

Présentation de la situation plurilingue dans l'administration fédérale: un exemple de communication en entreprise*

Sonia WEIL

Abstract

The Swiss Federal administration, which is mainly centralized in and around Berne, aims at recruiting its employees from the four national language communities in the same proportion as prevails in the Swiss resident population. This paper investigates the particular plurilingual working situation created by the personnel's linguistic composition.

The first section presents facts and figures about the historical evolution of the linguistic question and about the organizational structures supporting institutional as well as individual plurilingualism. The second part discusses specific language use at work and the personnel's social representations on the basis of interviews with 46 employees. The third section attempts to define communication within an organization simultaneously as the product and the producer of its culture. Finally, it postulates effects of synergy between the sociolinguistic analysis of the Federal administration's specific forms of intercultural communication and its management concerns.

Introduction

En ce qui concerne sa composition et son fonctionnement plurilingue, l'administration fédérale en tant qu'entreprise se considère comme une sorte de Suisse miniature, voire d'exemple pour le pays. En effet, le Conseil fédéral s'engage à employer des personnes des quatre communautés linguistiques nationales selon la proportion recensée dans la population suisse et à leur permettre, dans la mesure des possibilités existantes, d'utiliser leur langue au travail.

Le présent article se propose de présenter les enjeux de la problématique des langues au sein de l'administration fédérale à Berne. Il est structuré en trois parties: la première est consacrée à l'évolution de la question, brièvement retracée au fil des débats politiques et des mesures instaurées de 1949 à aujourd'hui. La deuxième partie décrit la situation quantitative et qualitative des communautés linguistiques; les résultats d'une série d'interviews effectuées auprès d'un certain nombre d'agent-e-s apportent des informations sur le choix de la langue et les représentations sociales. Finalement, la troisième partie tente de cerner le lien entre la communication institutionnelle et la culture d'entreprise.

L'objectif de cet article est de dépasser la conception purement politique et de dégager l'intérêt sociolinguistique de la situation, somme toute exceptionnelle, de la communication plurilingue et interculturelle dans l'administration fédérale en tant qu'entreprise.

* Le texte qui suit reflète l'opinion de son auteure et n'engage qu'elle.

1. Le plurilinguisme institutionnel: évolution et enjeux actuels

1.1. Historique sommaire¹

L'évolution des débats entre le Parlement et le Conseil fédéral au sujet des communautés linguistiques au sein du personnel de l'administration fédérale à Berne et des discussions dans l'administration même équivaut à une prise de conscience des questions linguistiques et culturelles. Elle comprend quatre phases principales, dont chacune est ponctuée par la formulation d'instructions du Conseil fédéral.

Le début des discussions remonte à l'interpellation du Conseiller national HIRZEL, qui, en 1949, dénonça un "problème romand" dans l'administration: selon lui, l'insuffisance de fonctionnaires de langue française à la tête des services favorisait l'élément alémanique dans les processus de prise de décision. Pour y remédier, Hirzel revendiqua un recrutement accru et la promotion du personnel romand aux niveaux hiérarchiques supérieurs.

La réponse du Conseil fédéral (CF) à l'interpellation HIRZEL évoque surtout des causes extérieures au phénomène, indépendantes de ses compétences en tant qu'employeur. Celles-ci sont par exemple - ceci à titre plutôt anecdotique - le "foehn", vent réputé pour importuner les habitants de la région de Berne ainsi que "la répugnance à se transplanter" des personnes n'habitant pas dans la région de Berne. Le CF reconnut pourtant la nécessité de pallier la sous-représentation du personnel latin et, le 25 septembre 1950, édicta des instructions dans ce sens. Celles-ci demandaient aux responsables dans l'administration de faire en sorte que, d'une part, la représentation globale des quatre communautés linguistiques corresponde à celle de la population suisse et que, d'autre part, "à conditions égales", la préférence soit donnée aux candidatures romandes ou italophones lors du recrutement ou des promotions, et ce surtout pour renforcer leur présence dans les fonctions supérieures.

Une fois lancés par cette première dénonciation d'un rapport de pouvoir entre la majorité alémanique et les minorités latines, les débats se poursuivirent au cours des années suivantes entre les parlementaires, rappelant régulièrement au Conseil fédéral ses responsabilités en la matière, et ce dernier, justifiant ses actes et/ou renouvelant les directives. Il est important de constater que les instruments pour la promotion d'une administration plurilingue se concrétisèrent à chaque renouvellement; partie d'un traitement d'abord surtout quantitatif du recrutement et de la représentation équitable des communautés linguistiques,

l'approche s'orienta vers une appréciation plus qualitative de l'entreprise favorisant la communication et l'entente entre les groupes linguistiques. Au cours des années, la discussion se resserra donc sur la mise en place et l'exploitation de structures internes favorisant le fonctionnement plurilingue de l'administration: les services de traduction, les cours de langues, les cours de formation continue dispensés en plusieurs langues et la rédaction originale en français ou en italien.

Ainsi, les instructions renouvelées datant du 23 novembre 1965 ajoutèrent aux mesures de recrutement et de représentation la possibilité des fonctionnaires de "se former aux fonctions supérieures au même titre que leurs collègues de langue allemande" en suivant les cours de formation "tout au moins partiellement, dans leur langue maternelle." De plus, le Conseil fédéral demanda que les agent-e-s de langue latine ne soient pas absorbé-e-s par des tâches de traduction "au point de les empêcher de participer à l'élaboration des décisions" et que la rédaction originale des textes soient également confiée à des collaborateurs ou collaboratrices de langue latine. Par la suite, l'organisation et les tâches des services de traduction furent réglementées en 1969 dans des instructions de la Chancellerie fédérale.

Les *Instructions du 12 janvier 1983 concernant la représentation des communautés linguistiques dans l'administration générale de la Confédération*² firent suite au postulat "Minorités linguistiques" (23 juin 1977) du Conseiller national DELAMURAZ. Ces instructions constituent encore aujourd'hui l'instrument principal. Elles ajoutent aux précédentes la nécessité d'assurer la présence d'une personne de langue latine à la direction des offices fédéraux. En outre, afin d'assurer l'égalité des chances pour toutes les communautés linguistiques, elles exigent le renoncement à la mention de l'appartenance linguistique" dans la publication des mises au concours et demandent la diffusion des documents officiels et des documents internes dans les trois langues officielles et "selon les besoins et la langue maternelle des destinataires". Cependant, en plus de la réglementation des modalités pratiques, les instructions de 1983 reflètent le souci de facteurs subjectifs tels que "la communication et la compréhension" et "l'esprit latin". Les "Principes directeurs de la réponse du CF au postulat du conseiller national DELAMURAZ concernant les minorités linguistiques" qui accompagnent le texte des instructions introduisent même la notion d'"égalité des chances pour chaque entité linguistique", soulignant ainsi que l'"équilibre linguistique entre une majorité et des minorités linguistiques dans l'administration

¹ Nous nous contentons dans ce premier volet d'esquisser brièvement le développement de la discussion. Pour une documentation détaillée, voir Association romande de Berne (1973), ouvrage dont sont extraites les citations qui suivent.

² L'administration générale comprend les 7 départements fédéraux et la Chancellerie fédérale; les tribunaux fédéraux, les PTT et les CFF ne sont pas soumis à ces instructions, mais sont invités à édicter des instructions analogues.

fédérale a un caractère non seulement quantitatif mais aussi et surtout qualitatif."

1.2. La situation actuelle

Depuis 1983, le CF a renforcé sa position, allant jusqu'à se prononcer en faveur de la possibilité de chaque fonctionnaire de travailler dans sa propre langue (pour autant que ce soit une langue officielle): "c'est un droit qu'il faut maintenir et défendre, tout en précisant que cela ne doit pas se traduire par une rupture de la communication directe. Bien au contraire, ce principe doit être à la base d'un fonctionnement fondamentalement souple, direct et plurilingue." (Commissions de gestion 1992:43). La conséquence logique de cette revendication est, d'une part, le maintien d'une structure de traduction performante afin d'assurer la communication officielle et, d'autre part, l'encouragement des compétences passives nécessaires dans les langues officielles de la part de l'ensemble des employé-e-s. De toute évidence, l'objectif quantitatif du plurilinguisme collectif fait place à l'objectif qualitatif du plurilinguisme individuel et, partant, fonctionnel³.

Pour atteindre les buts fixés, il s'agit néanmoins d'inciter le personnel à consentir une participation active. C'est la raison pour laquelle le CF envisage de charger les offices fédéraux d'élaborer un "accord de promotion linguistique" (APL), sorte de programme ou liste de mesures mises en vigueur pour une période donnée, au terme de laquelle leur succès serait évalué. Ainsi, la méthode des APL permettrait une approche concrète répondant directement aux besoins spécifiques dans les offices⁴. Grâce à la participation accrue des services et des individus, la politique de promotion se trouverait donc plus différenciée.

Dans leur motion "Administration fédérale. Représentation des communautés linguistiques latines" (4 et 17 juin 1993), le Conseiller national COMBY et le Conseiller aux Etats SALVIONI dénoncent l'insuffisance des mesures actuelles. Acceptant de renouveler son instrument, le CF a transmis le point 1 de ladite motion; il s'est donc engagé à "conférer un caractère obligatoire aux principes contenus" dans les instructions de 1983, "en les précisant et en les complétant."⁵

³ (voir également WEIL 1993) Cette tendance s'inscrit dans la situation de l'emploi actuelle: la fluctuation du personnel ayant considérablement baissé au cours des dernières années, les possibilités de renouvellement externe du personnel ont diminué. (En revanche, cette situation permettrait de recruter du personnel très qualifié, notamment d'origine latine, et prêt à faire des sacrifices - trajets quotidiens ou changement de domicile - qu'il ne consentirait pas en temps de conjoncture plus favorable.)

⁴ Avec une centaine d'offices fédéraux, l'administration fédérale comprend autant de 'sous-entreprises' différentes.

⁵ Le point 2 de la même motion demandait à ce que le Service de contrôle administratif du CF soit chargé "de veiller au respect des principes énoncés dans les instructions". Ce point a cependant été transformé en postulat; il a été jugé préférable de laisser la responsabilité du "contrôle concomitant

Les nouvelles instructions, devront, dans la mesure du possible, associer une méthode qualitative souple dans l'application (telle que l'élaboration d'un accord de promotion spécifique dans chaque office fédéral) à un moyen contraignant de contrôle des résultats.⁶

1.3. Instrumentaire

1.3.1. Données statistiques

La représentation équitable visée dans l'administration fédérale est celle de la population résidante suisse. Le tableau suivant indique les pourcentages des deux populations.

	allemand	français	italien	romanche	autres langues
1)	73.4%	20.5%	4.1%	0.7%	1.3%
2)	74.2%	18.4%	5.0%	0.5%	1.9%

Tableau 1⁷

- 1) Population résidante de nationalité suisse selon la langue, Recensement fédéral de la population 1990
2) Personnel de l'administration générale de la Confédération (Chancellerie fédérale et départements; total 43'116 personnes) selon la langue maternelle, Recensement du personnel, janvier 1995

Les statistiques du personnel pris dans son ensemble montrent essentiellement les faits suivants⁸: Si le nombre des italo-phones et des personnes de langue non-nationale se situe au-dessus des buts fixés, en revanche les communautés romanche et francophone n'atteignent pas la représentation exigée. En ce qui concerne particulièrement le dernier groupe, l'analyse de la situation hiérarchique dans le tableau suivant permet cependant de différencier les résultats.

des mesures mises en place" à l'Office fédéral du personnel et d'éventuellement confier au Service de contrôle administratif un mandat ad hoc en temps opportun, soit lorsque les mesures résultant des nouvelles instructions seront mises en place.

⁶ Les Instructions du 18 décembre 1991 concernant l'amélioration de la représentation et de la situation professionnelle du personnel féminin de l'administration générale de la Confédération pourront servir d'exemple à la révision quant à leur méthode de gestion diversifiée. Plus récentes que celles concernant les communautés linguistiques, elles exigent que chaque office fédéral élabore un programme de promotion des femmes et prévoient une évaluation tous les quatre ans.

⁷ Le système de données sur le personnel recense la "langue maternelle". Il est évident que cette notion implique certains problèmes de définition - d'autant plus que la langue maternelle des employé-e-s ne correspond pas forcément à leur langue de travail effective, et donc à la langue pertinente pour un recensement concernant la communication sur le lieu de travail (voir également plus bas, 2.2.1.).

⁸ Nous ne procéderons pas ici à l'analyse détaillée de l'évolution de la situation quantitative. Il suffit de signaler que depuis 1982, la part des alémaniques a baissé de 1.9%. Cette baisse est essentiellement une conséquence de l'augmentation des francophones. Le nombre des italo-phones n'a pas connu de variations sensibles, celui des romanches a baissé d'un tiers.

	allemand	français	italien	romanche	Autres langues
30-hors classe ¹⁾	73.7	20.9	4.6	0.6	0.2
24-29	75.2	19.2	2.8	0.4	2.4
18-23	74.8	18.0	3.9	0.2	3.1
12-17	77.0	16.2	4.9	0.5	1.3
- 11 ²⁾	75.1	17.0	6.6	0.7	0.6

Tableau 2
Personnel de l'administration générale de la Confédération selon les groupes de classes de traitement et la langue maternelle, janvier 1995

1) niveau supérieur, 2) niveau inférieur

La représentation des francophones augmente avec le niveau de traitement: il en résulte que leur présence est assurée équitablement dans les fonctions de haute spécialisation et de ligne⁹. (Par contre, l'évolution des italophones va dans le sens inverse.)

1.3.2. Structures et mesures de promotion

Un certain nombre de structures organisationnelles et de mesures appliquées rendent possible la promotion des communautés linguistiques et améliorent leurs conditions de travail.

- Le Service des communautés linguistiques est chargé de veiller à la mise en vigueur des instructions du Conseil fédéral, de développer les instruments nécessaires pour le fonctionnement plurilingue de l'administration ainsi que d'en contrôler les effets. Il a été instauré à l'Office fédéral du personnel (OFPER) au début des années 80 et comprend un demi-poste de travail. Il collabore avec d'autres instances telles que la Chancellerie fédérale et d'autres offices, notamment par le biais du groupe de travail interdépartemental qui l'accompagne.
- Les mises au concours sont publiées dans les trois langues officielles dans *L'Emploi* et paraissent dans la presse allemande, romande et grisonne.
- La réorganisation des services de traduction de l'administration générale a entraîné une plus grande proximité entre les traducteurs ou traductrices et leur 'clientèle'.¹⁰

⁹ L'indication de la classe de traitement ne permet toutefois pas de connaître la fonction exacte ou le niveau hiérarchique. En classe de traitement 26, par exemple, quelqu'un peut être chef de section (et donc titulaire d'une fonction de ligne) ou adjoint scientifique (par exemple collaborateur juridique, fonction dite d'état-major). En outre, l'Office fédéral du personnel (1986) a découvert des écarts dans le degré de formation du personnel. Dans les classes supérieures, les Latins-e-s seraient plus fréquemment universitaires (env. 39%) que les Alémaniques (23%), ces derniers bénéficiant davantage des possibilités internes de carrière. Une des explications avancées est qu'il y aurait peut-être "une répartition des fonctions telle que les Latins assument souvent des tâches requérant une formation spécifique (activités d'état-major)." (13)

¹⁰ Malheureusement, comme le souligne le Conseil fédéral lui-même dans son message sur la révision de l'art. 116 de la Constitution, "l'administration ne possède pour la traduction vers l'allemand que des structures embryonnaires." (310). Pourtant, le bon fonctionnement plurilingue nécessiterait non seulement le renforcement des services de traduction vers les langues minoritaires (français et italien - la traduction vers le romanche étant assurée par des services externes), mais également et surtout l'instauration de services de traduction vers l'allemand situés dans les offices, afin de permettre au personnel latin de travailler dans sa langue. (Le Service central de langue allemande à la Chancellerie fédérale est chargé de la traduction uniquement des textes de loi et des documents destinés à la publication.) Ainsi, il est notoire que bon nombre des traductions en allemand sont exécutées "à la va-vite" grâce à des collaborateurs et collaboratrices "bénévoles" - ce qui n'est bon ni pour le moral de ces personnes ni pour la qualité des textes. Ceci dit, il est également impérieux de diminuer le volume

- La procédure de rédaction parallèle ou co-rédaction (voir SCHMITT 1994) est appliquée ponctuellement. L'on note également une augmentation des textes 'panachés' ou mixtes, c'est-à-dire dont les diverses parties ont été rédigées en des langues différentes.
- L'offre considérable de cours de langues (2520 participant-e-s en 1994) soutient le plurilinguisme individuel et la compréhension mutuelle.
- Le programme de cours de formation à la gestion existe en français depuis quelques années. Il permet au personnel de langue française de se retrouver en Suisse romande, avec des formatrices et des formateurs romands.
- Un concept de formation et de professionnalisation des responsables du personnel sera réalisé à partir de 1995. (Un module sur les communautés linguistiques y sera introduit dès que les nouvelles instructions seront mises en vigueur.)
- Les temps de travail flexibles permettent une certaine souplesse du personnel 'pendulaire'. (Le travail à domicile ou 'télé-travail' n'est malheureusement pas pratiqué.)
- La décentralisation de certains offices fédéraux à Bienne, Neuchâtel, Granges et Givisiez profite aux régions francophones et accroît localement le personnel de langue française¹¹.

2. Le plurilinguisme vécu: résultats d'une enquête par interviews

2.1. Méthode

Avec la collaboration des membres du groupe de travail interdépartemental qui l'accompagne, le Service des communautés linguistiques de l'Office fédéral du personnel a procédé en 1994 à une série d'interviews semi-directives auprès de 28 collaborateurs et de 18 collaboratrices. Les personnes interrogées étaient titulaires de fonctions moyennes et supérieures dans six départements et à la Chancellerie fédérale à Berne. Elles avaient en majorité entre 31 et 50 ans et travaillaient à la Confédération depuis moins de 1 à 9 ans. (Pour la langue des sujets, voir note 15 en bas de page).

Les réponses et commentaires fournis lors des entretiens individuels ont été recueillis par écrit pendant les entretiens ou immédiatement après. Un questionnaire sur les données personnelles des 46 sujets et sur les langues qu'ils utilisent a permis de compléter les interviews. Les déclarations des 46 sujets n'ont pas été vérifiées dans la pratique de la communication quotidienne au travail. Toutefois, les personnes qui ont mené les interviews, en majorité de langue latine, sont elles-mêmes membres de l'administration. L'évaluation et l'appréciation des données ont donc été effectuées par des personnes initiées.

Le but immédiat des interviews était d'obtenir des informations sur l'impact des efforts actuels ainsi qu'un aperçu de la situation et des opinions des com-

de traductions de manière générale, en diffusant les documents internes dans leur(s) langue(s) originale(s).

¹¹ Il sera intéressant d'observer l'évolution de la composition du personnel dans les offices nouvellement installés, car il y a évidemment des risques que la proportion soit inversée, avec une majorité importante de personnel romand.

munautés linguistiques en vue de la révision des instructions de 1983. Si les résultats ne sont pas représentatifs pour l'administration dans son ensemble, ils offrent tout de même une source de renseignements profitables à l'actualisation de la politique linguistique. Il serait cependant inutile de présenter ici l'intégralité des résultats, car certains sont trop spécifiques à la situation interne de l'administration pour être discutés dans le cadre de la discussion présente. Les passages suivants porteront sur l'aspect du choix de langue au travail et sur les représentations sociales des sujets.

2.2. Le choix de langue

2.2.1. La chaîne lectale

Il s'agissait d'abord de déterminer la "chaîne lectale"¹² des personnes interrogées, soit la série des langues qu'elles utilisent dans les différentes situations de communication dans lesquelles elles sont impliquées régulièrement. Ceci a pu être réalisé à l'aide du questionnaire rempli par les sujets avant l'interview.

Extrait du questionnaire:

12. Dans quelle(s) langue(s) préférez-vous lire? a) 1ère priorité, b) 2ème priorité, c) 3ème priorité
13. Dans quelle langue rédigez-vous le plus fréquemment au travail?
14. Dans quelle langue parlez-vous le plus fréquemment en séance?
15. Dans quelle langue parlez-vous le plus fréquemment en situation informelle avec vos collègues de travail?¹³
16. Dans quelle langue préférez-vous communiquer en général au travail?
17. Dans quelle langue pensez-vous?
18. Quelle langue utilisez-vous le plus fréquemment à la maison?
19. Quelle(s) est(sont) la(les) langue(s) que vous considérez comme votre(vos) langue(s) maternelle(s)? Pourquoi?

Réponses:

	D	F	I	R	F/D	F/I	D/R	D/I	E	A	cd	Ø
langues de lecture	16	19	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	17	17	2	3	-	-	-	-	4	2	-	-
	9	6	3	1	-	-	-	-	14	4	-	9
langue de rédaction	20	18	5	2	1	-	-	-	-	-	-	-
langue aux séances	20	21	-	-	4	-	-	-	-	-	-	1
langue informelle au travail	16	16	1	-	10	2	-	-	-	-	1	-

¹² LÜDI/PY (1986:127) définissent la "chaîne lectale" comme "la série des emboîtements qui lient les variétés du répertoire linguistique d'un individu à la norme officielle".

¹³ Nous faisons la distinction entre les situations de communication formelles telles que les séances de groupe de travail et les conversations informelles dans les bureaux, dans les couloirs ou à la cafétéria. (voir aussi note 30)

	D	F	I	R	F/D	F/I	D/R	D/I	E	A	cd	Ø
langue de pensée	9	17	9	2	2	-	2	-	-	3	1	1
langue à la maison	15	17	7	-	1	2	-	3	-	1	-	-
langue "maternelle"	11	18	9	4	-	2	2	-	-	-	-	-

tableau 3: Nombre de sujets par langue utilisée (N=46)

F = français, D = allemand (standard et dialecte)¹⁴, I = italien, R = romanche, E = anglais, A = autres langues, cd = cela dépend, Ø = pas de réponse

Le tableau ci-dessus permet de tirer certaines conclusions sur l'usage spécifique que font les sujets des langues à disposition. Les observations qui suivent se réfèrent aux groupes de sujets selon ce qui a été identifié comme leur langue première¹⁵.

La langue de travail en situation de communication formelle, orale et écrite:

- Tous les Alémaniques utilisent l'allemand comme langue de travail.
- Les francophones maintiennent aussi leur langue, aussi bien pour l'écrit qu'à l'oral.
- Pour la rédaction, environ la moitié des italophones et des Romanches maintiennent leur langue première. En situation orale, l'italien et le romanche ne sont jamais utilisés. Dans les deux cas, les personnes qui abandonnent leur langue adoptent soit le français, soit (et surtout) l'allemand, soit les deux.

La langue de travail en situation de communication informelle:

Si tous les Alémaniques et la grande majorité des francophones maintiennent leur langue en situation informelle au travail, la plupart des italophones et tous les Romanches adoptent l'allemand et/ou le français. Etant pour ainsi dire les plus plurilingues des quatre groupes linguistiques¹⁶, les italophones et les Romanches s'adaptent manifestement le mieux.

La langue de lecture:

- L'allemand et le français sont les langues de lecture préférées, et donc probablement les deux langues que la plupart des sujets maîtrisent au moins passivement.

¹⁴ Le questionnaire prévoyait la distinction entre l'allemand standard et le dialecte suisse alémanique. Or l'évaluation des données a révélé que les personnes interrogées n'en ont pas toutes fait usage. Les deux formes sont donc confondues et désignées par "allemand".

¹⁵ L'appartenance des sujets à une communauté linguistique a été déterminée lors des interviews. Elle correspond à la mention "langue maternelle" des questionnaires, sauf pour les "bilingues", à qui une seule langue (dominante) a été attribuée. Il y a donc 14 sujets alémaniques, 19 francophones, 9 italophones et 4 romanches.

¹⁶ voir OFPER 1986:4ss.

- Quand ce n'est pas l'allemand ou le français, la troisième langue de lecture déclarée est l'anglais - et non une langue nationale.

Langue de travail préférée:

Toutes les personnes romanches et deux tiers des italophones ne déclarent pas leur langue première comme "langue de travail préférée". Cette réponse n'est pas le fait d'un manque de capacité de ces personnes d'utiliser leur langue dans leur domaine professionnel ou d'une fausse appréciation de cette capacité. Elle est vraisemblablement plutôt le reflet d'un jugement 'pragmatique' de leur situation dans l'administration (voir plus bas sur le choix stratégique de la langue).

La langue "maternelle":

D'après les résultats divergents recueillis pour la "langue de pensée", la langue utilisée à la maison et la langue dite maternelle, cette dernière n'est effectivement pas forcément la langue première des personnes interrogées (selon une définition 'holistique' de la personne plurilingue). La notion de langue "maternelle" renvoie apparemment à une définition variable selon les biographies individuelles.

La langue "à la maison":

Il est important de constater que l'allemand est souvent la seule ou une des langues utilisées à la maison. Ceci est dû au fait que les personnes d'origine latine (surtout italophones et romanches) sont obligées de venir habiter à Berne pour y travailler. Ainsi, le fait que l'allemand soit adopté par un certain nombre de personnes d'origine latine au travail n'est alors pas imputable uniquement à la situation dans l'administration, mais également à la situation privée des personnes concernées. (A ce sujet, on notera également la présence de langues non-nationales.)¹⁷

2.2.2. Le "Modèle suisse"

Comme il a déjà été mentionné, le principe selon lequel les agent-e-s peuvent travailler dans leur langue a été approuvé par le Conseil fédéral¹⁸. Par analogie, le "modèle suisse" de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), "l'utopie bien concrète" selon laquelle toute personne parlerait et écrirait dans sa langue et serait comprise par les autres, a été proposé aux 46 sujets lors des interviews (CDIP 1987:100). Treize d'entre eux

l'ont approuvé comme solution pour régler la communication interne au sein de l'administration fédérale. La plupart des autres l'ont trouvé juste en théorie, mais l'ont jugé utopique pour les raisons suivantes:

- Les compétences linguistiques (du moins passives) du personnel notamment en italien et en romanche étant insuffisantes, le système proposé ne profiterait qu'à la majorité alémanique et, dans une mesure plus faible, aux franco-phones.
- Les services de traduction tels qu'ils sont organisés aujourd'hui n'ont pas la capacité d'assumer le travail qu'entraînerait l'utilisation conséquente des langues latines, notamment en raison de l'absence de structures de traduction vers l'allemand.

Les entretiens ont soulevé deux problèmes supplémentaires concernant le choix de la langue au travail. Le premier concerne l'utilisation du dialecte suisse alémanique: celui-ci pourrait en effet être revendiqué comme "leur langue" par la majorité des agent-e-s. Or, la moitié des personnes interrogées est d'avis que le dialecte ne doit pas être utilisé aux séances et dans d'autres situations de travail en présence de personnes latines, considérant l'emploi du suisse alémanique comme un manque de respect et un frein à la communication. Par contre, 7 sujets latins ont souligné que, le dialecte étant effectivement la langue maternelle des Alémaniques, l'on ne peut les empêcher de la parler, sous peine de les mettre dans une situation artificielle en les forçant à utiliser l'allemand standard. Finalement, il ressort de quelques commentaires de personnes latines que si l'on désire que les Alémaniques parlent l'allemand standard, il faut avoir le courage de l'exiger.¹⁹

Le deuxième problème d'une application à la lettre du "modèle suisse" est celui de la restriction de la liberté de la langue de travail pour des raisons stratégiques. En effet, bon nombre de sujets latins (et plus particulièrement romands) se sentent entravés dans leur liberté par le fait que, malgré les facilités de production langagière que leur apporterait l'utilisation de leur propre langue, ils se verraient tout de même obligés d'utiliser l'allemand lorsque l'enjeu de la communication est "important". En d'autres termes, ces personnes disent devoir parler l'allemand à leurs collègues alémaniques afin que "le message passe". Il semble donc que les personnes en situation minoritaire préfèrent se donner la peine de s'exprimer en allemand (et donc se trouver en situation exolingue) que de courir le risque de ne pas être comprises dans leur langue; ceci implique évidemment l'apprentissage de l'allemand (et c'est la raison pour laquelle

¹⁷ Sur l'importance de l'environnement socio-culturel hors du travail dans l'administration fédérale, voir BATTELLE (1985).

¹⁸ voir également Département fédéral de l'intérieur 1989:296ss.

¹⁹ On connaît néanmoins l'anecdote qui circule dans l'administration selon laquelle, lorsque les alémaniques demandent à leurs collègues de langue latine si cela ne les dérange pas que l'on parle le dialecte, ces derniers savent qu'il faut répondre "non".

certaines sujets romands n'apprécient pas que les Alémaniques leur parlent en français, les empêchant ainsi de pratiquer l'allemand).

2.3. Les représentations sociales²⁰

Les interviews effectuées ont également permis de recueillir les commentaires des 46 sujets sur les autres communautés linguistiques ainsi que sur leur propre situation au travail dans l'administration fédérale à Berne.

Les hétérostéréotypes ne diffèrent pas grandement de ceux qui sont déjà connus à travers le discours public en Suisse:

- Les sujets romands évoquent les adjectifs *introverti, formel, sérieux et froid* pour caractériser les Alémaniques. (NB: Tout n'est pas forcément négatif dans cette appréciation: le sérieux, notamment, implique que l'on trouve les Alémaniques plus efficaces.)
- La *flexibilité, l'ouverture, la tolérance* et une meilleure exploitation de leur *liberté* sont les attributs que les Alémaniques et quelques italophones utilisent le plus fréquemment pour qualifier leur collègues romand-e-s. (NB: Tout n'est pas nécessairement positif: la notion d'ouverture, notamment, inclut le fait que le personnel romand est jugé rouspéteur et polémique.)
- Les italophones n'émettent pas de jugement clair sur les Alémaniques, se contentant de souligner qu'il y a une différence entre les deux communautés.
- Les sujets alémaniques remarquent qu'ils connaissent mal les Tessinois-e-s.
- Les personnes romandes et tessinoises se trouvent des traits communs.
- 3 sur 4 Romanches ont uniquement répondu ne pas avoir de problèmes avec les autres groupes linguistiques.

Les groupes linguistiques ont apprécié leur propre situation au travail de la manière suivante:

- Les sujets alémaniques se contentent de remarquer qu'ils se sentent plus ou moins bien dans leur situation.
- Les remarques des sujets romands reflètent l'attitude la plus négative: des commentaires tels que "parfois, j'ai l'impression que nous sommes un mal nécessaire" ou une "quantité négligeable" montrent qu'ils souffrent de ne pas être pleinement responsabilisés - d'autant plus que, représentant la plus grande des minorités, ils semblent ne pas aimer être assimilés à l'ensemble

²⁰ Le terme "représentations sociales" est utilisé ici comme générique pour désigner les opinions, les attitudes et les stéréotypes. Le but principal n'est pas de procéder à une catégorisation distincte des remarques émises par les sujets lors des interviews, mais plutôt de rendre compte de ces "réalités partagées" (PALMONARI/DOISE 1986:15) et de les considérer comme des "données qui doivent servir de point de départ à la recherche scientifique. En ne les rapportant plus à un individu isolé et en cherchant à saisir leurs mécanismes à l'intérieur du cadre culturel, la possibilité existe de comprendre leurs lois." (MOSCOVICI 1986:61)

'minorités latines'. Une des personnes interrogées a résumé ce fait de la manière suivante: "Je dirais que toute majorité a tendance à méconnaître les problèmes des minorités. La situation serait bien pire si les Romands constituaient la majorité."

- Les personnes italophones sont les plus positives: elles voient leur situation de travail comme un avantage, un atout et un enrichissement. Ceci semble être principalement lié à leurs bonnes compétences linguistiques. Par contre, certains sujets émettent des doutes sous formes d'hétérostéréotypes projectifs. Conscients de leur "tempérament", ils ont l'impression d'être trop bruyants et de gêner leurs collègues alémaniques, surtout.
- Les rares commentaires des sujets romanches reflètent une certaine fierté de leurs origines et, de par leur capacité d'adaptation linguistique, une sorte de séparation consciente entre leur identité culturelle et leur situation au travail.

2.4. Commentaire

Comme le montre déjà le débat politique amorcé par la dénonciation d'un "problème romand" en 1949, c'est essentiellement sur les rapports entre la communauté alémanique et la communauté francophone que se concentre la problématique, prolongeant pour ainsi dire la thématique du 'Röstigraben'. Quant aux deux autres groupes linguistiques, ceux-ci se voient plus ou moins contraints de se rallier à l'une des deux majorités, en tout cas pour ce qui est de l'utilisation de la langue au travail - ce qui, fréquemment, crée des situations de communication exolingue.

Si la problématique entre les Alémaniques et les francophones est manifestement une conséquence du déséquilibre quantitatif entre les deux groupes, son ampleur est tout de même surprenante. Contrairement aux circonstances dans le pays, où la majorité des individus vivent dans des groupes relativement homogènes et où les contacts avec les autres communautés sont rares, l'on pourrait s'attendre à une orientation différente en entreprise, où la situation professionnelle exige la *coopération* des individus, quelle que soit leur langue. Et pourtant, du moins pour ce qui ressort des interviews, les représentations des Alémaniques et des Romands ne paraissent pas plus différenciées que celles véhiculées à grande échelle à travers le discours public dans notre pays.²¹

²¹ Au moins deux explications à ce phénomène peuvent être avancées: Il est possible que la méthode des interviews engendre des réponses stéréotypées, sans lien avec la situation concrète (alors que, sur ces points, les entretiens concernaient explicitement la situation professionnelle). D'autre part, il se pourrait cependant que le contact entre les groupes au travail 'fossilise' les stéréotypes, au sens de GUMPERZ/COOK-GUMPERZ (1982a:2-3): "Furthermore, the difficulties occurring in such situations do not disappear with the increasing intensity of intergroup contact. On the contrary, [...] what starts as isolated situation-bound communication differences at the individual level

L'utilisation des langues officielles au travail et l'entente entre les communautés linguistiques sont les objectifs de la promotion du plurilinguisme dans l'administration fédérale. Pour l'employeur, il s'agit d'exploiter les effets de synergie qui en résultent afin d'accroître l'efficacité dans les processus de travail. Pour les personnes employées, ces deux facteurs décisifs devraient améliorer les conditions de travail et accroître la motivation. Cependant, le développement des faits et les résultats des interviews montrent que la volonté politique à elle seule ne suffit pas. Il s'agit donc d'instrumentaliser les objectifs, c'est-à-dire de poursuivre la mise en place des moyens nécessaires à l'exploitation et l'amélioration actives du potentiel linguistique et culturel présent (tels que la création de postes partagés entre deux personnes de langue différente, l'institutionnalisation de la traduction vers l'allemand ou l'encouragement des échanges linguistiques au sein de l'administration).

3. La communication (plurilingue et interculturelle) dans l'entreprise 'Administration fédérale'

Pour saisir pleinement le poids de la question linguistique dans le contexte de l'institution que représente l'administration fédérale, il conviendrait de procéder à l'analyse empirique des situations de communication qui s'y rencontrent. Ainsi, le sondage par interviews discuté ici et d'autres analyses effectuées auparavant²² peuvent être considérés comme les éléments d'une pré-enquête pour l'analyse sociolinguistique à proprement parler. Les données à disposition actuellement constituent l'intuition au sujet de laquelle SCHEGLOFF (1992:128) remarque: "[...] the issue is to convert insistent intuition, however correct, into empirically detailed methodic analysis."

L'objectif est double: d'une part, il s'agit de vérifier concrètement comment les choix de langue se font et comment les représentations sociales se forment et sont maintenues lors de l'interaction de membres des différents groupes linguistiques. D'autre part, il s'agit en quelque sorte de déterminer le rôle de l'élément plurilingue et interculturel dans la construction de la réalité de l'administration fédérale. Les questions que cette problématique soulève sont, entre autres, les suivantes: Quels sont, dans la communication, les facteurs spécifiques à la situation interculturelle et les facteurs spécifiques à l'administration fédérale? Quel est l'influence du caractère interculturel des interactions sur l'administration en tant que système social? Quel est le lien entre la com-

may harden into ideological distinctions that then become value laden, so that every time problems of understanding arise they serve to create further differences in the symbolization of identity."

²² voir BATTLE (1985); OFFER 1986

munication et ce qui est appelé la culture d'entreprise, et comment se manifeste-t-il?

Le passage qui suit se veut 'programmatique'. Il tente de cerner les notions évoquées ci-dessus et de déterminer, sommairement, la méthode à suivre.

3.1. La communication institutionnelle

L'utilisation spécifique de la langue ou des langues dans le contexte institutionnel a déjà fait l'objet d'un certain nombre de recherches: "Denn viele sprachliche Formen, denen Kulturspezifität zugeschrieben wird, stellen sich beim näheren Hinsehen als institutionsspezifisch heraus." (REHBEIN 1985:19). Les analyses ont permis de dégager les facteurs de formalisation de la communication institutionnelle tels que la dépersonnalisation, la ritualisation, la rationalisation ou l'harmonisation - contrastant avec la "Alltagskommunikation" hors institution (WODAK 1987:801). Ces facteurs sont considérés comme une conséquence du caractère fonctionnel de la communication spécifique (voir par exemple REHBEIN 1985:31: "In der institutionellen Kommunikation wird die Funktionalität der Sprache in ihrer kulturspezifischen Ausprägung augenfällig.")

Ces analyses ont pour objet essentiellement les situations de communication entre agent-e et client-e, c'est-à-dire celles dans lesquelles un membre de l'institution se trouve en interaction avec une personne extérieure. Les situations types se rencontrent par exemple à l'hôpital, au tribunal ou à l'école (voir particulièrement DREW/HERITAGE 1992). Il en va de même pour les recherches sur la "communication interculturelle", où les agent-e-s sont membres de la majorité et la clientèle provient de la minorité linguistique (voir REHBEIN 1985:18; GUMPERZ 1992). Un des critères fondamentaux de ce genre de situation de communication est donc, indépendamment de la langue, l'inégalité de pouvoir entre les interactants. L'analyse conversationnelle, qui en est l'instrument essentiel (DREW/HERITAGE 1992), porte très souvent sur le jeu de questions-réponses.

Or, une analyse se bornant aux situations de communication 'tournées vers l'extérieur' ne peut rendre compte du fonctionnement communicationnel interne de l'institution. Pour ce faire, il s'agirait de se consacrer également aux interactions intra-entreprise entre les agent-e-s, situations qui existent également dans les institutions évoquées plus haut (conférences des enseignant-e-s dans une école, séances de rapport dans un hôpital). Ce que WODAK (1987:808) ou REHBEIN (1985:22) appellent la communication "von Betrieben" ou "am Arbeitsplatz", entendant la communication intra-entreprise, ne représente donc

pas a priori une catégorie distincte, mais un élément inhérent à toute communication institutionnelle.

Si l'on considère l'entreprise comme un système social, la communication interne devient à la fois reflet et élément constitutif des processus de travail qui lui sont propres. La connaissance de la communication dans toutes ses manifestations devient primordiale pour saisir l'identité, voire la culture, de l'entreprise. Comme NIEDERHÄUSER (1994) le remarque dans son plaidoyer pour une linguistique de l'entreprise ("Betriebslinguistik", 32), "Sprache und Sprachgebrauch spielen im Wirtschaftsleben eine wichtige Rolle. In einigen Bereichen, wie Werbung und Public Relations, ist man sich der Bedeutung sprachlicher Mittel und sprachlichen Verhaltens seit längerem bewusst. Für andere unternehmerische Bereiche, wie Geschäftsverhandlungen, Kommunikation mit Partnern und Mitarbeitern oder Gestaltung technischer Dokumentationen und Anweisungen, trifft dies nur in den Fällen zu, wo Kommunikationskonflikte auftreten. In solchen Fällen wird auch den kühnsten Rechnern und den technikorientiertesten Organisationsplanern augenfällig, dass Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur zu einem wesentlichen Teil von Sprache und sprachlichem Verhalten bestimmt werden." (23) C'est à cette "Unternehmenskultur" et à son lien avec la communication en entreprise²³ qu'est consacrée la section suivante.

3.2. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise est une notion lancée aux Etats-Unis au début des années 80. Son essor est dû aux préoccupations d'ordre économique que suscita la découverte du succès japonais en matière de management, valorisant le rôle des ressources humaines (un facteur que l'approche tayloriste en Occident négligeait). Le récent développement des entreprises multinationales ainsi que des nouvelles institutions européennes ont renforcé son importance également dans nos contrées.²⁴ Bien que la notion de culture d'entreprise soit surtout revendiquée dans le domaine de la gestion d'entreprise, elle est interdisciplinaire dans son essence. Les approches dans la littérature à ce sujet relèvent de l'économie, de l'ethnologie et de la psychologie.

La nature de la culture d'entreprise est double et résulte de deux courants conceptuels distincts (voir DIERKES et al. 1993:56; SEIDL 1993). Le premier considère que l'entreprise a une culture, impliquant que l'on peut faire de la

²³ Le terme de *communication en entreprise* est préférable à celui de *communication institutionnelle* pour marquer qu'il s'agit essentiellement des formes de communication internes (et qu'elles incluent également les interactions informelles).

²⁴ voir BERNOUX (1985:193ss.); DIERKES et al. (1993:12)

culture, c'est-à-dire que la culture d'entreprise est une variable influençable. La seconde approche préconise que l'entreprise est une culture, ce qui signifie qu'il faut la reconnaître avant de se l'approprier. La recherche actuelle vise une troisième approche qui intégrerait ces deux pôles et les dépasserait au profit d'une vision plus différenciée et dynamique de la culture d'entreprise: "Dazu ist ein Unternehmenskulturkonzept notwendig, das erlaubt, die gesamte Unternehmenskultur samt ihren Entwicklungsmöglichkeiten durch eine differenzierte Analyse und eine authentische Darstellung bewusst zu machen. Dazu sind die verschiedenen Schichten der Unternehmenskultur sowie die stattfindenden Prozesse aufzudecken." (SEIDL 1993:125)

La culture d'entreprise "peut être conçue comme une sorte de matrice (au sens mathématique du terme) constituée d'un ensemble de normes, valeurs, représentations collectives (de soi, des autres, de l'entreprise, de l'environnement), significations, croyances, pratiques et savoir-faire propres à l'entreprise, et organisés autour d'un noyau de principes génératifs définissant - notamment - sa position face à l'économique.²⁵ De plus, elle "est moins le fruit d'une stratégie volontaire, raisonnée (management culturel) que de l'interaction prolongée entre acteurs de l'entreprise." (BERGMANN et al. 1990:41/43) Dans cette perspective, la communication constitue un pivot de la culture d'entreprise. A la fois lieu d'expression et lieu de construction de la réalité et de l'identité, elle devient simultanément produit et productrice de cette culture spécifique.

Malheureusement, et comme le souligne justement NIEDERHÄUSER (1994:33), la collaboration entre les disciplines économie et linguistique est pratiquement inexistante: "Die geringe Berücksichtigung der Linguistik bei der Auseinandersetzung mit Sprach- und Kommunikationsproblemen in der Wirtschaft hat wohl mit gegenseitiger Unkenntnis oder mit Berührungängsten zu tun." En effet, si les linguistes ne reconnaissent pas à sa juste valeur l'intérêt de la recherche sur la communication en entreprise, de leur côté, les spécialistes en gestion d'entreprise négligent le rôle de la communication ou ne lui attribuent que des fonctions très pointues.²⁶

La plupart des recherches en gestion d'entreprise se basent sur des questionnaires ou des entretiens semi-directifs effectués dans une ou plusieurs entreprises et à partir desquels leur position est déterminée selon quelques paramètres

²⁵ "économique" au sens strict du terme ne correspond pas exactement à la réalité administrative - il serait préférable de parler d'*objectifs*. (BERGMANN et al. n'ont d'ailleurs mené leur enquête que dans des entreprises privées.)

²⁶ Certaines grandes entreprises suisses, par exemple, organisent des séminaires afin que leur collaborateurs et collaboratrices acquièrent la "compétence multi-culturelle" ("multi-kulturelle Kompetenz") nécessaire à la collaboration internationale (KIECHL/KIRCHHOFER 1994). Les cours contiennent des exercices de comportement verbal et non-verbal. (Sur ce genre de cours, voir également HOFSTEDÉ 1991:231ss.)

clefs. HOFSTEDE (1991), par exemple, indexe la culture des sièges de l'entreprise IBM dans cinquante pays différents selon cinq dimensions²⁷. L'importance de la communication y est reconnue, mais la discussion reste à un niveau très général. Quant à BERGMANN et al. (1990), bien que leur objet soit la culture suisse, ils ne prennent en compte ni la problématique des langues ni celle de la communication d'un point de vue linguistique. La communication y est définie comme le système de gestion de l'information²⁸.

3.3. La communication dans l'administration fédérale: méthode(s) d'analyse

L'analyse conséquente des situations de communication spécifiques à l'administration fédérale appelle une méthode telle que celle adoptée par GUMPERZ/COOK-GUMPERZ. En effet, une partie de leur recherche empirique est consacrée à la communication intra-entreprise, et plus particulièrement inter-ethnique, notamment dans ce qu'ils appellent les "committees"(1982b). Ces "comités" correspondent aux séances de groupes de travail de l'administration fédérale, qui y constituent la plaque tournante dans les processus de travail. Ils se caractérisent par le fait que les individus qui y participent sont orientés vers un but, ce qui transforme le groupe en une "superperson" instituée (1982b:145). Le fait que l'interaction doive être fixée dans un procès verbal renforce la nécessité de consensus et permet au (ou à la) linguiste d'orienter ses observations sur les processus d'interaction et de coopération qui sous-tendent l'uniformité de surface, car: "What we need to do is find typical instances of key situations or speech events which are critical given our analysis of the social and ethnographic background."(GUMPERZ & COOK-GUMPERZ 1982a:8-9).

Afin de saisir la contribution de la communication en général, et plus particulièrement celle entre les différentes communautés linguistiques, à la construction de l'identité de l'administration fédérale, il s'agit de procéder à l'analyse et à la description des types d'activités clefs²⁹ (orales et écrites, formelles et informelles³⁰). La méthode doit être qualitative et diversifiée; elle doit

27 Ces dimensions sont: collectivism vs. individualism, power distance (from small to large), femininity vs. masculinity, uncertainty avoidance (from weak to strong), long term orientation vs. short term orientation.

28 Par contre, leurs conclusions générales à ce sujet apportent des critères intéressants, tels que la tendance à la favorisation de la communication orale, à l'évitement et à la personnalisation des conflits ainsi qu'à la mobilisation de la communication par souci d'efficacité. (228ss.)

29 voir LEVINSON 1992

30 La dichotomie entre formel et informel est essentiellement un outil de travail: Où classer par exemple une conversation téléphonique entre deux collègues de longue date échangeant leurs opinions sur un projet? De même, la distinction entre une situation a priori inégale (entretien de présentation) et une situation a priori égalitaire entre deux pairs peut devenir problématique lorsqu'il s'agit de l'appliquer par exemple à une conversation téléphonique entre un-e journaliste et un-e fonctionnaire.

opérer essentiellement avec les outils qu'offrent l'observation participante³¹ et l'analyse conversationnelle.

Conclusion

Comme l'a montré la discussion de la problématique des communautés linguistiques et des enjeux de leur interaction dans l'administration fédérale, celle-ci peut a priori être considérée comme un système social - au même titre que, par exemple, la Suisse ou une commune située sur une de nos frontières linguistiques.

Le Conseil fédéral a défini le plurilinguisme comme un des éléments du développement de l'organisation et du personnel (Conseil fédéral 1988). L'état des lieux tel qu'il a été dressé ici est la condition nécessaire à la compréhension de la situation du *personnel* ainsi qu'à la définition de la stratégie à suivre dans la promotion des communautés linguistiques. Afin de saisir les enjeux pour l'*organisation*, le stade du recensement statique de la situation générale doit faire place à une vision dynamique du facteur de la communication dans ses diverses manifestations.

Il n'est probablement pas possible (et serait-ce vraiment souhaitable?) de se positionner par rapport à la culture d'entreprise de l'administration fédérale. (En effet, il est vraisemblable que cette culture a pour spécificité principale d'être extrêmement hétérogène, vu le nombre important des services inclus et la diversité de leurs tâches.) Mais - et ceci est beaucoup plus important - il est possible de saisir le *rôle* et la *fonction* de la communication plurilingue dans la constitution de l'identité et du pouvoir à la fois des individus et de l'entreprise. Comme le précisent GUMPERZ/GUMPERZ-COOK (1982a:1): "We must focus on what communication does: how it constrains evaluation and decision making, not merely how it is structured." Il serait en effet déjà heureux, grâce à l'analyse sociolinguistique, de pouvoir documenter la communication comme espace vital dans l'entreprise et légitimer les efforts au-delà des exigences uniquement politiques de la composition équitable du personnel.

31 WODAK 1987 résume les difficultés techniques et éthiques qu'entraîne l'observation participante dans les institutions.

Bibliographie

- ASSOCIATION ROMANDE D E BERNE (1973): *Les minorités linguistiques dans l'administration fédérale. Documents 1950-1970*, Berne, Association romande de Berne.
- BATTELLE (1985): *Les minorités linguistiques dans l'administration fédérale et le problème du recrutement des fonctionnaires: Analyse, diagnostic et recommandations pour l'Office fédéral du personnel à Berne*, Genève, Battelle (Centre d'Economie Appliquée).
- BERGMANN, A. et al. (1990): *La culture d'entreprise suisse, élément constitutif et reflet de la culture national. Rapport final*, PNR 21, Lausanne, C.E.A.T.
- CDIP (Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique) (1987): *La Suisse - un défi. Une approche de l'enseignement des langues nationales en Suisse*, Berne, CDIP.
- COMMISSIONS DE GESTION (1992): *Rapport du 10 avril 1992 aux Chambres fédérales concernant les inspections et les requêtes en 1991: Représentation des communautés linguistiques dans l'administration générale de la Confédération*, In: Feuille fédérale 1992 III, 493-505.
- CONSEIL FÉDÉRAL (1983): *Instructions du 12 janvier 1983 concernant la représentation des communautés linguistiques dans l'administration générale de la Confédération (suivies des Principes directeurs de la réponse du Conseil fédéral au postulat du conseiller national DELAMURAZ concernant les minorités linguistiques)*.
- CONSEIL FÉDÉRAL (1990): *Lignes directrices du 14 juin 1990 concernant le développement du personnel et le développement de l'organisation dans l'administration générale de la Confédération*.
- CONSEIL FÉDÉRAL (1991a): "Message concernant la révision de l'article constitutionnel sur les langues (art. 116 cst.)", In: *Feuille Fédérale* 1991 II, 301-334.
- CONSEIL FÉDÉRAL (1991b): *Instructions du 18 décembre 1991 concernant l'amélioration de la représentation et de la situation professionnelle du personnel féminin de l'administration générale de la Confédération*, In: *Feuille fédérale* 1991 II, 603-607.
- CONSEIL NATIONAL (1993): Motion COMBY du 4 juin 1993: "Administration fédérale. Représentation des communautés latines", In: *Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale* 1993 (V), 2521-2522.
- DÉPARTEMENT FÉDÉRAL DES FINANCES (1982): *Directives du 15 décembre 1982 concernant l'encouragement de la formation linguistique dans l'administration générale de la Confédération ainsi que l'organisation et la fréquentation de cours destinés aux agents des minorités italophone et rhéto-romanche*.
- DÉPARTEMENT FÉDÉRAL D E L'INTÉRIEUR (éd.) (1989): *Le quadrilinguisme en Suisse. Analyse, propositions et recommandations d'un groupe de travail du Département fédéral de l'intérieur*, Berne, Chancellerie fédérale.
- DIERKES, M., von ROSENSTIEL, L., STEGER, U. (éd.) (1993): *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*, Frankfurt/N.Y., Campus.
- DREW, P., HERITAGE, J. (éd.) (1992): *Talk at Work*, Cambridge, UP.
- GUMPERZ, J.J., COOK-GUMPERZ, J. (1982a): "Introduction: language and the communication of social identity", In: GUMPERZ, J. J.: *Language and Social Identity*, Cambridge, UP 1-21.
- GUMPERZ, J.J., COOK-GUMPERZ, J. (1982b): "Interethnic communication in committee negotiations", In: GUMPERZ, J. J.: *Language and Social Identity*, Cambridge, UP, 145-162.
- GUMPERZ, J.J. (1992): "Interviewing in intercultural situations", In: DREW, P., HERITAGE, J. (éd.): *Talk at Work*, Cambridge, UP, 302-327.
- HOSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, London, McGraw-Hill.
- DIECHL, R., KIRCHHOFER, R.G. (1994): "Zur Entwicklung der 'multikulturellen Kompetenz'", In: *INDEX. Fachmagazin Betriebswirtschaft*, Februar/März, 48-51.
- LEVINSON, S.C. (1992): "Activity types and language", In: DREW, P., HERITAGE, J. (éd.): *Talk at Work*, Cambridge, UP, 66-100.
- LÜDI, G., PY, B. (1986): *Être bilingue*, Berne, Peter Lang.
- MOSCOVICI, S. (1986): "L'ère des représentations sociales", In: DOISE, W., PALMONARI, A. (éd.): *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel/Paris, Delachaux et Niestlé, 34-80.
- NIEDERHÄUSER, J. (1994): "Sprachwissenschaft und Wirtschaft - Zur Bedeutung von Sprache und sprachlichem Verhalten in der Wirtschaft", In: BUNGARTEN, T. (Hg.): *Deutsch-deutsche Kommunikation in der Wirtschaftskooperation*, Todstedt, Attikon, 23-37.
- OFFICE FÉDÉRAL DU PERSONNEL (1986): *Rapport sur les conditions de travail des agents de l'administration fédérale à Berne, selon leur langue maternelle*, Berne, OFFER.
- OFFICE FÉDÉRAL DU PERSONNEL (1994): *Enquête sur le personnel 1994*, Berne, OFFER.
- PALMONARI, A., DOISE, W. (1986): "Caractéristiques des représentations sociales", In: DOISE, W., PALMONARI, A. (éd.): *L'étude des représentations sociales*, Neuchâtel/Paris, Delachaux et Niestlé, 12-33.
- SEIDL, I. (1993): *Unternehmenskultur - ein Einflussfaktor auf die Oekologieorientierung von Produktinnovationen. Empirische Untersuchung am Beispiel der Pflanzenschutzdivision der Ciba-Geigy AG*, Bern, Haupt.
- SCHMITT, N. (1994): "La législation multilingue: une question politique - plutôt que linguistique", In: *Législation aujourd'hui 1994/1*, Berne, Chancellerie fédérale, 101-119.
- SCHEGLOFF, E.A. (1992): "On talk and its institutional occasions", In: DREW, P., HERITAGE, J. (éd.): *Talk at Work*, Cambridge, UP, 101-134.
- WEIL, S. (1993): "L'aménagement linguistique en Suisse", In: *Bulletin du Bureau de la traduction* 26,3; Secrétariat d'Etat du Canada, 19-20.