

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

Une approche constitutive du multilinguisme en organisation

Le cas de Greenpeace Belgique

Auteur : **ROBBEETS Caroline**
Promoteur(s) : **BOIVIN Geneviève (Université de Sherbrooke)**
Année académique **2019-2020**
Master [120] en communication, à finalité spécialisée : gestion
de la communication d'organisation et des relations publiques
Bi-diplôme en communication stratégique internationale

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice Geneviève Boivin pour son suivi, sa disponibilité et ses retours toujours rapides et constructifs, pour avoir su m'orienter et m'encourager tout au long des différentes étapes de la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, je suis reconnaissante envers l'organisation, Greenpeace Belgique, qui m'a autorisée à récolter des données et m'a ainsi permis de me pencher sur un cas d'étude intéressant. Je remercie aussi spécialement les employés qui ont accepté de participer à ma recherche et y ont consacré une partie de leur temps.

Mes sentiments de gratitude s'adressent également à mes proches et spécialement à ma mère, pour son soutien tout au long de mon parcours universitaire, ainsi qu'à mes amis, Adrien, Elise, Estelle, Magalie et Quentin qui m'ont encouragée et soutenue pendant mes études et lors de ma recherche.

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 mon travail.

Table des matières

Introduction	7
Cadre contextuel.....	9
1. Multilinguisme dans le monde.....	9
1.1. Le cas de la Belgique	11
1.1.1. Conclusion.....	14
1.2. Enjeux stratégiques pour les organisations.....	14
2. Les ONGI environnementales	16
2.1. Définition et pertinence	16
2.2. Communication et multilinguisme dans les ONGI	17
2.3. Le cas de Greenpeace.....	18
3. Conclusion.....	19
État des connaissances	20
1. Multilinguisme.....	20
1.1. Définition.....	20
1.1.1. Individuel vs. social.....	20
1.1.2. Compétence vs. utilisation.....	21
1.1.3. Bilinguisme vs. multilinguisme	22
1.1.4. Langue et langage.....	23
1.2. La recherche sur le multilinguisme	24
2. Multilinguisme en organisation	26
Questions de recherche	30
Cadre théorique	32
1. Les approches constitutives de la communication.....	32
1.1. Origine.....	32
1.2. Six prémisses.....	33
1.3. Trois courants de pensée	35
2. L'École de Montréal	36
2.1. L'École de Montréal et multilinguisme : six caractéristiques	37
2.1.1. L'action du discours	38
2.1.2. La continuité de programmes d'action par la traduction	39
2.1.3. La présentification	39
2.1.4. La matérialité.....	40
2.1.5. L'autorité	41
2.1.6. L'organisation.....	41
2.1.7. Conclusion.....	42

Méthodologie	44
1. Collecte de données.....	44
1.1. Observation participante	44
1.1.1. Principes.....	44
1.1.2. Observation participante chez Greenpeace Belgique.....	45
1.1.3. Données récoltées.....	46
1.2. Entrevues semi-dirigées.....	47
1.2.1. Principes.....	47
1.2.2. Données récoltées.....	48
1.3. Enregistrement de réunions.....	50
1.4. Conclusion	50
2. Analyse de données.....	51
2.1. Analyse de conversations.....	51
2.1.1. Principes.....	51
2.1.2. Analyse réalisée	53
Analyse	55
1. Primauté des enjeux pragmatiques sur les enjeux linguistiques.....	55
2. Les réunions, lieux de matérialité	63
2.1. Matérialisation d'un projet.....	63
2.2. Matérialisation de politiques linguistiques	68
3. (En)jeux d'autorité entre personnes et entre langues	70
Discussion	75
1. L'usage des langues, un processus organisant	75
2. Le multilinguisme en réunion, négociation et autorité.....	78
3. Implications stratégiques.....	80
4. Conclusion, limites et pistes de recherches futures.....	82
Bibliographie	83
Annexe	95

Introduction

Le multilinguisme est un phénomène répandu dans notre monde globalisé, qu'il soit individuel, sociétal ou organisationnel (Cenoz, 2013). En organisation, on parle ainsi de *multilinguisme institutionnel*, concept qui renvoie aux politiques linguistiques et à l'usage des langues en organisation, tant dans ses communications internes qu'externes, et diffère de l'instauration d'une langue d'entreprise unique – souvent l'anglais, considéré comme (*business*) *lingua franca*. Les organisations situées dans des pays multilingues, comme en Belgique, et les organisations internationales constituent des lieux propices à ce phénomène, et donc à son étude. Parmi ces organisations et en vue du rôle important des organisations non gouvernementales (ONG) dont nous discuterons, nous nous pencherons dans le cadre de ce mémoire sur un bureau de Greenpeace.

Nous creuserons d'abord ce concept de multilinguisme et explorerons la recherche qui s'y est consacrée, notamment en contexte organisationnel. Cette revue de littérature, exposée dans le deuxième chapitre, démontre que si de nombreuses recherches portent sur le multilinguisme dans des organisations telles que des entreprises multinationales, peu approchent les ONG. Pourtant, elles aussi opèrent au-delà des frontières linguistiques et leur nature même s'oppose à l'imposition d'une langue unique.

En conséquence des constats qui ressortent de ces deux premiers chapitres et comme expliqué dans le troisième, nous nous pencherons sur l'étude des langues au sein de Greenpeace Belgique. Plus précisément, nous tenterons de répondre aux deux questions de recherche suivantes : « *En quoi et comment la pratique du multilinguisme joue-t-elle un rôle dans les processus organisants d'une ONG environnementale telle que Greenpeace Belgique ? Et comment ce multilinguisme s'y négocie-t-il dans les conversations durant les réunions ?* ». En effet, ces questions sont particulièrement intéressantes dans le cadre d'un master en communication stratégique puisque, si l'usage de langues et le multilinguisme jouent un rôle dans les processus organisants, il est dès lors primordial de l'inclure dans les réflexions stratégiques organisationnelles.

Dans l'objectif d'y apporter réponses, cette recherche se situe dans un cadre théorique spécifique, soit les approches constitutives de la communication et plus spécifiquement dans les travaux issus de l'École de Montréal, développé dans le quatrième chapitre. Cette école de pensée postule que c'est par la communication que l'organisation et les processus organisants s'actualisent et elle s'applique à approcher comment les organisations sont reproduites et coproduites par le biais d'interactions continues.

En lien avec cet ancrage théorique, la méthodologie employée repose principalement sur de l'analyse des conversations ayant eu lieu durant une réunion de l'équipe de la campagne *Clean Air Now* – complétée par de l'observation participante et des entretiens – et sera décrite dans le cinquième chapitre. Cette méthodologie est particulièrement intéressante pour ce sujet d'étude puisqu'elle permet d'approcher de manière directe et détaillée cet objet processuel que constitue la communication.

L'avant-dernier chapitre sera quant à lui consacré à l'analyse. Nous y verrons que, dans la réunion analysée, les enjeux pragmatiques prennent le dessus sur les enjeux linguistiques. En effet, l'alternance de langues et les traductions servent davantage à faire des choses qu'à se comprendre ou permettre à chacun de parler sa langue. En revanche, un répertoire commun de mots issus de plusieurs langues est co-construit par les participants, notamment lorsque les lacunes de l'un invitent un autre à proposer une solution. Nous verrons également comment l'autorité s'y négocie constamment, que ce soit entre personnes ou entre langues, notamment grâce à la présentification de divers agents. D'autres éléments sont également rendus présents, dans cette réunion, dont un projet de collaboration auquel l'organisation a été invitée à participer, mais aussi ses politiques linguistiques.

Pour finir, dans le dernier chapitre, nous discuterons comment ces éléments nous permettent d'apporter des éléments pertinents pour répondre à nos deux questions de recherche et nous apporterons des pistes intéressantes à explorer dans de futures recherches.

Cadre contextuel

1. Multilinguisme dans le monde

Le multilinguisme n'est pas un phénomène récent. Dans l'Europe du Moyen-âge déjà, des multilingues étaient responsables de la traduction de textes arabes et grecs en latin. Aujourd'hui, avec entre cinq et six mille langues vivantes pour moins de deux cents pays, c'est un phénomène très répandu, et ce, dû à divers facteurs (Cenoz, 2013).

Premièrement, environ un quart de tous les pays comptent plus d'une langue officielle¹. Pour ces pays officiellement multilingues, il existe deux possibilités, soit des territoires linguistiques y sont clairement définis, tel qu'en Suisse, soit plusieurs langues sont parlées à travers tout le pays, comme c'est le cas en Irlande. Toutefois, nombreux sont les pays où plusieurs langues sont pratiquées sans être officielles. Par exemple, au Cameroun qui a pour langues officielles l'anglais et le français, plus de trois cents langues sont en réalité recensées (Sánchez, 2017).

De plus, la répartition inégale des locuteurs des différentes langues renforce ce phénomène, puisque cela implique que ceux qui parlent des langues minoritaires doivent presque obligatoirement en parler une autre dans leur vie quotidienne, notamment la langue d'État dominante. C'est le cas, par exemple, des locuteurs de langues indigènes comme le navajo aux États-Unis, le maori en Nouvelle-Zélande ou le gallois au Royaume-Uni. Par ailleurs, les multilingues peuvent également être des immigrants ayant appris la langue de leur pays d'accueil (Cenoz, 2013).

En effet, les déplacements de populations d'un pays à un autre impactent la distribution des langues au sein des pays d'accueil. La présence de ces personnes affecte non seulement leur répertoire linguistique individuel, mais aussi ceux de la population autochtone et des institutions locales et nationales (Blommaert et al., 2005). Comme le démontrent Blommaert et al. « [i]t affects, in sum, the sociolinguistic economy of the place, not only of the individuals living in or using it. It is a systemic phenomenon which affects

¹ <https://www.uottawa.ca/clmc/55-bilingual-countries-world>

the sociolinguistic system » (p. 201). Par conséquent, la connaissance linguistique de l'ensemble de la main d'œuvre se trouve modifiée. Ainsi, aux États-Unis, « [the] workforce itself has become increasingly multilingual. Due at least in part to the influx of immigrants to the USA who speak little or no English at all » (Offermann et al., 2014, p. 645).

En réalité, tout flux de personnes mais aussi de biens vers d'autres pays affecte la distribution globale des langues. Si la globalisation, interprétée comme internationalisation, à savoir la croissance des transactions et de l'interdépendance entre les pays menant à « a more global world [...] where more messages, ideas, merchandise, money, investments, pollutants and people cross borders between national-state-territorial units » (Scholte, 2007, p. 1473), influence la distribution linguistique, elle a aussi des répercussions sur les langues en organisations. Comme l'affirme Lavric (2009), « en ce siècle de globalisation, c'est peut-être au niveau des entreprises que nous assistons, par nécessité, aux plurilinguismes les plus spectaculaires » (p. 3).

D'autres phénomènes, comme la propagation d'une langue sur la scène internationale et dont la connaissance ouvre par conséquent des portes économiques ou sociales, permettent aussi de comprendre l'ampleur des situations multilingues, notamment en organisation. Actuellement, c'est le cas avec l'anglais (Cenoz, 2013). En effet, « English is the most spoken language in the world, not only as a first or as a second language, but also as a foreign language used to communicate with others » (Chokalova, 2015, p. 35). Chokalova (2015) explique qu'avec cette globalisation et le besoin de compréhension mutuelle, les gens des quatre coins du globe ont accepté l'anglais comme langue de communication internationale. Et ce, non seulement comme langue des affaires, mais aussi lorsque les gens sont en voyage. Pour ces raisons, l'anglais joue également un rôle très important dans l'éducation et est la langue dominante dans les sciences, les technologies, les médias et dans la recherche et c'est elle qu'on utilise pour éviter les situations de conflit, soit comme langue auxiliaire, neutre (Chokalova, 2015). Akujobi (2019) décrit ainsi l'exemple du Nigeria, pays avec une grande diversité linguistique, où la nécessité de briser la barrière linguistique pour permettre

une communication mutuelle intelligible a conduit à l'introduction de la langue anglaise dans le pays.

Ces différents facteurs que sont le nombre de langues parlées dans le monde, le multilinguisme officiel de nombreux pays, la répartition inégale des locuteurs, l'immigration, la globalisation et l'expansion de l'anglais jouent donc un rôle dans l'importance actuelle du multilinguisme dans le monde et en organisation. En conclusion, nombreux – si pas tous – sont les pays faisant face aux enjeux de multilinguisme. Parmi eux, on retrouve la Belgique qui compte trois langues officielles, à savoir le français, le néerlandais et l'allemand.

1.1. Le cas de la Belgique

En Belgique, le multilinguisme est ancré dans l'histoire du pays. Comme de nombreux pays européens, la Belgique, ou du moins ses territoires actuels, s'est vu morcelée et partagée entre diverses nations au cours des siècles (Stengers, 2002). S'y sont succédé une Belgique romaine, franque, bourguignonne, espagnole, autrichienne ou encore française (Hayt & Galloy, 2001; Weber, 2013). Les territoires et leurs habitants se sont donc vu appartenir à diverses nations, influençant l'emploi des langues.

Les dernières années avant sa révolution en 1830, le pays appartient aux Pays-Bas (Weber, 2013). Si le choix du français comme langue officielle paraît légitime au lendemain de la révolution contre ce pouvoir, cette décision est rapidement source de tensions. La domination du français et le processus de francisation qui a lieu partout (Weber, 2013) entraînent rapidement la naissance d'un mouvement flamand – réclamant l'égalité du flamand et du français sur leurs territoires – dont les succès voient graduellement le jour (Bitsch, 2004). Subséquemment, un mouvement wallon se développe également à partir des années 1870, revendiquant une Belgique unitaire francophone (Bitsch, 2004; Sinardet, 2008; Weber, 2013).

Au lendemain de la guerre, des mesures linguistiques sont progressivement votées, telles que l'usage exclusif du néerlandais en Flandre et du français en Wallonie dans les écoles, les administrations, la justice et

l'armée. Deux régions unilingues sont donc créées, avec une capitale bilingue. En Flandre et en Wallonie, l'idée d'une Belgique fédérale connaît au début peu de succès, mais se propage peu à peu (Bitsch, 2004).

Après la Seconde Guerre mondiale, les tensions remontent rapidement à la surface. C'est d'abord « la question royale » qui va jouer un rôle important dans la division des Belges. Cette dernière concerne le retour du roi Léopold III suite à son attitude pendant la guerre. Un vote est effectué et avec 57,7 % de voix positive, le roi peut revenir. En Flandre, 72,3 % sont pour, mais seulement 48% à Bruxelles et 42 % en Wallonie. En Wallonie, des grèves et manifestations éclatent et le roi accepte finalement de déléguer ses pouvoirs à son fils en 1951. Si la population wallonne voit cette décision d'un bon œil, les Flamands se sentent humiliés et relancent leurs revendications en faveur d'une réforme des structures politiques (Bitsch, 2004).

Sur le plan industriel, l'équilibre s'inverse, le Nord supplante le Sud. Par conséquent, les Flamands se sentent toujours opprimés alors que plus nombreux et plus puissants économiquement, tandis que les Wallons se sentent de plus en plus opprimés à leur tour. Par conséquent, on assiste en 1960 à la « grève du siècle » et, en 1962, des lois linguistiques annoncent peu à peu le processus de fédéralisation du pays. D'ailleurs, la frontière linguistique est définitivement fixée. Deux grandes régions linguistiques unilingues stables sont donc délimitées, plus une petite partie germanophone et Bruxelles qui reste bilingue (Bitsch, 2004; Van Hauthem et al., 2007; Weber, 2013).

À cette époque, les aspirations fédéralistes continuent d'exister et même d'augmenter. Toutefois, sur le plan politique, rien ne bouge encore vraiment, jusqu'à ce que « l'affaire de Louvain » éclate, concernant l'Université de Louvain, implantée en Flandres. Après les nouvelles lois linguistiques, les Flamands exigent la scission de l'université alors bilingue et le transfert en Wallonie des étudiants wallons. Les confrontations entre les Flamands et les Wallons sont virulentes et entraînent même la dissolution des Chambres. Le nouveau gouvernement promet alors de remodeler la Belgique (Bitsch, 2004).

En 1970, la révision constitutionnelle met fin à l'état unitaire et instaure un état communautaire et régional. Trois communautés sont reconnues : la Communauté flamande, francophone et germanophone. Leurs décrets font force de loi dans les domaines qui leur sont confiés comme la télévision, l'emploi des langues dans les administrations et la culture. En outre, trois régions autonomes sont constituées : la Région wallonne, flamande et bruxelloise (Bitsch, 2004).

Cependant, les crises continuent et de nouvelles séries de réformes voient le jour dans les années '80 et les compétences et l'autonomie des Régions et des Communautés sont progressivement élargies. Finalement, en 1993, la Belgique devient officiellement un État fédéral. Les entités fédérées, les Régions et Communautés, se voient attribuer de nouvelles compétences et leur pouvoir exécutif deviennent des gouvernements (Bitsch, 2004).

Aujourd'hui encore, des tensions persistent et amènent lois et réformes. Parmi elles, on ne peut oublier la crise de 2007-2008 et celle de 2011 où la Belgique est restée respectivement 194 et 541 jours sans gouvernement suite aux désaccords entre les partis flamands et francophones. Toutefois, si certaines idées séparatistes subsistent, elles ne sont pas gagnantes et la Belgique constitue toujours un seul État.

Selon Statbel², l'office belge de statistique, au premier janvier 2019, le pays comptait parmi ses 11 millions d'habitants 57,64%, en Région flamande, 57,64%, en Région wallonne et 10,57% à Bruxelles-Capitale. La communauté germanophone se retrouve au sein de la Région wallonne et compte 77.527 habitants, soit 0,68% de la population totale. Toutefois, ces chiffres représentent uniquement des données relatives au lieu de domicile et non aux langues parlées. Ainsi, rien qu'à Bruxelles, « more than 100 home languages are spoken » (Kerremans et al., 2018, p. 759) et l'arabe est parlé par 17,9% de la population (Kerremans et al., 2018). Ces chiffres sont notamment liés à l'afflux massif de réfugiés en Europe dans les dernières années (Kerremans et al., 2018).

² <https://statbel.fgov.be/fr>

1.1.1. Conclusion

Située au centre de l'Europe et en tant que pays multilingue, la Belgique est donc un lieu d'analyse idéal pour étudier le multilinguisme en organisation dans un monde globalisé. En effet, tous ces facteurs créent en Belgique, mais aussi ailleurs, un contexte particulier dans lequel évoluent les organisations. Par conséquent, les organisations situées en pays multilingue comme la Belgique se retrouvent confrontées à divers enjeux. Constituées d'une main d'œuvre diversifiée linguistiquement, le choix d'usage de langue interne y relève d'une décision stratégique. À l'externe également, l'organisation se retrouve face un public n'ayant pas une seule langue commune. De plus, outre les organisations basées dans ces pays multilingues, ce sont également les organisations internationales, de par leur nature même, qui font face à ces choix linguistiques puisque leur « internal communication involves crossing language boundaries and operating at the interface between several languages » (Fredriksson et al., 2006, p. 407).

Par conséquent, la section suivante sera vouée à la description des enjeux stratégiques liés au multilinguisme en milieu organisationnel.

1.2. Enjeux stratégiques pour les organisations

Au sein de multinationales, aligner les systèmes linguistiques sur les stratégies et les dynamiques organisationnelles améliore la communication, la coordination et le partage des connaissances (Luo & Shenkar, 2006). Dès lors, l'utilisation et le choix d'une langue d'entreprise relèvent d'un choix stratégique. En effet, elle faciliterait la communication formelle et informelle des informations et aiderait à développer une culture d'entreprise commune (Harzing & Pudelko, 2013). Dans cette même logique,

Language can also have an impact on conflict management in cross-cultural teams (Von Glinow et al., 2004), headquarters–subsidiary relations (Gupta, 1987), training effectiveness (Tung, 1982), knowledge transfer and diffusion (Ghoshal and Nohria, 1989), and the efficiency of the global value chain (Govindarajan and Gupta, 2001). It is via language that MNC [multinational corporations] executives develop their strategies and policies, disseminate and implement them. (Luo & Shenkar, 2006, p. 322)

Toutefois, si le choix d'une langue est stratégique, des chercheurs ont démontré à quel point il est difficile de faire ce choix ou de le renforcer, même pour les hautes directions (Fredriksson et al., 2006, p. 419). Ainsi, si l'anglais est souvent considéré comme *lingua franca* et que beaucoup d'organisations internationales l'utilisent pour faciliter les communications entre bureaux, son utilisation en organisation est contestée. D'abord, les niveaux d'anglais ne sont pas uniformes au sein d'une entreprise et les employés ne partagent donc pas forcément un cadre commun pour se comprendre (Steyaert et al., 2011). En outre, « introducing a common corporate language will not render the firm monolingual, as language diversity within a global firm is likely to persist » (Fredriksson et al., 2006, p. 409).

Au-delà de la nature internationale de certaines organisations, le statut multilingue de certains lieux est également un défi dans le choix et l'utilisation des langues. Par exemple, au Canada, le Nouveau-Brunswick est une des régions bilingues en ce qui concerne la langue de travail. Les fonctionnaires fédéraux ont donc le droit d'utiliser le français ou l'anglais au travail. Pourtant, pour l'administration fédérale, la question de la langue de travail représente un réel défi, car « c'est l'anglais qui, dans la plupart des cas, s'est imposé comme principale langue de travail [...] et les fonctionnaires francophones se sont souvent plaints de ne pas pouvoir travailler dans leur langue » (LeBlanc, 2006).

Cependant, ce ne sont pas seulement les multinationales ou les administrations qui font face au multilinguisme, mais tout type d'organisation, dont les organisations non gouvernementales internationales (ONGI). Pourtant, si la recherche sur le multilinguisme en organisation internationale est assez riche, peu se sont concentrés sur ces dernières. Or,

disseminating their message through the news media remains crucial in order to maintain a high public profile and to reach potential donors and activists. As such, the translation policies and strategies of NGOs are intimately related to their communication and growth strategy. (Tesseur, 2014, p. 564)

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons donc sur ces ONGI où le multilinguisme est peu exploré – Tesseur (2014) affirme même qu'il y est resté largement invisible – et, plus précisément, sur les ONGI

environnementales pour lesquelles, comme il sera démontré dans la section suivante, la communication est un outil majeur.

2. Les ONGI environnementales

2.1. Définition et pertinence

Telle que définie par le gouvernement québécois, une organisation non gouvernementale (ONG) est une

Organisation de type international qui émane de membres privés, ne relève pas d'un État et poursuit des intérêts publics ou humanitaires (défense des droits de la personne, protection de l'environnement, lutte contre la pauvreté, etc.). Les organisations non gouvernementales (telles que la Croix-Rouge et Médecins sans frontières) sont habituellement à but non lucratif et essentiellement financées par des dons privés. (Gouvernement du Québec, s.d.)

Au cours des dernières décennies, ces organisations se sont abondamment multipliées. Dans la littérature, certains évoquent même une « explosion » de ces acteurs (Ollitrault, 2010 ; Chartier, 2005). Face à la grande diversité d'objets ou de sujets visés par chacune d'elles, elles ont su s'imposer comme des acteurs au rôle important (Hobe, 1997). Quéinnec (2003) parle ainsi de *success-stories* et d'organisations ultraperformantes. L'existence même et les activités de ces ONG sont liées à des enjeux multiples, tant sur le plan économique que politique, social et environnemental.

Par ailleurs, l'environnement est devenu un enjeu central dans la société actuelle. Une étude récente sur le rôle des médias dans la construction des menaces sociétales en France (Pelletier & Drozda-Senkowska, 2019) a d'ailleurs démontré que les menaces environnementales se trouvent en troisième place, après l'économie et la société, des plus fréquemment évoquées dans la presse écrite. Elles occupent cette même place dans les menaces sociétales qui ont été les plus fréquemment évoquées par des personnes interrogées. Ainsi, « la question environnementale est centrale dans l'espace public depuis une cinquantaine d'années et des milliers d'engagements sont pris annuellement par des gouvernements, des

entreprises, des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations internationales » (Pestre, 2016, p. 19).

Face à ce rôle, de nombreux chercheurs se sont donc questionnés quant au rôle joué par les ONG et ONGI dans les enjeux environnementaux (Chartier, 2002 ; Ollitrault, 2010 ; Aubertin, 2013) et plus précisément quant à la place de la communication dans leurs activités.

2.2. Communication et multilinguisme dans les ONGI

Pour poursuivre leur mission qui est de protéger l'environnement, les ONG font en effet recours à diverses méthodes communicationnelles, que ce soit pour sensibiliser, faire du lobbying ou encore collecter des fonds. La communication externe se trouve donc au cœur de ces organisations. Deux publics cibles principaux sont ainsi visés, à savoir l'opinion publique occidentale et les médias, et ce au moyen de divers outils tels que des pétitions, des affiches, des manifestations, et aujourd'hui, les réseaux sociaux (Chartier & Ollitrault, 2005, dans Aubertin, 2013). Ces organisations s'adressent également aux instances politiques, aux entreprises, aux chaînes de distribution ou encore aux autres organisations similaires, notamment dans le cas de collaboration et de partenariats.

Les moyens de communication et les publics visés par ces organisations sont donc nombreux et diversifiés. Dès lors, les défis sont d'autant plus importants lorsqu'elles font face au multilinguisme. Ainsi, si un pays compte plusieurs langues officielles, elles devront, par exemple, communiquer dans différentes langues pour sensibiliser les diverses « strates linguistiques » de la population ou pour dialoguer avec les différentes instances politiques.

Par ailleurs, la communication interne pose également question, et ce de manière importante puisque « toute communication externe commence ou passe par la communication interne et qu'il existe un continuum opérationnel entre les deux » (Libaert & d'Almeida, 2014, p. 7). Libaert et d'Almeida (2014) expliquent également que « [l']objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre

d'informations dans l'organisation » (p. 24). De plus, depuis les dernières décennies, nombreuses sont les recherches qui affirment que la communication interne d'une organisation est aussi cruciale pour son succès que la communication externe (Louhiala-Salminen & Kankaanranta, 2012).

Les ONGI sont par définition internationales et donc composées de plusieurs bureaux dans différents pays qui collaborent dans un objectif commun. Par conséquent, les employés de ces différents bureaux doivent communiquer entre eux, bien qu'ils ne partagent pas la même langue. Ce phénomène se retrouve encore davantage renforcé dans un pays multilingue, comme en Belgique, où au sein d'un même bureau le personnel est diversifié linguistiquement.

En conclusion, de par leur nature même, les ONGI environnementales sont un lieu d'étude intéressant pour étudier le multilinguisme en organisation. Parmi elles, Greenpeace est une des plus larges ONG transnationales qui œuvrent pour la protection de l'environnement. Dans ce contexte, Greenpeace Belgique, bureau à la fois inséré dans un réseau international et basé dans un pays officiellement trilingue, constitue un cas d'étude pertinent.

2.3. Le cas de Greenpeace Belgique

Fondée en 1971, Greenpeace est aujourd'hui formée d'un large réseau, dotée d'une grande notoriété et d'un énorme budget. L'organisation compte plus de trois millions de membres, près de 2500 employés et de 50000 volontaires (Greenpeace, 2017). Sa structure est celle de nombreuses organisations similaires, composée d'un bureau international, de 28 bureaux nationaux ou régionaux et de multiples groupes locaux dans chacun de ces pays ou régions. L'organisation est ainsi présente dans 55 pays à travers les différents continents (Greenpeace, s. d.).

Dans certains cas, les organisations composées de différents bureaux choisissent, plutôt que pour une communication multilingue, de communiquer exclusivement en anglais. Louhiala-Salminen et Kankaanranta (2012), dans leur recherche sur la communication interne dans le contexte de

globalisation, évoquent ainsi le BEFL (*English as Business Lingua Franca*). Chez Greenpeace, c'est également la règle lorsqu'il s'agit de communication entre les différents bureaux. Toutefois, au sein des bureaux, chaque pays est libre de parler la langue du pays.

Si les bureaux de pays unilingues non anglophones sont donc déjà forcément confrontés à deux langues, ceux basés dans des pays ou régions multilingues se retrouvent donc à devoir communiquer, à l'interne comme à l'externe, en trois langues au moins, l'anglais et les langues du pays. Mener une étude de cas sur Greenpeace Belgique est donc pertinent pour aborder le multilinguisme en organisation, d'une part par le multilinguisme du pays où l'organisation se trouve, d'autre part parce qu'elle est insérée dans un réseau international.

3. Conclusion

Pour conclure, ce chapitre dévoile que bien nombreuses sont les organisations faisant face aux enjeux de multilinguisme, que ce soit lié à la globalisation ou l'immigration, à l'imposition de l'anglais comme langue internationale, au multilinguisme du pays, à la nature internationale de l'organisation ou à tous ces facteurs réunis comme c'est le cas chez Greenpeace Belgique. En prenant en compte ces éléments, le chapitre suivant tentera de dresser un état des connaissances de la recherche concernant le multilinguisme en organisation.

État des connaissances

1. Multilinguisme

1.1. Définition

Le multilinguisme est étudié dans divers domaines tels qu'en éducation, en linguistique, en sociologie et en psycholinguistique (Cenoz, 2013; Dagenais & Jacquet, 2008) et « [w]ithin and across fields, researchers have approached their work from diverse epistemological and ontological stances » (Dagenais & Jacquet, 2008, p. 41). Si le terme *multilinguisme* semble au quotidien assez évident, il compte parmi ces divers champs d'études de nombreuses définitions. Parmi celles-ci, le concept est approché comme « the use of more than one language, in differing degrees of proficiency » (Rooy, 2010, p. 312), « the knowledge of various languages or the co-existence of diverse languages within a society » (Europe & Division, 2001, p. 4), « the ability to speak many languages » (Moodley, 2007, p. 710) ou encore comme « the frequent use of two or more languages in everyday life and does not imply a specific degree of proficiency in one or the other language » (Subhashini & Manalel, 2015, p. 480).

Dans son article *Defining multilingualism*, Cenoz (2013) explore cette vaste littérature et reprend ces différentes définitions. De son analyse ressortent trois dimensions du terme – sociale versus individuelle, compétence versus utilisation et bilinguisme versus multilinguisme – qui seront élaborées dans les paragraphes suivants.

1.1.1. Individuel vs. social

La première dimension du terme multilinguisme est liée au fait que c'est à la fois un phénomène individuel et social. Le côté individuel fait référence à l'aptitude d'un individu de parler plus d'une langue et est souvent désigné sous le nom de *plurilinguisme*. Quant au côté social, il est lié à l'utilisation des langues dans la société et est souvent appelé *multilinguisme*. Cenoz (2013) illustre cette différence au moyen du site du Conseil européen qui définit le plurilinguisme comme « the “repertoire of varieties of language

which many individuals use” so that “some individuals are monolingual and some are plurilingual » (p. 5) et le multilinguisme comme « the presence in a geographical area, large or small, of more than one ‘variety of language’ » (p. 5).

Le chercheur explique que ces deux termes sont en fait interreliés puisque la probabilité qu’un individu vivant dans une société multilingue parle plus d’une langue est plus élevée que pour quelqu’un vivant dans une société monolingue. Toutefois, ceci est de plus en plus remis en question par l’expansion de l’anglais et la mobilité des populations abordées précédemment. De la sorte, on retrouve partout dans le monde des individus ayant appris l’anglais ou, dans les grandes villes occidentales, une grande diversité linguistique due à l’importance de l’immigration.

En lien avec cette première dimension, Cenoz (2013) explique la littérature différencie également le *multilinguisme additif*, lorsqu’une langue est ajoutée au répertoire linguistique du locuteur tandis que la première langue continue à être développée, et le *multilinguisme soustractif*, où une nouvelle langue est apprise et remplace la première langue. Cette distinction est importante dans le contexte de l’imposition de l’anglais sur la scène internationale et dans le monde des affaires puisque les autres langues pourraient alors « become less-used and consequently threatened to the point of extinction » (Schalley et al., 2016, p. 132).

1.1.2. Compétence vs. utilisation

La deuxième dimension concerne la compétence, autrement dit la capacité à communiquer dans une autre langue, versus l’utilisation réelle de celle-ci. D’un côté, la définition du Conseil de l’Europe donnée plus haut fait référence à la capacité individuelle ou sociétale à parler plus d’une langue. De l’autre côté, la définition donnée par la Commission européenne reprise par Cenoz : « the ability of societies, institutions, groups and individuals to engage, on a regular basis, with more than one language in their day-to-day lives » (p. 5) implique l’utilisation de plusieurs langues dans la vie quotidienne. Certains chercheurs considèrent ainsi que le terme *multilingue*

implique la compétence maximale d'une autre langue, équivalent à la maîtrise d'un locuteur natif, alors que d'autres acceptent une compétence minimale et « state that a bilingual is anyone who has minimal competence in one of the four language skills i.e. listening, reading, speaking and writing in a language other than his/ her mother tongue » (Bordin & Pinheiro, 2011, p. 2016).

Une distinction connexe est celle entre le *multilinguisme équilibré*, une maîtrise égale de deux langues ou plus, et le *multilinguisme déséquilibré*, lié à différents niveaux de compétence. L'auteur évoque également une autre différence souvent établie, celle entre le *multilinguisme réceptif* et le *multilinguisme productif*. Le premier fait référence à une situation où les interlocuteurs utilisent leur langue maternelle respective en se parlant. Ainsi, « a typical situation involves a pair of languages that are mutually intelligible because of their close lexical and typological similarity, for example Scandinavian languages » (Herkenrath, 2012, p. 288). Quant au multilinguisme productif, il désigne non seulement la capacité à comprendre, mais également à s'exprimer dans l'autre langue (Akbarov, 2018). Cette distinction est importante en contexte organisationnel, car certains employeurs incluent tantôt dans leur processus de recrutement la nécessité de comprendre les diverses langues institutionnelles, tantôt la capacité à les parler. En effet, une entreprise peut établir que seul l'engagement d'un travailleur avec un profil professionnel et linguistique déterminé peut permettre la maximisation du profit et définir sa stratégie de recherche en conséquence (Grin et al., 2008).

1.1.3. Bilinguisme vs. multilinguisme

La troisième dimension fait quant à elle référence à la distinction entre les termes de *bilinguisme* et de *multilinguisme*. Si le terme de multilinguisme s'est dernièrement imposé au détriment du bilinguisme, la différence entre les deux termes n'est pas toujours claire. Aujourd'hui, la plupart des chercheurs utilisent ainsi « multilinguisme » comme terme générique, mais d'autres utilisent toujours celui « bilinguisme », et d'autres encore utilisent le mot bilinguisme dans le cas de deux langues et, au-delà, celui de multilinguisme.

Dans ce mémoire, nous utiliserons également le mot multilinguisme comme terme générique à des fins d'uniformité et pour éviter une confusion due à l'utilisation de plusieurs termes.

Pour conclure, le concept de multilinguisme est complexe et multidimensionnel, non défini unanimement. Toutefois, approcher le multilinguisme implique également de se pencher sur d'autres concepts tels que ceux de langue et de langage.

1.1.4. Langue et langage

En effet, le terme de multilinguisme n'est pas le seul à poser question dans ce domaine de recherche. C'est le cas du terme de *langue*, vaste puisqu'il peut inclure « not only varieties such as national languages but also regional languages, minority languages, migrant languages, sign languages, and, in the broadest sense, dialects » (Franceschini, 2011, p. 344). En français, il existe par ailleurs une confusion entre les termes de *langue* et de *langage* (Badir, 2014; Haroche et al., 1971). *Le Robert*³ donne ainsi quatre définitions de la langue : « Système d'expression et de communication par des moyens et éventuellement graphiques, commun à un groupe social (communauté linguistique) », « Langage parlé ou écrit spécial à certaines matières (langues de spécialités) ou à certains milieux », « Façon de s'exprimer par le langage » et « Mode d'expression ». Le langage y quant à lui est défini comme « Fonction d'expression de la pensée et de communication entre les humains, mise en œuvre par la parole ou par l'écriture », « Tout système de signes permettant la communication » ou encore comme « Façon de s'exprimer propre à un groupe ou à un individu ».

S'y retrouver parmi ces nombreuses définitions qui se ressemblent et se recoupent n'est donc pas simple. De plus, les linguistes et sémiologues ont eux-mêmes développé différentes visions de ces termes au cours des dernières décennies (Verhaegen, 2010). Par conséquent, nous utiliserons dans le cadre de cette recherche les termes tels que définis par Ferdinand de Saussure, « père » de la linguistique moderne (Kreig-Planque, 2012). Saussure définit

³ Version en ligne : <https://dictionnaire.lerobert.com>

le langage comme la capacité générale à s'exprimer en utilisant des signes. Cette définition est large et englobe toute forme de communication humaine. Les langues sont quant à elle vues de façon plus restreinte, soit comme des ensembles de signes communs à une communauté, tel que le portugais ou l'arabe, elles sont constituées de signifiés associés à des signifiants et liées à des règles et des conventions adoptées et acceptées par l'ensemble de ses locuteurs (Verhaegen, 2010).

Comme expliqué plus tôt, nombreux sont les cas où plusieurs langues sont parlées par une personne ou dans une région. Dès lors, nombreuses sont les recherches qui se sont consacrées à ces phénomènes multilingues. La section suivante est consacrée à cette vaste recherche pluridisciplinaire.

1.2. La recherche sur le multilinguisme

La recherche sur le multilinguisme recouvre de fait de nombreux domaines (Cenoz, 2013; Dagenais & Jacquet, 2008). Parmi les chercheurs qui se sont penchés sur ce phénomène, une partie s'est consacrée au jeu de langue, aussi appelé *code-switching* (Scotton, 1982 ; Setati, 1998 ; Brasart, 2011 ; Auer, 2013). Ces études concernent l'alternance entre deux ou plusieurs langues et portent sur la façon dont les participants négocient leur interaction. L'étude de ce phénomène s'est effectivement largement développée au cours des vingt dernières années « from what used to be a looked upon as 'possibly a somewhat peculiar...act (Luckmann 1983:97) into a subject matter which is recognized to be able to shed light on fundamental linguistic issues » (Auer, 2013, p. 1). Une des classifications des différents types de *code-switching* qui a probablement eu le plus d'influence est celle de John Gumperz (Gardner-Chloros, 1983).

Selon ses écrits les plus récents, une distinction fondamentale est à faire entre le *code-switching* situationnel (*situational*) - où des variétés sont distinctes sont associées à des activités, des situations distinctes - et le *code-switching* conversationnel (*conversational*), c'est-à-dire l'alternance ou les glissements qui ont lieu à l'intérieur d'une même conversation, d'une manière moins consciente, plus automatique, sans qu'il y ait changement d'interlocuteurs, de sujet ou d'autres facteurs majeurs dans l'interactions. (Gardner-Chloros, 1983, p. 22)

Outre ces jeux, on note aussi une recherche importante sur les malentendus qui peuvent émerger des situations multilingues ou sur les politiques concernant les langues (Bencherki, Matte & Pelletier, 2016). Dans cette lignée, Roberts, Moss, Wass, Sarangi et Jones (2005) se sont penchés sur les relations entre patient et docteur dans le système médical londonien pour analyser les malentendus résultant des différences linguistiques et culturelles. Les résultats obtenus indiquent que les malentendus sont dus à quatre facteurs : (1) la prononciation et les accents toniques, (2) l'intonation et l'élocution, (3) la grammaire, le vocabulaire et le manque d'informations contextuelles et (4) le style de présentation (Roberts et al., 2005). Similairement, dans un contexte pédagogique, Jager et Evans (2013) ont exploré les malentendus qui peuvent survenir dans un contexte pédagogique, soit lorsque des enseignants non natifs donnent cours à des élèves en anglais. Leur analyse confirme que, dans ce cas-là, les malentendus résultent principalement de la faible compétence orale des enseignants, mais aussi de « unanticipated variables namely, the student teachers' lack of sound methodological and pedagogical principles as well as their insufficient content knowledge » (p. 97).

D'autres auteurs ont quant à eux abordé le multilinguisme et comment cela peut se révéler être source de tension dans de nombreux lieux et de nombreuses situations. Ainsi, certains ont étudié les tensions émergentes dans les universités de régions multilingues, et ce, en plus de l'anglais qui s'y impose (Cots, Lasagabaster, & Garrett, 2012 ; Lindström, 2012). D'autres se sont consacrées aux médias dans des régions multilingues et, à nouveau, aux tensions qu'ils doivent affronter. Par exemple, Sinardet (2013) démontre qu'en Belgique, pays multilingue où les médias sont séparés linguistiquement, ceux-ci suscitent des débats, renforçant le consensus politique dans chaque communauté linguistique et renforçant donc les tensions intercommunautaires. Quant au travail journalistique, Kelly-Holmes, Moriarty et Pietikäinen (2009) donnent l'exemple des Samis où « one tension relates to the development of two different practices for dealing with the linguistic diversity around Sámi media » (p. 237). Mais qu'en est-il de la recherche sur le multilinguisme en organisation ?

2. Multilinguisme en organisation

Bencherki et al. (2016) se sont appliqués à réaliser une revue de littérature sur les organisations multilingues et en concluent que «[t]here has been a growing acknowledgement over the past 15 years in organization studies literature that tongues are “largely overlooked” (Maclean, 2006, p. 1377) and even “the most neglected field in management” (Piekkari & Zander, 2005, p.3) » (p. 768). Pierkaari et Zander (2005) expliquent ce point par le fait que la langue a été identifiée comme un facteur dans certaines des premières recherches sur le commerce international, mais n'a été que récemment redécouverte.

Maclean (2006) explique en effet que la langue a échappé au radar en tant que sujet d'intérêt pour la littérature de gestion pour trois raisons interdépendantes. Premièrement, la langue en organisation a été comprise comme une question relevant uniquement d'une question de sélection, de choix. Deuxièmement, ce choix de la langue est vu comme relativement simple et principalement réglé au cas par cas. Troisièmement, tous les autres aspects linguistiques ont été considérés comme des questions opérationnelles ou techniques, et donc à traiter par des experts du domaine, entre autres pour la traduction de documents. En conclusion, la langue a été considérée par les chercheurs universitaires à la fois comme une question trop simple et à la fois trop complexe (Maclean, 2006).

Le multilinguisme aurait pourtant une place légitime dans cette littérature puisque ce phénomène est aujourd'hui omniprésent dans le milieu organisationnel, et ce pour de multiples raisons (Gunnarsson, 2013). Parmi celles-ci, on retrouve à nouveau la mondialisation, la mobilité et l'immigration qui touche maintenant les quatre coins du globe. Ainsi, une organisation engageant un immigrant, même ayant appris la langue d'accueil, se retrouve confrontée à une diversité linguistique interne. Le progrès technologique modifie aussi le contexte linguistique des organisations, que ce soit par l'utilisation de techniques d'appel vidéo, le téléphone, les mails ou encore internet qui permettent la communication à distance, entre employés d'une organisation internationale, mais aussi avec les clients, les partenaires, fournisseurs et autres parties prenantes (Gunnarsson, 2013).

Par ailleurs, le simple fait qu'une organisation soit internationale soulève des enjeux linguistiques (Fredriksson et al., 2006) puisqu'elle est par nature multilingue (Piekkari & Zander, 2005) que ce soit au sein du bureau général, entre les succursales ou avec les clients et autres parties prenantes. Ainsi, Djerrahian et Labrie (2010) ont examiné la reconfiguration des langues au sein d'une entreprise canadienne qui s'est internationalisée « et comment cette entreprise a rationalisé la communication et l'emploi des langues et des variétés linguistiques de façon à assurer une communication efficace et à préserver une image positive » (p. 105). Ils révèlent d'ailleurs que la diversité linguistique et culturelle engendre des tensions qui se déroulent sur deux plans, à savoir les dynamiques de la communication interne et les questions reliées aux interactions externes, mais également entre les intérêts locaux des succursales et entre les intérêts de la compagnie.

Si bon nombre de recherches sur le multilinguisme au travail sont liées à ces organisations internationales (Djerrahian & Labrie, 2010) ou encore à l'immigration (Gunnarsson, 2013), certains chercheurs se sont aussi penchés sur les organisations situées dans des pays officiellement multilingues, comme la Belgique. C'est le cas de Collonval (2019) qui s'est intéressé au développement des stratégies linguistiques de trois entreprises, deux belges et une bruxelloise, afin de satisfaire les attentes externes – des clients –, et internes – des travailleurs –, tout en tenant compte d'un contrat de gestion, défini par le politique. Le questionnement des auteurs était alors de voir comment se positionnent ces organisations par rapport au trilinguisme officiel du pays, ses tensions politiques et la mondialisation. Leur analyse démontre ainsi qu'aussi bien en communication externe qu'interne, le choix de langue est alors en accord avec la ou les langues officielles du territoire, mais indique aussi une ouverture à l'anglais de la part de toutes ces entreprises.

À l'inverse de ces politiques multilingues et d'adaptation, nombreuses organisations choisissent pour des raisons pratiques ou idéologiques une langue officielle, un langage d'entreprise unique qui est alors utilisé dans les réunions et les communications écrites. Toutefois, si cette langue est parfois adoptée au sein de toute l'organisation, il arrive aussi souvent qu'elle devienne une sorte de langage d'élite, utilisée dans les réunions *top level* ainsi

que pour les communications externes internationales tandis que d'autres langues sont utilisées au quotidien (Gunnarsson, 2013).

Le concept de *code-switching* est d'ailleurs aussi mobilisé dans ce contexte organisationnel. Par exemple, Tombleson & Wolf, (2019) expliquent lors de la conférence annuelle de l'Association de communication d'Australie et de Nouvelle-Zélande qu'approcher le *storytelling* en relations publiques par le *code-switching* permet de toucher le public avec une voix pertinente, ouverte à la participation et permet de s'adapter à la dynamique des récits modernes à l'ère numérique. Ahmad et Widén (2018) quant à eux visent à montrer, en organisation multilingue, le *code-switching* peut influencer le partage des connaissances. En publicité, « plusieurs études sont consacrées à la problématique culturelle pour expliquer les difficultés de communication de plus en plus complexes qu'éprouvent les entreprises multinationales à travers le monde » (Guidère, 2009, p. 419).

En somme, des recherches concernant l'alternance des langues, les tensions émergentes, les politiques de langues ou encore la traduction sont abondantes dans des domaines connexes à la communication en organisation, mais ces questionnements sont davantage abordés d'un point de vue gestionnaire dans un objectif de performance. En d'autres termes et comme le disent Bencherki et al. (2016), « the organizational dimension of the use of tongues, or tongues' ability to do something beyond the interaction per se, is for the most part left aside » (p. 769). Pourtant, certains chercheurs ont démontré que le rôle des langues dans les organisations ne se limite pas aux malentendus ou aux politiques concernant les langues, puisqu'en tant que vecteurs importants du discours, ils sont à la base même du processus d'organisation lui-même (Bencherki et al., 2016). En effet, comme le soutient Stohl (2008) « [f]rom the perspective of culture as communicative practice, the pragmatic choice of an official organizational tongue not only has instrumental effects but enacts who and what is respected, validates certain types of knowledge claims, and creates expertise and privilege » (p. 354, cité dans Bencherki et al., 2016, p. 768).

Divers auteurs ont effectivement démontré le rôle important de la langue et du langage en organisation. Selon Taylor et Van Every (1999), le

langage « subtly frames the interaction, determines its orientation, and calls into being the identities of organizational members, independent of their own willing. It sees the performance of organizational members as already shaped by language, even before it takes place » (p. 6). Boje, Oswick et Ford (2004) maintiennent également que le langage n'est pas qu'un outil de description, que du contenu, mais que c'est un contexte et qu'il permet de créer. De leur point de vue, ce qu'est une organisation et tout ce qui s'y passe peut être considéré comme un phénomène dans et du langage.

Cette idée que la langue et les interactions produisent quelque chose s'insère dans une vision constitutive de la communication ou approches CCO. Ces approches ont donc une place légitime à prendre dans l'étude sur le multilinguisme en organisation. Dans cette lignée, cette recherche vise à répondre à deux questions de recherche élaborées dans la prochaine section.

Questions de recherche

Les deux premiers chapitres, à savoir le cadre contextuel et l'état des connaissances, font ressortir plusieurs constats principaux. Tout d'abord, l'intérêt d'étudier le multilinguisme en organisation, dans un monde globalisé où un quart des pays sont multilingues, où l'immigration, ainsi que la globalisation, ont lieu partout et où l'anglais s'impose de plus en plus comme langue internationale.

Si certains auteurs se sont penchés sur le multilinguisme en organisation, notamment en management ou en linguistique, la communication organisationnelle n'a pas encore pris sa place dans cette recherche. Pour combler ce trou dans la littérature de la communication organisationnelle concernant le multilinguisme en organisation, Bencherki et al. (2016) démontrent la pertinence de mobiliser une approche constitutive de la communication, plus précisément l'École de Montréal.

De plus, bien que les organisations internationales aient été le lieu d'étude de prédilection pour étudier le multilinguisme en organisation, peu nombreuses sont les recherches qui se consacrent aux organisations non gouvernementales, alors que leur nombre est en explosion et que leur rôle est d'autant plus perçu. Par conséquent, les organisations environnementales sont très peu présentes dans la recherche sur ce phénomène bien que, comme nous l'avons vu, l'environnement soit aujourd'hui un enjeu majeur dans le débat public et académique.

Pour répondre à ces constats, ce mémoire se situe dans les approches constitutives de la communication et, plus précisément, mobilise des concepts issus de l'École de Montréal afin d'explorer la nature constitutive des langues au sein d'une ONGI environnementale basée dans un pays multilingue, à savoir Greenpeace Belgique. Notre recherche sera donc consacrée à deux questions qui peuvent être formulées de la sorte :

En quoi et comment la pratique du multilinguisme joue-t-elle un rôle dans les processus organisants d'une ONG environnementale telle que

Greenpeace Belgique ? Et comment ce multilinguisme s'y négocie-t-il dans les conversations durant les réunions ?

Se pencher sur les *processus organisants* (aussi appelé *organizing*) est une approche ancrée dans un cadre théorique « posant au centre de la problématique les processus, activités et pratiques communicationnelles et considérant la communication non pas simplement comme un transfert d'information dans les organisations mais comme un processus constitutif de l'organisation » (Fauré & Robichaud, 2013, paragr. 8). Comme mentionné plus haut, cette recherche s'inscrit effectivement dans les approches constitutives de la communication et mobilise des concepts issus de l'École de Montréal, développés dans le chapitre suivant.

Cadre théorique

1. Les approches constitutives de la communication

1.1. Origine

« How does an organization come into being? How does it continue, or why does it cease to exist? In other words, what is an organization? » (Brummans, Cooren, Robichaud, & Taylor, 2014, p. 173), autant de questions qui jalonnent la recherche organisationnelle. Depuis quelques décennies, certains chercheurs se sont ainsi penchés sur le rôle de la communication pour y répondre et font aujourd'hui partie de ce qu'on appelle les approches constitutives de la communication (ou approches CCO) (Brummans et al., 2014).

En effet, dans les années '80, le regard de certains chercheurs en communication organisationnelle sont passés de la *communication en organisation* aux *caractéristiques organisantes de la communication* (Bisel, 2010). Au début du siècle, deux publications viennent ancrer cette approche, *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface* de Taylor et Van Every et *The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation* de McPhee et Zaug. Si les deux travaux sont fondamentaux des approches CCO, leurs interprétations des mécanismes et processus centraux par lesquels la communication est liée à l'organisation divergent, et au fur et à mesure que la recherche progresse, les approches CCO connaissent plusieurs courants de pensées (Bisel, 2010).

Toutefois, un point commun les relie, à savoir l'accent mis sur le rôle de la communication « comme le phénomène par lequel l'organisation et les processus organisant s'actualisent » (Matte, 2013, p. 68). Elle tente de théoriser et d'analyser comment les organisations sont reproduites et coproduites par le biais d'interactions continues. Ainsi,

Le mouvement CCO propose [...] d'étudier le détail des interactions sociales pour mieux en comprendre les propriétés organisantes, ce qui l'amène, en particulier, à reconsidérer la manière dont des organisations s'expriment et agissent, que ce soit à travers des porte-parole, des textes, des technologies, des éléments architecturaux, etc. (Mur Mitoyen, s.d.)

Aujourd'hui, « [c]onsidérer la communication comme « constitutive » de l'organisation tend à devenir un paradigme de plus en plus largement partagé auquel se rattachent de nombreux travaux [...], en Europe et en Amérique du Nord » (Bouillon, 2009, p. 1). Parmi ces recherches très variées, certains points de convergence existent que Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011) décrivent comme des caractéristiques partagées par la plupart, mais pas toutes, les recherches CCO.

1.2. Six prémisses

Dans leur article, Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark (2011) énoncent six prémisses dans l'objectif d'aider à définir ce que les approches CCO impliquent en termes d'agenda de recherche, de méthodologie et d'épistémologie.

Premièrement, *la recherche CCO se concentre sur des événements communicationnels*, définis comme « a segment of an ongoing and situated stream of socio-discursive practice » (Schatzki, 2006, p. 1867 dans Matte, 2013, p. 71). Ce premier point ne signifie pas qu'il faille uniquement se concentrer sur des interactions, mais que chaque métaphore, tournure de conversation, discours, élément architectural, corps, texte ou autre doit au moins être considéré dans sa dimension performative ou transactionnelle. De plus, si l'organisation est constituée par la communication, « one should examine what happens in and through communication to constitute, (re)produce, or alter organizational forms and practices, whether these are policies, strategies, operations, values, (formal or informal) relations, or structures » (Cooren et al., p. 1151).

Deuxièmement, *la recherche CCO doit être aussi inclusive, englobante, que possible sur ce que nous entendons par communication ou communication organisationnelle*. C'est donc non seulement sur les éléments textuels – qu'ils soient écrits ou verbaux – sur lesquels il faut se pencher, mais également sur des éléments tels que les valeurs organisationnelles, les connaissances ou les idéologies. Ceux-ci sont en effet susceptibles d'être véhiculés, incarnés et constitués aussi par ce que les personnes portent, par

leurs gestes ou leurs comportements, autant que dans leurs textes ou leurs interactions. En outre, ces éléments ne doivent pas être compris comme étant uniquement le fait d'agents humains, mais aussi d'agents non humains. Ces derniers peuvent être des documents, des éléments architecturaux, des meubles, ou encore des technologies.

La troisième prémisse énoncée par les auteurs est que « *CCO scholarship acknowledges the co-constructed or co-oriented nature of (organizational) communication* » (p. 1152). Celle-ci implique qu'il ne faut pas négliger le fait que toute performance est autant le produit de l'agent considéré comme l'ayant réalisée que le produit des personnes qui y assistent, l'interprètent et y répondent. Par conséquent, les significations qui émergent de la communication ont peu de chance d'être identiques aux intentions initiales des multiples participants qui y sont engagés.

Quatrièmement, *la recherche CCO soutient que la question de savoir qui ou quoi agit est toujours ouverte*. C'est pourquoi il est nécessaire d'être aussi inclusif que possible en ce qui concerne les agents humains ou non humains qui participent à la constitution des processus organisationnels. Les auteurs donnent l'exemple des stratégies, des visions et des missions organisationnelles qui sont des figures souvent implicitement ou explicitement invoquées, pouvant ainsi potentiellement contribuer à ce qui se passe dans ces événements communicationnels.

Cinquièmement, *la recherche CCO ne quitte jamais le domaine de ces événements communicationnels*. Si cela peut paraître restrictif, l'inclusivité prônée dans les prémisses précédentes indique l'inverse. C'est donc une approche « *grounded in action* » qui doit être préconisée, puisque c'est dans la communication que des figures telles que des statuts, des identités, de l'expertise, des droits, des responsabilités ou de l'argent « *will make a difference (or not) through the way their action is negotiated, imposed or debated* » (p. 1153).

Pour finir, la sixième prémisse postule que *la recherche CCO ne favorise ni l'organisation ni l'organizing*, c'est-à-dire le refus de choisir entre étudier comment les gens s'organisent et comment les organisations en

viennent à être reconstituées et reproduites à travers ces activités. Remarquons que Fauré et Robichaud (2013) expliquent que *organizing* est un terme presque impossible à traduire littéralement, mais qu'il permet d'exprimer « la complexité et la diversité du « en train de se faire », [...] des processus pratiques de constitution de l'organisation » de manière plus précise et condensée qu'en français » (paragr. 36).

Ci-dessous, nous dépeindrons les trois axes de recherche qui ont développé des modèles communicatifs de systèmes organisationnels en s'appuyant sur ces énoncés.

1.3. Trois courants de pensées

Aujourd'hui, au sein des approches CCO se retrouvent trois écoles de pensées, qui partagent toutefois la même idée, à savoir que l'organisation et la communication sont mutuellement constituées (Boivin, 2017). Ces trois courants sont « l'école de Montréal de communication organisationnelle [...], dont les principaux auteurs sont François Cooren, James R. Taylor, Elizabeth J. Van Every ; le « Four-flows model » proposé par McPhee et Zaugg (2000) ayant comme base la théorie de la structuration de Giddens (1986) ; et finalement la théorie des systèmes sociaux [...] proposée par Luhmann (2003) » (Aguilar, 2015, p. 135) et diffèrent notamment sur leur vision de l'organisation, de la communication et de leur relation.

L'approche de la structuration de McPhee « begins with the presumption that an organization is constituted by coproducing it “as an ensemble of rules and resources” in which organizational members draw on their interactions with each other » (Brummans et al., 2014, p. 174). Elle postule que différents processus de communication interdépendants – des flux – constituent les organisations. De son côté, Luhmann perçoit les organisations comme des « meso-level systems, characterized by their relative stability and formality. In keeping with his constitutive view, Luhmann argues that communication is an organization's single mode of operations [...] [and] he claims that an organization is constituted by special

types of communication, which he calls decision communications » (Brummans et al., 2014, p. 185).

Pour finir, l'École de Montréal « [is] distinct in its emphasis on ethnographic methods, appropriation of cybernetics and complexity theory, and continuing focus on narrative and speech act theory » (Brummans et al., 2014, p. 176). Dans la mesure où ce mémoire s'inscrit dans cette école de pensée, nous consacrerons les prochaines sections à son explication et à sa pertinence pour approcher le multilinguisme en organisation.

2. L'École de Montréal

Toujours dans une approche constitutive de la communication, mais distincte des deux autres écoles de pensée,

L'École de Montréal se caractérise par sa détermination à analyser le lien communication-organisation, sous forme d'équivalence. Elle inscrit son questionnement dans une approche processuelle de l'organisation comme produit et résultat, en envisageant non plus la communication *dans* les organisations, mais la communication *produisant* l'organisation. (Jolivet, 2013, paragr. 4)

Comme expliqué par Boivin (2017), les chercheurs de cette école s'appuient sur des racines théoriques davantage centrées sur le rôle du langage et du discours dans la constitution communicative des organisations. Selon Cooren (Schoeneborn et al., 2014), l'École de Montréal se différencie des deux autres écoles de pensée par le fait qu'elle est relationnelle. D'après lui, cela implique une mise en cause d'un côté du subjectivisme et de l'idéalisme et, de l'autre côté, de l'empirisme et du matérialisme, en refusant de déterminer un point de départ dans l'acte de connaître, de rechercher ou d'enquêter. Ainsi, enquêter sur quelque chose, que ce soit une interaction humaine ou des atomes, consiste à s'engager avec eux sachant qu'ils agissent sur nous autant que nous agissons sur eux.

De plus, la vision des chercheurs de cette École vis-à-vis de l'organisation et de la communication diffère également. Elle serait

the result of situated practices through which it is attributed action (Bencherki & Cooren, 2011), made present through talk and artifacts (Cooren & Matte, 2010 ; Cooren et al., 2008), populated with

members (Bencherki & Snack, 2016) and vested with authority (Taylor & Van Every, 2014). (Bencherki et al, 2016, p. 772)

Quant à la communication, elle est avant tout considérée comme une action et implique non seulement un agent et un destinataire, mais également le fait qu'un agent agit toujours au nom de ou pour quelqu'un ou quelque chose d'autre. Cela signifie que la communication ne doit pas être considérée comme une activité qui ne concerne que les êtres humains, beaucoup d'autres choses sont communiquées à travers ce que les gens disent, écrivent ou font. Ainsi, on retrouve des émotions, des idées, des croyances, des valeurs, des positions et, à travers ces dernières, des situations, des faits ou des réalités (Schoeneborn et al., 2014).

La pertinence de mobiliser les concepts de l'École de Montréal pour approcher le multilinguisme en organisation a été démontrée dans la recherche de Bencherki et al. (2016) où les auteurs se sont penchés sur les situations plurilingues en organisation. Nous explorerons cette recherche et les constats qui en ressortent dans la section suivante.

2.1. L'École de Montréal et multilinguisme : six caractéristiques

En effet, Bencherki et al. (2016) se sont appliqués à identifier six caractéristiques (TMS, *The Montréal School*) et à montrer leur pouvoir analytique dans l'étude des interactions plurilingues. Dans leur article, *Rebuilding Babel: A Constitutive Approach to Tongues-in-use*, ils mettent en évidence que TMS « offers a fruitful analytical framework that allows us to better take into account the way people practically deal with plurilingual situations as they go on with their daily activities and contribute to shaping their organizations » (p.766). Appliquer les concepts de TMS permet donc de démontrer la nature constitutive des langues, plutôt que, comme c'est le cas pour bon nombre d'études qui s'intéressent à l'usage de langue en organisation, de s'adresser aux managers en proposant des stratégies ou des moyens de gérer la langue (Bencherki et al., 2016).

En ce sens et dans le champ de la communication organisationnelle, des recherches alternatives concernant l'étude des langues sont en

développement (Bencherki et al., 2016). Celles-ci visent à étudier ce que les langues signifient (*mean*) et font (*do*) aux personnes, en passant par une méthodologie qui dépasse l'étude des documents, des politiques organisationnelles et d'entrevues. Les nouvelles approches peuvent, d'après les auteurs, reposer sur l'analyse conversationnelle ou de l'ethnographie pour documenter les questions de pouvoir dans les négociations sur la langue. Ils témoignent que « [w]hile observational studies of the concrete use of tongues are insightful (cf. Loos, 2007; Poncini, 2003), they remain rare, and calls abound to conduct more of them (Bargiela-Chiappini & Nickerson, 2003) » (p.769). Dès lors, appliquer les perspectives de l'École de Montréal à l'étude des langues permettrait alors de contribuer à fournir une analyse plus détaillée du rôle constitutif des langues en contexte organisationnel.

Au moyen d'une analyse conversationnelle d'une rencontre d'employés de MSF – une ONG humanitaire –, Bencherki et al. démontrent que TMS offre effectivement des outils conceptuels pertinents puisque qu'elle met l'accent sur la façon dont les gens agissent en parlent, impliquant que toute différence doit être prise en compte dans l'analyse, y compris la langue utilisée. Les auteurs développent ainsi six caractéristiques issues de TMS et leur pertinence pour analyser le multilinguisme en organisation. Ces six caractéristiques sont exposées dans les sections suivantes.

2.1.1. L'action du discours

Premièrement, les chercheurs de TMS soutiennent que le discours fait des choses, autrement dit, il agit. Il façonne la réalité et crée les organisations et les situations dans lesquelles les intervenants sont impliqués « rather than being the passive vehicles of communication » (Bencherki et al., 2016, p. 776). Le sens des mots ne se trouve donc pas dans un dictionnaire, mais dans la différence, le changement, engendré par leur utilisation concrète. Le sens n'est donc pas antérieur au discours, mais son résultat. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser empiriquement les interactions, tout en prenant en compte le contexte pragmatique de la situation. Pour illustrer cette caractéristique, imaginons un ouvrier criant « Brique ! » afin de demander

une autre brique. Dans ce cas, c'est la prise en compte de tout le contexte pragmatique qui permet la compréhension de l'énoncé (Bencherki et al., 2016). En effet,

Certaines recherches (Taylor, 1993, Cooren et Taylor, 1997, Gramaccia, 2001) ont montré l'intérêt de l'approche pragmatique du langage développée par Austin pour l'analyse organisationnelle, soulignant en quoi, dans le contexte d'un dialogue particulier et sous certaines conditions de « félicité », l'acte de langage aurait pour propriété d'être organisant. (Fauré & Gramaccia, 2006, paragr. 1)

Dans cette logique, Bencherki et al. (2016) démontrent dans leur étude de cas de MSF que les participants – l'infirmière, le logisticien, les ouvriers et le chercheur – communiquent dans l'objectif de construire ensemble une salle de bains.

2.1.2. La continuité de programmes d'action par la traduction

Deuxièmement et découlant du point précédent, la traduction implique une sorte d'équivalence d'actes. Autrement dit, « translation may be more than a matter of getting words across. It is also an issue of turning a program of action into another, that is, the realization of one set of actions through a different one » (p. 771). Dans l'étude de cas des auteurs, cela se produit notamment lorsque l'infirmière demande en français au chercheur « Comment on dit un support ? ». Le chercheur, au lieu de fournir une traduction mot à mot, répond « Fix it, to support them ». Selon l'analyse des auteurs, il est possible qu'il complète la phrase que l'infirmière avait commencée en anglais avant de demander de l'aide ou qu'il décrive les actions requises de la part du travailleur pour construire un support. Son objectif n'est donc pas de traduire littéralement le mot demandé, mais de réussir à réaliser l'action de construire cette salle de bains.

2.1.3. La présentification

Troisièmement, cette vision de la traduction influence les notions d'absence et de présence, définie comme la capacité à faire la différence dans la situation d'interaction, que ce soit par la présence physique, le discours ou

la traduction de quelqu'un ou de quelque chose d'autre. Les chercheurs de TMS appellent *présentification* le fait de rendre présent quelque chose ou quelqu'un en le mobilisant dans une interaction (Benoit-Barné & Cooren, 2009; Cooren et al., 2008) « make a difference in the interactional situation, whether this is done through physical presence, discourse, or someone or something else's translation » (Bencherki et al., 2016, p. 771). Cela peut être des compétences, des idées, des collectifs ou des et se fait, par exemple, lorsqu'un employé affirme que « c'est notre politique » pour dire à son collègue qu'une chose doit être faite (Benoit-Barné & Cooren, 2009). Dans cette illustration, l'employé, par cette référence, donne du poids à son discours et, en quelque sorte, force l'autre à faire la chose demandée puisqu'il ne peut aller contre « la politique ». De fait, rendre quelqu'un ou quelque chose présent passe nécessairement par une quelconque matérialité.

2.1.4. La matérialité

En effet, tout élément – que ce soit une organisation, une personne, un principe, une charte, un sentiment, etc. – peut être rendu présent, matérialisé donc, au moyen d'un mot, mais aussi d'un geste, d'un chiffre ou autre. Par conséquent, il est nécessaire d'analyser « ces effets de passage par lesquels un être donné [...] en vient à exprimer, traduire, révéler d'autres êtres dont il se fait le porte-parole, le représentant, le traducteur, mais aussi le *matérialiseur* » (Cooren & Martine, 2016, paragr. 12).

Des choses à priori abstraites et immatérielles – comme une idée ou un projet – peuvent dès lors jouer un rôle dans les propriétés organisantes de la communication. Par conséquent, des auteurs tentent de retracer leur trajectoire et comment elles existent plus ou moins en acquérant progressivement des propriétés à travers les actions qu'elles accomplissent (Cooren & Martine, 2016). Toujours dans leur étude de cas de MSF, Bencherki et al. (2016) dévoilent ainsi que les interlocuteurs présentent les différentes langues qu'ils parlent à travers la matérialité de leurs paroles, ainsi que les normes, les exigences et les hiérarchies de MSF à travers la position de l'infirmière pour décider de ce qui doit être fait.

2.1.5. L'autorité

Cinquièmement, c'est le concept d'autorité que certains chercheurs de TMS mobilisent. En partageant leurs actions avec d'autres personnes ou d'autres choses, rendues virtuellement ou physiquement présentes, les personnes acquièrent de l'autorité. Pour étudier ce phénomène, il faut observer concrètement comment le partage de l'action est réalisé, en incluant les *beings* et *doings* qui peuvent sembler absents de l'interaction. Une bonne illustration est le cas étudié par Benoit-Barné et Cooren (2009) où une personne, en expliquant au chercheur le fonctionnement de l'unité, exerce son autorité puisqu'elle se positionne implicitement en tant que personne autorisée à parler de ces processus spécifiques (p. 19).

Faire émerger des enjeux d'autorité grâce à l'analyse de présence et d'absence au moyen de matérialités est intéressant dans le sens où cela permet d'approcher « the constitutive quality of communication in collectivities [...] [and] to investigate how and why certain types of agents appear to count more than others in work interactions » (Benoit-Barné & Cooren, 2009, p. 6).

Bencherki et al. (2016) se sont donc appliqués à réaliser une analyse similaire dans l'objectif de mieux comprendre la relation entre le discours, les langues et l'autorité. Dans cette logique, le fait que l'infirmière soit la seule à répondre aux questions et à confirmer ce qui est exigé montre qu'elle a un rôle particulier d'autorité dans la constitution de cette salle de bains. Les langues ont également un rôle à jouer puisque le fait de dépasser les barrières linguistiques – en utilisant des gestes et un traducteur, en construisant un répertoire commun, etc. – pour demander l'approbation de l'infirmière est matérialisant de son autorité.

2.1.6. L'organisation

Sixièmement, la combinaison de ces six caractéristiques de TMS offre une vision particulière de l'organisation que nous avons citée plus tôt. Pour rappel, celle-ci postule que l'organisation existe par l'intermédiaire de toutes les entités qui parlent ou agissent en son nom, qu'elle est rendue présente par la parole et les artefacts, qu'elle est peuplée de membres et d'autorité

(Bencherki et al., 2016 ; Cooren, 2006a). Dans cette logique et pour revenir au même exemple, ces interactions contribuent à faire de MSF une organisation internationale et plurilingue qui dispose d'un hôpital en Jordanie et où des personnes d'origines diverses peuvent travailler ensemble. Les auteurs démontrent donc que les langues « are not used within a pre-existing organization, but are constitutive of the organization » (Bencherki et al., 2016, p. 778). Cet hôpital, et plus globalement MSF, disposent ainsi de protocoles qui permettent à des interlocuteurs de s'orienter, un répertoire de termes dont ils peuvent s'inspirer ou encore des normes situationnelles permettant une compréhension mutuelle.

2.1.7. Conclusion

Pour conclure, Bencherki et al. (2016) défendent et démontrent que TMS dispose d'outils d'analyse pertinents pour prendre en compte les langues et montrer comment elles contribuent à la constitution de facettes de la réalité organisationnelle telles que l'autorité ou la matérialité. Pour ce faire, ils insistent sur le caractère contextuel de l'interaction. Les langues et le discours ne se limitent donc pas aux énoncés verbaux mais, par exemple, aussi aux mouvements ou aux indexicaux. Ces derniers relient alors le discours à sa situation de production, et donc l'interaction à sa dimension sociomatérielle. Par ailleurs, « [they do] not only *refer* to an extralinguistic materiality, but also *materialize* and create realities that are made present and that enable to make a difference in the interaction » (p. 781). De plus, ce n'est pas seulement les composantes – verbales ou non – de la situation qui comptent, mais toute la situation en soi. Pour finir, ils expliquent que MSF s'apparente à une organisation plurilingue à chaque fois qu'une situation où plusieurs langues sont parlées a lieu.

Ces chercheurs se sont donc appliqués à démontrer que « tongues have pragmatic effects and in fact participate in organizational constitution, which are dealt with in highly situational manners by those who face them » (p. 782). Par conséquent, une étude portant sur la nature constitutive des langues en mobilisant les concepts de l'École de Montréal serait pertinente pour

contribuer à la littérature sur le multilinguisme en organisation. Les auteurs ouvrent d'ailleurs eux-mêmes une première porte dans cette voie en réalisant une analyse de conversation. Dans cette logique et dans la continuité d'autres chercheurs de l'École de Montréal, cette forme d'analyse d'interactions fait également partie intégrante de la méthodologie employée pour cette recherche, développée dans le chapitre suivant.

Méthodologie

Comme l'ont démontré divers chercheurs de l'École de Montréal, l'analyse de conversations, aussi appelée analyse interactionnelle ou conversationnelle, est pertinente dans une vision constitutive de la communication (Bencherki et al., 2016; Chaput et al., 2011; Cooren, 2004; Cooren et al., 2005, 2007; Cooren, 2010b). Nous décrirons plus en détail cette méthode d'analyse dans la section suivante après avoir présenté la collecte de données effectuée au sein du bureau de Greenpeace Belgique, établi à Bruxelles

1. Collecte de données

1.1. Observation participante

1.1.1. Principes

L'observation directe est « an integral part of many types of research, [...] it is often seen as the most convincing form of evidence » (Sandiford, 2015, s. p.). Par conséquent, dans la recherche en sciences sociales règne une vaste et riche tradition d'observation, souvent accompagnée d'un certain niveau de participation, du travail de terrain (Sandiford, 2015).

Selon Spradley, l'observation participante combine une série d'activités telles que « participating in activities, asking questions, eating strange foods, learning a new language, observing play, interviewing informants and hundreds of other things » (Spradley, 1980, p.3, cité dans Sandiford, 2015) tout en regardant, enregistrant et attribuant du sens à ces expériences (Sandiford, 2015). Cette participation permet « [to] experience activities directly, to get a feel of what events are like, and to record your own perceptions » (Spradley, 1980, p. 51, cite dans Sandiford, 2015, s. p.).

La typologie de Spradley dénombre différentes échelles de participation, à savoir la non-participation, la participation passive, la participation modérée, la participation active et la participation complète (Sandiford, 2015). Parmi ces échelles, nous avons procédé dans le cadre de notre recherche à de la participation active, impliquant que le chercheur vise

activement à faire et à expérimenter ce que font les personnes observées. En effet, un stage au sein de Greenpeace Belgique nous a permis de faire partie de leur équipe de communication durant plusieurs mois, à participer aux activités de communication, aux réunions de travail et aux rassemblements informels tels que les pauses midi.

1.1.2. Observation participante chez Greenpeace Belgique

Le stage que nous avons réalisé chez Greenpeace Belgique s'est déroulé entre mai et juillet 2019. Cela représente douze semaines de trente heures, soit 360 heures passées au sein du bureau.

Initialement, le stage effectué s'intitule *social media internship* et consistait en l'accompagnement de la responsable des réseaux sociaux dans ses tâches quotidiennes et dans sa réflexion stratégique. Nous avons donc participé aux tâches principales que sont la recherche, la création et la publication de contenu sur Facebook, Instagram et Twitter, tout en tenant compte des stratégies et des objectifs prédéfinis à respecter. Par ailleurs, nous avons également participé aux analyses de ces différents réseaux, sur les défis que l'organisation y rencontre, comment y répondre et comment s'améliorer. Pour ces tâches, nous nous trouvions dans le bureau de l'équipe de communication, alors composée de sept personnes. D'ailleurs, au fur et à mesure du stage, que nous prenions notre place dans l'équipe, nous avons également aidé d'autres employés dans leurs tâches, à savoir les responsables média et rédaction.

Concernant les médias, nous avons contribué à l'alimentation des différentes bases de données de journalistes, à la réalisation de la revue de presse quotidienne et à l'analyse des retombées médiatiques des campagnes. Quant à la rédaction, nous avons rédigé des blogs pour le site internet de l'organisation, en collaboration avec la *SEO expert*, ainsi qu'une brochure de sensibilisation accompagnée d'une lettre de demande de don. Pour l'équipe, nous avons aussi aidé ponctuellement à la réalisation de diverses autres tâches, notamment la relecture et/ou traduction de nombreux écrits (en

français, néerlandais et anglais), tels que des communiqués de presse, des blogs, des courriels, des lettres, des brochures ou encore des publicités.

En addition, nous avons également joint un projet spécifique. Pour celui-ci, nous avons une réunion hebdomadaire avec l'équipe composée de personnes venant de différentes unités, notamment de *communication*, de *campaign de fundraising* et d'*engagement*. Notre rôle était alors d'aider à l'élaboration d'un plan de communication, puis à sa mise en place, ainsi que la rédaction de contenu à publier sur le site web dédié au projet.

1.1.3. Données récoltées

Ces 360 heures passées au sein de l'organisation en participant à ces tâches en tant que membre de l'équipe de communication nous ont permis d'obtenir une connaissance l'organisation, nécessaire pour son étude.

Premièrement, intégrer l'équipe de communication nous a permis de nous confronter à leur réalité. D'une part, nous avons découvert sa dynamique interne. Composée d'une *Team Lead* et de deux personnes – une francophone et une néerlandophone – pour chacune des responsabilités suivantes : *Social Media*, *Communication* et *Press Officer*, l'importance de l'enjeu de multilinguisme fut directement perceptible. Lors des tâches quotidiennes, tout comme lors de la réunion d'équipe hebdomadaire, l'équipe semble collaborer sans accroc. L'équipe fonctionne et accomplit ses tâches. Toutefois, des tendances se dessinent rapidement : les personnes qui comprennent moins l'autre langue, la langue dominante selon les personnes présentes, etc.

Participer aux activités de communication externe nous a également permis de nous confronter aux enjeux et défis de multilinguisme auquel l'équipe fait face. Ceux-ci sont notamment le choix de langue sur les réseaux sociaux, la nécessité de dédoubler chaque poste pour avoir un natif des deux langues principales du pays, la traduction obligatoire de chaque communication telle que les communiqués de presse et la question d'adaptation des communications aux différents publics linguistiques.

De plus, grâce à l'observation participante chez Greenpeace, nous avons pu voir et expérimenter le fonctionnement interne de l'organisation et

ses dynamiques globales, ainsi qu'acquérir des informations pertinentes sur le contexte linguistique en son sein. Nous savons ainsi que l'organisation a instauré une politique linguistique qui laisse la liberté à chacun de parler sa langue – français, néerlandais ou anglais. Par conséquent, il est attendu des employés de comprendre les autres langues – sauf pour les employés étrangers.

Nous avons également appris qu'en Belgique, le bureau compte 114 employés dont 48 (42%) sont enregistrés administrativement comme francophones et 66 (58%) comme néerlandophones. Toutefois, certains employés ne sont pas d'origine belge et comprennent ou parlent le français et le néerlandais à des niveaux très différents. Avec eux, comme avec les employés d'autres bureaux Greenpeace, la langue employée est donc l'anglais. La règle instaurée au sein du bureau est « chacun parle sa langue », et il est donc attendu que les employés comprennent l'autre langue que la leur. Par contre, si lors de réunions des employés ne parlant ni le français ni le néerlandais sont présents, cela implique généralement que tout le monde parle en anglais. Ceci se constate autant lors des réunions d'équipes que celles regroupant des employés de différentes équipes, comme le *daily check* matinal, où l'actualité et les nouvelles concernant l'organisation sont partagées, et lors du *staff meeting* mensuel. Par ailleurs, d'autres langues sont également présentes de manière plus informelle, comme l'espagnol et l'italien. En effet, certains employés viennent de pays hispaniques ou ont appris cette langue et l'utilisent pour discuter entre eux de manière informelle.

Si cette partie de la recherche nous a habilités à mieux comprendre le fonctionnement interne de l'organisation et ses dynamiques, l'objectif de notre recherche a nécessité de la compléter au moyen d'entrevues semi-dirigées et d'enregistrements d'interactions.

1.2. Entrevues semi-dirigées

1.2.1. Principes

L'entrevue semi-dirigée est un type d'entretien animé par un chercheur et caractérisé par une certaine souplesse.

[Le chercheur] se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (Savoie-Zajc, 2010, p. 340)

Savoie-Zajc (2010) soutient que cette possibilité pour le chercheur d'adapter l'entrevue pendant son déroulement permet une bonne compréhension de la perspective de chaque interviewé quant au phénomène étudié. En effet, cette manière de procéder a comme avantage de permettre à la personne interrogée de faire une description riche de son expérience. L'une de ses forces principales est donc un accès direct à cette expérience, avec de riches descriptions et détails. Ceci est permis grâce à la formulation de questions ouvertes, courtes et neutres (Savoie-Zajc, 2010).

Ces avantages font de l'entretien semi-directif une méthodologie très courante. Royer et al. (2009) concluent d'ailleurs dans leur recherche visant à décrire l'usage de l'entretien qualitatif dans le domaine des sciences sociales et humaines au Québec que « [p]our ce qui concerne les types d'entretiens/entrevues, le semi-dirigé est sans contredit le dispositif le plus utilisé, apparaissant dans la moitié des articles analysés » (p. 69).

Face à l'apport de cette méthodologie, nous avons, en complément de l'observation participante, également procédé à la réalisation d'entrevues semi-dirigées avec des employés de Greenpeace Belgique afin de davantage cerner le contexte linguistique de l'organisation, et plus précisément comment il est vécu par les personnes interrogées.

1.2.2. Données récoltées

Dans le cadre de cette recherche, des entrevues ont ainsi été réalisées avec douze employés, dont onze Belges néerlandophones ou francophones – ceux-ci parlent ou comprennent l'autre langue à des niveaux très différents, certains éprouvent du mal à s'exprimer tandis que certains se considèrent bilingues – et un employé venant de l'international.

Le guide d'entrevue (disponible en annexe) nous a permis d'aborder consécutivement trois thèmes, à savoir le bagage linguistique des interviewés, l'environnement linguistique interne dans lequel ils évoluent et comment ils se sentent par rapport à celui-ci, ainsi que les publics externes avec qui ils interagissent, dans quelle langue et, à nouveau, leur ressenti par rapport à ces éléments. Ce guide a été traduit en néerlandais et anglais et les entrevues ont été réalisées dans la langue désirée par la personne interrogée.

D'ailleurs, en adéquation avec les recommandations liées à cette démarche (Savoie-Zajc, 2010), nous avons procédé en commençant par des questions de description d'expérience, amenant potentiellement des réflexions à propos des sentiments de la personne à son égard, puis des questions de clarification de sentiments.

Ces entrevues – combinées à l'observation – nous ont permis d'approcher les langues parlées et comprises par les employés de l'organisation. Nous savons ainsi que la plupart des employés parlent français ou néerlandais et comprennent pour la plupart très bien l'autre langue, certains sont même totalement bilingues, bien qu'ils soient moins nombreux. Les personnes qui ne parlent ni l'une ni l'autre sont des employés internationaux qui ne sont pas d'origine belge et l'organisation n'en compte que quelques-uns. Si parmi les Belges presque tous parlent français et néerlandais – du moins pour ceux qui travaillent dans les bureaux, et donc à l'exception des ambassadeurs sur le terrain –, leur maîtrise varie. Certains se disent très à l'aise et s'expriment fréquemment dans les deux, tandis que d'autres n'osent pas s'exprimer autrement que dans leur langue maternelle.

Quant à leur ressenti, bien que la majorité nous parle de travail supplémentaire dû au multilinguisme de l'organisation, ainsi qu'une fatigue mentale à la fin de la journée, les employés sont satisfaits de cet environnement linguistique et des politiques organisationnelles qui y sont liées. Une seule des personnes interrogées serait en faveur de l'utilisation unique de l'anglais, tandis que le reste nous partage une satisfaction par rapport à la règle « chacun parle sa langue ». Toutefois, certains employés expliquent parfois ressentir une frustration ou une gêne face à ses capacités de compréhension ou d'expression dans une autre langue que sa langue

maternelle, que ce soit pour communiquer à l'interne – notamment en réunion – où dans le cadre de sa fonction, pour interagir avec des personnes ou des publics externes. Pour finir, des enregistrements d'interactions ont été réalisés au sein de Greenpeace Belgique.

1.3. Enregistrement de réunions

Après avoir observé et participé aux activités de l'organisation, nous avons procédé à l'enregistrement de diverses réunions afin de permettre une analyse de conversation, méthode d'analyse décrite plus loin. Si nous nous sommes concentrés sur les réunions, c'est parce que celles-ci constituent des moments importants dans la vie d'une organisation (Grosjean, 2013),

où la parole circule, où des méthodes de travail sont négociées, où des décisions sont prises, où des solutions innovantes sont dessinées. Ce sont ainsi des espaces au sein desquels se construisent du sens, des savoirs et de l'organisé. (Grosjean, 2013, paragr. 12)

L'étude de réunion était donc pertinente dans le cadre de cette recherche puisque notre objectif est d'approcher les processus organisants et le rôle des langues dans ceux-ci. Leur analyse nous permettrait ainsi de nous pencher sur notre objet au moyen d'une « “grounded in action” analysis of the things people do during interactions » (Cooren et al., 2013, p. 261).

Par conséquent, nous nous sommes appliqués à filmer quatre réunions hebdomadaires de l'équipe de communication, dont trois d'approximativement d'une heure et une de presque trente minutes, ainsi qu'une réunion d'un peu moins d'une heure de l'équipe *Clean Air Now*, travaillant sur la qualité de l'air et la mobilité en Belgique. De la même manière, trois réunions d'environ un quart d'heure regroupant des personnes diverses de l'organisation, appelé *daily check*, ont été enregistrées. Au total, 4h30 de vidéo et 45min d'enregistrement audio ont été récoltées.

1.4. Conclusion

En somme, de nombreuses données ont été récoltées afin de mieux comprendre les dynamiques linguistiques de Greenpeace Belgique et de

répondre à nos questions de recherche. La seconde étape de cette recherche concerne subséquemment l'analyse de ces données.

2. Analyse de données

2.1. Analyse de conversations

2.1.1. Principes

La méthode d'analyse mobilisée s'inspire des courants de pensée de l'analyse de conversation et de l'ethnométhodologie. Ceux-ci postulent que l'action et le langage sont deux aspects primordiaux quant aux manières de faire et d'être des acteurs organisationnels. Plusieurs chercheurs s'inscrivant dans les approches CCO mobilisent en effet ce type de méthodologies afin de relever les éléments constitutifs au sein de conversations (Taylor et Van Every, 2000), et ce, en focalisant leur attention sur les interactions entre les acteurs organisationnels.

Dans un premier temps, l'analyse de conversation trouve ses origines à la fin des années 60 dans les travaux de Garfinkel et Goffman et fut développée quelques années plus tard par Sacks, Schegloff et Jefferson (Heritage, 2004; Nicolas, 2007). Définie comme « a particular type of qualitative methodology that tries to understand the processes whereby reality comes into being, rather than simply examine how actors make sense of a pre-existing reality » (Hardy, 2004, p. 416), elle vise à analyser une interaction donnée, sa structure, son contexte, les répétitions, les réactions des acteurs, mais aussi ce que les individus essaient d'atteindre et comment ils y parviennent (Brodin, 2015).

Elle repose sur trois principes interdépendants (Heritage, 2004). Premièrement, en construisant leur *talk*, les participants s'adressent normalement au discours précédent, aux dernières paroles énoncées. Dans ce sens, leur discours est contextualisé. Deuxièmement, par leur action en cours, les locuteurs projettent et demandent qu'une action suivante soit effectuée par un autre participant suivant et « thus create (or maintain or renew) a context for the next person's talk » (Heritage, 2004, p. 5). Troisièmement, en produisant l'action suivante, les participants montrent leur compréhension de

l'action antérieure. C'est le cas, par exemple, d'une acceptation par laquelle quelqu'un peut montrer qu'il a compris que le discours lui était adressé ou qu'il s'agissait d'une action d'un type particulier telle une invitation. Par la suite, ces compréhensions peuvent être confirmées ou peuvent faire l'objet d'une correction au prochain discours. Par ce processus, les discours deviennent des compréhensions mutuelles créées par une architecture séquentielle d'intersubjectivité (Heritage, 2004).

CA [conversational analysis] starts from the view that all three of these features – the responsiveness to context by producing a next action that a previous one projected, the creation of context by the production of that next action, and the showing of understanding by these means – are the products of a common set of socially shared and structured procedures. CA analyses are thus simultaneously analyses of action, context management and intersubjectivity [...]. (Heritage, 2004, p. 5)

De son côté, l'ethnométhodologie est née aux États-Unis en 1967 dans un ouvrage de Harold Garfinkel, intitulé *Studies in Ethnomethodology* (Amiel, 2010). C'est un courant de la sociologie où « il s'agit de poser la question de la compréhension par les acteurs de leurs circonstances pratiques, les propriétés de leur jugement, les conditions dans lesquelles l'action peut être commencée ou abandonnée » (de Fornel & Léon, 2000, p. 133) et qui prône que « [l]e point de vue de l'acteur et son rôle dans l'organisation de l'action doivent être analysés par des moyens intrinsèques et les catégories » (p. 134) .

Inspirés par ces approches méthodologiques, nombreux chercheurs de l'École de Montréal cherchent à montrer ce qui se passe dans l'interaction en contexte. En effet, « s'intéresser à la dimension communicationnelle des organisations nécessite un mode spécifique d'investigation que l'on ne trouve que dans l'analyse détaillée de cet objet processuel que constitue la communication » (Nicolas, 2007, paragr. 19).

François Cooren, un chercheur central de l'École de Montréal (Boivin, 2017; Brummans et al., 2014; Matte, 2013; Schoeneborn et al., 2014) soutient d'ailleurs que si le domaine de communication organisationnelle contient le mot « communication », il est nécessaire que l'objet d'étude de ses chercheurs repose sur cet objet processuel (Cooren,

2006). Dans sa recherche sur le ventriloquisme – processus métaphorique par lequel des interlocuteurs/acteurs organisationnels animent ou font parler des figures – le chercheur conclut que « [l]a dimension organisante de la communication, c'est donc, pour moi, ce jeu interactionnel par lequel on reconfigure, on ré-agence [...] ce qui nous anime et ce qu'on anime » (Cooren, 2010, p. 49). Mais d'autres chercheurs associés à l'École de Montréal ont aussi utilisé cette méthode d'analyse, dont Bencherki et al. (2016).

Ces auteurs démontrent en effet la pertinence de l'École de Montréal pour étudier le multilinguisme en organisation. Ils mobilisent donc cette approche dans l'analyse d'une conversation et démontrent comment les concepts de discours et langues, de traduction, de présence et d'absence, de matérialité, d'autorité et d'organisation émergent. Cette conversation se déroule lors de la construction d'un hôpital de MSF entre une infirmière française qui parle en anglais, un logisticien jordanien, qui traduit les instructions anglaises en arabe, les deux ouvriers jordaniens du bâtiment, et le chercheur, qui parle français, qui aide parfois l'infirmière à parler anglais. Ils suggèrent que « what people *do* when they talk cannot be separated from what they *mean*. It is thus crucial to study *how* people practically deal with plurilingualism » (Bencherki et al., 2016, p. 767).

Comme expliqué plus tôt, cette recherche illustre que l'École de Montréal dispose d'un coffre à outils conceptuels adéquat pour l'étude des langues et des situations multilingues. Ils avancent en ce sens que « tongues have pragmatic effects and in fact participate in organizational constitution, which are dealt with in highly situational manners by those who face them » (p. 782). Dans la prochaine section, nous décrirons la manière dont nous avons procédé pour réaliser l'analyse des données et, subséquemment, pour répondre à nos deux questions de recherche.

2.1.2. Analyse réalisée

Parmi les quelque cinq heures d'enregistrements de huit réunions, nous en avons sélectionné une pour notre analyse. Celle-ci met en scène une rencontre de l'équipe de la campagne *Clean Air Now* travaillant sur la qualité

de l'air et de la mobilité en Belgique. L'équipe est composée d'un *team lead*, ainsi que de cinq autres personnes, dont quatre présentes lors de la réunion.

Les raisons de ce choix sont triples et reposent sur les mêmes critères que dans la recherche de Bencherki et al. (2016). Premièrement, les campagnes constituent l'essence même de la mission de Greenpeace et ces réunions contribuent donc activement à sa réalisation. Se pencher sur celles-ci est donc pertinent pour mieux saisir les processus organisants de l'organisation. Deuxièmement, cette réunion fait partie d'une activité routinière plutôt qu'exceptionnelle, montrant ainsi davantage l'organisation telle qu'elle est au quotidien. En effet, l'équipe de chaque campagne se réunit de manière hebdomadaire. Troisièmement, cette réunion donne l'occasion de faire voir la nature constitutive de la communication dans l'organisation puisque les participants sont impliqués dans la concrétisation d'une campagne environnementale et, de fait, font vivre l'organisation en la co-construisant au quotidien. La retranscription de la réunion a ensuite été réalisée, ainsi que la traduction des parties en néerlandais.

Pour finir, en s'inspirant de la méthodologie employée par Bencherki et al. (2016), nous avons analysé la réunion au moyen d'une approche ancrée dans les recherches de l'École de Montréal. Le prochain chapitre est dédié aux interactions qui ont eu lieu durant cette réunion et développe dans quelle mesure les cinq premiers concepts, soit l'*action du discours*, la *continuité de programmes d'action par la traduction*, la *présentification*, la *matérialité* et l'*autorité* émergent de leur analyse. De plus, nous avons complété cette analyse avec des éléments provenant des entrevues afin de croiser les données issues d'observation aux données telles que vécues et relatées par les employés. Cette manière de procéder repose sur une écoute multiple et attentive des entrevues qui nous a permis de faire des liens entre ces deux sets de données et vise à soutenir nos interprétations et à enrichir les résultats.

Le dernier et sixième concept, celui d'*organisation*, sera quant à lui développé dans le dernier chapitre dans lequel nous montrerons comment la mobilisation de cette approche nous a permis de faire émerger des données pertinentes pour approcher nos deux questions de recherche auxquelles nous répondrons dans cette même partie.

Analyse

Pour rappel, la présente analyse vise à explorer les deux questions suivantes : « *En quoi et comment la pratique du multilinguisme joue-t-elle un rôle dans les processus organisants d'une ONG environnementale telle que Greenpeace Belgique ? Et comment ce multilinguisme y est-il négocié dans les conversations durant les réunions ?* »

Pour tenter d'y répondre, l'analyse d'une réunion de Greenpeace Belgique a été menée. Celle-ci représente une réunion hebdomadaire de l'équipe *Clean Air Now*, travaillant sur la qualité de l'air et la mobilité en Belgique, d'une durée d'environ une heure. Les personnes présentes dans cette réunion sont Bart, le *project leader* de la campagne et d'origine flamande, Koen et Jan d'origine flamande également et Zoé et Léa, d'origine francophone – pseudonymes pour des raisons d'anonymat. À noter que Léa n'entre dans la pièce que vers la moitié de la réunion et que deux autres membres de l'équipe sont absentes de cette réunion. De plus, il est pertinent de mentionner que cette équipe travaille ensemble depuis quelque temps déjà et que ce sont donc des personnes habituées à collaborer et à interagir ensemble dans ce genre de réunion.

La mobilisation des concepts de l'École de Montréal présentés dans le cadre théorique nous a permis de réaliser cette analyse et de faire émerger des données pertinentes pour notre objet de recherche. Dans les sections suivantes, cette analyse est développée et se concentre sur les constats principaux qui nous permettront de répondre à la question de recherche dans le chapitre suivant.

1. Primauté des enjeux pragmatiques sur les enjeux linguistiques

Pour commencer cette analyse, nous nous concentrerons sur une discussion autour d'un projet auquel l'organisation a été invitée à participer par une autre organisation – appelée organisation A pour des raisons de confidentialité. Nous pencher sur celle-ci permet d'approcher comment les discours – et les langues – orientent et structurent les réunions et donc, dans

une vision constitutive de la communication, l'organisation. De plus, on est en mesure de voir concrètement comment le discours et les langues « font faire » des choses aux participants, ou du moins, façonnent la conversation.

- 1 **Koen** Ah ja, daarom daarom da wij ook nie per se op daar moeten
2 instappen als allé da moeten we ook bij onszelf da goe
3 definieren welke rol hoe pakken we daarin op. Moeten wij
4 dan per se mee op al die communicaties en zo staan, ik denk
5 eerlijk gezegd dus nie
*Ah oui, c'est pour ça qu'on ne doit pas forcément se lancer
là-dedans car allez nous devons également bien définir le
rôle qu'on veut y jouer. Devons-nous nécessairement
apparaître sur toutes les communications et ainsi de suite
alors, honnêtement je ne pense pas*
- 6 **Bart** Misschien is da wel één van hun verwachtingen hé, da ze da
7 wel graag zou willen
*Peut-être que c'est une de leurs attentes, qu'ils aimeraient
bien ça*
- 8 **Koen** Ja dan dan zet ge uzelf ook wel in een pakket hé, da mocht
9 ge ook nie onderschatten hé
*Oui mais alors on se met aussi dans un paquet hein, ça non
plus il ne faut pas le sous-estimer*
- 10 **Bart** Ja da moeten we volgens mij eens goe zien wat da wij d'eruit
11 willen halen, wij willen vooral dat het gebeurt
*Oui, je pense qu'il faudrait bien voir ce que nous voulons en
retirer, nous voulons surtout que cela se fasse*
- 12 **Koen** Ja voilà
Oui voilà
- 13 **Bart** On est tous d'accord que c'est ça notre main interest is that
14 it happens, that they do it ? Donc, comment est-ce qu'on peut
15 faire ça ? C'est communiquer à, que on veut que ça se fasse,
16 mais on n'est pas prêt à le faire nous-même
- 17 **Zoé** Mais à l'intérieur du cabinet [inaudible] Pour ce qui est de
18 (personne externe B), il est overchaud pour que ça se fasse,
19 j'ai pas l'impression qu'il faut plus de pression [inaudible]
- 20 **Bart** Mais toi, tu peux avoir des contacts informels avec lui, tu
21 peux lui demander comment nous on peut aider que ça se
22 fasse mais expliquer très clairement que on ne va pas à on
23 n'a pas d'intérêt à recevoir de l'argent de (nom organisation
24 A). Donc, ils doivent voir qui peut le recevoir et qu'on est
25 prêt à aider pour monter la pression, mais où et quand et
26 quoi?
- 27 **Koen** Maar waar da wij een rol kunnen inspelen is toch nog ne
28 keer de mogelijkheid om Wallonië mee te pakken, te
29 bestuderen hé, allé ik denk maar gewoon, et ça c'est un
30 argument [inaudible] quand même aussi, si ils veulent
31 trouver un mediapartner par exemple comme Le Soir, bé je
32 ne sais pas si Le Soir va être intéressé si c'est seulement
33 Bruxelles

Mais là où non pouvons jouer un rôle c'est d'une fois avoir la possibilité d'embarquer la Wallonie, à étudier hein mais je pense simplement, [français]

34 Zoé [inaudible] parlé de mediapartners, mais lui ce qu'il m'a dit
35 aussi que nous, en fait il est pas contre intégrer la Wallonie
36 c'est juste que ça dérive un peu du focus de (organisation
37 A), ça dévie l'argent qui est prévu pour Bruxelles

Dès le début de l'extrait, on voit comment l'équipe cherche à positionner l'organisation par rapport à ce projet. Pour eux, il est donc primordial d'avant tout « définir bien définir le rôle qu'on veut y jouer » (lignes 2 et 3). Bart rappelle toutefois que le positionnement ne dépend pas que d'eux, et que l'autre organisation, ainsi présentée dans son discours, a également des intérêts et d'éventuelles « attentes » (ligne 6). Koen confirme qu'ils font alors en effet partie d'un « paquet » (ligne 8). La suite de la discussion est subséquemment dédiée à la définition de ce « rôle » et donc à une possible stratégie de positionnement. Dès lors, l'organisation est mise en scène et il est nécessaire pour eux de s'accorder sur quel est son intérêt, sa mission, avant de pouvoir déterminer sa stratégie. Si dans les premières lignes il y a hésitation sur ces points, le *Project Leader* dit à la ligne 13 : « notre main interest is that it happens ». Par les mots « notre main interest », il évoque l'intérêt de l'équipe en tant que Greenpeace Belgique et continue à faire émerger l'organisation. L'équipe se veut d'« agir en son nom » et, de ce fait, leurs intérêts et leurs actions sont donc attribués à l'organisation et inversement.

En posant cette question : « On est tous d'accord que c'est ça notre main interest is that it happens, that they do it ? » (lignes 13 et 14), Bart enjoint le groupe à se solidariser autour d'un positionnement, voulant implicitement signifier qu'à moins de l'évocation d'un désaccord autour de la table – qui ne viendra jamais –, on se rassemble autour de la mission première de l'organisation, défendre l'environnement. Si telle est la mission de Greenpeace Belgique, les projets liés à la qualité de l'air ne doivent pas être remis en question mais soutenus, qu'ils soient les leurs ou proviennent d'autres organisations comme dans ce cas-ci. Ici, la question de Bart n'est pas tant de déterminer quel est l'intérêt de l'organisation – et donc de l'équipe – que de confirmer qu'« on est tous d'accord ». Par cet énoncé, il force en

quelque sorte la cohésion du groupe en évoquant un « on » inclusif sur cette question au nom des autres présents à la réunion. D'ailleurs, personne ne répond à cette question rhétorique et les participants acceptent implicitement cette proposition par la continuité de l'interaction.

Ensuite, la question est donc de savoir comment cet intérêt de l'organisation, « that it happens » peut être atteint. En effet, puisque les employés « agissent en son nom », l'intérêt organisationnel est dès lors leur objectif. La suite de la conversation est donc de déterminer « comment est-ce qu'on peut faire ça ? » (lignes 14 et 15). Cette question aussi agit, *do things*, puisqu'elle lance un nouveau débat et oblige les participants à discuter pour y répondre. Il apparaît que les participants essaient de se mettre d'accord et de trouver une réponse adéquate pour atteindre cet objectif « that it happens ». Autrement dit, ils négocient et évaluent les stratégies en adéquation avec l'objectif et l'intérêt de l'organisation sur lesquels ils se sont entendus. Au fur et à mesure que la conversation continue, la stratégie est donc co-construite par les participants. Le discours fait donc en effet des choses, en permettant aux employés de trouver une stratégie adéquate pour ce projet et de participer à la mission organisationnelle de défense de l'environnement.

Si le discours agit ainsi en orientant la conversation, qu'en est-il de l'usage des langues et du multilinguisme ? La réponse à cette question réside dans la fluidité de l'extrait. On remarque en effet que les langues s'enchaînent et s'alternent sans apparents « accros » et, au final, les langues ont peu d'impact sur le projet en tant que tel ; la mission se poursuit « malgré tout ». Les lignes 1 à 12 sont en néerlandais, la ligne 13 et 14 en français et anglais, 14 à 26 en français, 27 et 28 en néerlandais, 29 en français et néerlandais, et 30 à 37 en français avec un mot qui revient deux fois en néerlandais ; il n'y a donc pas de règle logique aux enchaînements et changements de langues. Pourtant, la réunion se déroule de manière assez fluide et permet sans malentendus de trouver une avenue pour faire en sorte « that it happens » et donc de contribuer à la mission de leur équipe d'améliorer la qualité de l'air en Belgique et, plus largement, à la mission de l'organisation de protéger l'environnement. L'usage de plusieurs langues dans cette réunion permet donc la continuité du même programme d'action et ne pose pas question.

Dans cet extrait, les enjeux linguistiques prennent donc une place secondaire face aux enjeux pragmatiques et l'objectif est uniquement la co-construction de la stratégie.

Les entrevues réalisées avec des employés permettraient même de dire que les enjeux pragmatiques dépassent non seulement les enjeux linguistiques, mais aussi les enjeux de compréhension individuelle qui y sont liés. Ainsi, une personne nous partage qu'« au début, parfois je comprenais rien et alors soit je lisais les minutes après, soit je faisais semblant de rien, parfois tant pis si j'ai pas compris j'ai pas compris ». Cette expérience qui n'est pas unique à cet employé dévoile le désir de laisser la conversation continuer sans interruption malgré une incompréhension et donc de permettre aux autres membres présents d'atteindre l'objectif de la réunion. Cette même personne précise d'ailleurs que « si cela concerne mon job alors oui j'allais poser des questions ». Tel que le soutien l'approche pragmatique, la fonction du langage – ici, le langage est oral et réalisé au moyen de langues – n'est donc pas de décrire, ni même de comprendre, mais plutôt de faciliter les actions. Dans le cadre de cette réunion, ces actions sont donc de trouver une stratégie pour ce projet environnemental, de concrétiser la campagne Clean Air Now et d'ainsi améliorer la qualité de l'air, et donc de contribuer à la mission organisationnelle de défense environnementale.

Par ailleurs et toujours selon Bencherki et al. « [t]ongues do things, but they also must be done » (Bencherki et al., 2016, p. 776). Lorsque les participants continuent de discuter du rôle qu'ils peuvent jouer dans ce projet, il est également apparent que la langue est produite afin d'établir un vocabulaire commun permettant une compréhension et une fluidité au-delà de l'utilisation d'une langue unique. Ainsi, le terme *mediapartner*, qui signifie littéralement un *partenaire média*, ici employé pour la première fois par l'employé d'origine néerlandophone à la ligne 31, est repris à la ligne 34 par l'employée francophone dans son énoncé en français. Elle montre ainsi qu'elle comprend le terme, mais aussi que l'effet – l'acte désiré – est de mettre en place le projet et non pas de chercher un sens et une traduction littérale au mot. Par leurs discours, les participants co-construisent donc ensemble un répertoire partagé de mots qu'ils utilisent sans tenir compte du contexte

linguistique dans lequel le mot en question est placé, mais bien du contexte pragmatique. L'usage d'une langue n'est donc pas lié à un objectif d'uniformité ou de s'exprimer dans sa langue maternelle, mais de faire avancer le projet.

Ainsi, si la politique linguistique interne de l'organisation implique que chacun est libre de parler sa langue, on observe qu'en pratique, tout le monde ne fait pas que parler sa langue maternelle. On découvre donc tout au long de la réunion des passages d'une langue à l'autre, non seulement d'une personne à une autre selon sa langue maternelle, mais aussi au sein d'un même énoncé. Presque tous les participants parlent plusieurs langues pendant la réunion – à l'exception de Léa – dépendamment du contexte interactionnel tel que l'énoncé précédent ou la personne à laquelle ils s'adressent, ainsi que du contexte pragmatique, de sorte à faire avancer la discussion et donc à contribuer à l'acte continu et sans fin d'améliorer la qualité de l'air en Belgique, et plus globalement l'environnement.

Ce premier extrait nous permet donc de voir que si le discours est compris comme un acte, « then translation is a matter of maintaining the equivalence between doings » (Bencherki et al., 2016, p. 771). L'objectif n'est donc pas de passer d'une phrase à une autre en changeant de langue, mais de réaliser une action en passant par une autre. Ce sont donc les enjeux pragmatiques qui priment sur les enjeux linguistiques.

Cet argument ressort également de l'analyse de l'extrait suivant, dans lequel le *project leader* explique le fonctionnement de la plateforme collaborative aux autres membres de l'équipe.

38 **Bart** Ok, euhm, le dernier point sur l'agenda alors est que je voulais
39 peut-être vous montrer un peu euh que parce que j'ai
40 commencé à changer encore un peu notre portail et surtout ce
41 qui est intéressant, donc aussi avec Zoé, on fait un test pour
42 prendre notes tout de suite pour prendre note tout de suite
43 dans le **smartsheet**. Et je trouve que ça aide beaucoup parce
44 que c'est ça ce que je voulais vous montrer, nos minutes,
45 dorénavant, ils sont comme ça. Donc tu vois toujours quelle
46 réunion que c'était et ça va automatiquement, si on a pris, si
47 on avait une discussion, si c'est un **action point**, si c'est la
48 décision qu'on a prise. Ce qui est aussi euh très utile. Il y a le
49 **taskname**, ils sont toujours **indented**, je vais vous montrer

50 après pourquoi. Donc c'est toujours le topic et tout ce qu'on a
51 fait sur ce topic en dessous. Et après, tu peux toujours donc
52 mettre des **actions points** comme tu assign to dans le Google
53 Doc. Ici, ce qui est très chouette que sur le portail maintenant,
54 y'a **my tasks**, c'est tout de suite en fait vos propres devoirs, si
55 tu veux, euhm, donc normalement, quand tu ouvres de **Portal**,
56 tu vas voir tout ce qui est assigné à toi. C'est correct, Zoé, tu
57 peux faire un p'tit check ?

58 **Zoé** Je suis sur le portail est je vois tout ce qui, tous des trucs qui
59 traînent à moi

60 **Bart** Voilà. Et ce qui est aussi très chouette ? C'est ici tu peux euh
61 visualiser d'une autre manière quand tu vas dans **Card View**,
62 tu as tout de suite un canva bord ou un **scrumboard** et ce qui
63 est chouette dedans [inaudible] moment idéal où on travaille
64 un peu plus ensemble et où on a un écran comme ça tout le
65 temps, si quelque chose est faite, tu peux vraiment le dire :
66 "ah OK, aujourd'hui, je vais travailler sur ça" et tu peux juste
67 slepen, hoe zeg je da in het Frans? K'zou het zelfs niet weten
[français] « *Slepen* », comment tu dis ça en français ? Je ne
saurais même pas dire

68 **Léa** Déplacer !

69 **Bart** Déplacer comme ça et une fois que c'est fini ouaip **completed**
70 et il change ça automatiquement. Et ça va aider à vraiment
71 très bien visualiser ce qu'on est en train de faire donc parce
72 que si tout le monde commence à l'utiliser, on va vraiment
73 voir tout les tâches qu'on est en train de faire. Qui fait quoi ?
74 Qu'est-ce qu'on est en train de faire aujourd'hui, qu'on essaie
75 de viser d'avoir fini aujourd'hui ? Et aussi le **at risk** il devient
76 très important. Parce que si on est en train de faire quelque
77 chose et on voit que ça n'aboutit pas, j'aimerais bien que tout
78 le monde utilise vraiment le **at risk**. Comme ça j'aimerais
79 bien commencer toutes les réunions à un peu voir OK, qu'est-
80 ce qu'on est en train de faire ? Qu'est ce qui a été complété les
81 dernières deux semaines ? Qu'est-ce qui est **at risk** ? [...]

Dès les premières phrases, on constate que les mots liés à la plateforme (voir mots en gras) sont énoncés en anglais par Bart. S'il agit de la sorte, cela pourrait être parce qu'il ne connaît pas ces mots en français. Toutefois, son très bon niveau de français laisse présumer qu'il peut, par exemple, traduire « my tasks » en « mes tâches ». En revanche, garder les mots en anglais permet une meilleure description des actions requises par l'équipe, puisque la plateforme utilisée dans le cas de la démonstration est en anglais. D'ailleurs, la plateforme est en anglais car si la règle pour les réunions est « chacun parle sa langue », les documents – et plateformes collaboratives – sont, par question d'uniformité, en anglais. Ultimement, utiliser les mots en

anglais semble fonctionner puisque Zoé confirme aux lignes 58 et 59 qu'elle voit ce qu'elle est censée voir. Dans ce cas-ci, c'est donc l'utilisation de mots dans une autre langue que le reste de l'énoncé qui permet de poursuivre le même programme d'action. Le *code-switching* n'est donc pas seulement une question de simplicité ou de motivation « par le besoin d'exprimer une réalité culturelle qui n'existe pas dans la langue utilisée au moment de la conversation » (Brasart, 2011, p. 109), mais aussi une question pragmatique.

D'une autre manière, à la ligne 67, lorsque Bart demande la traduction d'un mot pour pouvoir continuer son explication, la réponse donnée par Léa est « déplacer ». Toutefois, le mot « *slepen* » ne signifie par littéralement déplacer. Selon la traduction du *Vandale* en ligne, la définition de ce verbe est : « tirer quelque chose vers l'avant de manière à ce qu'il frotte ou glisse sur ou le long de quelque chose »⁴. Les traductions proposées par ce dictionnaire sont alors « traîner », « tirer » et « remorquer ». Pourtant, dans le contexte de l'interaction, Léa montre sa compréhension de l'acte désiré par Bart et propose ainsi le mot « déplacer ». À la ligne 69, Bart accepte la proposition de Léa et utilise le mot en réalisant l'acte – il déplace ce qu'il voulait sur la plateforme –, confirmant que les deux personnes semblent avoir compris la même chose. Cette traduction, couplée à cet acte de « déplacement », vise à faire comprendre ce mot à l'équipe et leur permettre d'utiliser la plateforme. De la sorte, la traduction effectuée n'est pas une simple question de traduction littérale comme on la trouverait dans un dictionnaire, mais est ancrée dans un contexte conversationnel et pragmatique où l'action à réaliser – démontrer l'utilisation de leur plateforme collaborative – a pu être maintenue.

On assiste donc à la co-construction d'un discours rassembleur axé sur la collaboration grâce aux limites de langues car les lacunes de l'un invitent, voire même obligent, l'autre à intervenir et à orienter le cours de l'interaction. Par conséquent, le discours, la langue et la (non-)traduction (ou *code-switching*) ont permis de participer à la bonne démonstration de la plateforme et donc à la (co)construction des dynamiques de travail de cette équipe qui font partie de la dynamique globale de l'organisation. À nouveau, les

⁴ <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/slepen> [notre traduction]

intervenants ont créé ensemble un répertoire commun de mots constitué des connaissances linguistiques des deux personnes. Ce répertoire progressivement co-construit permet la constitution de cette situation où les employés parviennent à une compréhension mutuelle.

Cette vision du discours à laquelle nous avons ajouté une vision des langues et du *code-switching* joue un rôle dans la vision des concepts d'absence et de présence, de tout ce qui peut faire une différence dans une interaction. En effet, cette réunion est empreinte de ce que les chercheurs de l'École de Montréal appellent *présentification* et *matérialisation* que nous allons explorer dans les prochaines sections.

2. Les réunions, lieux de matérialité

2.1. Matérialisation d'un projet

La discussion autour du projet nous permet de faire apparaître comment ce dernier se matérialise et s'actualise au fur et à mesure que la conversation se poursuit. En ce sens, et avec les deux extraits suivants, nous allons découvrir comment le projet est introduit dans la conversation et, plus tard, les « *actions points* » qui en ressortent.

- 82 **Bart** Dat is [inaudible] euhm... Tout ce qui est (organisation
83 A) en (personne externe B)
*C'est [inaudible] euhm... Tout ce qui est (organisation
A) et (personne externe B)...*
- 84 **Zoé** Ja euhm...
Oui euhm...
- 85 **Bart** Parce que donc moi j'ai la réunion avec ce, cette fille
86 femme euhm dame de (organisation A)
- 87 **Koen** J'ai vu le mail de Zoé vendredi
- 88 **Bart** Ça correspond plus ou moins à ton mail euhm j'avais mis
89 les notes dans les euh minutes... attends

[...]

- 90 **Bart** Donc, premier action point c'est voir que on peut voir
91 (ministre C)
- 92 **Zoé** Mais est ce que, toute façon je pense faut qu'on la rencontre,
93 mais si ce qu'on veut, c'est pousser pour qu'il y ait...
94 Bruxelles-Wallonie en fait faut appeler (ministre C)
95 maintenant quoi. Fin si c'est ça qu'on veut pousser parce
96 que... (organisation A) veut une réponse rapidement, ça ne
97 veut pas dire que tout commence rapidement mais le

98 l'accord et la mise en process doit aller rapidement je pense.
 99 Donc ça serait cette semaine qui faudrait...
 100 **Bart** Je change en call with (ministre C). Et euh on va, toi tu vois
 101 avec euh (personne interne D)
 102 **Zoé** Moui
 103 **Bart** Ok voilà. Par rapport au (personne externe B), tu lui
 104 informes un peu de ce qu'on a discuté ?
 105 **Zoé** Je vais voir comment ça se combine mais si je vois que j'ai
 106 (personne interne D) sait appeler (ministre C) début de
 107 semaine [Bart: Oui] j'attends qu'elle l'appelle d'abord mais
 108 dans tous les cas je tiens (personne externe B) au courant fin
 109 [inaudible] qu'on veut bien donner un coup de main ça et là
 110 puis lui dire eux où ils voient qu'on peut vraiment aider ou
 111 pousser, mais pour le reste, on ne s'engage pas comme
 112 partenaire officiel qui reçoit l'argent et qui fait tout

Le projet de collaboration possible est introduit dans le premier extrait à la ligne 82 et ceci a déjà comme effet qu'il fait partie des enjeux à discuter. Les autres participants confirment d'ailleurs qu'ils savent de quoi il s'agit, notamment Zoé en disant « Oui euhm » (traduction de ligne 84) et Koen en affirmant qu'il a lu le mail de Zoé (ligne 87). Si l'énoncé de Bart est ce qui déclenche la conversation sur le positionnement possible de l'organisation avec les partenaires potentiels, il s'avère que ce dernier existait déjà au préalable de la conversation. Cette connaissance préalable permet à l'équipe de tout de suite plonger dans le vif du sujet, soit la relation qu'on souhaite établir avec les partenaires. C'est donc le discours – la mention explicite de Bart – qui matérialise le projet de collaboration. Rendu présent, ce projet engendre la conversation des membres de l'équipe et leurs actions futures. Le projet de collaboration – à travers la voix de Bart et les langues qu'il utilise – peut donc être identifié comme co-auteur de ces effets. Par conséquent, si le discours matérialise le projet et que le discours passe par l'utilisation et l'alternance de langues, celles-ci ont un rôle important à jouer dans la matérialisation du projet et aux actions que cela engendre.

Effectivement, la suite de la conversation nous permet de faire émerger une partie de la trajectoire de ce projet de collaboration, traduit et actualisé grâce à plusieurs *matérialiseurs*. La naissance du projet au sein de l'organisation A n'est pas relatée ici, mais il est possible de suivre son « arrivée » à Greenpeace Belgique et son évolution. Comme on peut le constater entre les lignes 85 et 89, le projet de collaboration s'est d'abord

matérialisé à travers une rencontre entre Bart et une employée de l'autre organisation, par un mail de Zoé et par des notes dans les *minutes*. Par la suite, il s'actualise dans cette réunion durant laquelle il est possible de voir comment il évolue à travers la conversation, une conversation qui porte sur les manières de faire avancer le tout pour aller de l'avant. Nous avons donc déjà pu analyser comment le projet de collaboration a d'abord généré de l'hésitation sur la stratégie à adopter et a, par conséquent, mobilisé l'équipe dans une discussion à ce propos. Si un positionnement se dessine peu à peu pour ce projet, il implique des actions de la part des participants pour sa mise en place concrète. Comme nous le voyons, les participants se voient attribuer des tâches afin de réaliser l'objectif « that it happens », notamment un appel avec la ministre C (ligne 100) et informer la personne externe B (lignes 103 et 104). En effet, des *action points* comme ils les appellent – soit des tâches à réaliser – sont écrits sur la plateforme puis seront réalisés. La mise en place du projet de collaboration engendre donc diverses actions et cette discussion nous permet de montrer comment cette mise en place prend forme.

Les actions qui émergent du projet de collaboration se traduisent donc ainsi : *engendrer* une demande de la part de l'organisation A et *planifier* un appel avec la ministre C, *provoquer* une réunion entre celle-ci et Greenpeace, *enrôler* l'équipe de Greenpeace et *inscrire le tout* dans le mail et les *minutes*. Au fur et à mesure que la conversation avance, le projet prend donc forme à travers ces discours – et donc les langues – et actions qui actualisent la prémisse initiale. Le tout s'articule et se matérialise donc dans cette discussion entre les membres de l'équipe, mais aussi par les effets que le projet engendre.

Toutefois, il est également intéressant de remarquer que c'est aussi la plateforme collaborative qui indique à Bart, au début de la réunion, d'aborder le sujet du projet. Suivant cette logique où les choses et objets agissent aussi, la plateforme oriente à sa façon la conversation. D'ailleurs, Bart, qui projette son écran en montrant la plateforme, permet aux autres membres de suivre cette « orientation ». De plus, Bart prend note des tâches sur celle-ci ; il écrit sur la plateforme en même temps qu'il énonce aux lignes 90 et 91 : « Donc, premier action point c'est voir que on peut voir (ministre C) » et aux lignes

100 et 101, suite à l'avancée de la conversation, il dit : « Je change en call with (ministre C). Et euh on va, toi tu vois avec euh (personne interne D) », tout en effectuant la modification sur la plateforme. Si le projet se matérialise donc à travers le discours des participants, la plateforme collaborative utilisée est également un matérialiseur important. Sur celle-ci, les décisions prises concernant le projet sont écrites et « fixent » le projet, permettant une inscription réifiée sur la plateforme. Les tâches à réaliser pour concrétiser le projet de collaboration sont ainsi notées et annoncent d'ores et déjà le développement futur du projet. Cette plateforme devient un objet référençable et cristallise les décisions prises à travers les interactions des participants, que ce soit celles de cette réunion, soit les interactions actuelles, celles passées et celles à venir. Par ailleurs, comme on peut le voir dans les extraits, la discussion autour du projet de collaboration nécessite également de rendre présent, ou de *présentifier*, d'autres agents humains et non humains. C'est le cas de l'organisation A, de la personne externe B, de la ministre C et de la personne interne D. Ceci est nécessaire puisque le projet de collaboration ne relève pas uniquement de l'équipe. Toutefois, puisque les autres acteurs concernés ne sont pas présents, les participants s'en font les intermédiaires, les porte-paroles et les font parler en les évoquant. C'était le cas, par exemple, lorsque Bart parle des éventuelles « attentes » de l'organisation A (ligne 6) ou lorsque Zoé affirme que la personne externe B est « overchaud pour que ça se fasse » (ligne 18). Cette capacité d'agir et de faire agir peut donc être élargie aux êtres – agents humains ou non humains – qui sont rendus présents ; eux aussi participent à la formation de la mise en place du projet de collaboration. Par exemple, les attentes de l'organisation A vont à leur tour agir sur les participants puisque, une fois rendues présentes, l'équipe va devoir en tenir compte et agir en conséquence. Le projet se matérialise donc dans la discussion de l'équipe – et sur la plateforme –, tout en faisant intervenir d'autres agents humains et non humains.

Il faut noter et les langues que les langues jouent un rôle important dans cette matérialisation. D'abord, parce que la langue est le moyen de communication principal utilisé dans cette réunion. Puisque les différents intervenants comprennent suffisamment bien les trois langues utilisées, le

langage non verbal n'est que très peu utilisé. En revanche, l'enchaînement des langues et le répertoire commun co-construit à partir de plusieurs langues permet aux participants d'avancer dans la conversation et donc aux projets de se matérialiser et de se concrétiser. Ainsi, si nous avons remarqué plus tôt l'utilisation du mot « mediapartner », nous pouvons également porter ici notre attention sur le mot « action point(s) ». Ce mot est en effet utilisé à plusieurs reprises durant la réunion et ce, toujours en anglais, quelle que soit la langue employée. Le mot « action point(s) » est ainsi évoqué à la ligne 90 dans l'énoncé français de Bart. Utiliser les mots de la plateforme, comme nous l'avons vu, relève d'une question pragmatique dans le sens où l'action à réaliser – à savoir faire avancer la conversation et le projet – est facilitée par l'utilisation des mots de la plateforme, dès lors, constitutifs du répertoire commun. On constate donc ici à nouveau l'importance de la continuité des programmes d'actions ainsi que l'utilisation d'un vocabulaire commun qui dépasse les contextes linguistiques. Si les enjeux pragmatiques priment donc sur les enjeux linguistiques, ces derniers participent cependant à l'actualisation du projet de collaboration. Si ce qui compte ce n'est donc pas de parler sa propre langue ou de traduire littéralement, le processus de co-construction d'un répertoire multilingue commun – qui se veut pragmatique – est quand même important afin de faire avancer et concrétiser le projet.

Les traductions jouent également un rôle dans la matérialisation du projet, car si la conversation se fait en plusieurs langues, la rédaction sur la plateforme se fait en anglais. Bart qui prend note doit donc s'assurer d'écrire ce qui ressort de la discussion, tel que ces « action points », en les traduisant en anglais. Ainsi, il note « call with ministre C ». Chaque traduction effectuée pour noter sur la plateforme – et donc le multilinguisme – participe par conséquent aussi à la matérialisation du projet.

Toutefois, ce n'est pas uniquement le projet de collaboration qui se retrouve matérialisé dans ces différents extraits. Ces enchaînements de langues et ces traductions, soit le multilinguisme, sont également impliqués dans la matérialisation des politiques linguistiques de Greenpeace Belgique.

2.2. Matérialisation de politiques linguistiques

Ces extraits montrent comment les langues se mêlent et s'enchaînent de manière somme toute fluide. Si la politique de Greenpeace stipule que « chacun parle sa langue », nous avons constaté à plusieurs reprises que ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, nous avons remarqué que la quasi-totalité des participants parle deux voire trois langues durant la réunion et de nombreux énoncés contiennent des phrases ou des mots provenant de plusieurs langues. Toutefois, cela fait qu'à chaque énoncé, chacun parle la langue – ou les langues – qu'il souhaite sans contrainte, permettant à cette politique axée sur la liberté de langage de se concrétiser ; cette politique ne pourrait pas exister sans ces manifestations communicationnelles concrètes. Les interactions durant les réunions où les langues s'alternent et s'entremêlent actualisent donc la politique linguistique de l'organisation.

Incidemment et lors des entrevues effectuées avec les participants, nous avons pu découvrir d'autres éléments matérialisant cette politique linguistique. Cette alternance et ce chevauchement quotidien de différentes langues font émerger une réalité aux conséquences significatives. Premièrement, nous avons appris que certains employés ne comprenaient pas toujours le français, le néerlandais ou l'anglais et se retrouvaient donc parfois à ne pas saisir certains aspects des conversations lors de réunions. Dans ces cas-là, plusieurs réactions ont lieu, dont des demandes de clarification ou de ralentir la vitesse de parole. Ces demandes découlent directement de l'emploi de plusieurs langues et font écho à la politique linguistique. Deuxièmement, il s'avère que l'immersion quotidienne dans un milieu multilingue engendre chez certains employés une certaine fatigue mentale, qui elle aussi participe à la matérialisation de la politique linguistique qui autorise chacun à parler sa langue. Par ailleurs, nous pouvons constater que cet environnement multilingue, la politique linguistique qui y répond et leurs conséquences sont eux-mêmes matérialisant du contexte linguistique de la Belgique et de l'emplacement de l'organisation dans ce pays.

À l'inverse, nous avons abordé plus tôt comment la politique linguistique des documents officiels et des documents partagés repose sur l'utilisation de l'anglais. L'utilisation des mots anglais liés à la plateforme,

comme nous l'avons vu, traduit par conséquent cette politique d'uniformisation. L'analyse du prochain extrait, touchant également au projet de collaboration, permet de voir comment le choix, l'utilisation et l'alternance de langue s'avèrent conséquentes.

113 Koen Het feit dat ge afhankelijk voor een stukske wordt van
114 euh van euh van het samenwerking. Ik ben daar ook nie
115 zeker van dat dat **ons rol** is om te spelen. Misschien da
116 we wel ergens euh, mijn suggestie zou zijn om, om te
117 zeggen ok wij kunnen hier nie de grote partner zijn, da
118 ligt nie aan onze **core business**. [...]

*Le fait de devenir dépendant en partie sur euh de euh de la coopération. Je ne suis pas sûr que ce soit **notre rôle** non plus. Peut-être que si nous pourrions quelque part euh, ma suggestion serait de dire ok nous ne pouvons pas être le grand partenaire ici, ça ne relève pas de **notre core business**. [...]*

Lorsque Koen parle de « notre rôle » (ligne 115) ou de « notre *core business* », (ligne 118), il circonscrit explicitement les activités de l'organisation et, par ce fait même, la mission première de l'organisation. De plus, puisque les entités collectives telles que les organisations existent grâce aux entités qui agissent et parlent en son nom, son discours est en quelque sorte et de facto *matérialiseur* de l'organisation, des valeurs qui l'animent. Dans cet extrait, nous constatons qu'en effet, cette équipe agit « au nom de » l'organisation puisqu'avec l'énoncé « notre *core business* », Koen attribue les activités de l'organisation aux leurs grâce à l'utilisation d'un nous inclusif.

Mais, un élément très intéressant de ces extraits est que si l'énoncé est majoritairement en néerlandais, le mot « *core business* » est en anglais. D'un côté, il est probable que cela soit lié à l'imposition de l'anglais comme *lingua franca*, comme langue des affaires, et que le vocabulaire organisationnel est donc majoritairement anglophone. D'un autre côté, le fait que chez Greenpeace Belgique la langue des documents est l'anglais de façon à ce que ce soit uniforme, mais aussi parce que l'organisation fait partie d'un réseau international, implique que les employés se retrouvent toujours confrontés aux termes anglais dans leur environnement organisationnel. Par conséquent, lorsqu'ils sont amenés à interagir, les termes anglais vont être employés dans plusieurs situations. De la sorte, l'utilisation de l'anglais est non seulement

pragmatique comme nous l'avons vu plus tôt, mais aussi matérialiseur, d'une part, du choix de l'organisation d'uniformiser son discours écrit en l'anglais, donc de sa politique linguistique, d'autre part, de son inscription dans un réseau international.

Pour conclure, l'alternance de langues durant les réunions matérialisent donc tant la politique linguistique interne de l'organisation où « chacun parle sa langue », sa politique linguistique de documents qui est « tout en anglais », sa localisation en Belgique et son inscription dans un réseau international.

Dans la prochaine section, nous montrerons comment l'analyse de ces alternances de langues et de matérialités permet aussi de faire émerger des enjeux d'autorité au sein de Greenpeace Belgique, puisque « [a]t a higher degree of abstraction, it is thanks to the gradation of presence/absence and of materializations that authority takes place, and that the relationship between discourse, tongues, and authority may be understood » (Bencherki et al., 2016, p. 778).

3. (En)jeux d'autorité entre personnes et entre langues

Pour commencer, Bart jouit logiquement d'une certaine autorité traditionnelle de par sa position hiérarchique au sein de l'équipe et plusieurs éléments permettent de l'observer. C'est notamment lui qui introduit les nouveaux sujets et qui dirige la réunion. Ainsi, à la ligne 38, il lance le sujet de la plateforme en disant « Ok, euhm, le dernier point sur l'agenda alors est que je voulais peut-être vous montrer un peu [...] ». D'ailleurs, il ne fait pas que leur montrer l'utilisation de la plateforme, mais il suggère, voire les incite à l'utiliser. À la ligne 69, après la proposition de Léa de traduire le mot « slepen » en « déplacer », Bart continue en disant « j'aimerais bien que tout le monde utilise vraiment le at risk ». Cet énoncé est, au sens littéral, l'expression d'un souhait pour tous. Toutefois, en tant que *project leader*, cette phrase est plus que ça et représente une sorte d'injonction indirecte.

Au fur et à mesure que la réunion se déroule, c'est aussi Bart qui attribue explicitement des action points aux autres membres, en prend note,

fixe et inscrit les deadlines qui y sont liées sur la plateforme collaborative. Ces rôles de « superviseur » du projet et de l'équipe, ainsi que de « modérateur », lui sont attribués par cette autorité hiérarchique. Dans cette même logique, un membre d'une autre équipe nous explique pendant son entrevue que l'emploi des langues dans leur équipe s'est fortement modifié lorsqu'ils ont changé de *Team Lead* : « Nous on a plus de néerlandais maintenant parce que X [*Team Lead*] au début parlait pas si bien français que ça, tandis que Y [ancien *Team Lead*] parlait beaucoup plus français donc on parle quand même plus néerlandais. » Forcément, puisque le *Team Lead* est la personne qui séquence les réunions, son usage de langue influence l'emploi global des langues lors de celles-ci.

Par ailleurs, c'est aussi Bart qui nous autorise à venir filmer cette réunion, nous explique avant le début de la réunion son contexte, qui fait partie de l'équipe, que chacun peut parler sa langue, etc. Il se positionne dès lors comme la personne responsable et légitime de faire cette présentation. Une autre démonstration de sa position d'autorité survient lorsque Léa arrive dans la pièce après 33 minutes et que les interactions suivantes ont lieu.

- 123 **Bart** Hey là
124 **Zoé** Coucou
125 **Léa** Salut c'est calme
126 **Bart** Oui
127 **Zoé** On parlait juste de toi
128 **Bart** Oui, on disait même 10h40 et...
129 **Léa** Ben oui, c'est long, ça prend toujours un peu plus de temps,
130 le checking du lundi

Même si le ton utilisé à la ligne 128 laisse présumer que c'est une « taquinerie », c'est tout de même lui qui « se permet » de faire une remarque sur son retard, bien que celui-ci soit justifié. Pourtant, à la ligne suivante, Léa, de manière consciente ou inconsciente, se justifie envers lui en (ré)expliquant qu'elle était à un autre meeting. Par cette réponse, Léa accorde donc également une position d'autorité à Bart à qui elle doit rendre des comptes.

Toutefois, en réalisant une analyse de cette réunion et en mobilisant le concept d'autorité – tel que développé par les chercheurs de l'École de Montréal – nous pouvons aussi faire émerger comment et pourquoi, dans cette

réunion, d'autres agents, mais aussi certaines langues, semblent compter plus que d'autres. C'est le cas dans l'extrait suivant.

- 119 **Bart** Donc je mets fin de semaine comme euh
120 **Zoé** Deadline
121 **Bart** D'autres actions points qui sortent de cette discussion, je
122 pense pas hein ? [...]

Comme on peut l'observer dans cet extrait, l'autorité traditionnelle de Bart n'est pas la seule qui existe dans cette réunion. L'autorité, plutôt que d'être unique, est distribuée et négociée. Zoé « s'autorise » ainsi à compléter la phrase de Bart pour annoncer elle-même la deadline. De fait, on peut dire qu'elle s'approprie en quelque sorte de l'autorité pour montrer qu'elle peut contribuer à la conversation, enlevant d'une certaine manière de l'autorité à Bart. Si ce dernier jouit donc d'une autorité traditionnelle de par sa position hiérarchique, l'analyse démontre que d'autres formes d'autorités sont présentes et qu'elles évoluent et se négocient au cours de la conversation.

Dans cette idée, si l'on reprend l'extrait où Koen parle de « notre core business » (ligne 118), on peut observer comment il attribue de l'autorité à ses propos en mobilisant l'organisation et son « core business ». Par cette référence, il rend ses propos incontestables, soit que « nous ne pouvons pas être le grand partenaire ici » (ligne 117). L'autorité de Koen et de ses propos dépasse ainsi celle de Bart puisque l'autorité mobilisée par Koen est supérieure à celle de Bart. Ainsi, tout au long de la réunion, l'autorité est (re)négociée entre les différents membres de l'équipe et notamment grâce à la présentification d'autres agents humains et non humains.

Plus en lien avec la langue, il est pertinent de noter qu'à partir du moment de l'arrivée de Léa, seul le français sera employé jusqu'à la fin de la réunion – à l'exception du moment où Bart demande la traduction du mot « déplacer », mais cela confirme d'autant plus l'importance d'avoir toute la conversation en français. Pourtant, parmi les cinq personnes présentes, seules deux sont d'origine francophone et les deux affirment bien comprendre le néerlandais durant nos entrevues. Le français prend donc une importance notable par rapport aux autres langues et la mobilisation du concept d'autorité permet de mieux expliquer ce phénomène.

En effet, l'arrivée de Léa dans la pièce a un impact majeur sur l'usage des langues. Si les langues s'alternent pendant la première moitié de la réunion et que le néerlandais fait partie intégrante de celle-ci, la deuxième partie est marquée par l'usage unique du français. Il est donc fort probable que cela soit lié à la présence de Léa. Celle-ci semble, par sa présence et sa parole, imposer une prédominance à la langue qu'elle utilise et s'autorise ainsi à, en quelque sorte, « s'accaparer » la conversation : Léa prend dès son arrivée une place importante dans la conversation ; au total, elle mobilisera 35% du temps de parole de la deuxième partie de la réunion. De plus, le volume de sa voix est largement supérieur aux autres et cela donne encore davantage une sensation qu'elle et la langue qu'elle utilise influencent la conversation et font autorité. Cette loquacité et cette volubilité attribuent au français une forme d'autorité ou de préséance sur les autres langues et rendent ainsi cette langue plus dominante dans la conversation. Les enjeux d'autorité entre les personnes participent donc simultanément aux enjeux d'autorité entre les langues.

De plus, certaines langues ont plus ou moins « naturellement » une forme d'autorité ou prédominance sur d'autres ; c'est le cas du français en Belgique. Nombreux sont les employés qui nous partagent que le français s'impose davantage, car, d'une part, les néerlandophones ont majoritairement tendance à *switcher* vers le français, même si leur interlocuteur tente de parler néerlandais et, d'autre part, « y a un truc qui fait que le français s'impose plus que les autres langues, suffit que y ait un francophone ou deux dans un groupe beaucoup plus large, j'sais pas pourquoi on a ce truc de francophone d'imposer le français » (extrait d'une entrevue). D'ailleurs, une autre personne nous confirme que « c'est vrai qu'en réunion on a plus vite tendance à *switcher* vers le français que vers le néerlandais ». Plusieurs éléments, dont notamment l'idée reçue – qui concorde toutefois avec les statistiques – que les néerlandophones parlent mieux le français que l'inverse, font effectivement du français une langue dominante dans cet environnement organisationnel multilingue. De la même manière, si le français s'impose face au néerlandais, l'anglais semble toutes les deux les surpasser puisque, bien

que peu d'employés ne parlent ni français ni néerlandais, leur présence lors d'une réunion impose souvent l'utilisation de l'anglais à tous.

Ensemble, ces questions d'autorité entre personnes et entre langues participent à la dynamique des réunions – dont celle analysée – et aux processus organisants de l'organisation. Ainsi, Bart nous explique avant le début de la réunion qu'une nouvelle personne qui ne parle ni français ni néerlandais vient d'intégrer l'équipe et que, par conséquent, quand cette personne est présente, ils essaient de ne parler qu'en anglais durant la réunion. On peut sans aucun doute présager que ce changement linguistique aura également des conséquences sur la dynamique de l'équipe durant leurs réunions et, par conséquence, sur leurs discussions, leurs projets et, plus globalement, sur les processus organisants de l'organisation.

Dans le chapitre suivant, nous développerons comment l'analyse de cette réunion et la mobilisation des concepts de l'École de Montréal permet de montrer comment les langues participent justement aux processus organisants de Greenpeace Belgique et donc de répondre à notre question de recherche.

Discussion

L'École de Montréal et les cinq concepts associés qui ressortent de notre analyse – l'action du discours, la continuité de programmes d'action par la traduction, la présentification, la matérialité et l'autorité – soutiennent une vision particulière de l'organisation à savoir que :

[elle] se matérialise, s'actualise, se présentifie, s'incarne à travers tous les êtres qui agissent ou parlent en son nom, que ces êtres soient des porte-parole, des règlements, des opérations, des employés, des textes fondateurs, des produits, des services, etc. (Cooren, 2010a, paragr. 51)

L'analyse de la réunion nous a ainsi permis de faire émerger ces éléments qui participent aux processus organisants d'un projet, de la campagne *Clean Air Now*, d'une meilleure qualité de l'air en Belgique, ainsi que de Greenpeace Belgique en soi. Cette dernière est dès lors constituée comme une organisation œuvrant pour l'environnement, mais aussi comme une organisation multilingue où français, néerlandais et anglais sont parlés et s'alternent dans les réunions. Ce n'est donc pas seulement par son emplacement en Belgique, son insertion dans un réseau international et le recrutement de personnes venant de l'étranger que l'organisation est multilingue, mais par l'utilisation concrète des langues lors de réunions. Comme le soutenaient Bencherki et al. (2016) pour la première fois, les langues ne sont donc pas utilisées au sein d'une organisation préexistante, mais participent aux processus organisants de l'organisation, soit à sa constitution.

Dès lors, nous pouvons apporter réponse à notre première question, « *en quoi et comment la pratique du multilinguisme joue-t-elle un rôle dans les processus organisants d'une ONG environnementale telle que Greenpeace Belgique ?* »

1. L'usage des langues, un processus organisant

Comme nous l'avons vu, les approches CCO prêtent « une attention particulière à la manière dont les discours font émerger des processus

organisants » (Caïdor, 2017, p. 98). Dès lors, la langue est un objet d'étude utile puisque c'est par elle que passent ces discours. Et, comme des recherches l'ont démontré, les langues que nous parlons

shape the way we think about space, time, colors, and objects [...] [and] how people construe events, reason about causality, keep track of number, understand material substance, perceive and experience emotion, reason about other people's minds, choose to take risks, and even in the way they choose professions [...]. (Boroditsky, 2009, s.p.)

En bref, la langue est au cœur de notre expérience en tant qu'être humain et celles que nous parlons façonnent notre façon de penser, de voir le monde, de vivre notre vie (Boroditsky, 2009). Si on applique cette logique au milieu organisationnel, les langues comprises et utilisées par les employés ont donc un impact majeur sur leur vision des choses, leurs discussions et leurs actions et donc sur l'organisation, puisque les entités collectives, dont les organisations, existent à travers toutes les entités qui agissent ou parlent en son nom (Cooren, 2006a).

Dans cette approche compréhensive et inductive des processus organisants « considérant la communication non pas simplement comme *un transfert d'information dans les organisations* mais comme *un processus constitutif de l'organisation* » (Fauré & Robichaud, 2013, paragr. 8), la communication de Greenpeace Belgique, et donc ses processus organisants, dépendent des langues parlées. Par conséquent, ces processus pourraient être freinés ou ralentis par la présence de plusieurs langues – par exemple, par des malentendus, des difficultés à se comprendre ou la traduction obligatoire de chaque discours. Mais aussi, si les langues sont des manières de voir le monde, ils pourraient s'en retrouver plus riches et diversifiés. Dans le cas de notre analyse, on observe que tout se passe « malgré tout », comme si le multilinguisme était « une langue en soit » participant à ces processus organisants.

D'ailleurs, nous avons pu faire apparaître comment, dans cette organisation environnementale, les enjeux pragmatiques dépassent les enjeux linguistiques. Ainsi, si les discours agissent et orientent la conversation de cette réunion, les traductions et *code-switching* qui occurrent servent à contribuer à ces actions. L'usage de langue et les traductions sont donc une

question de continuité d'acte ; cela permet de faire avancer la conversation sur le projet, de concrétiser leur campagne qui est de promouvoir et obtenir une meilleure qualité de l'air en Belgique et donc de participer à la mission organisationnelle de défense de l'environnement.

Cependant, si l'emploi langues jouent un rôle dans la constitution de l'organisation, l'inverse vaut également ; l'organisation joue un rôle dans l'emploi des langues. La nature même de certaines organisations a un impact sur les politiques linguistiques, tel que le choix de ne pas imposer de langue institutionnelle et d'opter pour un multilinguisme interne. C'est le cas pour les ONG,

many of which are fighting for human rights and equality, the imposition of a lingua franca could be perceived to be in contradiction to some of the core values of these organisations. For example, staff may consider the use of English to be limiting, even discriminatory. (Tesseur, 2015, p. 562)

Si Greenpeace n'est pas une organisation humanitaire à proprement parler, ils se battent pour un monde vert (*green*), mais aussi pour la paix (*peace*). Cette mission rejoint cet argument que, pour ce genre d'organisation, l'imposition de l'anglais ou d'une autre langue serait incompatible avec sa nature même. Sur le site de Greenpeace Belgique, ils expliquent d'ailleurs sur la page *nos valeurs* que : « Nous défendons également la liberté d'expression »⁵. Dans cette logique, il serait contradictoire d'imposer une langue unique à leurs employés. Par conséquent, la nature de l'organisation influence sa politique linguistique autant que – comme nous l'avons vu – les manifestations concrètes de cette politique participent à la nature de l'organisation, à ses processus organisants. En effet, si nous imaginons le cas inverse, où Greenpeace imposerait une langue, elle ne pourrait être une organisation qui se dit défendre la liberté d'expression.

En conclusion, l'usage de langues dépend de l'organisation, et l'inverse vaut également. Ainsi, chez Greenpeace Belgique, des facteurs tels que les valeurs de l'organisation, son emplacement dans un pays multilingue ou son insertion dans un réseau international influencent l'usage des langues dans l'organisation. Toutefois, l'usage concret des langues dans les

⁵ <https://www.greenpeace.org/belgium/fr/nos-valeurs/>

conversations durant les réunions de Greenpeace Belgique participe aussi à ses processus organisants.

L'analyse concrète de ces conversations qui ont lieu durant les réunions nous permet également d'approcher la deuxième partie de la question de recherche, « *Comment ce multilinguisme se négocie-t-il dans les conversations durant les réunions de l'ONG étudiée ?* »

2. Le multilinguisme en réunion, négociation et autorité

Pour les chercheurs CCO, tout processus organisationnel, comme celui de l'implantation de politiques linguistiques, émerge dans et à travers la communication.

L'organizing apparaît alors dans la diversité des processus par lesquels les acteurs bâtissent alternativement des cadres ou des scripts, puis les réifient en s'y soumettant pour accomplir leurs activités et « faire sens » des situations qu'ils affrontent, pour éventuellement se placer à nouveau « au-dessus » de ces derniers (Latour, 2013) et les réécrire. (Fauré & Robichaud, 2013, paragr. 12)

Dans le cadre de la réunion analysée, nous pouvons dire que les membres de l'équipe « se soumettent » effectivement à la politique linguistique précédemment bâtie et établie pour discuter dans des situations concrètes et accomplir leurs activités. Cette politique instaure donc un cadre aux employés lors de leurs interactions mais, en même temps, elle y est (re)négociée par ces derniers. Leurs conversations qui ont lieu pendant les réunions sont donc empreintes de manifestations de la politique linguistique de Greenpeace Belgique, mais aussi de négociation quant à celle-ci. Analyser dans l'interaction des phénomènes d'incarnation de politiques linguistiques nous a donc permis de mieux comprendre le phénomène de multilinguisme dans cette organisation.

Nous avons pu explorer comment différents agents humains et non humains, présents à différents degrés, y mettent en place la politique « chacun parle sa langue ». Au final, l'analyse démontre que ce n'est pas seulement une question de langue maternelle, puisque quasiment tous parlent plusieurs langues à travers la réunion, voire à travers leurs énoncés. Comme nous l'avons discuté plus tôt, ceci est notamment lié à la primauté accordée aux

enjeux pragmatiques sur les enjeux linguistiques. Cependant, la présence et l'autorité de certains agents jouent également un rôle. Nous avons ainsi observé comment certaines personnes peuvent donner de l'autorité à leur propos, mais aussi à leur langue. Cela peut être le cas d'une personne qui modère la conversation par sa position hiérarchique ou par une autre forme d'autorité ; ce fut le cas d'Hélène qui, par sa présence dans la conversation, est venu en quelque sorte « imposer » le français dans la deuxième moitié de la réunion. Toutefois, certaines langues ont également tendance à s'imposer d'elles-mêmes. C'est le cas, dans cette organisation, du français face au néerlandais bien qu'il y ait plus d'employés néerlandophones – on peut y voir un lien probable avec le contexte linguistique belge –, et de l'anglais car les employés internationaux qui ne parlent ni français ni néerlandais « obligent » les autres à parler anglais également.

De la même manière, d'autres éléments viennent également jouer un rôle dans les dynamiques linguistiques. Ainsi, l'insertion de Greenpeace Belgique dans un réseau international fait en sorte que l'anglais est très utilisé que ce soit pour discuter avec d'autres bureaux, mais aussi dans les documents qu'ils reçoivent ou qu'ils conçoivent. Cela a également comme conséquence que de nombreux termes liés à l'organisation en soi sont en anglais, d'abord le nom de l'entreprise (Greenpeace) mais aussi l'utilisation de jargon organisationnel anglophone, renforcé d'ailleurs par l'imposition de l'anglais comme *lingua franca*. Pour finir, la politique linguistique des documents dans l'organisation étudiée repose sur l'usage de l'anglais. Cette politique joue également un rôle dans les conversations durant les réunions puisque les employés se réfèrent à des documents ou des plateformes rédigées en anglais et vont donc également utiliser les termes qui y sont liés en anglais.

En conclusion, ces enjeux d'autorité entre personnes et entre langues participent aux manifestations concrètes de la politique linguistique qui stipule que « chacun parle sa langue » et à sa (re)négociation constante. Dans cette logique, les réunions, dont celle analysée ici, sont un exemple de lieu de négociation de l'identité linguistique de Greenpeace Belgique, faisant elle-même partie de l'identité organisationnelle. La recherche aurait donc tout intérêt à se pencher sur le multilinguisme au moyen d'une analyse de

discussions qui montrent comment ce phénomène se concrétise dans la réalité organisationnelle. Il est donc intéressant de se pencher non seulement sur les politiques linguistiques, mais également sur leur manifestation et leur négociation au quotidien. Comme l'explique Mallette-Brochu (2013), « à chaque jour et dans un contexte complexe, l'identité d'une organisation est négociée par ses membres » (p. 19) et « ceci nous ramène à l'importance des interactions dans les processus de construction et de négociation identitaire » (p. 22).

Pour finir, si l'approche mobilisée dans cette recherche ne se veut pas managériale, l'analyse réalisée et les enjeux qui en ressortent amènent des éléments de réflexion pertinents sur les enjeux stratégiques en organisation.

3. Implications stratégiques

Ces dernières années, un nombre croissant d'études qui conceptualisent la stratégie comme quelque chose que les acteurs organisationnels font au quotidien ont vu le jour (Pälli & Lehtinen, 2013). Dans cette lignée, les approches CCO ont à plusieurs reprises été croisées avec celle de *strategy-as-practice* (SAP) « in order to explore the role of talk and text in strategy-making » (Cooren et al., 2015, s. p.). SAP est un courant qui étudie la stratégie comme une activité située et socialement accomplie. Les chercheurs SAP sont donc passés d'une vision de la stratégie comme quelque chose qu'une organisation possède à quelque chose que les acteurs organisationnels font. En bref, ils tentent de comprendre comment la stratégie est constituée par les efforts quotidiens des acteurs de l'organisation, qu'elle soit délibérée ou émergente. Croisé avec les postulats des approches CCO, cela implique que la stratégie, comme les organisations, consiste essentiellement en des processus de communication et qu'il faut donc se concentrer sur la manière dont, par l'imbrication de la parole et du texte, des agents multiples contribuent à l'élaboration de la stratégie (Cooren et al., 2015).

Ces recherches sur la matérialité de la stratégie ont notamment porté sur la manière dont « (1) strategy tools; (2) objects and artefacts; (3)

technologies; (4) built spaces; and (5) human bodies” [...] are used during meetings where strategy is formulated, but have often done so without expressly addressing their articulation with/in communicative practices » (Bencherki et al., 2019, s. p.). Dans cette lignée, notre analyse indique qu’il serait aussi intéressant d’explorer un sixième élément, soit comment les langues jouent un rôle dans ces processus de formulation de stratégies puisque d’une part, les langues sont une forme de langage et d’autre part – comme nous l’avons vu – elles contribuent aux dynamiques conversationnelles.

Deuxièmement, si certaines recherches SAP ont implicitement montré que la communication est matérielle, l’idée que la communication peut matérialiser la stratégie n’y a pas été explorée (Bencherki et al., 2019). Suite à notre analyse, nous postulons que la langue – en tant que vecteur possible de la communication – joue un rôle dans cette matérialisation de stratégie. En effet, « [a]s they engage in strategizing, participants voice their concerns through talk, evaluate their strategic relevance, explore and suggest different courses of action and, finally, choose one of them » (Bencherki et al., 2019, s.p.), et ce *talk* nécessite l’emploi de langue(s). Notre analyse de conversation autour d’un projet nous a permis de faire émerger comment les participants discutent pour déterminer une stratégie de positionnement et d’action. Dans cet objectif, les langues s’enchaînent et s’alternent en fonction du contexte pragmatique et elles participent donc elles aussi à cette réflexion et cette formulation stratégique.

En conclusion, les langues – d’un point de vue de communication constitutive des organisations – ont donc un rôle important à jouer dans les stratégies organisationnelles et les chercheurs, tout comme les praticiens, auraient à y gagner à se pencher sur elles et ce phénomène extrêmement répandu qu’est le multilinguisme. Il serait intéressant de se pencher davantage sur la place des langues dans l’élaboration de stratégies, en analysant par exemple, une réunion où les employés discutent de l’élaboration de stratégies. En effet, cet objet d’étude serait intéressant puisque si les langues jouent un rôle important dans les discussions de types « quotidiennes », leur rôle dans les discussions « stratégiques » pose également question. D’autre part, la place des langues dans l’élaboration de stratégies de communications internes

et/ou externes ferait également partie d'un riche projet d'étude. Ainsi, une question pourrait être d'étudier quelles sont les stratégies élaborées par les organisations concernant leurs politiques linguistiques internes et externes et sur quelle base ces décisions sont prises.

D'autres pistes pour de futures recherches émergent également de ce mémoire et sont abordées dans la prochaine et dernière section.

4. Conclusion, limites et pistes de recherches futures

Si cette approche constitutive nous a permis d'apporter des éléments nouveaux et pertinents sur le multilinguisme en organisation, certaines limites sont présentes et amènent des pistes intéressantes à explorer dans de futures recherches.

Premièrement, nous nous sommes penchés dans cette recherche sur le langage verbal, plus précisément sur des conversations se déroulant dans des réunions. Toutefois, une analyse de textes, compris comme le « monde conceptuel des idées et des interprétations – c'est-à-dire à une généralisation à laquelle des acteurs peuvent faire référence » (Jojczyk et al., 2016, paragr. 5) aurait tout intérêt à être menée également. En effet, certains chercheurs de l'École de Montréal proposent que l'organisation émerge de deux dimensions communicationnelles interreliées et leur interaction, à savoir la *conversation* et le *texte*. Ce dernier, le texte, fait référence à la partie non-événementielle et relativement stable de la communication (Ashcraft et al., 2009) et peut renvoyer à des règles, une charte, un procès-verbal de réunion, une affiche ou encore à une histoire participant à l'identité de l'organisation (Jojczyk et al., 2016). Se pencher sur cette autre dimension permettrait donc de mettre en lumière la dynamique texte-conversation et le rôle que l'usage des langues y joue en contexte organisationnel.

Deuxièmement, nous avons montré comment l'autorité entre personnes et entre langues se négocie constamment lors de réunions. Or, cette négociation de l'identité linguistique de l'organisation a lieu non seulement lors des réunions, mais également lors de communications internes plus informelles. Ainsi, les pauses midi et les *afterworks* constituent chez

Greenpeace Belgique deux moments qui font partie des interactions entre employés. Lors de ces conversations moins encadrées, les relations entre personnes mais aussi entre langues se voient également négociées et co-construites. Par exemple, de façon informelle, un groupe d'employés pourrait se retrouver à discuter en anglais afin d'éviter que certaines personnes se sentent exclues et cette dynamique pourrait même se répercuter sur les interactions qu'ils ont par la suite lors de réunions.

Dans cette même logique, les communications externes jouent également un rôle important. En effet, on peut imaginer que chaque communication – que ce soit une publicité ou un post Facebook, une affiche papier, une entrevue à la télévision, etc. – vient également coparticiper à l'identité linguistique de Greenpeace Belgique, qui elle-même contribue à son identité globale. Par conséquent, des recherches qui se consacrent au multilinguisme dans les communications externes seraient sans nul doute intéressantes. Si cela a bien entendu déjà été étudié, nous suggérons que le faire au moyen d'une approche constitutive amènerait un nouvel angle et des éléments nouveaux. Cette approche pourrait être entreprise au moyen d'analyse de phénomènes communicationnels concrets comme ce fut le cas dans cette recherche. Par exemple, Greenpeace Belgique compte une trentaine d'employés – appelés ambassadeurs – qui sont chargés d'interagir avec des gens dans la rue, dans des magasins ou en faisant du porte-à-porte dans l'objectif de trouver de nouveaux donateurs. Se pencher sur ces conversations ou d'autres communications externes (conversations ou textes) serait donc une méthode intéressante pour l'étude de ce phénomène complexe et répandu qu'est le multilinguisme en organisation.

Bibliographie

- Aguiar, T. D. (2015). *La dimension organisante de la « veille collaborative » : Entre communauté et organisation*. [thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM].
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01359626/document>
- Ahmad, F., & Widén, G. (2018). Knowledge sharing and language diversity in organisations : Influence of code switching and convergence. *European Journal of International Management*, 12(4), 351-373.
- Akbarov, A. (2018). Linguistic Explorations of Multilingualism. *Applied Linguistics Papers*, 25(2), 1-10.
- Akujobi, O. S. (2019). The English language coalescence and multilingualism in Nigeria. *IGWEBUIKE: An African Journal of Arts and Humanities*, 5(3), 1-16.
- Amiel, P. (2010). *Ethnométhodologie appliquée : Éléments de sociologie praxéologique*. Presses du Lema.
- Aubertin, C. (2013). *Représenter la nature ? ONG et biodiversité*. IRD Editions.
- Auer, P. (2013). *Code-Switching in Conversation : Language, Interaction and Identity*. Routledge.
- Badir, S. (2014). Système à tous les étages. *Signata. Annales des Sémiotiques*, 4, 155-175.
- 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>
- Bencherki, N., Sergi, V., Cooren, F., & Vásquez, C. (2019). How strategy comes to matter : Strategizing as the communicative materialization of matters of concern. *Strategic Organization*, 147612701989038. <https://doi.org/10.1177/1476127019890380>
- Benoit-Barné, C., & Cooren, F. (2009). The Accomplishment of Authority Through Presentification : How Authority Is Distributed Among and Negotiated by Organizational Members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31.

- <https://doi.org/10.1177/0893318909335414>
- Bisel, R. S. (2010). A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organization Science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124-131. <https://doi.org/10.1177/0893318909351582>
- Bitsch, M.-T. (2004). *Histoire de la Belgique : De l'Antiquité à nos jours*. Complexe.
- Blommaert, J., Collins, J., & Slembrouck, S. (2005). Spaces of multilingualism. *Language & Communication*, 25(3), 197-216. <https://doi.org/10.1016/j.langcom.2005.05.002>
- Boivin, G. (2017). *The institutionalization of an area of research through published and public discourse : The case of CCO scholarship* [thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/20443>
- Boje, D. M., Oswick, C., & Ford, J. D. (2004). Language and Organization : The Doing of Discourse. *The Academy of Management Review*, 29(4), 571-577. <https://doi.org/10.2307/20159071>
- Bordin, S. X., & Pinheiro, L. S. (2011). Multilingualism in today's society growing up with two or more languages. *BELT-Brazilian English Language Teaching Journal*, 2(2), 215-231.
- Boroditsky, L. (2009). How does language shape the way we think? *What's next*, 116-129.
- Bouillon, J.-L. (2009). Comprendre l'organisation par la communication... Sans réduire l'organisation à la communication. *Nouvelles tendances en communication organisationnelle*, 1-14.
- Brasart, C. (2011). Code-switching, co-texte, contexte : Une analyse du jeu de langue dans les conversations bilingues. *Études de stylistique anglaise*, 3, 107-122. <https://doi.org/10.4000/esa.1628>
- Brodin, S. (2015). *La question du consensus en situation de collaboration interorganisationnelle : Le cas de la Table québécoise de la sécurité routière*. [thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/12517>
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. Dans

- Putnam, L. & Mumby, D. (dir.), *The SAGE handbook of organizational communication : Advances in theory, research, and methods* (3^e éd., p. 173-194). SAGE publications.
- Caïdor, P. (2017). Les différences qui font une différence : Vers une nouvelle approche pour la valorisation de la diversité dans les organisations. *Composites*, 19(3), 96-111.
- Cenoz, J. (2013). Defining Multilingualism. *Annual Review of Applied Linguistics*, 33, 3-18.
- Chaput, M., Brummans, B. H. J. M., & Cooren, F. (2011). The Role of Organizational Identification in the Communicative Constitution of an Organization : A Study of Consubstantialization in a Young Political Party. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 252-282. <https://doi.org/10.1177/0893318910386719>
- Chartier, D. (2002). *Le rôle de Greenpeace et du WWF dans la résolution des problèmes environnementaux : Quel espace politique pour quelles ONG ?* [thèse de doctorat, Université d'Orléans].
<http://www.theses.fr/2002ORLE1043>
- Cholakova, M. (2015). The influence of the English language in a multilingual and a monolingual environment – a comparative approach. *International Journal of English Language Teaching*, 3(4), 35-78.
- Collonval, S. (2019). L'emploi des langues à l'épreuve du contexte politico-économique belge Étude linguistique au sein d'entreprises publiques nationales et régionales. *MethIS*, 6.
<https://doi.org/10.25518/2030-1456.494>
- Cooren, F. (2004). The Communicative Achievement of Collective Minding : Analysis of Board Meeting Excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 517-551.
<https://doi.org/10.1177/0893318903262242>
- Cooren, F. (2006). Arguments for the In-Depth Study of Organizational Interactions : A Rejoinder to McPhee, Myers, and Trethewey. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 327-340.
<https://doi.org/10.1177/0893318905280325>

- Cooren, F. (2010a). Le cahier des charges d'un (méta-)modèle constitutif de la communication : Une proposition. *Communiquer*, 3(4), 103-122.
- Cooren, F. (2010b). Ventriloquie, performativité et communication. *Rezeaux*, 163(5), 33-54.
- Cooren, F., Bencherki, N., Chaput, M., & Vásquez, C. (2015). The communicative constitution of strategy-making : Exploring fleeting moments of strategy. Dans Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (dir.), *The Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2^e éd., p. 365-388). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.022>
- Cooren, F., Brummans, B. H. J. M., & Charrieras, D. (2008). The coproduction of organizational presence : A study of Médecins Sans Frontières in action. *Human Relations*, 61(10), 1339-1370.
<https://doi.org/10.1177/0018726708095707>
- Cooren, F., Fox, S., Robichaud, D., & Talih, N. (2005). Arguments for a Plurified View of the Social World : Spacing and timing as hybrid achievements. *Time & Society*, 14(2-3), 265-282.
<https://doi.org/10.1177/0961463X05055138>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization : An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
<https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Cooren, F., & Martine, T. (2016). Matérialité, communication et organisation : La vidéo-filature d'une idée. *Revue française des sciences de l'information et de la communication [En ligne]*, 9.
<https://journals.openedition.org/rfsic/2065>
- Cooren, F., Matte, F., Benoit-Barné, C., & Brummans, B. H. J. M. (2013). Communication as Ventriloquism : A Grounded-in-Action Approach to the Study of Organizational Tensions. *Communication Monographs*, 80(3), 255-270.
- Cooren, F., Matte, F., Taylor, J. R., & Vasquez, C. (2007). A humanitarian organization in action : Organizational discourse as an immutable mobile. *Discourse & Communication*, 1(2), 153-190.
<https://doi.org/10.1177/1750481307075996>

- Cots, J. M., Lasagabaster, D., & Garrett, P. (2012). Multilingual policies and practices of universities in three bilingual regions in Europe. *International Journal of the Sociology of Language*, 2012(216), 7–32. <https://doi.org/10.1515/ijsl-2012-0037>
- Dagenais, D., & Jacquet, M. (2008). Theories of Representation in French and English Scholarship on Multilingualism : International Journal of Multilingualism : Vol 5, No 1. *International Journal of Multilingualism*, 5(1), 41-52.
- de Fornel, M., & Léon, J. (2000). L'analyse de conversation, de l'ethnomethodologie à la linguistique interactionnelle—Persée. *Histoire Épistémologie Langage*, 22(1), 131-155.
- 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>
- Europe, C. of, & Division, C. of E. C. for C. C. E. C. M. L. (2001). *Common European Framework of Reference for Languages : Learning, Teaching, Assessment*. Cambridge University Press.
- Fauré, B., & Gramaccia, G. (2006). La pragmatique des chiffres dans les organisations : De l'acte de langage à l'acte de calcul. *Études de communication. langages, information, médiations*, 29, 25-37. <https://doi.org/10.4000/edc.346>
- Fauré, B., & Robichaud, D. (2013). Les approches communicationnelles, discursives et langagières des processus d'organisation. Genèse et convergences d'un dialogue. *Sciences de la société*, 88, 3-20. <https://doi.org/10.4000/sds.366>
- Franceschini, R. (2011). Multilingualism and Multicompetence : A Conceptual View. *The Modern Language Journal*, 95(3), 344-355. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2011.01202.x>
- Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., & Piekkari, R. (2006). The multinational corporation as a multilingual organization : The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4), 406-423. <https://doi.org/10.1108/13563280610713879>

- Gardner-Chloros, P. (1983). Code-Switching: Approches principales et perspectives. *La Linguistique*, 19(2), 21-53.
- Grin, F., Sfreddo, C., & Vaillancourt, F. (2008). *Langues étrangères dans l'activité professionnelle (« LEAP »)* (Rapport final de recherche). Programme national de recherche 56 « Multilinguisme et compétences linguistiques en Suisse ».
- Grosjean, S. (2013). Interagir pour savoir et s'organiser : Une analyse des « savoirs-en-action » produits lors de réunions. *Sciences de la société*, 88, 58-81. <https://doi.org/10.4000/sds.375>
- Guidère, M. (2009). De la traduction publicitaire à la communication multilingue. *Meta*, 54(3), 417-430. <https://doi.org/10.7202/038306ar>
- Gunnarsson, B.-L. (2013). Multilingualism in the Workplace. *Annual Review of Applied Linguistics*, 33, 162-189. <https://doi.org/10.1017/S0267190513000123>
- Hardy, C. (2004). Scaling up and Bearing Down in Discourse Analysis : Questions Regarding Textual Agencies and Their Context. *Organization*, 11(3).
- Haroche, C., Henry, P., & Pêcheux, M. (1971). La sémantique et la coupure : Saussurienne : Langue, langage, discours. *Langages*, 24, 93-106.
- Harzing, A.-W., & Pudelko, M. (2013). Language competencies, policies and practices in multinational corporations : A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*, 48(1), 87-97. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.011>
- Hayt, F., & Galloy, D. (2001). *La Belgique : Des tribus gauloises à l'État fédéral* (De Boeck & Larcier).
- Heritage, J. (2004). Conversation analysis and institutional talk. Dans Fitch, K. & Sanders, R. (dir.), *Handbook of language and social interaction* (p. 225-245). Thousand Oaks.
- Herkenrath, A. (2012). Receptive multilingualism in an immigrant constellation : Examples from Turkish–German children's language. *International Journal of Bilingualism*, 16(3), 287-314. <https://doi.org/10.1177/1367006911426463>

- Hobe, S. (1997). Global Challenges to Statehood : The Increasingly Important Role of Nongovernmental Organizations. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 5, 191-210.
- Jager, L. de, & Evans, R. (2013). Misunderstanding during instructional communication as related to oral proficiency. *Southern African Linguistics and Applied Language Studies*, 31(1), 97-110. <https://doi.org/10.2989/16073614.2013.793955>
- Jojczyk, J., Lambotte, F., Mnasri, S., & Wathelet, E. (2016). Les articulations des textes et des conversations dans l'approche de la communication constitutive des organisations. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, Article 9. <https://doi.org/10.4000/rfsic.2197>
- Jolivet, A. (2013). Les approches constitutives à l'épreuve du terrain. Constituer ou rendre malléables les textes. *Sciences de la société*, 88, 82-99. <https://doi.org/10.4000/sds.391>
- Kelly-Holmes, H., Moriarty, M., & Pietikäinen, S. (2009). Convergence and divergence in Basque, Irish and Sámi media language policing. *Language Policy*, 8(3), 227-242. <https://doi.org/10.1007/s10993-009-9126-y>
- Kerremans, K., Ryck, L.-P. D., Tobel, V. D., Janssens, R., Rillof, P., & Scheppers, M. (2018). Bridging the Communication Gap in Multilingual Service Encounters : A Brussels Case Study. *The European Legacy*, 23(7-8), 757-772. <https://doi.org/10.1080/10848770.2018.1492811>
- Krieg-Planque, A. (2012). Ferdinand de Saussure : Le « père fondateur » de la linguistique moderne. Dans Dortier, J. F. (dir.), *Une histoire des sciences humaines* (p. 133-138). Editions Sciences Humaines.
- LeBlanc, M. (2006). Pratiques langagières dans un milieu de travail bilingue de Moncton. *Francophonies d'Amérique*, 22, 121. <https://doi.org/10.7202/1005382ar>
- Libaert, T., & d'Almeida, N. (2014). *La communication interne des entreprises*. Dunod.

- Lindström, J. (2012). Different languages, one mission? Outcomes of language policies in a multilingual university context. *International Journal of Scientific Research*, 2012(216), 33–54.
<https://doi.org/10.1515/ijsl-2012-0038>
- Louhiala-Salminen, L., & Kankaanranta, A. (2012). Language as an issue in international internal communication : English or local language? If English, what English? *Public Relations Review*, 38(2), 262-269.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.021>
- 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.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400197>
- Maclean, D. (2006). Beyond English. *Management Decision*, 44(10), 1377-1390. <https://doi.org/10.1108/00251740610715704>
- Mallette-Brochu, S. (2013). *La négociation de l'identité organisationnelle : Une étude narrative du travail des employés de Médecins Sans Frontières*. [thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.
<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10412>
- Matte, F. (2013). *Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières : Une approche ethnographique* [thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.
<https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/9079>
- Moodley, V. (2007). Codeswitching in the Multilingual English First Language Classroom. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 10(6), 707-722. <https://doi.org/10.2167/beb403.0>
- Nicolas, A. (2007). Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes. *Communication et organisation [En ligne]*, 32.
- Offermann, L. R., Matos, K., & DeGraaf, S. B. (2014). ¿Están hablando de mí?: Challenges for multilingual organizations. *Journal of Managerial Psychology; Bradford*, 29(6), 644-660.

- Ollitrault, S. (2010). De la sauvegarde de la planète à celle des réfugiés climatiques : L'activisme des ONG. *Revue Tiers Monde*, 204(4), 19-34.
- Pälli, P., & Lehtinen, E. (2013). How organizational strategy is realized in situated interaction. A conversation analytical study of a management meeting. *LSP Journal*, 4(2).
- Pelletier, P., & Drozda-Senkowska, E. (2019). Le rôle des médias dans la construction des menaces sociétales. *Cahiers de psychologie politique [En ligne]*.
<http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=3848>
- Pestre, D. (2016). La mise en économie de l'environnement comme règle. *Ecologie politique*, 52(1), 19-44.
- 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>
- Quéinnec, E. (2003). La performance opérationnelle des ONG humanitaires : Une analyse en termes d'enjeux institutionnels. *Revue Tiers Monde*, 175(3), 657-681.
- Roberts, C., Moss, B., Wass, V., Sarangi, S., & Jones, R. (2005). Misunderstandings : A qualitative study of primary care consultations in multilingual settings, and educational implications. *Medical Education*, 39, 465-475.
- 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>
- Royer, C., Baribeau, C., & Duchesne, A. (2009). Royer, C., Baribeau, C., & Duchesne, A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : Où en sommes-nous ? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives*, 7, 64-79.

- Sánchez, I. G. (2017). La question linguistique de la République Démocratique du Cameroun. *Revista de Lenguas Modernas*, 26, 173-187.
- Sandiford, P. J. (2015). Participant Observation as Ethnography or Ethnography as Participant Observation in Organizational Research. Dans Strang, K. D. (dir.), *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management* (p. 411-446). Palgrave Macmillan.
- Savoie-Zajc, L. (2010). L'entrevue semi-dirigée. In *Recherche sociale—De la problématique à la collecte de données* (5e éd., p. 337-360). PUQ.
- Schalley, A. C., Eisenclas, S. A., & Guillemin, D. (2016). Multilingualism and literacy : Practices and effects. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 19(2), 127-135.
<https://doi.org/10.1080/13670050.2015.1037714>
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The Three Schools of CCO Thinking : Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316.
<https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Scholte, J. A. (2007). Defining Globalisation. *The World Economy*, 31(11), 1471-1502. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.01019.x>
- Scotton, C. M. (1982). The Possibility of Code-Switching : Motivation for Maintaining Multilingualism. *Anthropological Linguistics*, 24(4), 432-444.
- Setati, M. (1998). Code-Switching in a Senior Primary Class of Second-Language Mathematics Learners. *For the Learning of Mathematics*, 18(1), 34-40.
- Sinardet, D. (2008). Territorialité et identités linguistiques en Belgique. *Hermes, La Revue*, 51(2), 141-147.
- Sinardet, D. (2013). How Linguistically Divided Media Represent Linguistically Divisive Issues. Belgian TV-Debates on Brussels-Halle-Vilvoorde. *Regional & Federal Studies*, 23(3), 311-330.
<https://doi.org/10.1080/13597566.2013.773895>
- Stengers, J. (2002). *Les racines de la Belgique. Histoire du sentiment national en Belgique des origines à 1918*. Racines.

- Steyaert, C., Ostendorp, A., & Gaibrois, C. (2011). Multilingual organizations as 'linguascapes' : Negotiating the position of English through discursive practices. *Journal of World Business*, 46(3), 270-278. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.07.003>
- Subhashini, D., & Manalel, L. G. (2015). Multilingual Therapeutic Approach : Impact on Cross Language Generalisation. *International Journal of Health Sciences*, 12, 7.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (1999). *The Emergent Organization : Communication As Its Site and Surface*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410602275>
- Tesseur, W. (2014). Institutional Multilingualism in NGOs : Amnesty International's Strategic Understanding of Multilingualism. *Meta : Journal Des Traducteurs / Meta: Translators' Journal*, 59(3), 557-577. <https://doi.org/10.7202/1028657ar>
- Tesseur, W. (2015). Institutional Multilingualism in NGOs : Amnesty International's Strategic Understanding of Multilingualism. *Meta*, 59(3), 557-577. <https://doi.org/10.7202/1028657ar>
- Tombleson, B., & Wolf, K. (2019). *Public relations and code-switching : How technology shapes how we tell stories*. ANZCA 2019 - Making Sense: Data, Publics & Storytelling.
- Van Hautem, J., Buysse, Y., Ceder, J., Coveliers, H., Jansegers, N., Van dermeersch, A., Van Gaeve, F., & Van Overmeire, K. (2007). *Proposition de résolution relative au démantèlement de l'État belge en vue d'accorder l'indépendance au peuple flamand et au peuple wallon souverains*. <https://www.senate.be/www/?MIval=/dossier&LEG=4&NR=455&LANG=fr>
- Verhaegen, P. (2010). *Signe et communication* (1^e éd.). De Boeck.
- Weber, P. (2013). *La grande histoire de la Belgique*. Perrin.

Annexe

Guide d'entrevue

Rappeler le contexte et l'objectif de l'entrevue

- A. Pour commencer, j'aimerais comprendre un peu plus ce que vous faites chez Greenpeace Belgique (GPBE).
1. Depuis combien de temps y travaillez-vous ?
 2. Quel est votre poste ?
- B. Ensuite, il serait pertinent que nous abordions votre bagage linguistique.
3. Quelle(s) langue(s) parliez-vous avant de travailler chez GPBE ?
(langue maternelle et langues apprises)
 4. Avez-vous dû apprendre une autre langue pour travailler chez GPBE ou avez-vous été engagé en partie car vous parliez telle ou telle langue ?
 5. Avez-vous ressenti l'envie, le besoin ou la pression d'apprendre une autre langue pour travailler chez GPBE ? (avant ou après engagement)
Sinon, avez-vous, sans le chercher, appris ou amélioré une langue en y travaillant ?
- C. Maintenant, j'aimerais qu'on parle de l'environnement linguistique de communication interne dans lequel vous travaillez.
6. Quelle(s) langue(s) parlent vos collègues ?
 7. Avec qui communiquez-vous, dans quelle langue et pourquoi ?
 8. Quels sentiments avez-vous déjà ressenti ou que ressentez-vous par rapport à cet environnement linguistique interne ?
 9. (Pensez-vous que vous avez tendance à communiquer davantage avec les collègues qui partagent votre langue maternelle ?)

D. Maintenant, j'aimerais qu'on parle de l'environnement linguistique de communication externe dans lequel vous travaillez.

10. Avec quels publics communiquez-vous dans le cadre de votre travail chez GPBE ? Avec quels canaux ? Dans quelles langues pour chacun de ceux-ci ?

11. Quels sont, selon vous, les conséquences de travailler en communication chez GP dans un bureau multilingue ?

12. Comment vous sentez-vous par rapport à ces communications externes et leurs conséquences ?

E. De plus, GPBE s'insère dans un réseau international.

13. Communiquez-vous ou recevez-vous des communications d'autres bureaux ? En quelle(s) langue(s) ? Pourquoi ?

14. Comment vous sentez-vous par rapport à la langue de ces communications ?

F. Y-a-t-il d'autres sentiments (positifs ou négatifs) que vous voudriez partager par rapport à votre expérience linguistique en communication (externe ou interne) chez GPBE ?

Remercier pour la participation.

En quoi et comment la pratique du multilinguisme joue-t-elle un rôle dans les processus organisants d'une ONG environnementale telle que Greenpeace Belgique ? Et comment ce multilinguisme s'y négocie-t-il dans les conversations durant les réunions ?

Ce mémoire tente de proposer une réponse à ces deux questions par une étude fondée principalement sur de l'analyse d'interactions. Cette démarche repose sur une vision constitutive de la communication et, plus précisément, sur la mobilisation de six concepts de l'École de Montréal, à savoir d'action du discours, de continuité de programmes d'action par la traduction, de présentification, de matérialité, d'autorité et d'organisation.

Les résultats indiquent que, dans le cas étudié, si la politique linguistique invite chacun à parler sa langue, ce n'est pas toujours ce qui se passe. En réalité, les enjeux pragmatiques prennent le dessus sur les enjeux linguistiques. En effet, les participants semblent interagir davantage dans l'optique de faire des choses – tel que concrétiser un projet et ainsi poursuivre la mission organisationnelle de défense de l'environnement – que de permettre à chacun de parler sa langue ou de se comprendre. En revanche, un répertoire commun de mots issus de plusieurs langues est co-construit par les participants dans le but de faire avancer la conversation. En conclusion, la langue est au cœur du discours et les traductions et alternances de langues permettent d'atteindre ces objectifs.

De plus, cette étude permet de mettre en lumière des manifestations concrètes de multilinguisme organisationnel et la matérialisation de politiques linguistiques. Il est également perceptible que ces dernières sont constamment (re)négociées, notamment par la présentification de divers agents et par l'autorité qui est négociée et distribuée, entre personnes mais aussi entre langues.

Mots-clés : communication organisationnelle, CCO, ONG, multilinguisme, langues