenance des travailleurs en faisant de l'entreprise un endroit où le cœur et la raison se combinent. Afin d'y arriver, le responsable de la communication interne peut compter sur un éventail d'outils et de pratiques afin d'animer la vie de l'entreprise.

Dans la deuxième partie, nous avons démontré que le sentiment d'appartenance, souvent lié à la notion de groupe, se développe à travers les pratiques de communication interne qui se manifestent sous la forme de facteurs de gestion. Nous avons souligné que cette appartenance découle des interactions et des échanges entre les employés, régis par les valeurs et la culture d'entreprise qui offrent un cadre de référence. Lorsque les individus se sentent appartenir à leur organisation, ils adoptent des comportements favorables pour les deux parties, ce que la communication interne cherche également à promouvoir. Ainsi, nous avons mis en évidence la relation étroite entre la communication interne et le sentiment d'appartenance.

Dans la troisième partie, nous avons exploré le lien entre le multilinguisme et le sentiment d'appartenance, une dimension rarement abordée dans la littérature scientifique. Pourtant, nous avons exposé que le sentiment d'appartenance repose sur des activités d'échange et de partage de biens et de services, qui sont par essence des actes de communication. Et comme nous l'avons présenté, la fonction fondamentale de la langue est communicationnelle. Par conséquent, les entreprises multilingues se trouvent face à un

dilemme complexe, tentées entre le respect de la diversité linguistique de leurs collaborateurs et l'envie de céder à la rationalisation linguistique. Dès lors, nous avons identifié quatre stratégies possibles pour aborder ce traitement des langues. Ainsi, nous avons mis en exergue les avantages de la promotion de la diversité linguistique et du multilinguisme institutionnel ainsi que les bonnes pratiques pour favoriser le développement du sentiment d'appartenance dans cet univers organisationnel.

Sur base des principaux constats de notre état de l'art et de nos questions de recherche, nous avons formulé sept hypothèses. Pour y répondre, nous avons adopté une méthodologie rigoureuse. Elle combine un premier questionnaire envoyé à un panel représentatif d'entreprises belges multilingues et un second transmis aux employés de l'URBSFA. Nous avons également réalisé une observation participante pendant 800 heures au sein de l'entreprise. Nous nous sommes concentrés sur divers aspects de la vie organisationnelle, notamment les réunions d'équipe hebdomadaires du département *Marketing & Communication*, les interactions informelles dans les bureaux, les temps de midi et les réunions avec tout le personnel.

Dans notre analyse, nous avons cherché à répondre à nos deux questions de recherche et à vérifier nos hypothèses. Tout d'abord, nous avons détaillé la matérialisation du multilinguisme institutionnel au sein de l'URBSFA, mettant en évidence la domination du néerlandais dans la majorité des départements, des postes à responsabilités et des interactions quotidiennes. Cela nous a permis de confirmer notre première hypothèse qui montre que la présence majoritaire des néerlandophones au sein de l'entreprise joue un rôle important sur l'emploi des langues dans l'entreprise et donc dans le multilinguisme institutionnel.

Cependant, nous avons également observé une pratique multilingue quotidienne parmi les employés, où le choix de la langue dépend souvent de celle qui est utilisée par la majorité des participants à la discussion. Cette flexibilité est rendue possible grâce au bricolage et au plurilinguisme réceptif du personnel. Elle souligne également la priorité donnée à l'enjeu pragmatique face à l'enjeu linguistique. En outre, notre analyse montre que l'URBSFA laisse la porte ouverte à l'anglais dans une logique de compromis et confirme ainsi notre deuxième hypothèse.

Par la suite, nous avons examiné la stratégie linguistique de l'URBSFA et constaté qu'elle ne possède pas de politique linguistique explicite, ce qui confirme notre troisième

hypothèse. À la place, l'entreprise promeut la diversité linguistique au travers de sa *corporate culture* afin d'éviter que des barrières s'érigent entre les deux communautés linguistiques. De ce fait, l'entreprise laisse le choix à ses membres de parler la langue qu'ils considèrent comme la plus efficace ou la plus naturelle. Cette approche est perçue par le personnel comme une volonté de mettre en avant l'unité nationale. En outre, cette stratégie linguistique encourage les pratiques multilingues, les interactions entre collègues et développe le sentiment d'appartenance.

Notre analyse de la politique linguistique de l'URBSFA valide également notre quatrième hypothèse sur le respect des exigences légales en matière d'emploi des langues en Wallonie. En effet, tous les employés reçoivent les communications internes qui les concernent en français, conformément au décret en vigueur. Cependant, la Fédération dépasse cette législation en les traduisant en néerlandais et en anglais afin de garantir la compréhension de la majorité néerlandophone. Cette posture démontre une volonté d'inclusivité communicationnelle, en adéquation avec ses valeurs et sa position officielle à l'égard des langues.

Dans la dernière partie de notre analyse, nous avons abordé nos deux questions de recherche et nos trois dernières hypothèses. Pour répondre à notre première question, nous avons dévoilé une série de stratégies mises en œuvre par l'URBSFA afin de développer le sentiment d'appartenance du personnel, notamment en mettant l'accent sur la langue, la communication et les événements. Cependant, nous avons remarqué que certaines de ces stratégies n'étaient pas perçues par les employés comme des facteurs clés dans le développement de leur appartenance à l'organisation, ce qui a nuancé notre cinquième hypothèse.

Pour répondre à notre deuxième question de recherche, nous avons détaillé les facteurs qui contribuent à la création du sentiment d'appartenance selon les collaborateurs, en mettant en exergue le rôle du multilinguisme. Bien qu'il ne soit pas un indicateur prépondérant, ce qui confirme notre sixième hypothèse, il est considéré comme faisant partie intégrante de l'identité nationale de l'URBSFA. De plus, les employés affirment s'intéresser en priorité à l'individu et renvoient donc la langue à sa simple fonction communicationnelle. Toutefois, nous avons constaté que le multilinguisme renforce leur appartenance en raison de son ancrage dans la Fédération. Ainsi, ils s'opposent à l'instauration d'une langue unique qui irait à l'encontre des valeurs organisationnelles,

affaiblirait leur unité et influencerait donc négativement leur appartenance à l'entreprise, ce qui confirme notre dernière hypothèse.

En réalisant une analyse approfondie de la communication interne, du multilinguisme et du sentiment d'appartenance au sein de l'URBSFA, nous avons été en mesure de répondre à nos deux questions de recherche et à nos sept hypothèses.

Cependant, bien que notre recherche nous ait permis de mettre en lumière les stratégies mises en place par la communication interne d'une organisation multilingue belge afin de développer le sentiment d'appartenance, certaines limites sont présentes et amènent des pistes intéressantes à explorer dans de futures études. Premièrement, même si notre méthodologie nous a permis de récolter des données significatives, la limite de mots inclus dans les réponses ouvertes du questionnaire pourrait avoir restreint la richesse des données. De ce fait, il serait intéressant de mener des entretiens semi-directifs afin de leur permettre de s'exprimer plus longuement et d'obtenir des réponses encore plus complètes.

Deuxièmement, notre observation participante nous a permis de récolter un bon nombre d'informations sur le déroulement des conversations au sein de l'URBSFA afin de matérialiser son multilinguisme institutionnel. Toutefois, une analyse des textes et des écrits entre les employés aurait tout intérêt à être également menée. Se pencher sur cette autre dimension permettrait de mettre en lumière la dynamique texte-conversation et le rôle que l'emploi des langues y joue en contexte organisationnel.

Enfin, nous nous sommes penchés sur l'étude du cas de l'URBSFA, une entreprise multilingue belge. Néanmoins, une comparaison avec d'autres organisations belges multilingues pourrait amener des résultats intéressants afin de montrer les similitudes et les différences dans les stratégies de développement de l'appartenance du personnel.

Bibliographie

- Alexander, R. J. (2006). *Can international business English teaching be culturally neutral in an age of corporate globalization ?* *Fremdsprachen Lehren und Lernen (FluL)*, 35, 1-16.
- Alexander, R. J. (2007). *How 'intercultural' can a lingua franca really be ? Some remarks on 'International Business English'*. Dans U. Doleschal, E. Hoffmann & T. Reuther (Éds.), *Sprache und Diskurs in Wirtschaft und Gesellschaft. Interkulturelle Perspektiven* (pp. 9-21). Frankfurt am Main : Peter Lang.
- Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication et Organisation*, (49), 105-119. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5418>
- Argenti, P. A. (2006). *Corporate Communication*. McGraw-Hill.
- Auer, P. (1984). *Bilingual Conversation*. Amsterdam : John Benjamins.
- Baribeau, C. (2005). *Le journal de bord du chercheur*. Dans *L'instrumentation dans la collecte des données* (pp. 98–114). Association pour la recherche qualitative (ARQ).
- Barmeyer, C. I., & Davoine, E. (2013). « Traduttore, Traditore » ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(1), 26–39. <https://doi.org/10.7202/1022218ar>
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Bencherki, N., Matte, F., & Pelletier, É. (2016). Rebuilding Babel : A Constitutive Approach to Tongues-in-Use. *Journal of Communication*, 66(5), 766-788. <https://doi.org/10.1111/jcom.12250>
- Bernhard, J. (2002). *L'internationalisation au CICR : point de situation dix ans après sa mise en œuvre* [Travail de maîtrise, université de Genève].
- Blackledge, A. (2005). *Discourse and Power in a Multilingual World*. Amsterdam : John Benjamins.

- Blanche-Benveniste, C., & Valli, A. (Éds.). (1997). L'intercompréhension : le cas des langues romanes. *Le français dans le monde*, Numéro spécial, Janvier 1997.
- Bloemer, J. M. M., & Odekerken-Schröder, G. J. (2006). The Role of Employee Relationship Proneness in *Creating Employee Loyalty*. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264. <https://doi.org/10.1108/02652320610671342>
- Boucher, L. P., & Morose, J. (1990). *Revue des sciences de l'éducation*, 16(3), 417.
- Braunmüller, K. (2001). *Semicommunication and Accomodation: Observations from the Linguistic Situation in Scandinavia* (Arbeiten zur Mehrsprachigkeit, Folge B, 17). Universität Hamburg, Sonderforschungsbereich Mehrsprachigkeit.
- Braunmüller, K., & Zeevaert, L. (2001). *Semikommunikation, rezepptive Mehrsprachigkeit und verwandte Phänomene. Eine bibliographische Bestandsaufnahme* (Arbeiten zur Mehrsprachigkeit, Folge B, 19). Universität Hamburg, Sonderforschungsbereich Mehrsprachigkeit.
- Braunsberger, K., Wybenga, H., & Gates, R. (2007). A comparison of reliability between telephone and web-based surveys. *Journal of Business Research*, 60(7), 758-764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.015>
- Breton, R. (1984). The production and allocation of symbolic resources : An analysis of the linguistic and ethnocultural fields in Canada. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology/La Revue canadienne de sociologie et d'anthropologie*, 21(2), 123-144.
- Breton, R. (1994). Modalités d'appartenance aux francophonies minoritaires : Essai de typologie. *Sociologie et sociétés*, 26(1), 59-69.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. Harlow : Prentice Hall.
- Bryman, A. (1989). Leadership and culture in organizations. *Public Money & Management*, 9(3), 35-41.
- Buchanan, T., & Smith, J. L. (1999). Research on the Internet : Validation of a World-Wide Web mediated personality scale. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 31, 565-571. <https://doi.org/10.3758/BF03200736>
- Cenoz, J. (2013). Defining Multilingualism. *Annual Review of Applied Linguistics*, 33, 3-18.

- Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P., & Saglietto, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 114(4), 31-50. <https://doi.org/10.3917/grhu.114.0031>
- Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management International*, 8(3), 31-40.
- Choenarom, C., Williams, R. A., & Hagerty, B. M. (2005). The Role of Sense of Belonging and Social Support on Stress and Depression in Individuals With Depression. *Archives of Psychiatric Nursing*, 19(1), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2004.11.003>
- Clyne, M. (2000). *Constraints on code-switching: how universal are they ?* Dans Li Wei (Éd.), *The Bilingualism Reader* (pp. 251-280). London : Routledge.
- Collonval, S. (2019). L'emploi des langues à l'épreuve du contexte politicoéconomique belge. Étude linguistique au sein d'entreprises publiques nationales et régionales. *MethIS*, 6. <https://doi.org/10.25518/2030-1456.494>
- Collonval, S. (2019). L'emploi des langues à l'épreuve du contexte politicoéconomique belge Étude linguistique au sein d'entreprises publiques nationales et régionales. *MethIS*, 6. <https://doi.org/10.25518/2030-1456.494>
- Côté, B. & Mettwie, L. (2008). Les relations entre communautés linguistiques en contexte scolaire et communautaire : regards croisés sur Montréal et Bruxelles. *Éducation et francophonie*, 36(1), 5–24. <https://doi.org/10.7202/018087ar>
- Cox, T. Jr. (2008). *Speaking of Diversity*. In P. Köppel & D. Sandner (Eds.), *Synergy by Diversity : Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations* (pp. 22-25). Bertelsmann Stiftung.
- Crisp, J. (2004). The State of UNHCR's Organizational Culture. *Forced Migration Review*, 19(53).
- Cuche, D. (2004). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris, France : La Découverte.

Currivand, T., & Truchot, C. (2010). Du traitement des langues aux politiques linguistiques dans l'entreprise. *Le journal de l'école de Paris du management*, 81, 17-24. <https://doi.org/10.3917/jepam.081.0017>

Dagenais, D., & Jacquet, M. (2008). Theories of Representation in French and English Scholarship on Multilingualism : *International Journal of Multilingualism*, 5(1), 41-52.

Davidov, E., & Depner, F. (2011). Testing for measurement equivalence of human values across online and paper-and-pencil surveys. *Quality and Quantity*, 45(2), 375-390. <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-009-9297-9>

de Saint-Georges, P. (1993). Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement. *Communication et organisation*, 4. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1657>

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York, NY : Plenum Press*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

Derrida, J. (1967). *De la grammatologie*. Paris : Éditions de Minuit.

Desoutter, C. (2013). Les langues en entreprise : une réalité plus diversifiée qu'il n'y paraît. *Synergies Italie*, (9), 35-45.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2009). *Internet, mail, and mixed-mode surveys : The tailored design method* (3rd ed). Hoboken, N : John Wiley & Sons Inc.

Djerrahian, G., & Labrie, N. (2010). La reconfiguration linguistique dans une entreprise canadienne à l'ère de la mondialisation. *Francophonies d'Amérique*, 27, 105-129. <https://doi.org/10.7202/039826ar>

Domenichelli, L. (1999). *Comparaison entre les stratégies linguistiques de Belgique et du Canada*. *Globe*, 2(2), 125-145. <https://doi.org/10.7202/1000472ar>

Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Paris : edipro.

Dubar, C. (1991). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, France : Presses Universitaires de France.

- Dubois, P. (2005). *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Éditions Québecor, Canada.
- Durand, B. (2008). *La culture d'entreprise comme facteur de réussite des fusions transnationales : l'exemple de Gravelleau et Dachser*. Université Paris Nanterre.
- Ehlich, K. (2005). *Deutsch als Medium wissenschaftlichen Arbeitens*. Dans M. Motz (Éd.), *English oder Deutsch in Internationalen Studiengängen ?* (pp. 41-51). Frankfurt a. M. etc. : Peter Lang.
- Erlich V. (1995). « Passeron (Jean-Claude), Le raisonnement sociologique, L'espace non-popperien du raisonnement naturel. Paris, Nathan, 1991 ». *Cahiers de l'Urmis*, 1, 88-93.
- Escarpit, R. (1992). Appartenance et communication. *Communication & Organisation*, (2), 43-56. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1348>
- Fischer, G.-N. (1996). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Paris : Dunod.
- Fishman, J. (1967). Bilingualism with and without Diglossia ; Diglossia with and without Bilingualism. *Journal of Social Issues*, 23(2), 29-38.
- Fondas, N., & Denison, D. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 16(1), 203. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Gaboriaux, C., Raus, R., Robert, C., & Vicari, S. (2022). Politiques des langues dans les organisations internationales. *Mots. Les langages du politique*, 128, 9-25. <https://doi.org/10.4000/mots.29160>
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Garrido Sardà, M., & Sokolovska, Z. (2022). Regard historique sur les régimes multilingues de deux organisations internationales : le Conseil de l'Europe et le Comité international de la Croix-Rouge. *Mots. Les langages du politique*, 128, 27-44. <https://doi.org/10.4000/mots.29210>
- Gérin-Lajoie, D. (2015). Identité et sentiment d'appartenance chez les jeunes anglophones de Montréal. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 38(3), 1-26. <https://doi.org/10.7202/1028375ar>

- Giroux, H. A. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication et Organisation*, 5(1), 7-24. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696>
- Godelier, É. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris, France : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.godel.2006.01>
- Gondrand, F. (1983). *L'information dans les entreprises et les organisations*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Gopalan, M., Linden-Carmichael, A., & Lanza, S. (2021). College Students' Sense of Belonging and Mental Health Amidst the COVID-19 Pandemic. *Journal of Adolescent Health*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2021.10.010>
- Gosling, S. D., Vazire, S., Srivastava, S., & John, O. P. (2004). Should We Trust Web-Based Studies ? A Comparative Analysis of Six Preconceptions About Internet Questionnaires. *American Psychologist*, 59(2), 93-104. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.2.93>
- Grin, F., & Conti, V. (2008). *S'entendre entre langues voisines : vers l'intercompréhension*. Genève : Georg Editeur.
- Grosjean, F. (1982). *Life with two languages. An introduction to bilingualism*. Harvard University Press.
- Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Presses universitaires de France. <https://doi.org/10.4000/sdt.34069>
- Gumperz, J. (1982). *Discourse Strategies*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Hannerz, U. (1983). *Explorer la ville : Éléments d'anthropologie urbaine*. Paris, Éditions de Minuit.
- Härmävaara, H.-I. (2017). *Official language policy as a factor in using receptive multilingualism among members of an Estonian and a Finnish Student Organization*. Dans Maarja Siiner, Kadri Koreinik, & Kara D. Brown (dir.), *Language Policy Beyond the State*, p. 201-221. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52993-6>

- Harzing, A.-W., Koester, K., & Magner, U. (2011). Babel in business : The language barrier and its solutions in the HQ-subsiary relationship. *Journal of World Business*, 46(3), 279-287. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.005>
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-663.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory : Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hilgers, M. (2013). Observation participante et comparaison : contribution à un usage interdisciplinaire de l'anthropologie. *Anthropologie et Sociétés*, 37(1), 97-115. <https://doi.org/10.7202/1016149ar>
- Hotier, H. (1992). Sentiment ou fierté d'appartenance. *Communication et organisation*, 1. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1349>
- House, J. (2003). English as a lingua franca : A threat to multilingualism ? *Journal of Sociolinguistics*, 7(4), 556-578.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2014). Re-considering language within a cosmopolitan understanding : Toward a multilingual franca approach in international business studies. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 623-639. <https://www.jstor.org/stable/43653823>
- Jean, É. (2015). Les enjeux liés à la collecte de données en ligne : Le cas d'une recherche auprès de gestionnaires. *La Revue des Sciences de Gestion*, 272, 13-21. <https://doi.org/10.3917/rsg.272.0013>
- Julier, B. (2002). *L'internationalisation au CICR : point de situation dix ans après sa mise en œuvre* [Travail de maîtrise, université de Genève].
- Kaiser-Nolden, E. (2008). *Measurable effects of cultural diversity on company performance*. In P. Köppel & D. Sandner (Eds.), *Synergy by Diversity : Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations* (pp. 44-46). Gütersloh : Bertelsmann Stiftung.
- Kameyama, S., & Meyer, B. (Éds.). (2007). *Mehrsprachigkeit am Arbeitsplatz*. Frankfurt am Main : Peter Lang.

- Kingsley, L. (2013). Language choice in multilingual encounters in transnational workplaces. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 34(6), 533-548. <https://doi.org/10.1080/01434632.2013.807271>
- Klein, H. G. (2000). *EuroComRom - Die sieben Siebe. Romanische Sprachen sofort lesen können*. Aachen : Editiones EuroCom, vol. 1.
- Klein, H. G. (Éd.). (2004). *Neuere Forschungen zur europäischen Interkomprehension*. Aachen : Editiones EuroCom, vol. 21.
- Kleinberger Günther, U. (2004). Wirtschaftslinguistik und Mehrsprachigkeit. *Babylonia*, 4, 36-39.
- Klinkenberg, J.-M. (2018). Politiques linguistiques en Belgique francophone et germanophone. Présentation du dossier. *Synergies Pays Germanophones*, 11, 7-19.
- Knüsel, R. (1997). Les rapports interlinguistiques suisses restent dominés par les crispations. *Revue suisse de science politique*, 3(1), 143–149.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance : Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21. <https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Kraut, R., Olson, J., Banaji, M., Bruckman, A., Cohen, J., & Couper, M. (2004). Psychological Research Online : Report of Board of Scientific Affairs' Advisory Group on the Conduct of Research on the Internet. *American Psychologist*, 59(2), 105–117. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.2.105>
- Kübler, D., Kobelt, É., & Andrey, S. (2011). Vers une bureaucratie représentative : La promotion de la représentation et de la diversité linguistiques dans l'administration fédérale en Suisse et au Canada. *Canadian Journal of Political Science*, 44(4), 903–927. <https://doi.org/10.1017/S0008423911000801>
- Labrie, N. (1997). Le principe de territorialité : l'expérience suisse à la lumière du Québec / Canada. *Revue suisse de science politique*, 3(2), 129–147.
- Lafrance A. A., & David, M. D. (1998). *Les signes d'une appartenance multidimensionnelle*. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2030>

- Landry, R. (2015). Légitimité et devenir en situation linguistique minoritaire. *Minorités linguistiques et société / Linguistic Minorities and Society*, 5, 58–83. <https://doi.org/10.7202/1029107ar>
- Laperrière, A. (1992). *L'observation directe*. Dans B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (2e éd., pp. 259-271). Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Laponce, J. (1984). *Langue et territoire*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Laramée, J. (1992). Les influences des nouvelles technologies de communication sur les organisations. *Communication et Organisation*, 2(1), 163-170. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1552>
- Larçon, J.-P. (2011). *Les Entreprises Multinationales et le Management des Différences*.
- Lavric, E. (2007a). Code choice and face. *Lodz Papers in Pragmatics*, 3, 23-35.
- Lavric, E. (2007b). *Stratégies et identités plurilingues des entreprises et des individus dans les entreprises. 15 thèses sur les choix linguistiques*. Dans Colloque DILTEC *Transmission/appropriation des langues et construction des identités plurilingues*. Paris : 6-7 juillet 2007.
- Lavric, E. (2012). *Politiques conscientes et « bricolage » linguistique dans les entreprises et dans les équipes de football*. (Thèse de doctorat, Université Paris-Sorbonne). <https://www.proquest.com/docview/2062089258?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
- Lehnisch, J. (2013). *La communication dans l'entreprise : cinq axes à maîtriser*. In J.-P. Lehnisch (Éd.), *La communication dans l'entreprise* (pp. 119-124). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France.
- Levasseur, C. (2022). *Adopter une lingua franca en entreprise : une bonne pratique en contexte multilingue ?* [Mémoire de maîtrise, Université d'Ottawa]. <https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/44578/1/Levasseur-2022-EYB2022BRH2574.pdf>
- Libaert, T. (2005). *La communication d'entreprise* (2e édition). Paris : Dunod.

- Linder, W. (2010). *Swiss Democracy : Possible Solutions to Conflict in Multi-Cultural Societies*. New York, NY : St. Martin's Press.
- Lüdi, G., & Py, B. (2003). *Être bilingue*. 3e éd. revue. Berne/Francfort -s. Main/New York : Lang.
- Lüdi, G., & Py, B. (2009). To be or not to be... a plurilingual speaker. *International Journal of Multilingualism*, 6(2), 154-167.
- Lüdi, G. (2010). *Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes*. Bâle : Arbas. (Arba : Acta romanica basiliensia).
- Lüdi, G., Barth, L. A., Höchle, K., & Yanaprasart, P. (2009). La gestion du plurilinguisme au travail entre la « philosophie » de l'entreprise et les pratiques spontanées. Dans C. Truchot (dir.), *Sociolinguistica*, 23, 32-52.
- Luo, Y., & Shenkar, O. (2006). The multinational corporation as a multilingual community ; Language and organization in a global context. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 321-339.
- Maarja, S. (2017). *Swedishization or Internationalization ? Negotiating the Common Language and Culture in a Swedish-Baltic Financial Institution*. In M. Siiner, K. Koreinik, & K. D. Brown (Eds.), *Language Policy beyond the State* (pp. 61-80). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-52993-6>
- Macleon, D. (2006). *Beyond English*. *Management Decision*, 44(10), 1377-1390. <https://doi.org/10.1108/00251740610715704>
- Maertens, L. (2016). Ouvrir la boîte noire. Observation participante et organisation internationale. *Terrains/Théories*, 5. <https://doi.org/10.4000/teth.749>
- Marsh, D., & Hill, R. (2009). *Étude sur la contribution du multilinguisme à la créativité : Rapport final*. Bruxelles : Europublic SCA/CVA. Récupéré sur www.europublic.com.
- Martin, R. (2007). *The Opposable Mind : How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston : Harvard Business School Publishing.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

- Mauranen, A. (2006). Signaling and preventing misunderstanding in English as lingua franca communication. *International Journal of the Sociology of Language*, 177, 123-150.
- McAndrew, M., & Gagnon, F. (2000). *Relations ethniques et éducations dans les sociétés divisées*. Montréal : L'Harmattan.
- McRae, K. D. (1983–1999). *Conflict and Compromise in Multilingual Societies ; Switzerland, Belgium, Finland*. Waterloo : Wilfried Laurier University Press.
- McRae, K. D. (2007). Towards language equality : Four democracies compared. *International Journal of the Sociology of Language*, 187/188, 13–34.
- McShane, S. L., Steen S. L., & Benabou, C. (2008). *Comportement organisationnel*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Meyer, J. P. (2015). Retour sur le concept d'implication organisationnelle. *Gestion*, 40(3), 73-82. <https://doi.org/10.3917/grhu.096.0073>
- Meylaerts, R. (2009). « Et pour les Flamands, la même chose » : quelle politique de traduction pour quelles minorités linguistiques ? *Meta*, 54(1), 7–21. <https://doi.org/10.7202/029790ar>
- Milroy, L., & Muysken, P. (Éds.). (1995). *One speaker, two languages : Cross-disciplinary perspectives on code-switching*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Mondada, L. (2004). Le plurilinguisme au travail. *Babylonia*, 4, 32-35.
- Morel, P. (2005). *Communication d'entreprise* (3e édition). Paris, Librairie Vuibert, coll. Explicit.
- Morillon, L. (2004). *Quelle reconnaissance pour la fonction communication interne ?* In CNRIUT, 6-7 mai, Nice, pp. 255-262.
- Morillon, L. (2009). *Le journal de communication interne, un agent des enjeux stratégiques organisationnels*. <https://doi.org/10.4000/semn.8690>
- Moscovici, S. (1961). *La Psychanalyse, son image et son public*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mulgan, G. (2000). *The prospects for social renewal*. In OECD (Ed.), *The creative society of the 21st century* (pp. 133-172). Paris : OECD.

- Myers-Scotton, C. (1993). *Social Motivations for Codeswitching : Evidence from Africa*. Oxford : *Clarendon Press*, 23, pp.1-31.
- Noyau, C., & Porquier, R. (Éds.). (1984). *Communiquer dans la langue de l'autre*. Paris : Presses Universitaires de Vincennes.
- O'Keeffe, P. (2013). A Sense of Belonging: Improving Student Retention. *College Student Journal*, 47(4), 605-613.
- Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.
- Osty, F., Sainsaulieu, R., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise : Penser le développement des organisations*. Paris, France : La Découverte.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector : Evidence from six organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York : Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030413>
- Patten, A. (2001). Political Theory and Language Policy. *Political Theory*, 29(5), 691-715. <https://doi.org/10.1177/0090591701029005005>
- Peneff, J. (1992). L'Hôpital en urgence : Étude par observation participante. Dans *Sciences sociales et santé*, 10(3), 119-123.
- Peneff, J. (2009). *Le goût de l'observation*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.penef.2009.01>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2004). In Search of Excellence : Lessons From America's Best-Run Companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(4). <https://doi.org/10.2307/2393015>
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action : The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behaviour*, 3, 1-52.
- Pfefferli, L. (2010). *L'utilisation des langues dans une entreprise (suisse) : les représentations sociales des acteurs*. Dans G. Lüdi (Éd.), *Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques*

quotidiennes (pp. 107-131). Basel, Institut für Französische Sprach- und Literaturwissenschaft.

Piekkari, R., & Zander, L. (2005). Language and Communication in International Management. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 3-9. <https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043726>

Porter, L., Steers, R., Modway, R., & Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*.

Porter, S. R., & Whitcomb, M. E. (2005). E-mail Subject Lines and Their Effect on Web Survey Viewing and Response. *Social Science Computer Review*, 23(3), 380–387. <https://doi.org/10.1177/0894439305275912>

Reissner, C. (2007). *Die europäische Interkomprehension im pluridisziplinären Spannungsgefüge*. Aachen : Shaker, Editiones EuroCom 29.

Roelands, A. (2004). *Rezeptive Mehrsprachigkeit in der institutionellen Kommunikation : Eine Fallstudie der deutschniederländischen Kommunikation im Goethe Institut Amsterdam*. Universiteit Utrecht.

Rooy, S. C.-V. (2010). Complex systems, multilingualism and academic success in South African higher education. *Southern African Linguistics and Applied Language Studies*, 28(4), 309-321. <https://doi.org/10.2989/16073614.2010.548021>

Ruedas-Gracia, N., Botham, C. M., Moore, A. R., & Peña, C. (2022). Ten simple rules for creating a sense of belonging in your research group. *PLOS Computational Biology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1010688>

Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail*. Paris : FNSP. <https://doi.org/10.3917/scpo.sains.1988.01>

Salamanca Avila, L. (2004). *Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social*. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2889>

Sargent, J., Williams, R. A., Hagerty, B., Lynch-Sauer, J., & Hoyle, K. (2002). Sense of Belonging as a Buffer Against Depressive Symptoms. *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, 8(4), 120-129. <https://doi.org/10.1067/mpn.2002.127290>

- Schein, E. H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Schramm, W. (1977). *Communication interne et motivation*. In *La communication dans l'entreprise* (pp. 271-287). Dunod.
- Shepherd, D., & Pringle, J. (2000). National and Organisational Cultures : A Critical Intersection. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 38, 146-157.
- Shih, T.-H., & Fan, X. (2008). Comparing response rates from Web and mail surveys : A meta-analysis. *Field Methods*, 20(3), 249-271. <https://doi.org/10.1177/1525822X08317085>
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Strayhorn, T. L. (2019). *College students' sense of belonging : A key to educational success for all students* (2nd ed.). New York : Routledge.
- Subhashini, D., & Manalel, L. G. (2015). Multilingual Therapeutic Approach : Impact on Cross Language Generalisation. *International Journal of Health Sciences*, 12(7).
- Swenden, W., & Jans, M. T. (2006). « Will it stay or will it go ? » Federalism and the sustainability of Belgium. *West European Politics*, 29(5), 877-894.
- Tasca, C. (2003). *Rapport sur l'usage de la langue française et les pratiques linguistiques dans les entreprises afin d'analyser les motivations et les conséquences humaines, sociales, culturelles et professionnelles de l'usage de l'anglais comme langue de travail*. Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, DGLFLF.
- Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris, France : Editions d'Organisation.
- Thévenet, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France. Que sais-je, Paris.
- Thije, J. D. ten, & Zeevaert, L. (Éds.). (2007). *Receptive Multilingualism and intercultural communication* (Hamburg Studies in Multilingualism). Amsterdam : Benjamins.

Thije, J. D. ten. (2005). *Receptieve meertaligheid in een Nederlands – Duitse teambespreking*. Dans T. Koole, J. Nortier, & B. Tahitu (Éds.), *Artikelen van de vijfde Sociolinguïstische Conferentie* (pp. 490-503). Delft : Eburon.

Thorion, G. (1992). Comment le conseil en communication interne contribue à développer le sentiment d'appartenance à l'organisation. *Communication et organisation*, 1, 295-306. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1543>

Tixier, M. (1996). Les outils de mesure de la communication. *Communication et organisation*, 10, pp. 139-163.

Traisnel, C. (2012). Protéger et pacifier : La politique officielle de bilinguisme canadien face aux risques de transferts linguistiques et de contestation communautaire. *International Journal of Canadian Studies / Revue internationale d'études canadiennes*, 45(46), 69–89. <https://doi.org/10.7202/1009895ar>

Trouteaud, A. R. (2004). How You Ask Counts: A Test of Internet-Related Components of Response Rates to a Web-Based Survey. *Social Science Computer Review*, 22(3), 385–392. <https://doi.org/10.1177/0894439304265650>

Truchot, C. (2009). *Du traitement des langues aux politiques linguistiques dans les entreprises*. Observatoire européen du plurilinguisme. Récupéré de https://www.observatoireplurilinguisme.eu/images/Evenements/2e_Assises/Contributions/text%20truchot.doc

Truchot, C., Huck, D. 2009. « Le traitement des langues dans les entreprises ». *Sociolinguistica*, 23, 1-31.

Van Parijs, P. (2007). Bruxelles capitale de l'Europe : les nouveaux défis linguistiques. *Brussels Studies, Collection générale*, 6. <https://doi.org/10.4000/brussels.403>

Vandermeeren, S. (1998). *Fremdsprachen in europäischen Unternehmen. Untersuchungen zu Bestand und Bedarf im Geschäftsalltag mit Empfehlungen für Sprachenpolitik und Sprachunterricht*. Waldsteinberg : Heidrun Popp Verlag.

Vézina, S., Benoît, J., & van Kemenade, S. (2017). *Offre active, bilinguisme et culture organisationnelle*. In M. Drolet, P. Bouchard, & J. Savard (Eds.), *Accessibilité et offre active : Santé et services sociaux en contexte linguistique minoritaire* (pp. 255–278). University of Ottawa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv5vdcp0.16>

- Vidu, S. (2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector : A Case Study. *Public Administration Review*, 60(5), 395–408.
- Walder, A. M. (2012). *La communication interne. La conversation communautaire de l'entreprise, un pas vers l'approche pédagogique de l'apprentissage coopératif?* <https://shs.hal.science/halshs-00867050/document>
- Walton, G. M., & Cohen, G. L. (2011). A Brief Social-Belonging Intervention Improves Academic and Health Outcomes of Minority Students. *Science*, 331(6023), 1447-1451. <https://doi.org/10.1126/science.1198364>
- Walton, G. M., Cohen, G. L., Cwir, D., & Spencer, S. J. (2012). Mere belonging: The power of social connections. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 513–532. <https://doi.org/10.1037/a0025731>
- Ward, P., Clark, T., Zabriskie, R., & Morris, T. (2012). Paper/Pencil Versus Online Data Collection : An Exploratory Study. *Journal of Leisure Research*, 44(4), 507-530.
- Welch, D. E., & Welch, L. S. (2008). The Importance of Language in International Knowledge Transfer. *Management International Review*, 48(3), 339-360.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication : a stakeholder approach. *Corporate Communications : An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wellhoff, T. (2009). *Les Valeurs*. France : Organisation.
- Westphalen, M.-H. (2004). *Communicator* (4e édition). Paris, Dunod.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures : Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481. <https://doi.org/10.2307/2392253>
- Yanaprasart, P. (2010). *Gestion de la diversité dans les équipes plurilingues et multiculturelles*. In Lüdi, G. (Éd.), *Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes* (pp. 133-179). Basel, Institut für Französische Sprach- und Literaturwissenschaft. Acta Romanica Basiliensia [ARBA], 22.

Zeevaert, L. (2004). *Interskandinavische Kommunikation. Strategien zur Etablierung von Verständigung zwischen Skandinaviern im Diskurs*. Hamburg : Verlag Dr. Kovač.

Annexes

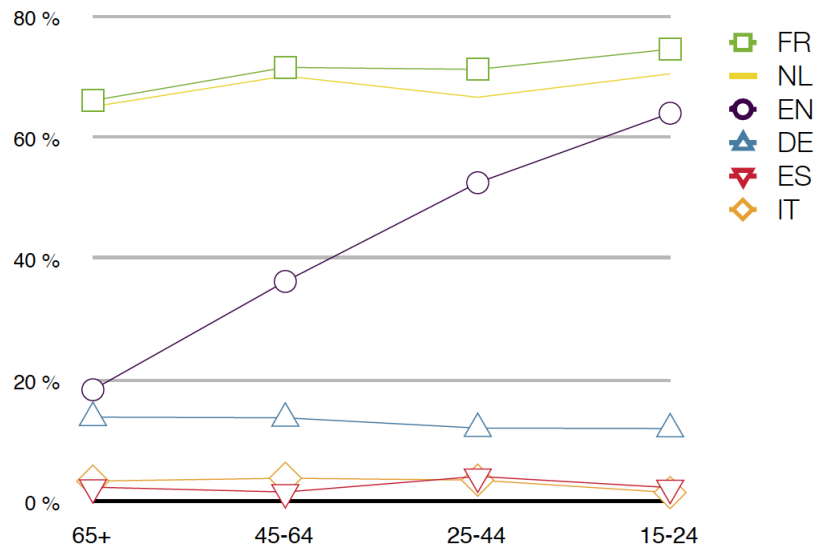
1.1 Annexe 1 : Comparaison entre les deux approches de la culture organisationnelle

Deux approches de la culture organisationnelle : performance économique ou identité sociale. Reproduit à partir de « « Traduttore, Traditore » ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine », par Barmeyer, C.I. & Davoine, E., 2013, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(1), p. 26–39.

Orientation générale	Performance économique : outil de management	Identité sociale : processus de construction de significations, de pratiques et de liens sociaux
Postulat	Normative, positiviste, fonctionnelle : une culture organisationnelle peut être prescrite (consciemment)	Construction sociale, interprétative : une culture organisationnelle émerge (plus ou moins consciemment)
Paradigme	La finalité prédomine : la culture organisationnelle permet d'augmenter l'efficacité et la valeur économique des pratiques	Le processus prédomine : la culture organisationnelle se construit et elle permet aux acteurs de construire du sens et de l'identité sociale
Implications managériales	L'accent est mis sur la standardisation des pratiques organisationnelles et des valeurs d'entreprise	L'accent est mis sur la différenciation et l'adaptation des pratiques organisationnelles et des valeurs d'entreprise

1.2 Annexe 2 : Connaissance des langues en Belgique

Pourcentage de la population belge qui dit bien ou très bien connaître les langues les plus répandues en Belgique en 2005 (y compris la langue maternelle). Reproduit à partir de « Bruxelles capitale de l'Europe : les nouveaux défis linguistiques », par Van Parijs, P., 2007, *Brussels Studies, Collection générale, n° 6*



1.3 Annexe 3 : Questionnaire envoyé aux responsables RH d'entreprises belges multilingues

1. L'entreprise est majoritairement composée de :
 - a) Francophones
 - b) Néerlandophones
 - c) Autres :
 - d) Pas de majorité significative (50%/50%, 60%/40%)

2. La langue principale de communication au sein de l'entreprise est :
 - a) Le français
 - b) Le néerlandais
 - c) Autre :
 - d) Bilingue (français et néerlandais)
 - e) Trilingue (une part équitable entre le français, le néerlandais et l'anglais)

3. L'entreprise a-t-elle mis en place une politique linguistique concernant l'usage et l'emploi des langues ?
 - a) Oui et le personnel respecte et applique cette politique
 - b) Oui mais le personnel ne la respecte pas et choisit la langue plus naturelle/la plus efficace pour communiquer
 - c) Non l'emploi et l'usage des langues sont informels : le personnel choisit la langue plus naturelle/la plus efficace pour leurs échanges

4. Si oui, quel département a pris l'initiative de mettre au point cette politique ?
 - a) Ressources Humaines
 - b) Juridique
 - c) Direction Générale
 - d) Autre :

5. Si oui, veuillez indiquer les grandes lignes de cette politique linguistique (ou joindre un exemplaire de la politique linguistique).

6. Pensez-vous que votre politique linguistique a un impact sur le sentiment d'appartenance des employés ?
- a) Oui
 - b) Non
 - c) Je ne sais pas
7. Si oui, comment l'entreprise mesure-t-elle l'efficacité de la politique linguistique et son impact sur le sentiment d'appartenance des employés ?
- a) Par le biais d'enquêtes régulières auprès des employés
 - b) Par le suivi des indicateurs de satisfaction et de rétention des employés
 - c) Aucune mesure spécifique n'est mise en place
8. Quelles langues les travailleurs utilisent-ils pour communiquer en interne ?
- a) Uniquement leur langue maternelle, peu importe la situation
 - b) Ils utilisent la langue (français et/ou néerlandais) parlée par la majorité dans la conversation (exemple : un francophone parle néerlandais car il est le seul francophone dans la conversation)
 - c) L'anglais
 - d) Autre (veuillez préciser) :
9. L'entreprise réalise-t-elle des efforts pour faciliter la communication entre les employés des différentes communautés linguistiques ?
- a) Oui, à travers des formations linguistiques
 - b) Oui, en encourageant les échanges inter-linguistiques
 - c) Autres ? Précisez :
 - d) Non, il n'y a pas d'efforts particuliers
10. Dans quelle langue sont publiées les notes internes officielles de l'entreprise ?
- a) Uniquement dans la langue du siège d'exploitation (français ou néerlandais)

- b) Dans la langue du siège d'exploitation et en anglais
- c) Dans les deux langues nationales
- d) Dans les deux langues nationales et en anglais
- e) Uniquement en anglais
- f) Autre :

11. Dans quelle langue se déroulent généralement les réunions internes ?

- a) Uniquement dans la langue du siège d'exploitation (français ou néerlandais)
- b) Dans la langue parlée par la majorité des participants à la réunion
- c) Les deux langues sont utilisées pendant les réunions
- d) En anglais

12. Selon vous, quels sont les facteurs qui jouent un rôle dans le développement du sentiment d'appartenance des travailleurs à l'entreprise ? Vous pouvez sélectionner plusieurs facteurs.

- a) Un management efficace et performant
- b) Une information de qualité sur la stratégie et les activités de l'organisation
- c) Une définition claire des rôles et des responsabilités
- d) Un travail stimulant et motivant
- e) Le respect et la considération
- f) L'accent sur la qualité et le service de la clientèle
- g) La mise en place de *Team Buildings*
- h) La mise en place d'événements sportifs
- i) Le journal/magazine interne
- j) Le temps depuis lequel ils travaillent dans l'entreprise
- k) Les valeurs
- l) Le multilinguisme
- m) Autre(s) :

13. Selon vous, le multilinguisme influe-t-il sur le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise ?

- a) Oui, le multilinguisme renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- b) Non, le multilinguisme ne joue aucun rôle dans le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise
- c) Il crée des tensions et des divisions au sein de l'entreprise et diminue donc le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- d) Autre (veuillez préciser) :

14. Existe-t-il des défis spécifiques liés au multilinguisme dans l'entreprise ? Si oui, veuillez les décrire brièvement :

15. Existe-t-il des défis spécifiques liés au développement du sentiment d'appartenance dans l'entreprise ?

- a) Oui
- b) Non

16. Veuillez les décrire brièvement :

Je vous remercie pour votre participation à ce questionnaire et pour l'aide précieuse apportée à mon mémoire !

1.4 Annexe 4 : Questionnaire envoyé aux employés de l'URBSFA

Préface

Bonjour à toutes et tous,

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire à l'UCLouvain FUCaM Mons, je m'intéresse aux stratégies mises en place par la communication interne de la RBFA afin de développer le sentiment d'appartenance du personnel et au rôle du multilinguisme dans le développement de ce sentiment.

Pourquoi participer :

En participant à ce questionnaire, vous aurez l'opportunité d'exprimer votre point de vue sur le rôle du multilinguisme dans l'entreprise, son impact sur votre expérience quotidienne et votre sentiment d'appartenance.

Vous contribuerez directement à l'amélioration de votre environnement de travail en permettant l'identification des forces et faiblesses éventuelles des pratiques de communication interne.

Vos réponses anonymes à ce questionnaire m'aideront à obtenir des informations précieuses pour mon mémoire et à mieux comprendre les stratégies mises en place par la communication interne.

La complétion de ce questionnaire devrait prendre 30 minutes.

Je vous remercie à l'avance pour votre participation et pour l'aide apportée à mon mémoire !

Pour toute question, vous pouvez me contacter par Teams ou mail.

Arno Vander Syype

Consentement

Conformément à la réglementation en vigueur (RGPD), je me dois de vous demander votre consentement pour l'utilisation des données qui vont être récoltées dans le cadre de cette enquête. Celles-ci seront anonymisées, confidentielles et ne seront pas utilisées à d'autres fins que la présente étude. En poursuivant ce questionnaire, vous reconnaissez être âgé d'au moins 18 ans, que vous avez lu les informations ci-dessus et que vous acceptez de participer à cette étude.

- a) Oui
- b) Non

Questions

1. Depuis quand travaillez-vous dans l'entreprise ?
 - a) Moins d'un an
 - b) 1 à 5 ans
 - c) Plus de 5 ans
 - d) Plus de 10 ans

2. Votre langue maternelle est :
 - a) Le français
 - b) Le néerlandais
 - c) Autre :

3. Utilisez-vous le français dans l'entreprise ?
 - a) Oui
 - b) Non

4. Cette langue était-elle requise lors de l'embauche ?
 - a) Oui
 - b) Non

5. Utilisez-vous le néerlandais dans l'entreprise ?
 - a) Oui
 - b) Non

6. Cette langue était-elle requise lors de l'embauche ?
 - a) Oui

b) Non

7. Utilisez-vous l'anglais dans l'entreprise ?

a) Oui

b) Non

8. Dans quel(s) cas utilisez-vous l'anglais ?

9. Cette langue était-elle requise lors de l'embauche ?

a) Oui

b) Non

10. Dans quel département travaillez-vous :

a) Département « Sports »

b) Département « Legal & Competitions »

c) Département « Referee »

d) Département « Marketing »

e) Département « Operations »

f) Département « Finances »

g) Département « Human Resource »

h) Département « Digital Office »

11. Votre département se compose majoritairement de :

a) Francophones

b) Néerlandophones

c) Autres :

d) Pas de majorité significative (50%/50%, 60%/40%)

12. Au quotidien dans l'entreprise, vous communiquez majoritairement :
- a) En français
 - b) En néerlandais
 - c) Bilingue (je parle en français et en néerlandais de manière équitable)
 - d) En anglais
 - e) Trilingue (je parle en français, en néerlandais et en anglais de manière équitable)
13. Au quotidien, êtes-vous majoritairement en contact avec des gens qui ont la même langue maternelle que vous ?
- a) Oui
 - b) Non
14. Évaluez vos compétences linguistiques sur une échelle de A1 (niveau débutant) à natif dans les trois langues pour les quatre compétences :
- A1 (élémentaire introductif), A2 (élémentaire intermédiaire), B1 (indépendant), B2 (indépendant avancé), C1 (expérimenté autonome), C2 (expérimenté maîtrise), natif (langue maternelle).
- a) Français compréhension orale
 - b) Français expression orale
 - c) Français compréhension écrite
 - d) Français expression écrite
 - e) Néerlandais compréhension orale
 - f) Néerlandais expression orale
 - g) Néerlandais compréhension écrite
 - h) Néerlandais expression écrite
 - i) Anglais compréhension orale
 - j) Anglais expression orale
 - k) Anglais compréhension écrite
 - l) Anglais expression écrite

15. Classez par ordre de préférence les trois propositions en fonction de votre degré d'appartenance (1 est celui à laquelle vous vous sentez le plus appartenir).

- a) Le département (1-2-3)
- b) L'entreprise (1-2-3)
- c) Le groupe linguistique (1-2-3)

16. Êtes-vous fier de faire partie de l'entreprise ?

- a) Totalelement d'accord
- b) Plutôt d'accord
- c) Neutre
- d) Plutôt pas d'accord
- e) Pas du tout d'accord

17. Expliquez votre choix.

18. Comment utilisez-vous les langues pour communiquer en interne ?

- a) J'utilise uniquement ma langue maternelle peu importe la situation
- b) J'utilise la langue (français et/ou néerlandais) parlée par la majorité dans la conversation (exemple : un francophone parle en néerlandais car il est le seul francophone ou car il y a moins de francophones dans la conversation)
- c) L'anglais
- d) Autre :

19. L'entreprise a-t-elle mis en place une politique linguistique écrite concernant l'usage et l'emploi des langues ?

- a) Oui, et je l'applique dans mon quotidien
- b) Oui, mais je ne la respecte pas et je choisis la langue qui est la plus naturelle/efficace pour communiquer
- c) Non, l'emploi et l'usage des langues sont informels : je choisis la langue plus naturelle/la plus efficace pour communiquer

20. Si oui, quel département a pris l'initiative de mettre au point cette politique ?
- a) People and sustainability department
 - b) Legal Direction & Competitions
 - c) Autre :
21. Si l'entreprise a une politique linguistique écrite, comment a-t-elle été mise au point ?
- a) En concertation avec les employés pour qu'elle soit adaptée à la réalité du terrain
 - b) Sans consulter les employés
 - c) Je ne sais pas
 - d) Autre :
22. Si l'entreprise a une politique linguistique écrite, veuillez indiquer les grandes lignes de cette politique linguistique (ou joindre un exemplaire de la politique linguistique).
23. Pensez-vous que cette politique linguistique écrite a un impact sur votre sentiment d'appartenance à l'entreprise ?
24. Si l'entreprise n'a pas de politique linguistique écrite, êtes-vous au courant de règles à respecter concernant l'utilisation des langues ?
- a) Oui, j'ai reçu un briefing par mes collègues lors de ma prise de fonction
 - b) Non, je ne suis pas au courant de règles informelles à respecter
 - c) Autre :
25. Dans quelle(s) langue(s) recevez-vous les notes internes officielles (ex : les informations sur l'intranet) ?
- a) Uniquement dans la langue du siège d'exploitation (français)

- b) Dans la langue du siège d'exploitation et en anglais
- c) Dans les deux langues nationales
- d) Dans les deux langues nationales et en anglais
- e) Uniquement en anglais
- f) En néerlandais
- g) En néerlandais et en anglais
- h) Autre :

26. Dans quel cadre l'entreprise communique-t-elle vers vous dans une autre langue que votre langue maternelle ?

- a) Lors de réunions très officielles (ex : réunions plénières où tous les employés sont présents)
- b) Lorsque je reçois des mails
- c) Lorsque mon supérieur hiérarchique s'adresse à moi
- d) Lorsque mes collègues s'adressent à moi de manière informelle
- e) Sur le temps de midi, quand je suis à la cantine
- f) Autre(s) :

27. Dans quelle(s) langue(s) se déroulent généralement les réunions internes auxquelles vous participez le plus fréquemment :

- a) Uniquement dans la langue du siège d'exploitation (français)
- b) Dans la langue du siège d'exploitation et en anglais
- c) Dans les deux langues nationales
- d) Dans les deux langues nationales et en anglais
- e) Uniquement en anglais
- f) En néerlandais
- g) En néerlandais et en anglais
- h) Dans la langue maternelle parlée par la majorité des participants à la réunion

28. Comment qualifieriez-vous ces réunions ?

- a) Réunions très officielles (ex : réunions plénières où tous les employés sont présents)
- b) Réunions plus régulières (ex : réunion d'équipe hebdomadaire)
- c) Réunions informelles (ex : le temps de midi)

29. Le département de communication met-il en place des stratégies pour faciliter la communication entre les employés des différentes communautés linguistiques et favoriser un sentiment d'appartenance ?

- a) Oui, en insistant pour que le bilinguisme ou le multilinguisme soit un critère d'embauche
- b) Oui, en promouvant les valeurs de l'entreprise plutôt que la langue de travail
- c) Oui, en offrant une formation en communication interculturelle
- d) Oui, en encourageant l'empathie, la patience, les pratiques de vérification de la compréhension et l'ajustement des modes de communication
- e) Oui, à travers des formations linguistiques
- f) Oui, à travers des services de traduction et d'interprétation
- g) Oui, en étant attentif aux dynamiques sociales qui se cachent derrière les choix linguistiques afin de prévenir l'exclusion
- h) Oui, en offrant une formation en équité, inclusion et diversité
- i) Oui, en s'assurant que la politique linguistique (s'il y en a une) respecte la législation locale en vigueur sur le territoire où elle s'applique
- j) Non, il n'y a pas d'efforts particuliers
- k) Autre(s) (expliquez) :

30. Quel dispositif souhaiteriez-vous voir mis en place ?

31. Le département de communication prend-il des initiatives pour assurer une bonne ambiance et une bonne cohésion au sein de l'entreprise ? Expliquez brièvement.

- a) Oui
- b) Non

32. Expliquez.

33. Le département de communication favorise-t-il votre implication et votre engagement ?

- a) Totalelement d'accord
- b) Plutôt d'accord
- c) Neutre
- d) Plutôt pas d'accord
- e) Pas du tout d'accord

34. Expliquez.

35. Quel regard portez-vous sur la communication interne de l'entreprise ? Expliquez en quelques mots.

36. Vous sentez-vous valorisé par l'entreprise ? Expliquez brièvement.

- a) Totalelement d'accord
- b) Plutôt d'accord
- c) Neutre
- d) Plutôt pas d'accord
- e) Pas du tout d'accord

37. Expliquez.

38. Pensez-vous que la mise en place d'une langue commune (lingua franca) pour tous les employés pourrait vous aider à mieux comprendre vos collègues, avoir un meilleur accès à l'information et participer plus équitablement à l'ensemble des activités de l'entreprise ?

- a) Totalelement d'accord

- b) Plutôt d'accord
- c) Neutre
- d) Plutôt pas d'accord
- e) Pas du tout d'accord

39. Expliquez.

40. Pensez-vous que la mise en place d'une langue commune (lingua franca) pourrait créer et/ou développer votre sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

- a) Totalelement d'accord
- b) Plutôt d'accord
- c) Neutre
- d) Plutôt pas d'accord
- e) Pas du tout d'accord

41. Expliquez.

42. Selon vous, quels sont les facteurs qui jouent un rôle dans le développement de votre sentiment d'appartenance à l'entreprise ? Vous pouvez sélectionner plusieurs facteurs.

- a) Un management efficace et performant
- b) Une information de qualité sur la stratégie et les activités de l'organisation
- c) Une définition claire des rôles et des responsabilités
- d) Un travail stimulant et motivant
- e) Le respect et la considération
- f) L'accent sur la qualité et le service de la clientèle
- g) La mise en place de *Team Buildings*
- h) La mise en place d'événements sportifs
- i) Le journal/magazine interne
- j) Le temps depuis lequel je travaille dans l'entreprise
- k) Les valeurs

l) Le multilinguisme

m) Autre(s) :

43. De manière plus générale, quelles stratégies sont mises en place par le service de communication interne afin de développer le sentiment d'appartenance des employés ?

44. Selon vous, le multilinguisme affecte-t-il votre sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

a) Oui, le multilinguisme renforce mon sentiment d'appartenance à l'entreprise

b) Non, le multilinguisme ne joue aucun rôle dans le développement de mon sentiment d'appartenance à l'entreprise

c) Il crée des tensions et des divisions au sein de l'entreprise et diminue donc mon sentiment d'appartenance à l'entreprise

d) Autre (précisez) :

45. En tant que francophone, comment vous sentez-vous par rapport à la majorité néerlandophone au sein de la RBFA ?

a) Je me sens appartenir à la majorité néerlandophone

b) Je ne me sens pas appartenir à la majorité néerlandophone

46. Expliquez

47. En tant que néerlandophone, comment vous sentez-vous par rapport à la minorité francophone au sein de la RBFA ?

48. Expliquez

49. Existe-t-il des défis spécifiques liés au développement de votre sentiment d'appartenance dans l'entreprise ?

- a) Oui
- b) Non

50. Si oui, veuillez les décrire brièvement :

51. Si vous le souhaitez, vous pouvez ajouter quelques pistes de réflexion.

Je vous remercie pour votre participation à ce questionnaire et pour l'aide précieuse apportée à mon mémoire !

Quelles stratégies sont mises en place par la communication interne de l'Union royale belge des Sociétés de Football Association (URBSFA) afin de développer le sentiment d'appartenance du personnel ? Et dans quelle mesure le multilinguisme prend-il part au développement de ce sentiment ?

Ce mémoire tente de proposer une réponse à ces deux questions par une étude basée sur l'analyse de deux questionnaires et une observation participante. Cette démarche repose sur la mise en relation de trois concepts clés, à savoir la communication interne, le sentiment d'appartenance et le multilinguisme.

Les résultats montrent que, dans le cas étudié, les stratégies mises en place afin de développer le sentiment d'appartenance sont multiples. Elles se fondent principalement sur trois piliers. Premièrement sur la langue avec, en autres, des formations linguistiques et un service de traduction et d'interprétation. Deuxièmement sur la communication interne au travers de l'intranet et de réunions avec tous les employés. Et troisièmement sur l'événementiel avec deux *Team Buildings* annuels et des challenges entre collègues. Néanmoins, certaines stratégies mises en place ne sont pas perçues par les employés comme des facteurs essentiels au développement de ce sentiment. De ce fait, bien que leur appartenance à l'organisation reste significative, ils se sentent appartenir en priorité à leur département.

De plus, cette étude permet de mettre en lumière le fait que le multilinguisme n'est pas un facteur prépondérant du développement du sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'organisation. Toutefois, il le renforce car il fait partie intégrante de l'identité de l'entreprise. Cela se concrétise notamment par la défense du multilinguisme institutionnel par les employés et leur opposition à l'instauration d'une langue unique.

Mots-clés : communication interne, sentiment d'appartenance, multilinguisme