

**SIXTH FRAMEWORK PROGRAMME
PRIORITY 7**

Citizens and governance in a knowledge based society
Call FP6-2004-Citizens-4

INTEGRATED PROJECT

DELIVERABLE 1.4: "WORKING PAPER 4 - WP1"

Project acronym: **DYLAN**

Project full title: **LANGUAGE DYNAMICS AND MANAGEMENT OF DIVERSITY**

Proposal/Contract no.: **CIT4-CT-2006-02**

Operative commencement date of contract: **01/10/2006**

Date of preparation of D 1.4: **02/2010**

Authors: **Teams of Workpackage 1**

Nature: **O¹**

Dissemination level: **PU²**

¹ **R** = Report, **P** = Prototype, **D** = Demonstrator, **O** = Other.

² **PU** = Public, **PP** = Restricted to other programme participants (including the Commission Services), **RE** = Restricted to a group specified by the consortium (including the Commission Services), **CO** = Confidential, only for the members of the consortium (including the Commission Services).

INTRODUCTION	p.3
LORENZA MONDADA, WORKPACKAGE MANAGER	
RT1.1: CNRS/UNIVERSITÉ LYON2	p.7
LORENZA MONDADA (TEAM COORDINATOR)	
VICKY MARKAKI	
FLORENCE OLOFF	
SARA MERLINO	
VÉRONIQUE TRAVERSO	
RT1.2: GLASGOW CALEDONIAN UNIVERSITY	p.21
LINDSAY MILLIGAN	
DOUGLAS CHALMERS (TEAM COORDINATOR)	
HUGH O'DONNELL	
RT1.3: UNIVERSITÄT BASEL	p.30
GEORGES LÜDI (TEAM COORDINATOR)	
KATHARINA HÖCHLE	
PATCHAREERAT YANAPRASART	
RT1.4: UNIVERSITÉ SORBONNE NOUVELLE / PARIS 3	p.39
PATRICK RENAUD (TEAM COORDINATOR)	
ROXANA TAQUECHEL	
LUCA GRECO	
RT1.5: UNIVERSITÉ DE STRASBOURG	p.49
ARLETTE BOTHOREL-WITZ (TEAM COORDINATOR)	
THIRÉSIA CHOREMI	
DOMINIQUE HUCK	
CLAUDE TRUCHOT	
IRINI TSAMADOU-JACOBBERGER	
RT1.6: SYDDANSK UNIVERSITET	p.60
SYLVIE CIFUENTES	
MIKKEI FLYVERBOM	
ASTRID JENSEN	
SHARON MILLAR (TEAM COORDINATOR)	

1. Introduction

Par Lorenza Mondada, WP1 manager, Lyon

La thématique de la « créativité » ne constitue pas une notion ou un cadre conceptuel qui a inspiré le recueil des données ou les grilles d'analyse au début du projet. C'est plutôt une thématique qui est apparue durant la 3^e année comme pouvant permettre une confrontation des analyses ainsi qu'une reconceptualisation de l'idée du plurilinguisme comme atout. Les équipes ont donc réfléchi à la manière dont la créativité pouvait jeter un éclairage nouveau sur les données et les analyses menées jusque là. Trois points permettent de résumer le travail effectué : la distinction entre deux types d'approches, la discussion de la littérature, l'examen d'exemples d'analyse.

2. Deux approches complémentaires

Deux approches complémentaires de la « créativité » ont été pratiquées, dépendant du type de perspective méthodologique que les équipes adoptent sur leurs terrains et données :

- l'une consiste à interroger les acteurs sur leur vision de la créativité en entreprise et le lien qu'ils font entre plurilinguisme et créativité. Cette approche se penche sur les occurrences des lexèmes « créatif », « créativité » dans les entretiens et analyse la manière dont ils sont utilisés, définis, circonscrits par rapport à des objets particuliers voire à des stratégies de communication spécifiques de l'entreprise. Il est intéressant de remarquer que si dans un certain nombre de cas, ces termes sont souvent employés par les managers (cf. les analyses de Bâle et de Strasbourg), dans d'autres ils le sont beaucoup moins (cf. les analyses de Glasgow et surtout d'Odense, qui n'a relevé que 3 occurrences de « creativ* » dans ses corpus). D'autres thématiques voisines ont été incluses dans les analyses – posant le problème des critères définissant le choix des expressions synonymes ou sémantiquement proches du terme original. De manière générale, la sensibilité pour les questions de créativité chez les acteurs socio-

économiques semble aller de pair avec des stratégies déclarées d'entreprises prisant la diversité linguistique et culturelle.

- L'autre démarche consiste à se pencher sur des conduites créatives des acteurs, indépendamment du fait qu'ils utilisent ou non le terme de « créativité ». En fait, dès que l'on se penche sur les pratiques effectives des acteurs sociaux – dans des réunions de travail par exemple, ainsi que des séances collaboratives en équipe ou des séances de *brainstorming* – il est rare que les participants déclarent qu'ils sont/veulent être créatifs : ils le sont tout simplement. L'analyse se penche donc sur des événements, des pratiques langagières, des façons de faire, des modes de participation qui peuvent être considérés comme mettant en oeuvre des processus créatifs. Dans ce cadre, la créativité réfère aux solutions émergentes dans les situations de contact de langue, telles qu'elles sont improvisées ou bricolées *in situ* par les participants. Les interactions caractérisées par une hybridation des registres linguistiques, par du code-switching et du code-mixing représentent un observatoire particulièrement intéressant pour comprendre comment le plurilinguisme peut être créatif (cf. les analyses de Lyon et de Paris). Les analyses ont privilégié les processus de « bricolage » qui permettent aux participants d'interagir en convoquant des ressources relatives à plusieurs langues, que ce soit pour résoudre des difficultés mais aussi pour penser de manière innovante et créative, en ouvrant de nouveaux horizons conceptuels grâce à la confrontation entre des façons de dire – i.e. des façons de conceptualiser le monde – différentes.

3. Apports de la littérature

Une discussion sur la littérature permettant de conceptualiser dans un cadre linguistique ou dans un cadre interdisciplinaire la notion de créativité a été lancée par les contributions de Lyon, de Paris et de Glasgow, qui ont effectué un *state of the art* de la manière dont le terme est utilisé par différents auteurs.

De ce point de vue, il est intéressant de remarquer que le terme de créativité est de plus en plus utilisé dans la littérature sur le management, en quête de solutions – parfois très pratiques – à des problèmes de gestion du travail et de gestion des ressources humaines.

Face à ces emplois du terme, la littérature des sciences humaines et sociales apporte une réflexion plus philosophique et plus linguistique. S'y détache la contribution de De Certeau (*L'invention du quotidien, vol. 1, Arts de faire*, 1990) sur la différence entre « stratégie » et « tactique » (la *stratégie*

consistant à envisager les rapports de force avec l'extérieur et l'altérité à partir d'un « propre », alors que la *tactique* ne peut pas partir d'un territoire propre clairement délimité et opère de manière occasionnée et contingente sur le territoire de l'autre). Appliquées au plurilinguisme, on peut distinguer la stratégie de grandes entreprises dotées de politiques, services, règlements formels en matière de langues, bien représentées par leur discours sur ces politiques – de la tactique des acteurs qui à la manière du braconnage et du bricolage résolvent au jour le jour, moment par moment les défis multilingues qui se posent à eux. Dans une même entreprise il est d'ailleurs possible d'observer à la fois des stratégies et des tactiques, à différents niveaux d'activité. Ces deux types de pratiques peuvent d'ailleurs s'observer aussi bien dans les déclarations des acteurs (analyses de contenu d'interviews) que dans les manières de faire de ces mêmes acteurs (analyses de l'interaction).

La notion de « bricolage » introduite par Levi-Strauss dans la *Pensée Sauvage* (1960) est un complément intéressant à la notion de « tactique » : elle permet de rendre compte de la manière dont le locuteur plurilingue peut assembler de manière inédite, occasionnée et contingente, des ressources venant de langues différentes (cf. les phénomènes de *code-switching*, de *code-mixing*, de *fused lects*).

Parmi les contributions venant de la linguistique, le workshop a discuté de la notion de règle : celle-ci est invoquée non seulement dans la notion de créativité chez Chomsky mais aussi dans celle de Hymes (qui à propos de la compétence communicationnelle parle de "rule-governed creativity", étendant la créativité chomskienne de la syntaxe aux actes de langage, *Foundations in Sociolinguistics*, 1977 : 92). De manière intéressante, le travail de Labov (1972) sur les insultes en donne un exemple qui imbrique langue et interaction : « creativity is the ability to produce a second turn using the same syntactic structure ». La question de "suivre une règle" chez Wittgenstein et dans sa version reformulée par la linguistique interactionnelle, l'analyse conversationnelle et l'ethnométhodologie par des auteurs tels que Garfinkel, Sacks ou Suchman, permet d'associer "règle" et "créativité" dans le sens où pour suivre une règle il faut toujours la comprendre et l'interpréter en contexte. Autrement dit, il y a toujours une indexicalité de la compréhension et de l'implémentation de la règle. Cela est notamment visible dans le caractère à la fois systématique, ordonné (régulé) et contingent, situé (indexical) qui caractérise le bricolage plurilingue.

4. Exemples empiriques

Les exemples fournis par les différentes équipes permettant de donner corps à

la notion de créativité dans différentes formes ont permis d'approfondir les analyses des stratégies/tactiques, des pratiques, des positionnements à la fois collectifs et individuels. Pour certaines équipes cela a aussi permis d'évaluer ces pratiques en termes de plus ou moins grande sensibilité à la diversité, ainsi qu'en termes de plus ou moins grand potentiel d'innovation (p.ex. Strasbourg, WorkPap4).

Que ce soit dans les discours (Odense) ou dans les pratiques (Lyon, Paris, Basel, WorkPap4, sect. 4), il a été pointé vers la "linguistic imagination" (Odense, WorkPap4) des acteurs pour parvenir à se faire comprendre ou à comprendre l'autre dans une autre langue, faisant recours à des ressources linguistiques variées (d'autres langues, en fonction de la proximité ressentie avec la langue cible, en fonction de la similarité perçue avec elle) ainsi qu'à des ressources gestuelles et visuelles. De manière intéressante, plusieurs équipes se penchent sur ces ressources en tant que dépassant les individus, et en tant que ressources ou compétences « distribuées » (Odense, Strasbourg, Lyon, WorkPap4), que ce soit chez les collègues (et au sein d'une politique d'embauche favorisant les « natifs ») ou chez des traducteurs, plus ou moins improvisés.

Les enjeux de la créativité sont aussi observables par rapport à la capacité des acteurs sociaux à développer des raisonnements innovants (parfois appelée « diversité cognitive »); cela peut être une préoccupation affichée dans le discours des managers, appartenant à la « corporate culture » (Glasgow, Basel, WorkPap4) mais aussi une dimension visible dans le déroulement séquentiel des pratiques - comme le montre le rapprochement entre activités créatives de brainstorming et négociations linguistiques dans des situations plurilingues de travail (Lyon, WorkPap4).

D'autres exemples d'analyse de contenu confrontent les questions de créativité avec les questions d'efficacité, d'adéquation aux objectifs et aux tâches (Glasgow), d'innovation (Strasbourg) - au point que dans certains cas le discours sur l'efficacité et la *fairness* prime très nettement sur celui de la créativité (Odense).

Le « détour » par la notion de créativité - non prévue initialement dans le cadre conceptuel du projet - a permis dans un certain nombre de cas de souligner la dimension d'atout du plurilinguisme et de la diversité linguistique.



CNRS/LYON2

.....
LORENZA MONDADA

VICKY MARKAKI

FLORENCE OLOFF

SARA MERLINO

VÉRONIQUE TRAVERSO

1. Bref rappel des tâches de recherche

L'équipe de Lyon étudie la façon dont les ressources plurilingues sont mobilisées dans des activités collaboratives au sein du travail d'équipe.

La démarche analytique est inspirée de l'Analyse Conversationnelle d'emprunte ethnomethodologique, et considère comme centrale la relation entre ressources plurilingues et organisation située des usages linguistiques et des pratiques sociales. Ces deux aspects sont réflexivement articulés, les ressources plurilingues étant modelées par leur contexte d'utilisation, et les activités étant mutuellement contraintes et structurées par les ressources disponibles.

2. Introduction: à propos de « créativité »

Bien que la notion de "créativité" n'ait pas fait partie des outils analytiques du projet, nos modes aussi bien que nos objets d'analyse convergent en partie avec la façon dont la créativité a été discutée dans la littérature.

La notion de « créativité » est largement utilisée dans le discours courant, dans le discours idéologique-politique et dans le discours scientifique. Dans ces différents domaines, un glissement semble s'opérer d'une conception « romantique » de la créativité – qui la voit comme une compétence individuelle exceptionnelle, originale, unique, non-conventionnelle voire anti-normative – vers une conception plus « ordinaire » de la créativité – qui la voit comme une habileté présente chez tous les locuteurs et acteurs sociaux, qui de par leur usage flexible, dynamique, émergent, dialogique du langage fonctionnent comme des créateurs de sens voire créateurs de manières de faire et de dire qui sont forcément nouvelles parce que confrontées à des contextes à chaque fois spécifiques. Dans ce sens, on peut dire que "creative language may be a default condition, a norm of use from which ordinary, routine 'non-creative' exchanges constitute an abnormal departure" (Carter, 2004: 214).

En linguistique, si Chomsky a été un des premiers à utiliser le terme de « créativité » pour parler de la compétence de tout locuteur, lui permettant de produire un nombre infini de phrases grammaticales, d'autres auteurs ont davantage tenu compte de la dimension contextuelle de la production discursive. Non seulement Hymes, avec sa notion de compétence communicationnelle, mais d'autres auteurs issus de l'ethnographie de la communication (Bauman, Friedrich) et de la sociolinguistique (Tannen) voire de la sociologie (Becker) se sont intéressés à l' « everyday poetics » et la « verbal aesthetics » pour reconnaître une dimension créative aux performances ordinaires des locuteurs (cf. Bauman, 1986).

D'autres inspirations émergent du travail de Lévi-Strauss sur le « bricolage », permettant de conceptualiser le locuteur comme un bricoleur pour qui « la règle de son enjeu est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord". Ces derniers constituent un ensemble hétéroclite d'outils et de matériaux, résultat, non pas d'un projet particulier mais contingent de toutes les occasions à l'issue desquelles le stock a été renouvelé, enrichi ou entretenu avec les résidus de constructions et de destructions antérieures. » (1960 : 27). Cette référence permet de concevoir le locuteur comme renouvelant constamment son répertoire grammatical et pragmatique de manière flexible et indexicalement ajustée aux circonstances de ses pratiques langagières. A ceci s'ajoute la distinction introduite par De Certeau (1990) entre « stratégies » et « tactiques » permettant de considérer le langage comme ayant une dimension tactique, i.e. comme n'étant pas simplement l'actualisation d'un système pré-ordonné mais comme relevant de son usage et sa transformation contingente selon les opportunités et les occasions offertes par le contexte.

Ces réflexions sont particulièrement utiles dans le cadre de l'analyse non seulement du langage en général mais du plurilinguisme et des pratiques plurilingues. En effet, elles permettent de penser des phénomènes de bricolage plurilingue comme a) agissant sur la langue elle-même et contribuant à son renouvellement, b) agissant aussi sur les manières d'agir, de penser et d'interagir, générant des façons de faire innovantes.

Dans l'analyse, nous allons développer quelques phénomènes que nous rencontrons dans nos données et qui illustrent ce potentiel créatif, compris comme nous venons de l'explicitier.

3. Analyses

Parmi les phénomènes plurilingues que nous sommes en train d'analyser dans nos enregistrements de réunions internationales, certains permettent d'alimenter la réflexion sur la créativité en actes. En guise de préambule, nous

remarquons qu'il s'agit bien d'une créativité en actes – et non de déclarations sur la créativité (les acteurs sociaux que nous avons enregistrés ne parlent pas de créativité, ne revendiquent pas ce terme et ne théorisent pas ce qu'ils font à l'aide de ce terme – cela n'empêche pas, au contraire, qu'ils agissent de manière créative).

3.1. Le code-switching comme processus créatif

Le code-switching et d'autres « mixed languages » ou « fused lects » (Auer, 1998) sont un bon exemple de créativité en action, agissant aussi bien sur le système linguistique que sur l'identité (cf. Rampton, 1995 sur le « crossing », cf. aussi l'élaboration de formes hybrides d'identité en Afrique du Sud, Slabbert & Finlayson, 2000 ; cf. aussi Gafaranga, 2001 dans une perspective interactionnelle), ou sur les modes originaux de participation à l'activité et d'organisation de cette activité (Cromdal, 2003, 2005 ; Miecznikowski & Mondada, 2002 ; Mondada, 2007).

L'extrait suivant est tiré du début d'une réunion entre des experts et les habitantes du quartier qui sont intégrées dans le processus de participation d'un projet portant sur la réhabilitation du hammam de leur quartier. Lors du tour de table de présentation des personnes présentes, l'animatrice, Rania, présente Madame Hana:

```

1 RAN  madam Hana (2.0) hijje læ::-- jaʕni ø (.) al-ø::: (jaʕni) raʕis
2      al-maʕmøʕa ((laughing))
3 HAN      [dynamo ((prononcé en français "dynamo"))]
4 HAN? <((laughing)) dynamo> ((laughter))
5 RAN  dynamo (.) tabaʕa l-maʕmøʕa [(.) al-active ((laughter)) (0.7) of
6 NAH      (((laughter))
7 RAN  this group (0.3) ø:: læ:: (0.8) ə-sitt Hana btəʕtəʕil bi-maʕal ø::
8      (0.5) ø at-ta-- taw-- tawrid [1:27] al-- al-ʕammäl

```

Traduction

```

1 RAN  madame Hana (2.0) elle est læ::-- càd ø (.) le-euh::: (càd) chef
2      du grou[pe] ((laughter))
3 HAN      [dynamo]
4 HAN? <((laughing)) dynamo> ((laughter))
5 RAN  dynamo (.) du groupe [(.) l'active ((laughter)) (0.7) de
6 NAH      (((laughter))
7 RAN  ce groupe (0.3) euh:: læ:: (0.8) madame Hana travaille dans le
8      domaine euh:: (0.5) euh la fou- fou- four-- fourniture [1:27] de-
9      de main d'oeuvre

```

En italiques dans la traduction : ce qui est dit en arabe

En gras ce qui est dit en français

Souligné ce qui est dit en anglais

Aux lignes 1-2, l'animatrice recherche un mot pour qualifier la participante qu'elle est en train de présenter et son rôle au sein du groupe des femmes du quartier qui collaborent au projet. Après des marques d'hésitation et des marqueurs de reformulation (jaʕni : équivalent de "c'est-à-dire" dans cet emploi), elle propose, en riant, une expression en arabe "chef ou président du groupe".

A la ligne 3, en chevauchement, l'intéressée se joint à la recherche de mot, en produisant "dynamo". Le mot est prononcé dans sa prononciation française : c'est un emprunt intégré à la langue (répertorié dans les dictionnaires, y compris d'arabe littéraire où il entre en concurrence avec d'autres mots de racine arabe). Elle repète le mot hors chevauchement à la ligne 4, en riant, puis le mot est à nouveau répété par l'animatrice à la ligne 5 qui l'intègre dans un syntagme en arabe "dynamo (.) taba'a l-maʕmû'a".

Si l'on ne peut pas considérer que l'on a ici de mélange ni même de changement de langue (puisque "dynamo" est à considérer comme un mot arabe), il est intéressant d'observer que l'on a un changement de glosse, en passant de:

- ra'îs al-majmû'a [chef ou président du groupe]
- à
- dynamo (.) taba'a l-majmû'a [dynamo du groupe]

puisque dans la première formulation, on trouve un syntagme en arabe littéraire, tant sur le plan lexical que syntaxique, avec le complément du nom construit par annexion), alors que dans la seconde, l'emploi de "dynamo" semble tirer le syntagme vers l'arabe dialectal, puisque le complément de nom est construit dans la forme dialectale (avec l'usage de la particule "taba'a" indiquant l'appartenance).

Dans la suite de son tour, à la ligne 5, l'animatrice produit une autre reformulation : "al-active ((laughter)) (0.7) of this group (0.3)", dans laquelle elle change de langue et passe à l'anglais : le déterminant arabe (al) introduisant le mot "active" employé comme nom muni d'un complément lui aussi en anglais (al-active of this group).

Dans cet extrait, se déroule un travail collectif de formulation / reformulation. Il est occasionné par la manifestation au départ d'une hésitation de la part de l'animatrice sur la manière de qualifier le rôle de Hana : la première formulation à laquelle elle parvient présente des connotations institutionnelles (chef, président). Son hésitation incite Hana à collaborer avec la proposition du mot "dynamo", mot qui va être répété et intégré dans un syntagme, et qui ouvre la voie vers une alternance très locale vers l'anglais. On constate ici une exploration de plusieurs ressources dans plusieurs langues disponibles – se

combinant et créant par ces combinaisons des passerelles entre différentes langues, tout en spécifiant le sens visé.

3.2. Usages ludiques du langage

Loin d'être anecdotiques, les usages ludiques du langage (cf. les « playful uses of language », Cristal, 1998) sont des pratiques qui jouent un rôle fondamental dans l'acquisition de la langue 1 par l'enfant ; ils jouent aussi un rôle important en langue 2 (Cook, 2000, Bell, 2005). L'humour, les blagues, les parodies sont une dimension moins étudiée mais centrale dans les interactions professionnelles. Nous en avons développé un aspect dans un article à paraître au *Journal of Pragmatics* (Markaki, Merlino, Mondada, Oloff, in press, cf. *WorkPap* 1).

Ici nous évoquons rapidement un extrait qui montre bien comment les participants peuvent utiliser les ressources linguistiques « offertes » par le contexte plurilingue pour à la fois créer des effets d'ironie et gérer de façon pratique l'activité en cours. Dans cet extrait, les participants, conviés à une réunion sociale de leur multinationale, sont engagés dans un jeu de société (« trivial pursuit »): répartis en différentes équipes, ils doivent répondre à des questions sur les produits pharmaceutiques commercialisés par leur entreprise. La « langue du jeu » est l'anglais. Dans cet épisode (et dans les lignes qui précèdent l'extrait) la lecture de la question est suivie par des difficultés à répondre de l'équipe dont c'est le tour. C'est alors que le locuteur chargé de la lecture de la question et de l'évaluation de la réponse intervient de manière ironique, en proposant la « version anglaise » (« *do you give your tongue to the cat* ») d'une expression idiomatique française (« *donner sa langue au chat* ») (l. 2):

```
1 VIA mh:: (believe growth) and[:::
2 JAN [do you give your tongue to the cat/
3 (0.4)
4 ((progressive laughing))
5 STE yes yes
6 ? xxx xxx
7 ((rires))
8 ANN <c'est fort ça ((en riant))>
9 ? (which one)/
10 JAN time place and person
11 ? ah: [:/
12 ? [oh::/
13 ANN <do you give your tongue to the cat ((en riant))> Heh Heh
14 ((rires))
15 VIA I go to the toilette
16 ((rires))
17 JAN do you know do you know xxx xxx it's it's a french expression
```


18 MEI ah ok/
 19 (1.6)
 20 JAN when you give up
 21 ((rire))
 22 ANN dit en anglais ça donne beaucoup moins
 23 ? Heh eh ouieheh
 24 ? Heh Heh [Heh Heh
 25 ? [ça sonne bizarre

L'expression provoque le rire progressif des autres participants, ainsi qu'un premier commentaire (l. 8) et une répétition (en riant) de la même expression (l. 13). C'est au cours de cette phase de rire collectif que l'initiateur de la « blague » dévoile aussi la bonne réponse à la question de départ (l. 10), en clôturant ainsi définitivement l'activité de recherche de la solution. En effet, cette clôture est déjà initiée au moment de la formulation en anglais de l'expression française, expression qui non seulement contribue à mettre fin à la phase de recherche mais qui aussi, en créant des effets d'ironie, permet d'en dédramatiser l'issue négative. L'effet ironique provoqué par l'intervention l. 2 semble se constituer autour d'un écart entre le sens figuré de l'expression figée française et le sens littéral activé par le rendement de l'expression en anglais (et donc par une traduction qui, reproduisant les signifiants et les signifiés de l'expression d' « origine », perd la valeur d'ensemble de l'expression figée de départ). Cet écart semble confirmé par les commentaires en phase de post-clôture de la séquence, quand certains participants explicitent eux-mêmes le sens d'« étrangeté » suscité par l'expression (qui « sonne bizarre », l.25, et qui « en anglais donne beaucoup moins », l. 22). En outre, la valeur ironique de la traduction perd son sens pour les participants qui n'ont pas un accès « bilingue » à l'activité en cours : cela est visible par l'absence de rire de la part d'un locuteur (MAI), absence vers laquelle s'oriente l'initiateur de la « blague » qui, aux lignes 17 et 20, se préoccupe d'en expliquer le sens (« it's a french expression » ... « when you give up »). Ainsi on observe comment l'humour et les blagues plurilingues supposent et mettent implicitement en évidence (par exemple à travers une absence de rire) des compétences bilingues spécifiques, et se lient à des questions de participation (voire d'inclusion et d'exclusion) cruciales pour l'accomplissement des activités en cours.

3.3. La traduction comme re-création linguistique

Au-delà d'une simple transposition de contenus d'une langue à une autre, la traduction implique un travail de recherche et d'adaptation entre langues et cultures différentes qui nécessite des solutions souvent fort créatives. Dans

nos données, la traduction est une ressource utilisée par les participants de manière spontanée et plus ou moins ponctuelle. De manière intéressante, on observe que les demandes locales de traduction d'un mot ou d'une expression deviennent souvent, au cours des réunions, un lieu d'exploration de paradigmes lexicaux différents, de comparaison voire d'analyse des différentes significations impliquées par l'utilisation d'un terme plutôt que d'un autre. Ainsi la traduction se présente comme une pratique réflexive au cours de laquelle les interactants non seulement s'efforcent de partager des référents et des références plurilingues pour trouver des solutions spécifiques, mais aussi activent et développent des savoirs linguistiques et culturels particuliers. Au cours de ces séquences, on assiste donc à un travail de raisonnement et de création *on line*, travail qui se sert à la fois des ressources linguistiques (plurilingues) et multimodales à disposition des participants. Ce travail est visible dans l'extrait suivant, où un participant est en train de traduire de l'italien à l'anglais le tour d'un collègue qui vient de parler (l.1-5) :

1 MAR dopo che abbiamo eliminato tutto quello che
after having eliminated all that is
2 non serve: dobbiamo integrare=
unuseful we must integrate
3 ANN =w[e
4 MAR [tutto quello che invece é importante (.)
all that instead is important
5 dobbiamo renderlo omogeneo
we must render it homogeneous
6 (0.5)
7 ANN so:/ after having (..) clarify simplify and
8 eh::: (0.7) ts.h (0.8)
9 make/ (.)the split\ the:: scheme
10 as clear (..) a:nd (..) as perfect as possible
11 (0.7) we should/ (0.4)
12 eh::: (0.5) PUT it/ (..) in/ (0.4)
13 a so:rt (..) of:: (0.6) eh:::
14 (0.9) ts.h (0.9) ehr::
15 (0.7) diagramma come si dice [adesso
diagram what's the word now for
16 VAL [diagramma/
17 *diagram*
18 XXX dia[gram
19 MAR [come diagram[ma/ °xxx xxx xxx°
why diagram/
20 XXX [°dia[gram°
21 VAL [dia[gram
22 FRA [(in)a sche:me/
23 (0.3)
24 ANN in a sort of another scheme which/
25 will be: (..) eh::: mo:re (0.5) eh:::

La traduction est un travail complexe de ré-formulation et re-création des contenus exprimés précédemment. La reformulation du tour « traduit » ainsi que les reformulations (ou réparations) internes au tour « traduisant » semblent indiquer un effort de définition conceptuelle et lexicale qui aboutit à une demande d'aide dans la langue « source » (cf. l. 15). L'alternance codique (le passage de l'anglais à l'italien) devient ainsi une ressource pour initier une phase de recherche de mot collective (l. 16-22) au cours de laquelle plusieurs participants proposent des termes (« *diagram* », ratifié et répété plusieurs fois, et « *scheme* », l.22, accepté par le « traducteur » lui même qui le ratifie en l'englobant dans le tour qui pose fin à la séquence, l. 24-25). Ainsi la traduction se configure comme un espace « commun » où les savoirs linguistiques des locuteurs sont mutuellement partagés et où l'activité principale est suspendue pour laisser la place à ce qui paraît une activité collective de « brainstorming ».

Un autre extrait montre la place essentielle jou e par les ressources multimodales dans l'activité de re-création impliquée par la traduction. En effet, la reformulation des contenus exprimés dans une autre langue (exprimés à la fois à niveau verbal et gestuel) peut se construire à la fois par

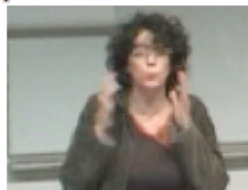
- un travail de transposition verbales des contenus

(travail qui pourra s'appuyer également sur des gestes, l. 4 de l'extrait – « *fingers interwoven* »-, qui, comme dans le cas pr c dent, font partie de l'effort de définition conceptuelle de ce qui est dit)

- un travail de transposition gestuelle des ce qui a été dit et fait par le locuteur « traduit » (avec une reproduction et re-création de gestes similaire, cf. « *parallel hands* »).

(1) 2.30 - 2.43

1 LEA .h: ils cherchent/ (0.4) en partenariat (0.3) avec d'autres
2 che- d'autres chercheu*rs/ ils so*nt pas tout #seul*s dans leu*
*.....*parallel vert Hs--*.....*



3 dans leur laboratoire

4 TOM they wor+k togheter # with other resear#chers typically+ in groups/
+Hds' fingers interwoven-----+



5 +they're +not all# +alone in their laboratory to #do this work
+.....+2 Hds parallel+



back to home position

2.43

Même si la transposition gestuelle proposée par TOM du tour de LEA est reconnaissable comme équivalente, elle reconceptualise son dire: alors qu'elle accompagne son tour d'un seul geste, agitant ses mains parallèles à la fin de son tour, sur la reprise-reformulation négative (l. 2), TOM effectue un premier geste dès le début de son tour, renvoyant à « work together » (doigts entrelacés), puis un deuxième geste, sur la deuxième partie du tour (mains parallèles) contrastivement par rapport au premier. De cette manière, TOM exprime gestuellement le contraste dit dans l'énoncé – ce que LEA ne faisait pas.

3.4. Différenciations lexicales

Que l'on procède à une traduction formelle ou informelle donnée à voir comme telle et reconnue par le groupe ou que l'on procède à des explicitations lexicales insérées dans l'activité en cours, les interactions bilingues se caractérisent par le fait qu'elles mettent côte à côte des expressions dans des langues différentes et qu'elles engendrent un travail de comparaison, de

contraste, de différenciation qui est producteur de nouvelles significations voire de nouveaux raisonnements. C'est ainsi qu'une demande de traduction n'est jamais simplement une demande d'une construction équivalente dans une autre langue, mais devient immédiatement un travail sur la langue qui produit un sens original, qui hérite des propriétés de différentes langues.

En voici un exemple :

```

1 SER °comment tu traduis xxx dans son texte gegenseitige hilfe°°
2 ERD euh . réciprocité\
3 SER réci- oui=
4 X =réciprocité
5 SER °oui mais on l'a déjà [chez kropotkine°
6 X [gegenseitigkeit\=
7 SER =mhm
8 (1)
9 SER oui quelle est la différe- non <non c'est pas pour
10 embêter ((hausse la voix))> parce que j'essaie
11 de [voir] . un éventuel [mutuali:sme] réci-
12 X [xx] [mutualisme]
13 ERD oui c'est dans dans la la mutualisme/ dans la dans la
14 tradition anarchiste\ .. <mutualisme ((bas))>
15 SER °oui justement° . bon\ excusez-moi sssjje-
16 ERD je crois le titre en français je crois [c'e]st l'Aide&
17 BIR [gegen-]
18 ERD &mutuelle [euh . dans dans le monde animal] et humain
19 BIR [°xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx°]
20 SER °dans le monde [animal°
21 BIR [gegenseiti[ge hilfe in der tier und&
22 ERD [et humain\
23 BIR &menschen[welt\
24 SER [menschen[welt\
25 ERD? [oui\
26 BIR gegenseitige hilfe
27 ERD oui
28 SER merci\
29 BIR mhm

```

SER pose sa question initiale sur « gegenseitige hilfe » durant l'exposé de ERD. Celui-ci suspend donc sa présentation, produisant un équivalent, « réciprocité ». Toutefois la séquence n'est pas close pour autant : elle continue, en associant les termes aux auteurs qui les ont utilisés. Cette activité génère d'autres termes alternatifs, comme « mutualisme » ou « aide mutuelle », voire des combinaisons comme « mutualisme réci- » et aboutissent finalement à une nouvelle traduction (« gegenseitige hilfe »). Ce travail sur le lexique explore les possibilités paradigmatiques au fil de la séquence (dans ce sens, il rappelle la « fonction poétique » de Jakobson – à la base de certaines définitions de la créativité linguistique) et génère une

différenciation subtile de significations – dont on peut se demander si elle aurait pu être générée dans une activité uniquement monolingue.

4. Analyse comparée de situations multilingues et monolingues

Les corpus dont nous disposons à Lyon permettent de rapprocher un certain nombre de situations professionnelles plurilingues avec des événements monolingues similaires.

Les phénomènes de recherche de mot, de recherche de solution, de répétition d'expressions et de constructions présentées comme équivalentes ou semblables tout en introduisant de subtiles différences sont structurellement proches d'une pratique récurrente dans les milieux professionnels, celle du « brainstorming ».

L'extrait ci-dessous en est une instance, enregistrée dans une entreprise qui produit des noms de marques et du texte publicitaire. Des collègues cherchent un slogan pour une assurance qui prétend s'ajuster aux besoins de clientèles différenciées et qui a déjà choisi comme motif visuel des images où différents types de clients, jeunes ou vieux, sont commodément assis dans différents types de fauteuils, appropriés à leur statut :

269 JP alors après effectivement y'a le:
270 (3.5)
271 ? °comment est-ce qu'on dit/°
272 JP comment tu dis d'un [d'un vêtement &
273 SAN [les formes/
274 JP &effectivement quand tu euh i t'vas bien:/ il va:
275 SAN il est euh
276 JP sur mesure/ il es[t:
277 SAN [taillé
278 JP il est adapté/ il est:.
279 CLE ça tombe bien
280 JP (i) tombe bien/ i:/
281 SAN i s:- i sied à ravi:r/
282 JP ouais i sied/ i: (.) °ptain i t'sied:/°
283 ((rire général))
284 JP euh: i te: i t'colle euh i:
285 (1.3)
286 JP tu vois i te:
287 CLE il est fait pour toi/
288 JP ouais mais:/ il est taillé/ par rapport aux taillés/
289 SAN il est bien fait pour moi mais/
290 JP ouais il est taillé/ [(.) il est il est taillé euh
291 SAN [ouais il est taillé sur moi (-fin)
292 taillé sur mesure mais euh
293 JP il est taillé/
294 HF adapté/ adapt'eovi/

JP est l'initiateur de l'activité, qu'il lance avec un énoncé incomplet (269) invitant ses collaborateurs à y participer. Ainsi SAN propose un item lexical (273), non ratifié par JP, puis se joint à lui pour initier de nouveaux énoncés (275) ou en compléter d'autres (277). Cela génère un certain nombre d'énoncés équivalents, explorant le paradigme des énoncés possibles (dans une nouvelle version de la fonction poétique de Jakobson) : « i t'va bien », « il est // taillé », « il est adapté », « i tombe bien », « il est fait pour toi », « i sied à ravir », pouvant opérer un style-shift, comme « i t'sied », « i t'colle », ou revenir sur une construction précédente pour l'élaborer, comme « il est taillé » (288sv). L'output de cette exploration est un mot valise original, « adapté'ovi » qui combine un verbe et le nom de la marque. L'organisation séquentielle de cette recherche de solution montre la productivité de la multiplication des expressions équivalentes et leur recherche active par les participants.

De ce point de vue, les pratiques par lesquelles ces explorations sont menées dans l'interaction sont comparables dans un contexte monolingue et bilingue; toutefois on peut remarquer que le contexte plurilingue offre d'emblée davantage de solutions possibles et probablement agit comme un déclencheur plus rapide et plus fréquent de ce type de séquences : il semblerait ainsi que le travail lexical plurilingue est en mesure de transformer n'importe quel échange en une séance de brainstorming.

5. Résultats et opérationnalisation des recherches

Comme l'ont montré les analyses, nous pouvons aborder le phénomène de la créativité dans le monde du travail à travers des études approfondies d'interactions issues du quotidien des professionnels. Le cadre général de notre étude permet des convergences fortes entre, d'une part, des pratiques d'analyse des activités professionnelles issues de la linguistique interactionnelle et de l'Analyse Conversationnelle, et d'autre part, les préoccupations des professionnels à la recherche de procédures créatives pour résoudre des problèmes qui se présentent à eux moment par moment, dans les détails de l'interaction.

Ces processus créatifs concernent aussi bien les pratiques langagières que la gestion de l'interaction – les deux constituant autant de ressources pour répondre à un "problème" donné.

Dans l'exemple qui suit (Image A; transcription non présentée ici faute de place), un groupe de managers participe à un jeu thématique au sein de leur entreprise (cf. exemple Trivial Pursuit supra). Les 9 participants doivent se diviser en quatre équipes : cela déclenche tout un ensemble de calculs : un

locuteur se met à segmenter le groupe en pointant vers les participants (Im. A), comptant avec différentes ressources linguistiques, orientées à la fois vers les destinataires (participant-related c-s) et vers l'activité (expliquer vs compter vs assigner des gens à des équipes) :

four teams of three o:r (0,5) euh three of: (0,4) three: and one of two/
il faut qu'il y ait (0,4) deux deux deux et trois
alors vous deux/ your both/ your two/ you two/ et nous trois

Une autre participante se sert de la division graphique du plateau de jeu ramené dans l'espace physique pour proposer une division possible de l'équipe (Im.B et C) : aux ressources verbales et gestuelles s'ajoutent ainsi des ressources matérielles.



Image A



Image B



Image C

Du point de vue des retombées opérationnelles pour nos entreprises-partenaires, nos analyses permettent une action-conseil à deux niveaux. D'une part les analyses peuvent sensibiliser les praticiens à l'importance du détail dans l'interaction et ses effets aussi bien sur la séquentialité que sur la temporalité de l'action en cours. D'autre part, plus spécifiquement, des extraits d'analyse présentés comme « good practices » peuvent inspirer la création de nouveaux artefacts/de nouvelles règles issues des pratiques des professionnels eux-mêmes.

6. Conclusions

Nos travaux montrent que nous pouvons définir la créativité comme une pratique sociale (Carter, 2004) soumise à l'indexicalité de l'interaction. Ainsi on retrouve des processus créatifs différents en fonction des situations et des participants. Nous avons également montré que ces processus impliquent l'ensemble de ressources disponibles dans l'interaction. Par ailleurs, nous sommes en train de constater que les contextes plurilingues, offrant d'emblée des ressources plus diversifiées, se prêtent mieux à l'élaboration d'activités

créatives. Enfin, notre perspective est en résonance avec les pratiques des professionnels et a des retombées directes pour ces derniers.

Bibliographie

- Auer, P. (1998). From Code-switching via Language Mixing to Fused Lects: Toward a Dynamic Typology of Bilingual Speech, *Interaction and Linguistic Structures*, 6, pp. 1-28.
- Bauman, R. (1986). *Story, performance, and event: Contextual studies of oral narrative*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bell, N. D. (2005). Exploring L2 Language Play as an Aid to SLL: A Case Study of Humour in NS-NNS Interaction. *Applied Linguistics*, 26, pp. 192-218.
- Bell, N. D. (2009). Learning about and through humor in the second language classroom, *Language Teaching Research*, 13 (3), pp. 241-258.
- Carter, R. (2004). *Language and Creativity. The Art of Common Talk*. London: Routledge.
- Cook, G. (2000). *Language play, language learning*. New York: Oxford University Press.
- Cristal, D. (1998). *Language play*. London: Penguin.
- Cromdal, J. (2003). The Creation and Administration of Social Relations in Bilingual Group Work, *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 24 (1-2), pp. 56-75.
- Cromdal, J. (2005). Bilingual order in collaborative word processing: on creating an English text in Swedish, *Journal of Pragmatics*, 37, pp. 329-353.
- De Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien. T. 1 Arts de faire*, Paris: Gallimard.
- Gafaranga, J. (2001). Linguistic identities in talk-in-interaction: Order in bilingual conversation, *Journal of Pragmatics*, 33, pp. 1901-1925.
- Levi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris.
- Maybin, J. et Swann, J. (2007). Everyday Creativity in Language: Textuality, Contextuality, and Critique, *Applied Linguistics*, 28/4, pp. 497-517.
- Miecznikowski J. et Mondada, L. (2002). Les pratiques d'écriture dans la recherche scientifique : planifier et rédiger collaborativement des arguments. In Gaulmyn de M.-M., Bouchard R. et Rabatel A. (éds.), *Le processus rédactionnel. Ecrire à plusieurs voix*. Paris: L'Harmattan.
- Mondada, L. (2007). Bilingualism and the analysis of talk at work: code-switching as a resource for the organization of action and interaction. In Heller, M. (éd.), *Bilingualism. A social approach*. Basingstoke: Macmillan, pp. 297-318.
- Rampton, B. (1995). *Crossing Language and Ethnicity Among Adolescents*. London: Longman.
- Slabbert, S. et Finlayson, R. (2000). « I'm a cleva ! »: the linguistic makeup of identity in a South African urban environment, *International Journal of the Sociology of Language*, 144, pp. 119-135.

1. Reminder of the Research Tasks

The research task of Glasgow Caledonian University (GCAL) within the DYLAN Project is to address the question “What is good policy?” focusing on a path from policy and strategy to representations. The terrain of interest to the group is business, specifically businesses that seek to use Gaelic alongside English in the Scottish context. Comparisons are drawn to Welsh/English practices in Wales where appropriate.

2. Introduction

GCAL’s approach to creativity and innovation is derived from social psychology and grounded in previous research within the field of business studies. Our working definitions and the research underpinning these definitions are described in Sections 2.1 and 2.2 below. Section 2.3 provides a justification for this approach and Section 2.4 outlines the dimensions and phenomena observed.

2.1. Working definitions

Creativity is the proliferation of categories and ideas, and the rearrangement of these to make a coherent whole. In this sense, creativity is innovation in problem solving. The creative process can involve strategy and tactics (cf. Heller 2009) these can be studied independent of the creative product, which is synonymous with innovation.

2.2 Previous research

Creativity can be variously defined as process, product or as a characteristic or quality of a person (Amabile 1983). In terms of the lattermost of these categories, it is the influence of Guilford (cf. 1950) that seems to have directed research toward a traits based approach to the study of creativity, herein defined as the “abilities that are characteristic of creative people” (ibid.:444). However, experimentation has demonstrated that creativity can be engendered

through particular processes (Scott, Leritz & Mumford 2004; Amabile et al. 1996). For example, “supportive leaders, helpful coworkers, complex and challenging tasks, and innovative organizational climate and culture” have all been identified as facilitators for creativity in business terrains (Choi, Anderson & Veillette 2009). It is the creative process that culminates in innovation that is of relevance to GCAL.

Since the innovation is tied to its creative process, it is worthwhile considering the component parts of a creative process. These parts have been identified as: divergent thinking and convergent reasoning or thinking. The first of these parts involves the opening of memory categories to develop ideas, whereas the second involves reorganizing and integrating ideas into a domain to make a coherent whole or to devise an answer (Guilford 1968; Guilford 1967). Thus, creativity can be regarded within a stages model involving a) a problem or task, b) preparation, c) response generation, d) response validation, and e) an outcome (Amabile 1983: 367). Overall, the process and products of creativity seem to be problem solving.

Creative products are qualified by their novelty and appropriateness (Amabile 1996 & 1983; Ford 1996; Kasof 1995; Mumford and Simonton 1997; Runco 2004; Newell et al. 1962; Stein 1974) as an answer to a problem. The conferring of creativity upon a particular product is subjective, but can be guided through the incorporation of expert knowledge and by contrasting the product against a norm or counterpart. As has been explained: “A product or response is creative to the extent that appropriate observers independently agree it is creative. Appropriate observers are those familiar with the domain in which the product was created or the domain in which the product was created or the response articulated” (Amabile 1982:1001).

2.3 Justification

The working definition of creativity adopted by GCAL allows us to study both the product and process of creativity. This flexibility is key as it allows us to consider both covert and overt policies that may not yet have achieved their goals. Thus, we are allowing for the very real possibility that the policy itself – which in our context seeks bilingualism between Gaelic and English – may not yet have created its outcome, but is actually an articulation of the creative process. In this case, we are commenting upon the creative process and the ideas generated within that process.

2.4 Dimensions and phenomena observed

By discussing creativity as process and product in a goal-oriented approach, we are able to contextualise our research in the Gaelic Scottish context. We can regard creativity as a component of policy making (i.e. the creative process by which a policy is made) and of policy-in-action (i.e. the creativity of policy products). The criteria of novelty can be judged through contrasting products and the criteria of appropriateness through representational, contextual and practice data. In terms of the observable phenomena, we are able to access products (i.e. overt and covert policy) and in some cases also fragments of the creation process (i.e. response generation phase in which the policy is being created either covertly or overtly) and then scrutinise these for creativity.

3. Analysis

At the stage of process, creativity can be used to generate responses that can achieve Gaelic/English practices; these responses can be called strategies. We can therefore observe strategies that help to create a policy for language treatment and use. At the stage of product, we regard demonstrations of Gaelic and English use as a potentially innovative outcome; these demonstrations can be called tactics. Dimensions of creativity for tactics (i.e. novelty and appropriateness) can be evaluated against comparable tactics aiming toward bilingual practice, overt policy documents and other guidelines.

3.1 Strategy: Creativity in Process

Strategies for developing and achieving a policy of Gaelic/English practice in Scottish businesses are varied. From our corpus of interview data, which is the main source from which we base our research outputs, we have three examples of informants addressing creative processes for policy development or the enactment of bilingualism.

Example one: A Gaelic development officer states "I would argue that the National Plan is pretty much the Gaelic policy for Scotland and as such... it looks at the whole social community you know sort of length of development and liaison with all of the Gaelic organizations involved who might not necessarily be creating... what will become the final policy. You're helping to inform the thinking that will be translated to what will become their policies for the way that they will the conduct their business."

Example two: A museum curator states that “What we do is a creative process and while it’s important to get the work done when you say that you’re going to get it done, it’s much more important that you do it in the right way.”

Example three: A small café owner discusses the creation of a Gaelic atmosphere: “What they did was play music all night in Gaelic and in English and chatted away in Gaelic and did fantastic ceilidh songs just create a ceilidh atmosphere out of nowhere and that’s a really key bit of Gaelic is that sort of community and that ceilidh and music and Gaelic and the stories and talking and we did that in here just because they felt that it was somewhere they could and they saw the guitar and they heard Gaelic and they were at home so that kind of made me think were doing something right, it was quite effective.”

In these three examples, which were flagged in boolean truncation search for the item “creat*”, the respondents seem to be equating creativity and strategies for creating language policy with a collective. This is indicated in the use of the words “community” and “we.” The first two respondents seem to be emphasizing convergent reasoning within the creativity process (e.g. “inform their thinking” and “do it in the right way”) and in this way putting focus on appropriateness within the creative process. The third respondent emphasizes the novelty of creativity – describing an unusual impromptu situation in which a policy of practice arose in which Gaelic and English were used between staff and customers. These examples demonstrate the salience of creative strategies to respondents, but also illustrate that the identification and utilisation of creativity within policy creation is not conscious. Thus we have adopted an etic standpoint to remark upon this creativity.

We have one further example of an initiative that is a part of the policy development process for many organisations and businesses that seems to enact creativity: The Gaelic Awareness Day.

Example four: The Awareness Day is a daylong course managed through the Gaelic Learners’ Association in Scotland. Businesses or other organisations that seek to make and operate under a Gaelic/English language policy can run an Awareness Day. The course is facilitated by one man/woman and involves group work and includes a workbook in which participants can take notes about the factoids regarding Gaelic shared during the course. The Awareness Day is recommended to all organisations that are invited to create Gaelic Language Plans from the Language Planning Board for Gaelic in Scotland.

In observation, the Awareness Day is a highly structured event in which participants interactively learn from the facilitator. Topics covered include: short greetings, personal names, plant and place names, a brief history of Gaelic education from 1872 to present day, Gaelic development in Scotland from 20th century to present day. The event, which is preparatory for policy creation, addresses this issue of policy itself only very briefly in the last session of the day. At this time, participants are invited to discuss ideas and issues arising from the task of policy development. During an interview, the originator/facilitator of one Awareness Day explained that the event is meant to “inform people and build bridges” and to make “employees more aware of why, this question of why Gaelic”. The event seems to embody the divergent thinking that is characteristic of a creative process since it does not strictly relate to the creation of language policy.

As described in Andiopoulos & Dawson, “the ability to make connections in new ways is a necessary precursor for creativity” (2009:111; cf. Sternberg & Lubart 1991). The benefit of Gaelic Awareness Days is that it allows for the elaboration of knowledge and ideas before businesses and organisations are actually forced to begin narrowing these ideas through selection, adaptation, and evaluation (Eckert & Stacey 1998:14) to make a coherent language policy.

3.2 Tactics: Creativity in Product

Tactics through which to use Gaelic/English in business practice are innumerable, but creative tactics must be seen to be both novel and appropriate. We have three examples from two informants addressing innovation in interview.

Example one: Gaelic Development Officer states: “I think we’ve done something very innovative with WEBSITE A, and trying to have a service that meets the needs of speakers, semi-fluents and totally non-speakers of the language”

Example two: In reference to the creation of language policies, the same informant as above states: “No two plans will be the same because everybody’s needs will be different. Some will have quite a legacy that they can build on and that they want to nurture and enhance on and others will be starting from pretty low levels a sort of beginning. So you know I think I think that communities will be absolutely critical and I make no bones about the fact that we can create communities and that’s what we have to be able as well

because we're going to have to be innovative in the central belt where yes you will have strong pockets of Gaelic speakers in Glasgow and Edinburgh and many of the major cities, but you almost have to create a community for them to come together in."

Example three: A museum curator explains the reason she created her own overt policy to help guide language practices: "...having that security, having those rules allows you to be very creative within that structure. I think it's really important to have a little bit of structure so that you can colour outside the lines."

In these examples the respondents are differentiating tactics from creative tactics. Thus the first respondent identifies a particular website as being innovative on the basis of its novel treatment of language and marketing to users of varying degrees of fluency in Gaelic. Likewise, in the second excerpt the respondent emphasizes the necessity of innovation and creative tactics for implementing policy in areas where there is low density of Gaelic users. Finally, in the third example the respondent reflects on the relationship between overt policy and covert policy (or policy of practice) by observing that creativity is possible in relation to (or in juxtaposition with) the overt policy. The categories of novelty and appropriateness are salient within these transcripts.

We can also study innovation in tactics by comparing particular products across businesses. Websites are one area in which a comparison between companies can be made and through which to begin to identify creative or innovative tactics for Gaelic/English provision. Example four, provided below, is a comparative analysis of language use across three television production companies: Producer Public, Producer Private A, and Producer Private B.

It is worthwhile mentioning that there are widely accessible guidelines which direct the creation of minority language websites in Scotland and that these guidelines are largely inspired by the example of Wales. These guidelines include: a) the minority language should be of equal quality/quantity to the majority language; b) the minority language should be grammatically correct and of a register that is equal to the majority language; c) the minority language should be offered "in an intuitive and unobtrusive manner" and this might involve the inclusions of a splash page or language switch option, and d) the minority language user should be able to access the minority language without many additional steps (Deere & Cunliffe 2009; MacLeod 2007).

Example four: Producer Public is a particularly interesting example of Gaelic business, not only because it is a highly visible organisation, but also because of the way in which the public face of the organisation interacts with Gaelic and English. In terms of tactics for language use, on the website there are instances of monolingualism in Gaelic (i.e. the directional buttons *tagh do sgìre* (set your location), *uraich an duilleag* (reset your homepage) and *cleachd mar dhuilleag dachaidh* (use as your homepage) are only provided in Gaelic and there is no language switch option). Borrowings from English, like 'Tbh' *TV*, 'Program' *Programme*, and 'Reidio' *Radio* are not translated into English. There are also instances of bilingualism (i.e. the headings for links: 'Foghlam/Learning', 'Naidheachdan/News', 'Aimsir/Weather'). Finally there are examples of monolingual English, such as 'Learn Gaelic' and 'Vocab'. The choice of language and the use of languages on the website is strategised - high register items appear in Gaelic only, most titles appear in Gaelic and English, and items for learners appear either bilingually or in monolingual English. The site also uses one very unique tactic, which is the 'Vocab' button. If the user clicks on this button, some but not all words in Gaelic will be highlighted in yellow, and if the user moves their cursor over top of the word its English translation will appear.

In contrast, the website of Producer Private A follows guidelines in terms of its use of Gaelic/English. This website uses no splash page but does provide a language switch option. The style of the website remains consistent in both Gaelic and English options – typeface, size and colours are the same in both versions. This is an example of a company that has followed most of the recommendations for bilingual websites.

Finally, the website of Producer Private B diverges from guidelines in its use of languages. It also uses no splash page and has no language switch option. Although this company is the second largest producer of Gaelic television (taking in 20% of all funding for Gaelic television) its website is monolingual English. Gaelic is only used when it happens to be the name of the programme being discussed, or of a person or place. This is an interesting example of a business that has a bilingual product, but that maintains a monolingual facade.

Each of the Producers discussed chose to treat Gaelic and English very differently when making the selections and adaptations that culminated in a product, namely a website. In two cases, Producer Public and Producer Private B, this treatment diverged from recommendations for bilingual websites. In terms of the product of this process, there are many things that can be praised

or criticised within the websites, specifically with regard to what they tell us about a covert policy. Producer Private A is an example of an uncreative, but exemplary bilingual website if the presence of creativity is judged against a norm or guidance – this is because it follows guidelines very faithfully. In contrast, both Producer Public and Producer Private B could potentially be creative because they have not followed guidelines as strictly. However, because the latter fails to use two languages it fails the criteria of appropriateness in terms of its fulfilling a policy of bilingualism. Thus, it is only the website of Producer Public that can be considered to be innovative on account of its use of language monolingually and bilingually, and in its inclusion of a selective translation option, the 'vocab' button.

4. Results

The results of our analysis of creativity confirm the usefulness of the working definition of creativity to the context of Gaelic/English policy in Scotland. Strategies and tactics are an important part of policy development and implementation and when creative processes are practiced in the process of policy development (i.e. as a strategy) this can lead to innovative products (i.e. products that are both novel and appropriate). Creativity could be identified as a salient concept within interviews with professionals working with bilingual policy and could also be detected in covert policies through initiatives like the aforementioned Awareness Day and in particular components of bilingual websites.

5. Conclusions

There are some conclusions we can pose on the basis of this discussion. First, creative products or tactics can be used to engage a discussion about 'good' policy for languages and ultimately may change this practice. So whilst the website of Producer Private A was good in comparison to recommendations and guidelines, the creative techniques observed in the website of Producer Public may become the new 'good' practice. Secondly, incorporating creativity into policy making as a strategy (i.e. creativity as process using divergent thinking and convergent reasoning) may be a useful component of the policy making process. In summary, creativity as a process leading to a novel and innovative product through the guise of strategy and tactics is a component of policy making and implementation.

References

- Amabile, T.M. 1982. "The Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique." *Journal of Personality and Social Psychology* 43: 997-1013.
- Amabile, T.M. 1983. *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag
- Amabile, T. M. *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
- Amabile T.M., Conti R, Coon H, Lazenby J and Herron M (1996) Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal* 39 (5): 1154-1184.
- Andriopoulos & Dawson 2009.
- Choi, J.N., T.A. Anderson & A. Veillette. 2009. "Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: the insulating role of creative ability." *Group & Organization Management*. 34(3):330-357.
- Deere, A. & D. Cunliffe. 2009. "Bilingual websites in jurisdictions requiring minority language use: effective implementation of policies and guidelines." In T. Priestly & C. Williams (Eds.) *Rights, Promotion and Integration Issues for Minority Languages in Europe*. Basingstroke: Palgrave: 74-86
- Eckert, C., Stacey, M. (1998), "Fortune favours only the prepared mind: why sources of inspiration are essential for continuing creativity" *Creativity and Innovation Management*, 7(1): 9-16.
- Ford CM (1996) A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains, *Academy of Management Review* 21(4): 1112-1142.
- Guilford, J.P. (1950) "Creativity." *American Psychologist*. 5: 444-454.
- Guilford, J.P. (1967) *The Nature of Human Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Guilford, J.P. 1968. *Intelligence, Creativity and their Educational Implications*. San Diego: Robert R. Knapp.
- Heller, R. 2009. "Strategy and tactics: death of double cuts" *Thinking Managers*. Accessed online 15/09/2009: <http://www.thinkingmanagers.com/management/strategy-and-tactics>
- Kasof, J. 1995. "Explaining Creativity: The Attributional Perspective" *Creativity Research Journal*. 8(4): 311-366.
- MacLeod, M. (2007) "Technologisation and the Gaelic Language: a new research agenda?" Invited paper to the Language Policy and Planning Seminar Series, University of Edinburgh, 25th January, 2007.
- Mumford, M. D., & D.K. Simonton. (1997). "Creativity in the workplace: People, problems, and structures". *Journal of Creative Behavior*. 31(1): 1-6
- Newell, A., J.C. Shaw & H.A. Simon. 1962. "The processes of creative thinking" in H.E. Grubert et al. (eds). *Contemporary Approaches to Creative Thinking*. New York: Atherton.
- Runco M.A. 2004. "Creativity". *Annual Review of Psychology* 55: 657-687.
- Scott, G.M., Leritz & M.D. Mumford. 2004. "The effectiveness of creativity training: A meta-analysis." *Creativity Research Journal* 16: 361-388
- Stein, M. 1974. *Simulating Creativity*. New York: Academic Press.
- Sternberg, R.J. & T.I. Lubart 1991. "The concept of creativity: prospects and paradigms" in R.J. Sternberg (Ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge UP.



1. L'Université de Bâle assume l'analyse et la compréhension de la manière dont des entreprises élaborent leurs mesures de gestion des langues, afin d'en mesurer l'impact et de les confronter aux pratiques actuelles. Les terrains sont des entreprises internationales basées en Suisse, d'autres travaillant sur une base nationale et d'autres encore avec un horizon plutôt régional. Nous cherchons des formes de triangulation méthodologique combinant plusieurs approches qualitatives avec quelques dimensions quantitatives.

2. Au départ, la notion de diversité était au centre de nos préoccupations, mais pas celles de créativité et d'innovation. Pourtant, ces deux dernières sont apparues dans des entretiens et des documents recueillis sur nos terrains, et ce sont nos informateurs qui, eux-mêmes, ont établi des liens entre ces concepts et celui du plurilinguisme. Par conséquent, nous ne nous sommes pas efforcés de définir ces termes nous-mêmes, en nous référant p.ex. à des théories psychologiques, mais nous proposons de reprendre des définitions circulant dans les milieux des entreprises. En nous orientant aux propos de Vanessa Santoni, Animatrice Réseau de Développement Technologique Corse, nous pourrions définir la créativité comme un processus permettant de trouver des idées nouvelles et de les organiser efficacement, tandis que l'on pourrait comprendre par innovation un nouveau produit, service ou procédé avec une mise sur le marché réussie (qui génère du chiffre d'affaire). De son côté, la notion de diversité a été théorisée par les sciences de la gestion des entreprises en termes de différences sexuelles, ethniques, d'âge, etc. au sein de la main d'œuvre (voir Cox,1991; Fine,1980). Voici comment cette idée se reflète dans les documents des entreprises:

A Bâle, au siège central de <Pharma A>, vous pouvez croiser des collaborateurs originaires de plus de 90 pays différents. Nous savons que cette diversité voulue et encouragée, que **cette présence côte à côte, au sein de la même entreprise, de personnes, de culture, de genre et d'âges différents**, constitue un gage de réussite économique. (webpage)

A <Service public B>, les chances sont les mêmes pour tous – quels que soient la langue, le sexe, l'âge, le mode de vie, l'origine, la culture, la nationalité ou la religion. Le <Service public B> veut tirer profit des compétences multiculturelles de leurs collaboratrices et collaborateurs et prend les mesures visant à protéger la personnalité. (webpage)

On aura remarqué que le terme de *langue* n'apparaît pas dans le texte de

Pharma A. Nous aurons à réfléchir sur ce problème dans le futur; pour l'instant, nous choisirons des exemples de discours qui thématisent explicitement la diversité linguistique.

Les termes de *créativité*, *innovation* et *diversité* peuvent être dits faire partie de ce que les anglophones appellent « corporate culture », que nous traduirons par *idéologie* ou *philosophie de l'entreprise*. Nous emploierons ces termes comme synonymes et entendons par là « des ensembles de représentations et croyances collectives qui sont en même temps structurées et structurantes par rapport à la communauté qui les supporte » (Duchêne 2005, 34ss.), dans le monde de l'entreprise plus particulièrement « a set (system) of ideas describing the organization-relevant reality, projecting a desired state of affairs, and indicating possible ways of reaching the desired state » (Czarniawska-Joerges 1988 : 7). Ces idéologies résultent de pratiques discursives complexes, qui peuvent être situées historiquement parlant (Duchêne, loc. cit.) et ne sont évidemment pas indépendantes de questions de pouvoir (Zuckermann 1999 : 23)

3. Nos entrées principales dans cette problématique sont, d'une part, un ensemble d'entretiens avec des responsables et de documents officiels (§3), d'autre part des pratiques langagières observées dans les mêmes entreprises (§ 4). Dans l'ensemble de discours mentionné en premier lieu, nous trouvons une série d'arguments en faveur de la diversité linguistique:

(a) la conquête de nouveaux marchés (« on vend dans la langue du client »)

To operate successfully as a global organization, it is essential that our people reflect the rich cultural, ethnic and gender diversity of our markets. As our customer base becomes increasingly diverse, a diverse talent pool becomes a critical bridge between the workplace and the marketplace. Diversity of our workforce enhances customer insight and our ability to meet the needs of patients and other stakeholders. (Webpage, Pharma A)

Les différences de cultures ainsi que la diversité des expériences et des compétences réunies au sein des équipes mixtes font qu'elles comprennent mieux les attentes de notre clientèle. (Marlène R., Service public B)

We're selling in Kenya, we're selling in Pakistan and so on. You don't expect farmers to speak any other languages than their native language. So built into the business model is the need for tremendous adaptiveness to the local country's culture. So if you look at our publications, our marketing publications, our local product brochures, all of them would have to be necessarily in Vietnam, they would have to be in Vietnamese, in Cambodia in Cambodian, in Thailand. So it's, from that perspective it's almost dictated by the nature of industry. (Karim B., Agro A)

(b) l'augmentation de la satisfaction des employés et, par cela, de la qualité du travail

Also die Corporate Language von Pharma A ist Englisch, gerade wenn man im Ausland ist, ist es die Konzernsprache. Bei Pharma A International wird das nationale Sprachgut total ausgeblendet, da sprechen alle nur Englisch. (...) Aber wenn ich jetzt die

Mitarbeiterinformationen ansehe, dann ist dies mein Kampf als Länderchef Schweiz gewesen, dass ich gesagt habe, also im Minimum machen wir das auf Deutsch, Französisch und Englisch. Zwar macht der Konzern Druck, dass alles nur noch auf Englisch sein soll, aber ich verlange dazu zwei Landessprachen. (Tobias B., Pharma A)

Tous les rapports doivent être en anglais. Tout document officiel, le study plan, doit être en anglais. Le travail expérimental, ça peut être en allemand ou anglais. Il y a ce que nous appelons raw data, les données brutes, c'est en allemand. Les working documents, les documents avec lesquels elles [sc les laborantines] travaillent, sont en allemand, et ça, c'est un peu toléré parce qu'on est en Suisse. C'est un mélange. (...) Donc là, c'est vraiment pour faciliter, c'est-à-dire pour que tout le monde se sente à l'aise, tout le monde comprenne, tout le monde sur le même niveau, et puis voilà, efficacité ça veut dire vraiment immédiatement lorsqu'on a fini la réunion tout le monde connaît déjà le message. (Jamal H., Pharma A)

(c) la création d'une philosophie de l'entreprise « inclusive » dans une entreprise mondiale opérant dans une pluralité de cultures visant à atteindre les responsables locaux au niveau émotionnel

we do not feel like English is naturally the convergence that everyone needs to have we realised that to be able to drive home to employees across the world the real (...) implications (...) of these eight capabilities (...) in an emotional way, we cannot do it by explaining to them in English

Even though all leaders at Agro A speak English, they speak it, and we could very easily have said this is for leaders and this is a company where everybody can speak English so let, let's give it to them in English. But the depth which is our foundational principle of the cultural alignment, which is how is it linked to moving people in deeply resonant ways, it needs to be understood (...) in another way as in a lingua franca intellectually processing it. And therefore we had it translated.

And essentially that is the process through which we made it accessible in its deepest sense. Yes it's expensive and yes it has a couple of iterations that it has to go through, but the results are well worth the effort. (Karim B., Agro A)

(d) la facilitation de processus de construction et transmission de connaissances nouvelles

(...) [about effective learning] (...) And it's also again what you want them to learn. You want them to learn the most magical aspect of learning is a-, is acquiring new ways of thinking. Acquiring the capacity to reformulate an algorithm or a decision making a] gorithm if you will. That is obviously the most meaningful and deepest sense of learning that my Weltanschauung changes, because of the way I've learned things. So I think it's that depth of learning that can only be hit through (.) ah (Karim B., Agro A)

(e) l'exploitation de la diversité cognitive résultant d'un codage différent par un ensemble de langues :

[multilingualism in] communities of innovation, how does that drive the innovation theme, and the way in which we establish communities, we have a whole process of establishing communities of practice in this company.

(...) multilingualism is positioned as a tool kit over here in cognitive diversity. Because, you can imagine different languages are equipped to sense and to code different things. (...) it can promote cognitive diversity in a team, by giving parity to speakers of different languages, within in a team, rather than, as has been traditionally done, having a person adopt a secondary, second language in order to fit with the team by giving, by democratising languages in a mixed environment.

How we can exploit, how we can take advantage of the role of language as I said as a toolkit, that a culture, a country uses, to encode its realities. And using that strategically as a way of positioning multilingualism for competitive advantage, rather than for communication effectiveness.

In encoding problem, in perceiving and sensing it, in understanding, you are not collapsing to English. I mean that for me is the key. You're using the native language. Whether it's done by the individual, whether it's done by some groups, and that gives insights to the problem.

And, so there's that competitive advantage from a marketing and strategic perspective, and, as a part of our innovation agenda, using multilingualism as a means of driving innovation. (Karim B., Agro A)

Les arguments sous (d) et (e) nous semblent particulièrement pertinents dans le cadre de DYLAN bien que la notion de « codage » pourrait faire problème ; nous y reviendrons dans les conclusions.

4. Une dimension non négligeable de la créativité concerne les formes de communication dans un contexte plurilingue. Nous n'en présenterons qu'un cas particulièrement saillant:

Employé guete tag
Client pardon
Employé pardon ? Oui oui ?
Client je parle portugûês
Employé oh je parle pas portugûês ((s final prononcé))
Client Brasilia
Employé okey. italien ou français oui oui ?=
Client =<duos passagem para Freiburg deutsch>.
Employé Freiburg Deutschland jä okey. (22) voilà, si vous faire la carte à la machine? oui. (3) va bene. (5) c'est sans une code. vous fais ((sic)) la signature après. (2) non non il va revenir. ((le client maintient sa carte de crédit plutôt que de l'insérer dans la machine)) Si vous fais votre signature pour cinquante huit ?
Client ((signe)) (13)
(....)
Employé voilà. il prossimo treno (.) binario cinco hm? Dodici diciotto.
Client (3) merci. [obrigado].
Employé [bitteschön]. service
Client obrigado (h)
Employé molto grazio. ((sic))
Employé ((au chercheur)) es goht mit händ und füess aber es goht

Manifestement, l'employé et le client ne parlent pas les mêmes langues, la situation est donc exolingue. Lorsque le vendeur et l'acheteur négocient le choix de langue au début de l'interaction, les ressources possibles sont déployées dans une multiple mention de langues (portugais, italien, français, allemand), mais sans qu'un choix ne soit fait. En effet, le guichetier constate d'abord l'impossibilité de choisir la langue du client ; mais au lieu de suivre la

consigne du fascicule (« si vous ne pouvez pas parler la langue du client, choisissez l'allemand standard »), il propose deux langues romanes au choix. Le client ne relève pas cette proposition, sinon choisit un mélange de portugais simplifié et d'allemand. Cette stratégie *innovative* de communication sur un mode plurilingue aboutit ; l'employé confirme la destination en allemand et imprime le billet. Ensuite, il demande au client d'insérer sa carte de crédit dans la machine dans un français très approximatif, valide la manipulation, mais cette fois en italien (« va bene »), pour continuer son explication en français simplifié. Enfin, le guichetier ajoute une information sur le prochain train dans un mélange de français (« voilà »), d'italien (« il prossimo treno / binario / dodici diciotto ») et d'espagnol (« cinco »). Au moment des remerciements, le client choisit d'abord le français et reformule en portugais, le vendeur réagit avec un binôme allemand-français (« bitteschön, service ») et conclut l'interaction dans un italien approximatif (« molto grazio »).

Comment interpréter cette séquence ? Il faut dire en premier lieu qu'il s'agit d'une interaction réussie, comme l'employé lui-même le confirme. Cette réussite est évidemment due, en partie, à la connaissance mutuelle d'un script simple et récurrent (mention de la gare de destination, paiement par carte de crédit), mais aussi à l'emploi optimal de l'ensemble des moyens verbaux et non verbaux dont disposent les acteurs. La mention d'une langue ne mène pas à son emploi exclusif, mais sert pour ainsi dire d'indice de contextualisation pour signaler sa pertinence. En fait, la solution préconisée est le mode plurilingue. Par ailleurs, lorsque le guichetier mobilise ses ressources, il le fait sur la base de la représentation sous-jacente que les langues romanes sont intercompréhensibles; en même temps, il estompe les frontières entre les langues, parle – consciemment ou inconsciemment – une espèce de panroman.

Sur un plan conceptuel, cela renforce la position de ceux qui suggèrent de remplacer la notion classique de compétence par celle de répertoire langagier ou plutôt de ressources verbales (pour des références, voir Moore et al. 2007). Ce terme de ressources désigne un ensemble indéfini et ouvert de micro-systèmes grammaticaux et syntaxiques (et bien sûr aussi mimogestuels et non verbaux), partiellement stabilisés et disponibles aussi bien pour le locuteur que pour son interlocuteur. Ces micro-systèmes peuvent provenir de différentes variétés d'une langue ou de plusieurs langues, ainsi que de diverses expériences de nature discursive. Ces ressources ont la forme d'ensembles semi-organisés de moyens parfois hétéroclites, pareils à des boîtes à outils pour bricoleurs. Certaines sont préfabriquées et mémorisées, d'autres sont des procédures de création d'énoncés inédits, parmi lesquelles on trouve aussi des moyens heuristiques destinés soit à renforcer les ressources expressives déjà

disponibles, soit à développer des hypothèses d'interprétation de l'autre langue. Autrement dit, elles permettent de créer et de jouer, de conduire une activité verbale dans des contextes particuliers, donc de prendre des risques (en particulier le risque de faire des erreurs, voire de ne pas se conformer à la norme prescriptive) (Lüdi/Py 2009).

5. Nous avons vu la fonction instrumentale du plurilinguisme, qui peut rendre la communication plus efficace. Or, pour comprendre des messages transmis dans différentes langues (logique compréhensive à l'opposé de la logique normative (Bertaux, 1997)), on aura besoin, pour tenir compte du « role of language as a perceptual system of those people, in which they have encoded their reality » (Karim B.), des connaissances culturelles inhérentes aux langues en question, ce dans le but de décrypter des significations et de saisir des réalités comme sens (Bertaux, idem). Ce n'est qu'à cette condition que l'entreprise pourra profiter du « competitive advantage from a marketing and strategic perspective » (Karim B.) qu'implique le recours à une diversité de langues conçues comme autant d'outils (« toolkits ») que les porteurs de cultures emploient pour encoder leurs réalités et qui vont permettre à l'entreprise de fonder une relation non seulement rentable mais aussi durable (« to connect with people ») avec les populations respectives sur le plan d'une intercompréhension profonde, au-delà de la simple communication.

Cette position n'est nullement néo-whorfienne, dans le sens qu'elle ne présuppose aucunement une détermination de la pensée par un système linguistique abstrait, sinon éventuellement une influence de la langue sur la manière de nous exprimer (« thinking for speaking », Slobin 1991). A notre avis, elle est parfaitement compatible avec la conception de la cognition située et partagée résultant de la co-énonciation dans l'interaction et qui est sous-jacente à la notion des répertoires plurilingues mobilisés dans l'interaction. La créativité résulterait précisément de ce qui se construit lorsque deux cultures, voire deux modes de pensée et deux langues, voire deux formes de comportements langagiers se rencontrent.

Dans ce sens, le plurilinguisme permet bien autre chose que de communiquer en situation exolingue. Il ne s'agit pas seulement d'une mobilisation conjointe et située de répertoires *linguistiques* pluriels; les ressources mises en œuvre embrassent aussi (certains diraient : surtout) une dimension *interculturelle* dans la mesure où les participants mettent en œuvre leurs repères conceptuels, leurs cadres de références et d'interprétations, leurs représentations culturelles, leurs valeurs, leurs croyances, leurs modes de penser et de résoudre des problèmes différents.

S'exprimer dans sa propre langue permet de se sentir à l'aise (dimension de l'équité), mais aussi de transmettre des nuances d'idées d'une manière plus claire et précise (dimension de l'efficacité). A l'opposé, employer la langue de l'autre n'est pas seulement un signe de respect, mais assure aussi la réception des messages en profondeur, de manière à éveiller chez les récepteurs des résonances émotionnelles. De cette façon, l'un comme l'autre sont amenés à se connecter non seulement sur le plan rationnel (logique de la tête), mais aussi sur le plan émotionnel (logique du cœur). Comme le formule Karim B. :

Our leaders have come from a scientific tradition and they very often are very good rational leaders. The idea was that in order first to be a truly global company that connects in every part of the world with the same amount of emotional resonance and impact, that our leaders need to have that evocative, resonant trait in them. (Karim B., Agro A)

Ce discours tenu par un responsable des ressources humaines d'une de nos entreprises reflète et renforce la réflexion de Cox (2008) selon laquelle la diversité culturelle, et souvent aussi linguistique, qui caractérise des équipes mixtes, est de plus en plus reconnue en termes de créativité, d'innovation et de résolution de problèmes (voir aussi Page 2007, Furlong 2009). Dans nos terrains, nous en avons trouvé des traces aussi bien dans des entreprises nationales (p.ex. Service publique A) qu'internationales : (« cela les a menés à des solutions que les autres n'auraient pas trouvées » (Ecole de langues A) ; « for each global project, the requirement is, from a diversity perspective, that we have a good mix from all countries and all cultures » (Agro A).

L'impact d'une telle *diversité cognitive* sur la performance de groupes de travail linguistiquement mixtes peut être observé dans de nombreuses dimensions, linguistique (mélange de langues), cognitive (création de nouvelles idées, modes innovateurs de résolution de problèmes) et socio-culturelle (pluralité de repères socioculturels, cultures hybrides). A notre avis, et en tant que résultat provisoire, il est significatif que cette conception ne représente pas seulement le point de vue de certains chercheurs (p.ex. Martin 2007), qui ne fait, il faut l'avouer, nullement l'unanimité (voir p.ex. Holden 2002), mais que ce point de vue se retrouve dans une partie au moins du discours dominant dans nos terrains :

when you have a complex challenge or task, whether it's increasing food security or increasing sustainability, or field security. The kinds of things that we grapple with, at the highest level in terms of our innovation agenda. At that level, if we are leading with a team that has cognitive diversity, truly different ways of encoding and sensing, that

has a direct correlation, in terms of impact on the effectiveness of that team. VERSUS ten experts, who are not cognitively diverse, working together. So you can, rather than 10 experts you can take ten DIFFERENT people. (...) This is the most concrete driver of innovation, in terms of diversity, to the extent that it correlates with identity diversity. We can actually use identity diversity parameters or factors as a proxy for cognitive diversity. (Karim B., Agro A)

Avec cela, la supériorité du pluri-, voire du multilinguisme dans les entreprises n'est pas encore prouvée. L'analyse du discours des entreprises ne suffit pas. Comme le disait Hugo Baetens Beardsmore : Aussi longtemps qu'on n'arrivera pas à mesurer la créativité en situation monolingue, il sera difficile de démontrer la supériorité d'un contexte multilingue... Les arguments que nous avons accumulés sont donc bien des indices des avantages de la diversité linguistique, mais il serait bon de pouvoir les valider empiriquement. Nous voudrions par conséquent considérer nos réflexions comme un ensemble de pistes de recherche que des équipes interdisciplinaires pourront explorer dans les années à venir.

Bibliographie

- Bertaux, Daniel. (1997). *L'enquête et ses méthodes*. Paris : Edition Armand Colin.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988). *Ideological control in nonideological organizations*. New York/Westport/London : Praeger.
- Cox, Jr., Taylor (1991). The Multicultural Organization, In *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Cox Jr., Taylor (2008). Speaking of Diversity, In Petra Köppel / Dominik Sandner *Synergy by diversity, Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations*. Bertelsmann Stiftung, 22-25.
- Duchêne, Alexandre (2008). *Ideologies across Nations*. Berlin / New York : Mouton de Gruyter.
- Fine, Marlene G. (1980). Cultural Diversity in the Workplace: The State of the Field, In *Journal of Business Communication*, 33(4), 485-502.
- Furlong, Aine (2009): The relation of plurilingualism/culturalism to creativity: a matter of perception, In *International Journal of Multilingualism*, 6(4), 343-68.
- Holden, Nigel (2002). *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. Harlow : Financial Times Prentice Hall.
- Lüdi, Georges/Py, Bernard (2009). To be or not to be ... a plurilingual speaker, In *International Journal of Multilingualism*, 6(2), 154-67.
- Martin, Robert (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston : Harvard Business School Publishing.
- Moore, Danièle/Castellotti, Véronique (eds. 2007). *La compétence plurilingue : regards francophones*. Bern et al. : Peter Lang.
- Page, Scott E. (2007). *The Difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools and societies*. Princeton, N.J. : Princeton University Press.
- Slobin, Dan (1991). Learning to think for speaking; native language, cognition, and

rhetorical style, In *Pragmatics*, 1(1), 7-25.

Zuckermann, Moshe (1999). *Gedenken und Kulturindustrie. Ein Essay zur neuen deutschen Normalität*. Berlin : Philo Verlagsgesellschaft.

1. Brief reminder of research tasks

Tâche 1.4: « Observation of forms of multilingual interaction in workplaces and measurement of their effects on decision-making processes ».

2. Introduction

On entend ici par *créativité* le recyclage de ressources culturelles héritées. La tension entre contrainte et liberté – c'est-à-dire entre la définition d'une grammaire comme un ensemble fini de formes et de règles, reprises d'une génération à l'autre, en même temps que comme principe de production d'énoncés originaux, en nombre infini – traverse l'histoire des sciences du langage, de la linguistique à l'anthropologie linguistique en passant par la sociolinguistique.

C'est Noam Chomsky (1965) qui formule cette tension de la façon la plus explicite peut-être en déplaçant l'objet de la linguistique d'une description empirique de formes organisées en système vers la modélisation de la compétence linguistique du locuteur. Le modèle théorique proposé est précisément celui d'une « grammaire générative » : une « grammaire » finie apte à « générer » une infinité d'énoncés inédits et bien formés.

Les auteurs font peser leur effort sur la contrainte de la bonne formation pour les uns, plutôt linguistes, comme Carol Myers Scotton (1993) dans son modèle MLF des énoncés bilingues, sur les procédés d'une création inédite pour les autres, plutôt sociolinguistes comme William Labov (1972) dans son étude sur l'invention de répliques dans le rituel des échanges de « vanes » entre membres d'une même bande ; rituel impliquant une compétence socioculturelle contraignant la créativité des participants qui répliqueront à une première vane par une seconde et non pas par une dénégation ou par une insulte.

D'autres auteurs, anthropologues soucieux de situer le langage dans son contexte social et culturel, délibérément éliminé par leurs collègues linguistes, revendiquent pour le locuteur une compétence linguistique mais étendue à une compétence de communication (Hymes 1964). Celle-ci, propre à rendre

compte des contraintes pesant, au-delà des limites de l'énoncé, sur l'économie des ressources dont peuvent disposer les membres d'une société dans la production d'un événement de langage, doit rendre compte aussi, du côté de la liberté cette fois-ci plus que de la contrainte, des procédés assurant l'adaptation de ces ressources, toujours lieu de « bricolage » (e.g. Mondada, 1994 : 12) tant aux situations qu'à elles-mêmes : « The goal of ethnography of speaking can be said to complete the discovery of the sphere of « rule-governed creativity » [...] In extending the scope of linguistic rules beyond sentences to speech acts, and in seeking to relate language meaningfully to situation » (Hymes 1974 : 92). Le but de l'ethnographie de la communication est précisément de travailler ce domaine de la *créativité langagière* : entre "structure" et "liberté" (cf. *Foundations in Sociolinguistics*, chap. 4) c'est vers la liberté que s'oriente le regard (cf. aussi Goodenough 1964).

L'anthropologie linguistique développera ce propos mettant de plus en plus l'accent sur la « créativité » en rattachant performance (Bauman 1972) , créativité et improvisation (Duranti 2001), puis en définissant la créativité (interactionnelle) comme : "the ability and sometimes the necessity to adapt speech to the situation or the situation to speech as well the ability to extend, manipulate and reframe meanings" (Duranti, 2001). Indépendamment de cela, Duranti & Ochs (1995) avaient lié créativité et syncrétisme : le contact, l'imbrication, le croisement entre des traditions, des systèmes sémiotiques incompatibles engendre des hybrides, c'est-à-dire des formes et des ressources inédites (Duranti, Ochs et Ta'ase 1997). On retrouve la même observation chez Duranti et Burrell (2003 : 18) dans l'esthétique du jazz où opère continûment la transformation de formes déjà produites en formes inédites.

3. Analyse

3.1 Comment allons-nous aborder la notion de créativité au sein du projet et de notre corpus ?

Nous allons aborder la notion de « créativité » en nous focalisant sur les situations plurilingues où la création voire la co-construction de nouvelles formes peut être appréhendée à travers la co-existence et l'apport de chacun des « répertoires » configurés au fil des pratiques d'alternance et d'hybridation dans le cours des interactions. Cette « créativité linguistique » a été traitée par certains auteurs en termes d' « interlangue », de « créativité discursive originale » (Lüdi et Py, 1986 : 119), de « parler métissé

ou hybride » (Bertucci 2006, Manessy, 1989, 1993, etc.). Dans les analyses qui vont suivre, la notion de créativité nous conduira à considérer le répertoire verbal de chacun comme un ensemble de formes ouvert, non délimité (Amselle, 2004 : 276) à partir duquel chacun opère en usant d'hybridations où sont recyclées des ressources offrant aux cours d'action des formes inattendues, bousculant les attentes normatives mais interprétables par les divers participants dans leur ajustement aux contingences du contexte de l'interaction.

3.2 Une brève présentation des extraits:

Les extraits sélectionnés rendent observables divers procédés de « métissage » et de « syncrétisme » à l'œuvre à partir de la confrontation de plusieurs langues mises à contribution dans une activité de groupe.

Le premier extrait « Open day » tiré du corpus VIA (3ème terrain d'étude), porte sur une activité de recherche lexicale orientée vers l'anglais. Dans cette recherche plusieurs candidats sont fournis voire bricolés par les co-participants. De façon collaborative les membres proposent un éventail assez large de formes imprévues qui toutes contribuent finalement à l'élaboration de la ressource adéquate.

Le deuxième extrait « Trop compliqué », provient du même corpus VIA ; il fait partie de la même réunion de travail que « Open day ». Ici, la diversité linguistique est affichée dans la catégorisation même des langues convoquées. L'extrait suit immédiatement la requête de l'un des participants : « - Comment s'y prendre, s'il faut le faire en anglais ? », pour expliquer à deux membres anglophones que le grand nombre de « masters » proposés par certaines écoles de commerce clientes, constitue un problème de saisie sur leur site, problème auquel VIA a dû trouver une solution informatique.

Le troisième extrait « Barbarismes », pris dans le corpus UL, viendra documenter la notion de « créativité » dans la mise en contraste de ressources lexicales françaises et espagnoles. La recherche d'une équivalence à l'espagnol « barbarismo » plus adéquate que le français « barbarisme » offert par un participant, déclenche un travail métalinguistique dans lequel s'engagent tous les membres dans une mise en commun des répertoires verbaux disponibles.

1er extrait : *Open day*

L'interaction se déroule au sein d'une équipe internationale réunie à Paris. Les membres sont d'origines diverses : espagnole, italienne, anglaise et française. Un membre français présente les nouveaux « produits » (diplômes, cours, séminaires, etc.) qu'elle vient de réaliser avec des institutions d'enseignement supérieur. L'extrait restitue la recherche d'un équivalent anglais de l'expression française : « journée portes ouvertes » .

OPEN DAY_VIA-091208RT

7 FRE we we can offer to the:: to the school eu::h . a global euh a
8 global solution euh for the recruiting . and . you have to know
9 that schools organize eu::h some euh . (an other) name in
10 english is the journée [portes] ouvertes
11 CLA [open]
12 CLA open doors/
13 FRE open doors yeah
14 (0.5)
15 CLA open doors day/
16 ??? xxx xxx
17 PAO welcome
18 TOM °open day°
19 MAR OPEN [day]
20 CL [open] [day]
21 ??? [°open] day°
22 CLA okay
23 FRE [open day/]
24 CLA [°open day°]
25 JON no doors
26 ??? xxx
27 ((rire))
28 TOM we don't have doors
29 ((rire))
30 FRE open doors NO NO NO open day open day open day
31 ((rire))
32 FRE °open day°

CLA (l.11), propose à FRE, selon la syntaxe anglaise $Q^t + Q^é$, l'anglais *open*, repris en l.12 dans sa forme complète *open doors*, sollicitée au tour précédent par FRE (l.9) pour un N projeté successivement deux fois en auto-réparation par les déterminatifs *some* puis *the* encadrant la boucle énonciative *an other name in english is* (l.9-10 : *some euh . (an other) name in english is the*). Ce faisant CLA initie une opération d'analyse de l'expression offerte en français *journée portes ouvertes* dans une activité collective de traduction séquentielle des éléments qui la

composent, structurée par le tour à tour, non seulement les éléments lexicaux (1. 11 : open ; 1.12 : doors ; 1.15 : day) mais aussi syntaxiques (1.10 : journée portes ouvertes vs. 1.15 : open doors day), où l'on s'éloigne pas à pas du français pour s'approcher à tâtons d'une expression possiblement anglaise, mais manifestement encore trop française : 1.17 en effet, PAO, participant britannique, s'assure en la thématisant, de la signification de cette expression hybride : (1.17 PAO : welcome). Il initie ainsi la participation britannique à l'exercice de passage à l'anglais : 1.18 TOM souffle l'expression anglaise (TOM : open day) qui va être reçue par l'ensemble des participants comme la cible qu'ils visaient (1. 19-24). S'ensuit la 'leçon' du natif qui fait le professeur (1.25 JON : no doors) : *doors* est de trop ; que TOM rejoue sur le mode humoristique, laissant le registre du discours sur le passage du français à l'anglais pour se faire pardonner des participants Français l'inimaginable d'un monde (1.28 TOM : we don't have doors) où tout se passe comme si, linguistiquement et – donc – au-delà, on ignorait les portes.

Ce premier extrait rend observable l'activité d'élaboration progressive, côté francophone, d'une ressource ébauchée puis proposée dans l'entre-deux du français et de l'anglais avant d'être retournée en anglais authentique sous une forme que s'approprient en retour les francophones par un jeu de répétition dans ce qui devient une séquence d'apprentissage « de l'anglais ».

2e extrait:

TROP COMPLIQUE_VIA-091208RT

```

01  CLA  c'est [pour eux justement]
02  DEL      #[et alors comment] je disais ça on passe
03  DEL      # se tourne vers FRE ----->
04          par (eux) d'abord [xxx xxx d'abord]#
05          ----->#
06  FRE          [I we ar- we are ] we we work with
07          eu:h . with a::: third company .. and but . ah
08          non mince c'est °trop compliqué°
09          ((rire))
10  FRE  non mais non it's too complicated $for for YOU$ . a::h I
11          $pointe vers d'autres
12          participants$
13  MAR  ((rire)) for you/ [xxx] for them
14  CLA          [NON]
15          ((rire))
16  CLA  non xxx

```

17 ((rire))
 18 ANN <prestataire ((avec un accent anglais))>
 19 ??? OH NON alors là
 20 FRE non c'est pas ça mais (3.0s) (if) sometimes yeah sometimes some
 21 school may be have eu:h fifty:: or twelve masters but eu:h that
 22 euh it's impossible for a::: school to put hundred of masters euh

Dans cet extrait encore les participants, membres de l'équipe parisienne francophone, s'ajustent à la présence de deux membres anglophones de l'équipe londonienne, en s'efforçant de faire les choses en anglais. Mais cela se révèle difficile : l'échange entre CLA et DEL dit la nécessité où l'on est d'expliquer aux deux membres (anglophones) – l.1 CLA : c'est pour eux justement – comment l'équipe parisienne effectue la saisie informatique d'un nombre important d'offres de masters sur le site web d'une école de commerce (l.1-5) en *passant d'abord* par un tiers aussi désigné (l.4) par eux. L'apparente ambiguïté de ce eux qui renvoie donc à deux antécédents différents sera levée en anglais lorsque eux sera successivement reformulé (l.10) en *you* adressé aux deux membres londoniens, et en (l.7) *third company*, (l.13) *them* et (l.18) *prestataire* pour reformuler le second.

Ce qui est particulièrement intéressant dans cet extrait, au regard d'une créativité qui n'offre pas de solution à la difficulté affirmée d'un exposé auquel on renoncera car trop difficile, c'est qu'elle rend en revanche possible la participation conjointe des membres londoniens autant que parisiens à se faire comprendre dans une situation d'échec qui devrait séparer chacun de part et d'autre de la frontière linguistique : les participants vont s'emparer de la reformulation de eux en you pour jouer à se rejeter mutuellement l'évaluation négative *trop compliqué* avant de la détourner vers un tiers absent « prestataire » (l. 18).

3e extrait :

Il s'agit ici, pour l'UL, de participer à l'observatoire européen des « termes étrangers » du réseau REI (Rete di Eccellenza dell'Italiano Istituzionale). La présentation en français d'un document en italien ouvre une séquence latérale sur une formulation française donnée comme incertaine d'un calque de l'espagnol : « *barbarismes étrangers* ».

1 DAV eu:::h vous me passez/
2 #eu:::h BON donc eu:::h . l- là pour les autres
3 #en prenant un document, regarde le doc. -->
4 la rei nou:::s (1.0s) ah no no no le cabe la rei nous
5 demande de participer à l'observatoire de de barbarismes
6 étrangers#
7 -->#
8 °comment on dit ça en français/° . [(eh eh)]
9 REN [termes]
10 étrangers je ne sais pas=
11 DAV =termes étrangers xxx (2.0s) #como se dice/
12 #en s'adressant à ROX
13 (1.0s)
14 VIC demande [(a xxx)]#
15 dav -->#
16 DAV [BARBARIS]MOS=
17 REN =[forecilismes]
18 ROX [BARBARISMOS/]
19 REN forecilismes [donc euh les] termes tous les termes étr-
20 DAV [extranjerismos]
21 REN étrangers: . qui entrent dans une langue
22 VIC °barbarismes°
23 SAN °barbarismos°
24 REN pas forcément
25 ROX N:0 .. préstamos
26 DAV e::[:h]
27 ROX [no/]
28 DAV e:::h non le problème ce que::: c'est c'est c'est plus que
29 préstamos c'est l- l'ensemble non/ les termes qui sont ..
30 eu:::h .. si .. on peut dire [préstamos]
31 REN [°ça peut être] [(°en fait°)]
32 DAV [mais en fait]
33 d- de le terme a un peu plus une connotation un peu plus ..
34 forte que que préstamos mais bon on va dire °préstamos°

La séquence latérale initiée avec un dispositif métalinguistique signifiant la différence entre deux langues : « comment on dit ça en français/ » ouvre une séquence de réparation au sein de laquelle les participants s'engagent dans la recherche d'un candidat français pour la forme lexicale proposée « barbarismes étrangers » (l.5). La création de cette forme « barbarismes étrangers » relève d'un processus d'hybridation entre deux termes relativement proches tant du point de vue phonologique que sémantique : esp. *barbarismo* vs. fr. *barbarisme*. Le premier, espagnol, réfère tant aux mauvais traitements infligés à un mot espagnol qu'aux traits étrangers d'un mot mal intégré : « termes étrangers qui ne sont pas tout-à-fait intégrés à

la langue » (*Diccionario de la Real Academia Española, DRAE*) ; le second, français, désigne des unités morphologiques mal formées.

La pause qui fait suite à la demande initiée par DAV (l. 8) ouvre sur une réorganisation du cadre de participation : la Question « como se dice/ » de DAV provoque un parcours collaboratif (l. 16-30) de possibles candidats offerts en réponse à la requête de DAV : « barbarismes, barbarismos, forecilismes, termes étrangers, préstamos, extranjerismos ». On peut voir se construire séquentiellement, dans le tout à tour, l'extraction de l'un des sens possibles de « barbarismo/barbarisme » par sélection de « forecilismes, extranjerismos », puis son assignation à un candidat finalement accepté par DAV, l. 30 « préstamos », comme adéquat. Dans cette recherche, on est passé du français « barbarismes étrangers », rejeté comme expression hybride, à l'espagnol « préstamos » qui va offrir sa ressource à une activité jusque-là accomplie et reprise en français.

On voit donc ici l'espace « latin » parcouru, exploité et reconnu par les membres d'une ONG affirmant la légitimité de toutes les langues latines « ici, à l'UL ». On est dans un parcours de ressources mobilisées d'abord dans une activité d'analyse sémantique contrastive débouchant sur un choix terminologique où le terme arrêté ne vaudra que dans l'espace du groupe de travail. On assiste là à un processus de créativité initié dans l'ouverture d'un espace de véhicularité proprement dit, où une forme convenue et mise en circulation et dorénavant légitimée, contribue explicitement à une façon « locale » de faire et de dire (l. 34).

4. Comparative analysis of multilingual and monolingual situations

Une des directions dans lesquelles on pourra développer la recherche de données significatives dans notre corpus est celle de l'analyse comparative d'activités monolingues et plurilingues.

Qu'il suffise de revenir sur les extraits qui viennent d'être présentés pour faire les remarques suivantes qui viennent nourrir une comparaison en faveur de répertoires plurilingues sur des répertoires monolingues.

L'extrait 2 ci-dessus, « *TROP COMPLIQUE* », engage FRE, malhabile avec son répertoire francophone enrichi de quelques ressources anglophones dont il touche vite les limites, dans une tâche impossible :

06 FRE [I we ar- we are] we we work with
07 eu:h . with eu::::h third company .. and but . ah
08 non mince c'est °trop compliqué°

L'intéressant ici est que la tâche annoncée est abandonnée. L'impossible accès à la langue de l'autre consacre l'échec de la tentative esquissée.

L'extrait 3 « *BARBARISMOS* » atteste le phénomène inverse : la seule interrogation sur une expression soupçonnée comme non recevable en français – « *barbarismes étrangers* » – déclenche au contraire une intense activité d'investigation des répertoires disponibles mis en contraste sur les ressources propres dont chaque langue dispose pour thématiser « l'emprunt » sous des dénominations sélectionnant du phénomène des traits différents. Au lieu que la difficulté conduise à un constat d'échec dû à d'insuffisantes ressources, un appel à contribution de tous les répertoires disponibles suscite une liberté de proposition et de parcours des solutions possibles qui conduit à une solution partagée :

32 DAV [mais en fait]
 33 d- de le terme a un peu plus une connotation un peu plus ..
 34 forte que que préstamos mais bon on va dire °préstamos°

5. Résultats

Cette année a vu l'ouverture et l'exploitation d'un troisième terrain. S'est en même temps précisé l'intérêt d'une approche analytique du code-switching. Il réside moins dans l'observation fine du saut d'une frontière linguistique rendue visible (notre première présentation « Because I am American ») ou dans l'orientation d'un bilinguisme vers « la langue » du participant, de l'activité, etc. (Auer, 1998), que dans la mise à contribution de ressources linguistiques et culturelles hétérogènes. Ce travail des participants sur de l'hétérogène semble avoir pour condition première une remise en cause des frontières précisément et des prévisibilités (le « réglé ») qui ouvre l'accès à une créativité (le « libre ») laissant le champ ouvert à la production de ressources imprévues, nouvelles dont l'une des caractéristiques reconnaissable est l'hybridité.

Les travaux de cette année 2009-2010 interrogent donc de plus en plus les limites d'une conception des langues à partir de réalités encloses dans leurs frontières, discursivement instituées, célébrées, entretenues de langues qui ne peuvent conduire qu'à une version fragmentée des espaces socialement et culturellement hétérogènes de travail. Les versions pratiques du traitement situé de l'hétérogène attestent la capacité des participants à

passer des frontières rendues poreuses aux singularités de chacun offrant un espace d'échanges où l'hybridité, où la création imprévue résolvent plus de problèmes qu'elles n'en créent. Quant à la clôture à l'intérieur d'une seule langue, il apparaît, chaque fois qu'elle se présente dans nos données, qu'elle est un frein à la créativité, c'est-à-dire à l'adaptation et à la nécessaire appropriation de l'étrange.

6. Conclusions

1. Il faut résolument libérer l'approche du plurilinguisme d'une conception de la langue comme un tout enclos sur lui-même à l'intérieur d'une frontière coïncidant avec identité et culture correspondantes.

2. Si cette conception est une ressource utilisée par les sociétés dans le traitement normatif et réifiant qu'elles peuvent faire de leurs ressources langagières et culturelles, il en est d'autres où l'imprévu, la variation et le mouvement qui font l'histoire des langues et des cultures opèrent sur une reconfiguration des attentes normatives dans le parcours d'un plurilinguisme offrant la diversité de ses ressources à la liberté et à la créativité de communautés de pratiques.

3. Ces deux orientations ne sont pas contradictoires: si la clôture grammaticale et lexicale d'une langue relève de la nécessaire convention entre membres d'un groupe que « chacun voit ce que les autres voient », il n'en reste pas moins que le plurilinguisme légitime la différence que la l'individu au sein du groupe peine à faire reconnaître comme créatrice.

4. Reste à introduire un troisième terme qui serait la condition de possibilité de cette tension entre contrainte et liberté. Ce sera le concept de « sémantaxe » proposé par G. Manessy (1989) dans le traitement du français par exemple par les cultures africaines en milieu urbain, comparable, toutes proportions gardées, aux espaces de coopération que sont les espaces professionnels plurilingues qui nous intéressent.

1. Brief reminder of research tasks

En cherchant à aborder le plurilinguisme à travers les représentations et les traces qu'elles laissent dans le discours, l'équipe strasbourgeoise a retenu, comme option méthodologique principale, des entretiens thématiques qui visent à cerner, les perceptions que les acteurs ont, en lien avec les contextes et l'environnement, des pratiques linguistiques d'une part, du traitement des langues par et dans les entreprises, d'autre part. Cette approche éémique est confrontée à la gestion du plurilinguisme, telle qu'elle ressort des sites des entreprises (point de vue étique).

2. Introduction

La réflexion sur les liens entre *plurilinguisme*, *créativité* et *innovation* s'appuie, au départ, sur une définition minimale de ces deux dernières notions qui ressort des documents émanant des instances européennes (*Année européenne de la créativité et de l'innovation*).

La **créativité** y est vue comme un attribut humain, à caractère protéiforme, fondé sur des compétences comprises comme un ensemble de *connaissances*, *d'aptitudes* et *d'attitudes*.

L'**innovation** correspond à une concrétisation réussie d'idées nouvelles et implique une forme de lisibilité et de visibilité. Elle constitue l'un des moyens de répondre efficacement aux défis et aux perspectives de la mondialisation.

Si les textes européens proposent d'embrasser d'un même regard la *créativité* et *l'innovation*³, les liens entre ces deux notions méritent d'être davantage explicités : les attitudes, aptitudes et connaissances, qui sont à la base de la créativité, peuvent stimuler l'innovation, qui, à son tour, génère de nouvelles formes de créativité. Il s'ensuit que *créativité* et *innovation* sont reliées par le

³ Proposition de décision du Parlement européen et du Conseil concernant l'année européenne de la créativité et de l'innovation. COM (2008), 159 final.

biais de la notion de *compétence* (= connaissances, aptitudes et attitudes), qui constitue à la fois le fondement du processus de créativité et la clef de voûte du processus d'innovation.

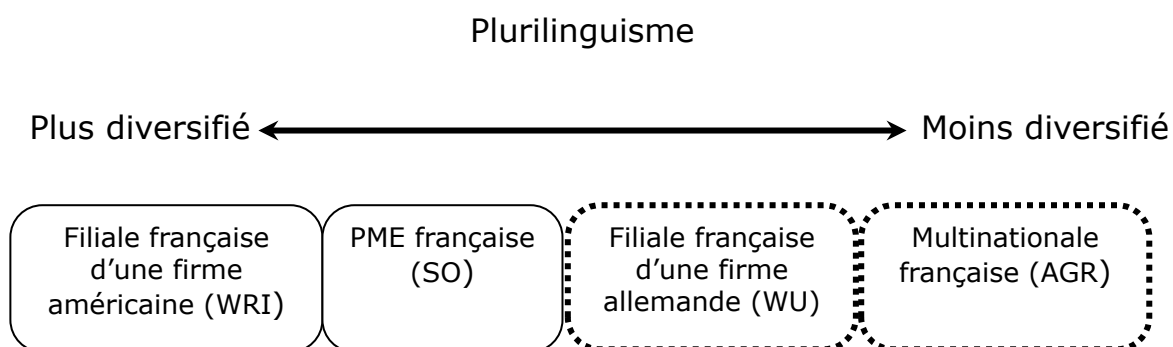
En prenant appui sur ces éléments définitoires, nous chercherons à mettre au jour, à travers l'analyse du discours, les facteurs qui peuvent favoriser la créativité et l'innovation, de même que les possibles manifestations de ces processus (en lien avec le plurilinguisme).

3. Analysis : Dimensions considered and phenomena observed

Une relecture de l'ensemble des discours recueillis (18 entretiens dans 4 entreprises), qui vise à mieux cerner les possibles référents ou manifestations de la *créativité* et de l'*innovation*, a permis, en première analyse, de dégager les facteurs qui sont susceptibles de favoriser ces processus.

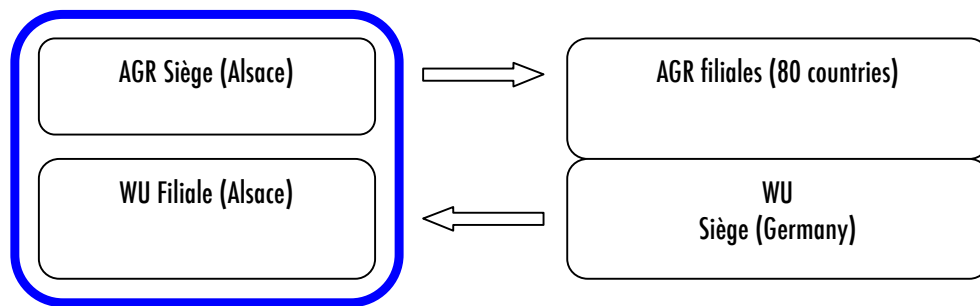
Ils ont partie liée avec l'extension des marchés extérieurs et/ou l'implantation des entreprises à l'étranger ; ces changements vont de pair avec la nécessité de gérer la diversité linguistique, culturelle et cognitive. La confrontation à la réalité de l'Autre peut se traduire par des stratégies d'adaptation (aux marchés, aux interlocuteurs, aux changements, etc.) qui sont susceptibles de révéler des formes variables de *créativité et d'innovation*. Il ressort de l'analyse que ces stratégies sont largement dépendantes de la manière dont l'internationalisation de l'entreprise est, d'une part, conçue et mise en place par les dirigeants, d'autre part, vécue et perçue par les collaborateurs.

Puisqu'il n'est pas possible de savoir a priori ce qui relèverait (ou pas) de la créativité et de l'innovation, nous avons retenu le parti de mettre ces processus en lien avec les pratiques et les compétences plurilingues. Ce faisant, nous sommes amenés à faire l'hypothèse que les discours recueillis dans les entreprises qui présentent les pratiques les plus diversifiées, à savoir la filiale française du groupe allemand (WU) et la multinationale française (AGR), sont susceptibles de révéler des indices de créativité et d'innovation.



Bien que l'anglais joue un rôle essentiel dans l'organisation et le fonctionnement de ces deux entreprises (WU, AGR), celles-ci ont, dans le but de s'adapter à la langue des marchés et des clients, opté pour un traitement des langues qui favorise les pratiques plurilingues (cf. schéma ci-dessous, *Delivrable 3*).

Toutefois, l'initiative d'une telle accommodation varie sensiblement en fonction du « statut » des deux entreprises.



Dans sa position de **maison-mère**, AGR a le pouvoir de définir ses propres stratégies d'adaptation aux marchés. Celles-ci s'inscrivent dans une politique d'ensemble qui vise à articuler le global et le local. Inversement, WU, en tant que **filiale**, est soumise aux stratégies définies par les dirigeants du groupe qui, ayant choisi l'anglais comme *corporate language*, ont néanmoins opté pour une position pragmatique qui consiste à prendre en compte les langues des pays d'implantation et les potentialités des acteurs (recrutés localement). Il s'ensuit que les dirigeants locaux continuent, à côté de l'usage du français (en interne) et de l'anglais (dans les relations avec le siège), à ménager une place à l'allemand, voire à la langue régionale (dans le secteur des ventes, en particulier).

- Le type de produits fabriqués ou commercialisés semble jouer positivement en faveur de la *créativité* et de l'*innovation* : il s'agit, dans un cas (WU : secteur du bâtiment), comme dans l'autre (AGR : secteur agricole), d'entreprises du secteur de l'industrie dont les clients sont fortement ancrés dans le terrain local.

Indépendamment de la forme qu'il prend, le souci d'accommodation, qui caractérise ces deux entreprises, témoigne de la volonté de se donner les moyens de s'adapter à la différence linguistique, culturelle et cognitive. Cette stratégie conduit à ne pas ignorer les langues des pays d'implantation (langues nationale, voire régionale) dont la connaissance est considérée comme une valeur ajoutée pour l'entreprise et pour l'individu.

3.1. Traces de créativité et d'innovation au niveau de l'entreprise

Au niveau de l'entreprise, la double accommodation (aux interlocuteurs, d'une part, aux marchés, d'autre part [« vendre la bonne machine au bon endroit », AGR]) donne lieu à de nouvelles stratégies dont il s'agit d'apprécier la part de créativité et/ou d'innovation.

▪ La réorganisation interne des sections de la multinationale

Chez AGR, la prise en compte de la diversité et de l'altérité se manifeste d'abord par une réorganisation interne des zones export dont le principe sous-jacent n'est pas de nature géographique ou géolinguistique : la Grande-Bretagne, l'Irlande et la **Grèce** sont regroupées dans un service export dont la langue de communication est l'anglais, alors que l'Allemagne et l'**Italie** font partie d'une section où l'on privilégie l'usage de l'allemand. Ces choix -dont certains peuvent surprendre (Grèce, Italie)- sont conditionnés par les compétences plurilingues des responsables des zones export et de celles de leurs partenaires étrangers. Au fur et à mesure que l'entreprise s'est internationalisée, elle a ainsi su tirer profit des potentialités, en interne et en externe, pour revoir et maximaliser son mode d'organisation. *L'innovation* se traduit, ici, par le choix de critères qui ne sont pas donnés *a priori* et qui mènent à des stratégies qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans la durée, en ce qu'elles sont révisables en fonction des contingences du moment. Cette position semble se justifier à deux égards :

- » elle minimise les moyens engagés (mobilisation des ressources existantes) pour mettre en place une stratégie (d'adaptation) qui est commercialement payante (efficacité) ;
- » elle favorise, en conséquence, la participation des acteurs (responsables de zones export) au projet d'ensemble de l'entreprise en leur conférant une place singulière adaptée à leurs compétences (équité).

Une telle « politique », qui témoigne d'un souci d'adaptation au coup par coup, semble constituer l'une des compétences et l'une des attitudes susceptibles de favoriser une réponse innovante (on serait tenté de dire « en temps réel ») aux changements du moment. Dans la mesure où le plurilinguisme apparaît comme un élément qui sous-tend et rend possible cette réorganisation de l'entreprise, celui-ci est à considérer davantage comme facteur de la créativité et de l'innovation.

▪ **La localisation de la documentation et des sites Internet**

Dans un même souci d'accommodation, la documentation est rédigée dans une quinzaine de langues nationales, afin d'être immédiatement accessible à des clients que l'on cherche à satisfaire et à fidéliser. Le choix de ne faire figurer sur les brochures aucun signe (drapeaux par exemple) qui pousserait à croire qu'elles ont été traduites témoigne du souci de commercialiser un produit que les acquéreurs sont en mesure de s'approprier comme s'il avait été fabriqué pour eux. Il s'agit là d'une stratégie qui vise à se couler dans un moule local tout en préservant son identité mondiale. C'est cette même stratégie qui transparaît dans la conception des sites Internet : chacun des pays d'implantation des filiales (Espagne, Italie, Brésil, Russie, Etats-Unis Angleterre) dispose d'un site propre qui tient compte des spécificités linguistiques et culturelles locales.

La *créativité* et l'*innovation* prennent aussi d'autres formes qui s'inscrivent dans un souci d'anticipation et d'enrichissement des ressources existantes (linguistiques ou humaines):

▪ **Les pratiques à l'embauche**

En optant pour un projet de développement qui cherche à composer avec la diversité (marchés extérieurs, pays d'implantation, marchés locaux), les deux entreprises ont repensé leurs critères de recrutement. Il s'ensuit que les compétences linguistiques exigées ne se limitent pas à l'anglais, dont la connaissance est jugée nécessaire, mais non suffisante.

- » AGR opte pour l'embauche de natifs qui permettent à l'entreprise de mieux s'implanter dans les marchés locaux : le personnel du service export de l'entreprise est d'origine anglaise, allemande, suisse, ukrainienne ou russe.
- » De même, chez WU, l'anglais ne constitue pas une condition d'embauche à tous les niveaux. Dans le service achats où les employés sont, pour l'essentiel, en contact avec des fournisseurs allemands, l'allemand prend le pas sur l'anglais. Dans le service des ventes, la connaissance de l'alsacien peut, selon les départements dont les vendeurs sont en charge, représenter « un atout plus important » que la maîtrise de l'anglais. Il semble, en d'autres termes, que les dirigeants du groupe allemand optent pour une position pragmatique qui vise à tenir compte des spécificités de la filiale alsacienne, des potentialités des acteurs (recrutés localement) et de leurs fonctions. La proximité recherchée avec le terrain se manifeste aussi dans la volonté du fondateur de l'entreprise « de choisir le développement de son

entreprise à travers le vendeur » et, d'aménager, par ricochet, à côté de la langue globale, une place aux langues locales.

▪ **La formation en langues**

Une autre forme d'*innovation* se traduit par la conception des formations en langues qui doivent contribuer à renforcer ou à diversifier les ressources linguistiques déjà disponibles dans l'entreprise.

Au fur et à mesure qu'AGR confirme sa présence sur les marchés extérieurs et implante des usines à l'étranger, elle multiplie et diversifie les formations en langues. Au moment de l'enquête, les personnes travaillant au service export pouvaient, en fonction de leur besoin et de la zone dont elles sont responsables, bénéficier d'une formation dans pas moins de six langues (anglais, allemand, espagnol, italien, portugais, russe). Il ressort du discours des acteurs que cette promotion de la pluralité linguistique dans les usages découle « naturellement » de la volonté partagée (des dirigeants et des collaborateurs travaillant en externe) de savoir se mouvoir dans la diversité et l'altérité et d'être en mesure de les gérer aussi efficacement que possible. Il s'ensuit que la formation en langues témoigne de la capacité de l'entreprise d'évaluer les besoins, de sensibiliser le personnel à l'adéquation à ces besoins et à anticiper les formations nécessaires à l'avenir (François et al.: 1999, 296).

3.2. Traces de créativité et d'innovation au niveau individuel

Au niveau individuel, chacun des acteurs -qui mesure les bénéfices et les finalités d'un projet de développement et d'internationalisation construit de manière concertée- met en avant la nécessité de prendre en compte la diversité linguistique, culturelle et cognitive de ses interlocuteurs.

Il est admis que « lorsqu'on apprend, il ne s'agit pas simplement d'ajouter des informations à celles qui sont déjà stockées, mais bien de construire de nouvelles connaissances » (Europublic : 2009, p. 9). Dans ce sens, tout processus d'apprentissage peut être vu comme un processus créatif. En ayant conscience de contribuer au développement et à l'internationalisation de l'entreprise, le personnel considère la formation en langues comme un investissement pour l'avenir et prend l'initiative de suivre, en fonction des nouveaux besoins, telle ou telle formation proposée, voire préconisée. Conscients qu'ils sont de l'importance que l'entreprise attache aux compétences plurilingues (qu'elle sait valoriser), certains acteurs n'hésitent pas à opter pour une autoformation en langues.

▪ **Enrichissement des ressources au contact des partenaires**

La volonté de s'adapter à l'interlocuteur peut aussi prendre d'autres formes et résulter du souci de disposer, à côté d'une langue de communication commune, des notions qui facilitent le contact avec les partenaires. À l'instar d'AGR4, les acteurs semblent profiter de relations avec tel ou tel partenaire pour enrichir leur « stock » de connaissances (Lévi-Strauss, 1962 : 31) et pouvoir marquer une forme de proximité avec l'Autre.

AGR4 donc **j'étais responsable produit **3s** euh: pendant cinq ans sur un produit euh venant des de l'Italie** donc j'ai essayé euh aussi un peu quand on est en relation avec des gens il faut peut-être aussi s'intéresser un peu à la LANGue et à la culture et **donc j'ai aussi euh appris quelques mots en italien * je me suis intéressé un peu à la langue italienne * et:: je parle pas l'italien comme je parle l'anglais ou l'allemand mais j'arrive à comprendre et j'arrive à me débrouiller aussi un peu**

Dans cette forme d'acquisition, on tire profit de tous les contacts au sein de l'entreprise pour enrichir ses compétences linguistiques, culturelles et cognitives.

▪ **Mise à profit d'une « compétence distribuée »**

Dans la mesure où la politique d'embauche favorise le recrutement de natifs (section export d'AGR), les acteurs déclarent mettre à profit cette diversité (linguistique, culturelle et cognitive) dans la résolution de problèmes, en particulier :

AGR2 nous on a vraiment une ré-un réseau très dense avec vraiment euh des différentes compétences linguistiques donc on arrive à à à trouver des solutions on a trouvé des traductions on a trouvé euh l'information\

Cette pratique, qui suppose une forme de solidarité entre les employés, révèle la mise en œuvre d'une « compétence distribuée » : chaque acteur s'appuie sur d'autres acteurs appartenant au « réseau » (De Meyer et al. : 1999, 250) et profite ainsi d'un dispositif de conversion des apprentissages individuels en apprentissage collectif. Les bénéfices de cette compétence distribuée sont alors mis à profit dans la résolution de problèmes linguistiques, culturels et cognitifs. Au-delà du fait que la *créativité* et l'*innovation* impliquent l'acquisition et/ou la sollicitation d'un certain nombre de compétences, elles supposent aussi une attitude positive face au changement. Dans les deux entreprises, la remise en

cause des fonctionnements et des compétences existantes relève, comme il ressort de l'extrait qui suit, de la simple « normalité » :

AGR1 ben nan de de de toute manière manière la * enfin dans la vie dans la vie professionnelle maintenant c'est c on n'est plus sa-sabotier de de à vingt ans et puis on fait les mêmes sabots avec les mêmes ou-outils jusqu'à ju-ju enfin jusqu'à la retraite * y faut y faut se remettre en cause tout tout tout le temps et ce genre de choses à mon idée y faut le voir d'une manière po-po-positive

On est ainsi amené, en lien avec la créativité et l'innovation, à clairement distinguer des compétences (entre autres, plurilingues, culturelles et cognitives) de qualifications plus figées, qui relèvent de la codification des emplois (Menger : 1999).

4. Comparative analysis of multilingual and monolingual situations

La focalisation de notre analyse sur deux entreprises (aux pratiques plus plurilingues) ne signifie pas pour autant que le discours recueilli dans les autres entreprises (PME et filiale d'une firme américaine) ne révèle pas de traces de *créativité* et d'*innovation*. Toutefois, l'*innovation* - qui est revendiquée dans le discours - est en quelque sorte dissociée de la *créativité* et ne peut être corrélée à un plurilinguisme dont les composantes seraient redéfinies. En effet, ces deux entreprises, qui ont une culture d'entreprise à l'américaine, témoignent d'une autre conception du développement de l'entreprise et des évolutions qu'il implique. C'est ainsi que la mise en place des « best practices » (échanges de procédés entre partenaires) s'accompagne de l'utilisation quasi-exclusive de l'anglais pour l'échange et la diffusion d'informations (PME française). Il est à noter que les partenaires de ces entreprises sont, en partie du moins, américains de sorte que l'anglais prend toute sa place de *lingua franca*.

En revanche, dans les deux entreprises préalablement retenues (AGR et WU), la langue globale, qui ne nuit pas à un plurilinguisme plus étendu, garde ses fonctions organisationnelles. Elle contribue à la transparence des opérations et rend le travail plus efficient (avoir « des traces des échanges », intelligibles par l'ensemble du personnel).

Il s'agit, au total de deux manières différentes d'apporter des réponses innovantes et créatives aux changements et à l'évolution. Les unes conduisent à limiter les ressources plurilingues en recourant à une *lingua franca*, alors que les autres tendent à les augmenter et à les diversifier.

5. Results

Trois constats ressortent de l'analyse:

- » La *créativité* et l'*innovation* trouvent un lieu d'expression privilégié dans les stratégies d'adaptation (aux marchés, aux interlocuteurs, aux changements, etc.).
- » La *créativité* et l'*innovation* semblent intimement liées à la notion de *compétence*, comprise comme la somme des connaissances et des capacités d'adaptation individuelles et collectives. Sans doute le savoir-faire prend-il le pas sur le savoir, dans la mesure où il favorise une opérationnalité *in situ* et les possibilités de renouvellement qui peuvent se traduire par la recherche de solutions innovantes, une révision des formations et des principes de recrutement, etc.
- » La *créativité* et l'*innovation* sont, en partie du moins, déterminées par la philosophie qui sous-tend les projets de développement et d'internationalisation des entreprises. Il semble alors qu'une culture et une politique d'entreprise - qui ne sont pas imposées par le haut - favorisent les processus de *créativité* et d'*innovation*, en ce qu'elles impliquent le personnel et lui donnent la possibilité de participer à la résolution des problèmes et d'être créatif.

6. Conclusions

Il ressort de l'analyse que les réponses à la diversité linguistique, culturelle et cognitive liée à de nouveaux marchés et, partant, à l'expansion de l'entreprise peuvent prendre des formes diverses. Dans le cas des entreprises qui témoignent de pratiques plus diversifiées (AGR et WU), la prise en compte de la diversité donne lieu à des pratiques ou à des solutions innovantes et créatives qui contribuent à redéfinir, à renouveler et à élargir les compétences plurilingues dans un souci d'articuler le global et le local. D'autres entreprises où les pratiques sont moins diversifiées (SO et WRI) s'inscrivent davantage dans une logique qui met l'accent sur le global. L'innovation est alors associée non pas tant à l'accommodation aux interlocuteurs ou aux marchés singuliers mais plutôt *aux* interlocuteurs et *aux* marchés (vu comme une entité ancrée dans un contexte globalisant), ce qui conduit à la prépondérance de l'anglais. Ce processus, qui n'exclut pas des formes de créativité et d'innovation, présente, toutefois, moins de liens avec le plurilinguisme.

Bibliographie

BACH L., LHUILLERY S. (1999) : « Recherche et externalités. Tradition économique et renouveau », in FORAY D., MAIRESSE J. (dir.) (1999). *Innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Paris : EHESS, p. 339-367.

BOTHOREL-WITZ A. / CHOREMI T. (à paraître, 2009) : « Le plurilinguisme dans les entreprises à vocation internationale. Comment saisir ce phénomène pluridimensionnel à travers le discours des acteurs ? », in TRUCHOT C. (dir.). *Sprachwahl in europäischen Unternehmen / Choix linguistiques dans les entreprises en Europe / Language choices in European companies*, *Sociolinguistica*, vol. 23/2009. Tübingen : Niemeyer Verlag.

BOTHOREL-WITZ A. / TSAMADOU-JACOBBERGER I. (2009) : « Les processus de minoration et de majoration dans le discours sur les langues et les pratiques dans les entreprises à vocation internationale (implantée en Alsace), in HUCK D. / KAHN R. (dir.) (2009). *Langues régionales, cultures et développement. Études de cas en Alsace, en Bretagne et en Provence*. Paris : L'Harmattan (coll. *Espaces discursifs*), p. 43-91.

COHENDET P., FORAY D., GUELLEC D., MAIRESSE J. (1999) : « La gestion publique des externalités positives de recherche », in FORAY D., MAIRESSE J. (dir.) (1999). *Innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Paris : EHESS, p. 367-383.

DE MEYER A., DUBUISSON S., LE BAS C. (1999) : « La thématique des compétence. Une confrontation des points de vue », in FORAY D., MAIRESSE J. (dir.) (1999). *Innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Paris : EHESS, p. 227-259.

EUROPUBLIC (2009) : *Étude sur la contribution du multilinguisme à la créativité. Rapport final*. [www.europublic.com].

FAVEREAU O. (1999) : « Les compétences sont-elles le chaînon manquant entre l'innovation et l'organisation ? », in FORAY D., MAIRESSE J. (dir.) (1999). *Innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Paris : EHESS, p. 325-330.

FORAY D., MAIRESSE J. (dir.) (1999) : *Innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Paris : EHESS.

FRANCOIS J-P., GOUX D., GUELLEC D., KABLA I., TEMPLÉ, P. (1999) : « Décrire les compétences pour l'innovation : une proposition d'enquête », in FORAY D., MAIRESSE J. (dir.) (1999). *Innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Paris : EHESS, p. 283-303.

HUCK Dominique (2009) : « De l'(in)utilité de la langue régionale dans l'entreprise. Déclarations d'un acteur d'une entreprise. Étude de cas, in HUCK D. / KAHN R. (dir.) (2009). *Langues régionales, cultures et développement. Études de cas en Alsace, en Bretagne et en Provence*. Paris : L'Harmattan (coll. *Espaces discursifs*), p. 233-244.

LÉVI-STRAUSS C. (1962) : *La pensée sauvage*. Paris : Plon.

MENGER P-M. (1999) : « Compétences et qualifications », in FORAY D., MAIRESSE J. (dir.) (1999). *Innovations et performances : approches interdisciplinaires*. Paris : EHESS, p. 305-323.

Proposition de décision du Parlement européen et du Conseil concernant l'année européenne de la créativité et de l'innovation. COM (2008), 159 final.

TRUCHOT C. (2008) : *Europe : l'enjeu linguistique*. Paris : La documentation française.

TRUCHOT C. (2009) : « La question de l'anglais dans le développement régional en Alsace. Quelles langues pour quelle internationalisation ? », in HUCK D. / KAHN R. (dir.) (2009). *Langues régionales, cultures et développement. Études de cas en Alsace, en Bretagne et en Provence*. Paris : L'Harmattan (coll. *Espaces discursifs*), p. 269-294.

TRUCHOT C. / HUCK D. (à paraître 2009) : « Le traitement des langues dans les entreprises », in TRUCHOT C. (dir.). *Sprachwahl in europäischen Unternehmen / Choix linguistiques dans les entreprises en Europe / Language choices in European companies*, *Sociolinguistica*, vol. 23/2009. Tübingen : Niemeyer Verlag.

1. Research Task

The team is concerned with the analysis of representations of public and private actors with respect to the languages in contact and examination of the relationship between these and language policies, both at national and company level.

2. Introduction

The team approaches creativity and innovation in terms of two dimensions: reported policies and their implementation; reported practice at both corporate and individual levels. The phenomena considered are the content of reported policies and practices as well as aspects of the argumentation used. Creativity and innovation are understood in relativist rather than absolutist terms; for instance a particular policy may not be creative or innovative in any global sense, but in its local context may be new, transforming hitherto existing practices. In a sense this gels well with the views of Michel de Certeau (1988) who believes that it is only within local networks that one can understand everyday practices or ways of operating, and their associated initiatives, creations and struggles. Of some relevance is also de Certeau's distinction between strategy and tactic. A strategy is "the calculation of power relationships" (p. 35) that carves out spaces for ways of operating or a "place of its own power and will" (p.36). A tactic is not autonomous but must act within the space(s) imposed upon it and as such is defined by a lack of power; it is a procedure that exploits time, grasping opportunities presented by the moment. This distinction will be used in the paper, but with an important proviso: de Certeau is concerned with resistance, the ways the weak can out-manoeuvre the strong, but we would not wish to make a *necessary* connection between a tactic and resistance.

3. Analysis

The analyses are based on a data base consisting of 37 interviews from 13 companies (anonymised using colour terms). The companies referred to in this paper are as follows:

Blue: produces machines for the beverage industry, approximately 900 employees with production in 5 countries and affiliates in 11.

Sienna: produces goods in the clothing sector, approximately 13,000 employees, production affiliates in Europe and Asia, sales affiliates world-wide

Red: produces equipment for leisure activities, approximately 700 employees, with production affiliates in 6 countries and sales affiliates in 14

Yellow: supplier of fruit-based raw materials and technical know-how in food processing, approximately 170 employees, with affiliates in the Middle East and Asia.

Green: produces machines for food processing, approximately 270 employees with affiliates in 4 countries

Beige: production of medical equipment, Danish affiliate of German company, approximately 20 employees (38,000 world-wide in the global organisation)

Brown: production of convenience food, approximately 320 employees, with affiliates in 3 countries

Orange: production and distribution of pharmaceutical products, approximately 900 employees, with affiliates in 6 countries

Turquoise: juice production, approximately 200 employees, part of larger Swedish/Danish global concern, exports primarily to Scandinavian markets but imports world-wide

Purple: manufactures parts for the car industry, approximately 600 employees with distribution centres in Europe and Russia

A content analysis has been undertaken using Atlas.ti, a software tool for qualitative analysis. Aspects of argument structure have also been taken into account.

3.1 Reported policy: English as a corporate language

Six companies have English as a corporate language, although in one of these companies, the three people interviewed did not agree as to the policy status of English. It is clear that the use of English as a corporate language is seen as a solution to the problem/challenge presented by language diversity in internal communications across affiliates: a strategy in de Certeau's sense. It is a policy that is linked to the individual company's needs, be this the acquisition

of new affiliates abroad or the increasing multinational nature of the workforce. It is, thus, a response to new conditions to which the company must adjust and, as such, involves the implementation of practices which in the context of the company are innovations. For instance, Blue company created a bilingual intranet (Danish and English) to replace a monolingual Danish information board, in order to meet the needs of the workforce in their foreign subsidiaries. The English as corporate language policy is also linked to corporate image and identity, specifically that of being an 'international' concern, in Sienna and Orange companies. It is important to note that arguments for English as a corporate language are framed in terms of the unsuitability of Danish for this linguistic role in the international/global context. Arguments, which must be interpreted in the contexts of internal communications within the individual companies, emphasise efficiency and fairness. Efficiency is related to information access, knowledge transfer, translation costs, optimal use of available resources, and the lingua franca role of English. Fairness is related to access for all to the same information, the function of English as a leveler (no mother tongue advantage), and inclusiveness (foreigners cannot be expected to know Danish). Given the pragmatic implementation of corporate language policy, the Danish language remains part of the linguistic ecology of internal communications, but it has been ousted in a few specific contexts, such as certain types of document (e.g. manuals) or computer systems, where English is used as the original language, hence removing the need for translation from Danish. This English monolingualism is an innovation in the companies concerned (such as Red, Yellow companies) - a solution to the perceived limitations of Danish as an international language.

Creativity and innovation are rarely used as arguments. In one case, a managerial trainee in Sienna company explicitly mentions creativity in the sense of artistic creativity, but it is argued that this is not enough without skills in English:

I can only see an advantage in that we have converted ourselves to speaking English all of us, even though we can't learn all the local languages, we can't learn to speak in all the markets we are in and so we have to find some kind of common ground and if we had chosen to make that Danish and tried to make it a world language so we would have met all too many obstacles. So that we have chosen to make it English and say that that's what one learns round the world so we'll do it that way, I think is a big advantage but there are also some disadvantages - it can scare people away as an employee. If you were somebody really good at doing

budgets or all sorts of things but weren't very good at English, that person couldn't come into this company because it's not the profile we're looking for because you have to be able to speak English to be here. You can be super good at all sorts of things that are really really creative, good at drawing, be an acknowledged Danish designer but if you can't speak English so you can't go to Portugal and get your prototypes made and you can't go to China and conduct your sales conferences with your designs. So of course it is a disadvantage that it can scare some people off but maybe it's not those people we're really looking for anyway

3.2 Reported policy: English not as a corporate language

Five (possibly six companies) have not adopted a policy of English as a corporate language. The reasons for this are primarily needs-based: the location of the company's affiliates and markets, and the nature of the workforce do not require English to be the corporate language. Green company has a multilingual policy: generally, the working languages are Danish, English, German, Spanish and French, but certain systems, e.g. financial systems operate in only three of these languages (Danish, English and German). Even if not officially the corporate language, English is used as a default language in these companies when the context requires it.

3.3 Reported policy: international education programme

Sienna company runs a 3 year international training programme for new managerial recruits that involves a year abroad at a foreign affiliate. The aim, according to the company website, is to train new employees in key areas of the company's business "while expanding horizons and experiencing diverse and interesting cultures". Language learning is provided but is optional and is not part of long-term company strategy, i.e. the company does not develop the linguistic skills acquired during the programme. Of the 3 trainees interviewed, all followed languages courses abroad (Thai, Portuguese, Slovakian), but none have continued learning these languages, because of perceived difficulty, lack of interest or lack of need.

3.4. Reported corporate practices: use of the native speaker

Interviewees in several companies report the use of native speakers as agents, translators/interpreters and quality controllers. This is not a formalised policy, but can be seen as a strategy in De Certeau's terms. Local expertise is

harnessed to help with linguistic and cultural issues, be these in relation to advising, negotiating, translating or interpreting and here English often plays a mediating role, i.e. as the language in which the agent communicates with Danish colleagues and in which the documents to be translated are written. These native speakers are often not based in the headquarters in Denmark, but in the company's affiliates. The underlying assumption is that native speakers are better equipped for the job. In one instance, a specialist in knowledge compilation and dissemination in Red company uses creativity as an explicit argument in relation to the use of not only the native speaker, but the native speaker trained in language use:

We had an experience with some material we went through in the spring where we had a PR man to help us who was an American and our English director said it was fantastic English even though it was an American (laughs) but he has lived in America for many years but anyway. So it was so clear. We have to have that dimension in so even though we get it proof-read or written and translated by an agency so the director could tell the difference in the tone of the language that there's been a journalist or somebody who works with language and writes texts in English.

...translation is not enough. Even though we think as humanities and language people that we are good at translating, it's not always that we are so good at language in reality when it's about written expression. We can maybe get the meaning across so it's not misunderstood but we don't get the artistic dimension or the creative dimension which means that sometimes we also use Danish (copy)writers.

The focus here is on the quality of written communication in external communications and the argument hinges on the notion that certain qualities of written expression can elude the translator: artistic writing is the domain of the professionally trained native speaker.

3.5 Reported individual practices: hybridisation

A number of interviewees appear to apply processes of hybridisation in pan-Scandinavian contexts, although these are not necessarily related to corporate situations and their corporate roles. They report using Danish mixed together with features, typically vocabulary, from the other Scandinavian languages to create what was variably referred to as 'an inter-Nordic language, little Norwegian, Swedish, Danish' (sales agent, Beige company) 'speaking 'Scandinavian, changing word order and such like' (senior vice-director, Green

company), 'reformulating things.. to something that resembles Swedish' (commercial director, Brown company), 'putting words into something Danish' (language consultant, Orange company), 'using my Danish base', 'changing a lot of words', 'altering the Danish a little' to 'my Nordic language' (CEO, Turquoise company). This is a tactic to deal with issues of inter-comprehensibility across the Scandinavian languages that involves neither the use of English nor the non-adapted use of Danish.

3.6 Reported individual practices: use of language family resemblances

Several interviewees make use of a tactic that might be described as exploitation of language family resemblances, for instance using knowledge of German, English, Spanish or Catalan to "create" French, or knowledge of French to "create" Italian, and then making these products "sound" French, Italian etc. Some even make use of knowledge of Latin. For instance, a sales manager from Purple company argues that

"in nearly all of the European language tree, I can always recognize something or other. I mean there are always words that with a little linguistic imagination you can manage to translate so you can always manage. When I speak Italian, I steal a little from French and say it a little in Italian and that's the way it goes about 60% of the time. The other times, it doesn't work so then I learn what it's called because they are well aware of what I mean".

This argument makes appeal to a creative process that is afforded by partial knowledge and the linguistic "imagination", allowing one to manage or make do.

3.7 Reported individual practices: use of multimodal semiotic systems

A number of interviewees refer to a tactic they use to supplement their own or others' inadequate linguistic competence or even stand in for non-existent skills. This is the use of other semiotic systems, such as gesture, body language, facial expression and drawing. Such tactics are judged to be successful. For instance, a sales manager from Purple company notes that for the most part they manage in English and "you can do really a lot with sign language..you get far with that". Similarly, a sales manager from Green company argues that

“if you are somewhere where they speak French, things come nice and easy to you if you have just a little vocabulary so you can feel your way forward.. but it demands that you smile at people and then you can get far”.

The underlying premise of these arguments is that communication is more than verbal language alone, relying on other semiotic systems as well as an appropriate psychology (openness, the will to communicate).

3.8 Reported individual practices: linguistic brokerage

Another reported tactic is the use of a person with the relevant language skills to help out in situations where the participants cannot understand each other. The linguistic skills of this person may be known beforehand or may involve a hunt to find someone when the situation demands it. For instance, a group human resources manager from Sienna company tells a story of when she once received a written communication in Italian and using her limited knowledge of Spanish was able to decipher about half of it. Since the communication dealt with contractual matters, she contacted the sender but given his poor skills in English, she then searched for a colleague in her workplace, eventually finding someone in a different department.

4. Comparative analysis of multilingual and monolingual situations

It is difficult to make such comparisons on the basis of the interview data. What are in essence monolingual options have commonly been selected by companies: English as a corporate language, the use of native-speaking agents to talk to customers, suppliers etc. in non-Danish national contexts. Note, however, that such options depend on employees having at least bilingual skills; monolingual policies, strategies or situations are not necessarily equivalent to monolingualism or monoculturalism. In (reported) practice, English as a corporate language seems to lead to both monolingual and bilingual/multilingual situations, be this Danish only, English only, a local language only, Danish/English or Danish/English/Czech etc. Those companies that do not have English as a corporate language use English as a default language when required, but otherwise operate in monolingual Danish (computer systems etc) or in the local language (for interaction). A specific multilingual policy option (internal communications) is found in one company (Green), but its precise extent is not clear from the data.

5. Results

Creativity and innovation are rarely explicit themes in the data; much more relevant are notions of efficiency and fairness. Clearly English plays an important role in the Danish corporate context as a language that facilitates international contact both outside of Denmark and within; this is perceived as necessary since Danish cannot fulfil this function. In a sense, the use of English is a strategy which has created not only a space for Danish business in the global marketplace, but a space for an international workforce within Denmark. A noteworthy feature is the utilization of the native speaker in the services of the multicultural and multilingual enterprise, suggesting that this role has not lost its traditional prestige, but may be adapting to changing political and economic circumstances. The individual tactics that interviewees refer to are generally in association with multilingual situations that present a challenge in terms of comprehension. Some of these tactics might indeed be characterized as creative, as a form of bricolage or making do. What is interesting is that these ways of making do seem to have acquired their own degree of acceptability and legitimacy in certain contexts.

6. Conclusions

In the context of Denmark, it is obvious that monolingualism in the national language is not a realistic option for Danish business with international needs and aspirations. Knowledge creation, knowledge sharing and generation of wealth are assumed to depend on a multilingual workforce. This is not a matter of surprise or dispute. The question is how is multilingualism to be understood? If multilingualism is interpreted as the opposite of monolingualism, then Danish business is increasingly multilingual in Danish and English and multilingualism is viewed as an individual resource: employees are simply expected to have skills in English. If, however, multilingualism is understood as 'more than native tongue+English', then multilingualism in Danish companies, at least in those companies in our database, is an organisational resource, which may be facilitated through English and operationalised through native speakers. Underpinning company strategies and individual tactics are likely to be social representations of specific languages, social, economic and political processes as well as the nature of communication itself. It is the identification of such representations and the establishment of their contents and discursive structures that are currently underway. It is not as yet possible to make any links between such representations and creativity.

References:

De Certeau, Michel. 1988. *The Practice of Everyday Life*. Translated by Steven Rendell. Berkeley: University of California Press.