

Avantage multilinguisme

# Maîtriser avec succès la barrière culturelle

Dans le contexte politique actuel, beaucoup de sociétés souhaitent pouvoir exploiter au mieux les ressources intérieures pour leur encadrement - en allant chercher ces talents au sein des autres régions linguistiques. Ceci ne va pas sans obstacles culturels, mais le résultat en vaut la peine.

La globalisation continue son chemin et modifie le paysage linguistique en Suisse. La traditionnelle année passée en Suisse romande est de nos jours bien volontiers remplacée par un séjour en Nouvelle-Zélande ou en Afrique du Sud. En Thurgovie, l'administration cantonale souhaite faire commencer l'apprentissage de la seconde langue du pays au secondaire seulement. Alors que certaines entreprises ont déjà adopté l'anglais comme langue de travail, des écoliers se demandent: Pourquoi se compliquer la vie avec l'apprentissage de l'allemand ou du français quand on peut si bien communiquer en anglais?

En conclure que le monde romand perd de son intérêt pour son voisin alémanique serait cependant une erreur de jugement: l'arc lémanique, avec l'EPFL en fer de lance, est la région la plus prospère de Suisse avec Zürich, ce qui le rend très attractif pour les entreprises alémaniques. Dans le même temps, il existe une forte dynamique dans le sens opposé: le nombre de cadres et de cadres-dirigeants francophones à Zürich est en hausse. Et, comme le montre le succès du Lycée français, qui vient de faire construire un établissement plus grand à Stettbach, de nombreux parents suisses-allemands ont envie d'initier leurs enfants à la culture et à la langue de Molière.

Pour le monde économique, la pratique du français représente indiscutablement un grand avantage, comme l'a souligné à plusieurs reprises l'Union Suisse des Arts et Métiers dans « la bataille des langues ». Les PME sont plus concernées, compte tenu de leur périmètre d'action, par nature plus national, que les multinationales qui adoptent l'anglais comme langue de travail. La pratique du français est même capitale pour les grosses entreprises focalisées sur le marché intérieur – les grands distributeurs, les sociétés de construction, les entreprises fédérales – ainsi que pour le secteur public. Ces organisations se trouvent dans l'obligation de recruter des représentants régionaux ou des directeurs à même de s'exprimer avec aisance dans les deux langues. Dans le cadre de nos mandats de recherche de cadres et de top-managers, le bilinguisme est quasi systématiquement une condition sine qua non pour les entreprises actives à l'échelon national ; il n'est pas rare que la maîtrise d'une troisième langue soit également requise.

Ceci vaut particulièrement pour les administrations: les directions des cantons considèrent le multilinguisme comme une évidence: le schillingreport sur le secteur public, publié pour la première fois en 2016,



montre que 76% des top-cadres suisses-allemand dans l'administration parlent bien le français et 78% des romands maîtrisent la langue allemande. En suisse italienne, les deux langues principales du pays sont globalement très bien parlées, l'anglais y prenant en parallèle de la valeur, comme partout.

### Elargir le talent pool de candidats

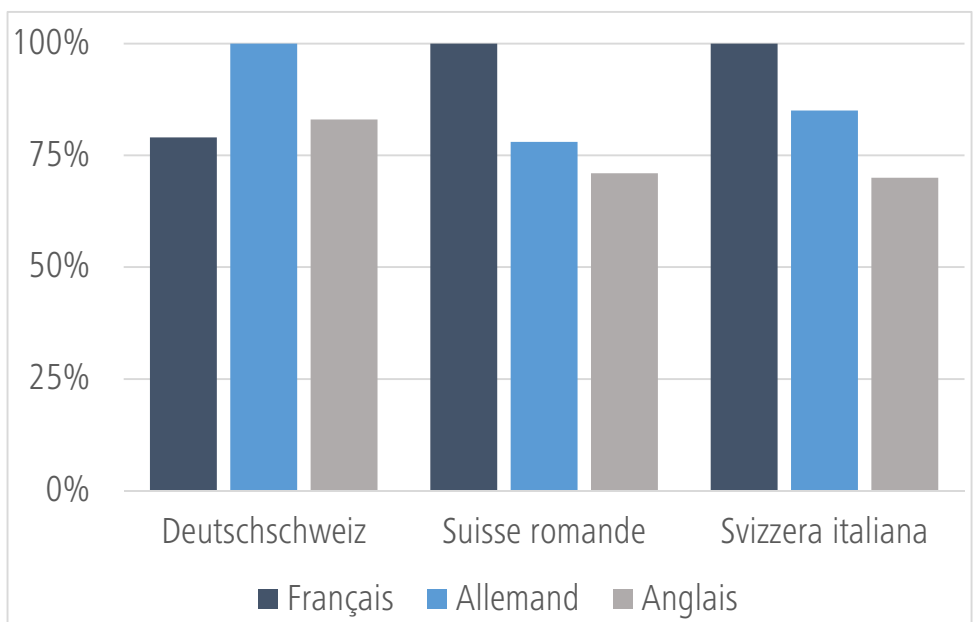
L'économie a besoin de ces compétences or le cadre posé par les conditions politiques actuelles restreint l'offre de personnalités dirigeantes issues de l'étranger. A titre de solution, l'initiative contre la pénurie de personnel qualifié menée par le ministre de l'économie Johann Schneider-Ammann se focalise sur une meilleure utilisation des ressources disponibles comme les femmes et les seniors; en effet, cela servirait les intérêts économiques si le potentiel de chaque côté de la Sarine pouvait être avantageusement exploité.

Contre toute attente, il est souvent plus facile d'attirer un/une cadre dirigeant/e de direction d'Hambourg ou de Paris en Suisse que de motiver un neuchâtelois ou une saint-galloise à déménager dans une autre partie du pays. Car si les différences de salaires entre la Suisse et le reste de l'Europe peuvent motiver un cadre étranger à changer de pays pour s'installer ici, les écarts salariaux entre cantons ne suffisent souvent pas à amener notre neuchâtelois ou notre saint-galloise à quitter un environnement, une langue, un réseau de relations familiers pour tenter l'aventure dans un autre canton. On aime rester chez soi; les employeurs qui cherchent à expatrier des cadres le perçoivent bien.

Néanmoins, certains secteurs, se confrontent à la question: en effet, l'initiative contre l'immigration de masse a eu des conséquences dans l'arc jurassien au sein de l'industrie horlogère. Traditionnellement, les

entreprises ont souvent recrutées des profils techniques juste de l'autre côté de la frontière, en France. Même si l'industrie horlogère y est restée moins vivace l'excellence de certaines formations dans les microtechniques du côté de Morteau ou de Besançon témoignent néanmoins d'un ancrage encore fort de la tradition horlogère du côté français. La situation politique incertaine pousse les fabricants du luxe à se

### Compétences linguistiques du secteur public



Connaissances en langues des cadres dirigeants du secteur public. Source: schillingreport public sector 2016

tourner de plus en plus vers les universités suisses afin d'y puiser leurs talents. Si, pour des raisons géographiques, les partenariats avec l'EPFL existent déjà, « l'employer branding » auprès de l'EPFZ, qui, justement, dispose de solides formations dans les microtechniques, est plus difficile, et la langue peut y être un frein important.

D'autres acteurs du monde économique sont également intéressés à mieux puiser dans les ressources que leur offre le pays. Au sein d'une entreprise romande du medtech, qui recherchait une direction technique, il a

été explicitement donné comme critère de rechercher une personne suisse allemande et non étrangère, afin de respecter des critères de diversité au sein de l'entreprise. La personne recrutée l'a malgré tout été en France; d'une part, le marché du medtech est relativement petit en suisse et les managers qui disposent du mix de compétences nécessaires ne sont pas forcément prêts à bouger. D'autre part, l'obligation de parler ou au moins de comprendre le français a considérablement réduit le pool de candidats. L'exemple montre à quel point il est crucial pour les entreprises de construire un réseau à long terme si elles souhaitent pouvoir optimiser les ressources du marché intérieur.

#### **Embûches dans le quotidien de travail**

Enjamber ce fameux « Röstigraben » n'est définitivement pas simple pour les entreprises et leur encadrement. Il est déterminant de pouvoir ajouter à la maîtrise purement linguistique la compréhension voire l'adoption de compétences inter-culturelles. Afin que la prise de poste soit pleinement réussie et s'inscrive dans du long terme, il est capital que non seulement la personne recrutée mais les membres de sa famille se sentent bien dans leur nouvel environnement. Pour cela, la préparation en amont joue un rôle important: en tant que consultante, j'aborde très tôt au cours du processus de recrutement les aspects personnels que revêt un déménagement en suisse alémanique ou en suisse romande. Mon expérience personnelle de Strasbourg à Bâle, puis de Lausanne à Zürich m'aide aussi à sensibiliser et préparer ces talents.

Récemment, un CFO romand, en poste à Zürich, m'a fait part des difficultés relationnelles liées au suisse-allemand dans le quotidien: les suisse-allemands passent sans problème au « Hochdeutsch » dans le contexte professionnel, mais ont plus de mal quand il s'agit de s'exprimer sur des sujets

plus personnels. Cela complique l'intégration sociale des romands ou des tessinois: en effet, lors des events d'entreprise, les anniversaires d'enfants ou simplement à la cantine le midi, le dialecte domine. Ce qui peut donner aux personnes le sentiment d'évoluer un peu en marge d'une certaine vie sociale.

Il ne faut pas sous-estimer également l'influence de la langue au quotidien, comme par exemple, pour les formules d'interpellation: quand les anglo-saxons et les scandinaves sont au tutoiement dans le quotidien de travail, le français utilise une forme intermédiaire avec l'emploi du prénom et du vousoiement, très répandue dans les relations de travail. La langue allemande ne propose que le tu ou le vous. Pour un esprit français, cet emploi du vous allemand met à distance des relations quotidiennes alors que le « tu » crée une proximité jugée parfois inadéquate, et ce

## Les cadres qui s'expriment en langue étrangère prennent des décisions plus rationnelles.

notamment pour les managers, qui se trouvent trop familiers dans la relation à leurs subordonnés. Autre différence notable, la pause-déjeuner. Sans tomber dans la caricature, celle-ci reste un moment privilégié de liberté en France ou en Romandie, alors que du côté germanique, elle est bien souvent négligée, au profit d'un sandwich rapidement avalé.

Prises individuellement, ces différences ne constituent pas une raison suffisante pour détériorer une relation de travail mais cumulées, elles vont inmanquablement nuire à la performance individuelle et collective. Certains ne se sentent plus à même de donner le meilleur d'eux-mêmes et en arrivent jusqu'à rompre leur relation de

travail et écourtent leur aventure alémanique; nul n'est besoin de préciser les coups pour l'employeur et les dommages collatéraux, liés à l'échec d'intégration.

### Questionner l'évidence

Dans le contexte économique global actuel, être multilingue multiplie les chances de réussir sa carrière, pour celui qui vise les grosses « multis » comme Nestlé, ABB ou Lafarge-Holcim. Cela donne une flexibilité hautement appréciée à l'heure où la carrière linéaire n'a plus cours. Travailler en langue étrangère donne aussi des avantages aux cadres. D'une part, la personne est créditée d'un bonus de sympathie: celui qui s'exprime une langue étrangère quitte sa zone de confort et semble moins habile. Ce pas vers l'autre est en général apprécié et dans les négociations, on va droit à l'essentiel, sans se perdre en circonvolutions.

Comme « The Economist » (« of two minds », 9.4.16.) l'a relevé, le choix de la langue influence également notre manière de décider: les cadres dirigeants qui s'expriment en langue étrangère prendraient des

décisions plus rationnelles, parce qu'ils écartent les subtilités émotionnelles. Par ailleurs, cela est aussi la possibilité de questionner des pratiques établies sur le mode du « je ne sais pas comment cela se passe ici, mais ... ». Cette remise en question des pratiques établies est l'une des raisons pour lesquelles la diversité des origines au sein des conseils de direction et des conseils d'administration est créatrice de richesse.

Le recrutement de positions clés des deux côtés de la barrière de la langue recèle bien des avantages, spécialement pour les PME qui exportent beaucoup. Elles ont besoin pour répondre aux exigences de leurs marchés, spécialisés, globaux, d'un talent pool qui s'étend de part et d'autre de la Sarine. A l'inverse des grosses entreprises actives à l'internationale, elles ont en général maintenu leur ancrage et leur identité locale ; le saut de l'autre côté de la frontière des langues reste un obstacle. Il n'y a alors que des bénéfices pour celui qui en prend conscience et décide de construire des ponts et d'ouvrir ses portes.



## Marie-Emmanuelle Messabih

Senior Consultant Industry  
marie.messabih@schillingpartners.ch  
T direct +41 44 366 63 78

Marie-Emmanuelle Messabih dispose, à travers son expérience professionnelle en France, en Allemagne et en Suisse romande et alémanique, d'une profonde connaissance et compréhension des enjeux culturels au sein du monde professionnel. En tant que Key Account Manager International, elle a été active plus de 15 ans dans l'industrie à l'international. Avant son engagement chez schilling partners ag, elle a travaillé au sein d'un cabinet d'Executive Search en Suisse romande.



**Executive Search pour les plus hautes exigences.** guido schilling ag et schilling partners ag offrent à leurs clients le plus haut niveau d'excellence et de complémentarité dans l'Executive Search. guido schilling ag est spécialisée dans l'attribution de postes de direction dans les conseils d'administration et comités de direction. Guido Schilling tire parti de son expérience dans l'Executive Search, de chef d'entreprise et d'administrateur dans plusieurs sociétés de services, pour s'acquitter de sa mission. En complément de guido schilling ag, Guido Schilling a fondé schilling partners ag en 2010. Dirigée par des partenaires au succès avéré depuis de nombreuses années, schilling partners ag exécute des recherches de cadres pour les fonctions de direction générale dans des secteurs spécifiques et les fonctions d'experts élevées - de manière méthodique, efficace et discrète. Ses partenaires et conseillers disposent, grâce à cette focalisation sur des marchés bien définis, d'un réseau dense par secteur et de connaissances du marché excellentes.

[www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)

[www.schillingpartners.ch](http://www.schillingpartners.ch)

### Mentions légales

schillingnews flash est une publication de la

guido schilling ag Tel. +41 44 366 63 33,  
info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch

schilling partners ag Tel. +41 44 366 63 00,  
info@schillingpartners.ch, www.schillingpartners.ch

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH 8005 Zürich

© mai 2016 by guido schilling ag

Photos de Genève et Zurich: Wikimedia Commons

Photo de Marie-Emmanuelle Messabih: Günter Bolzern, bolzern.tv

Toute citation doit s'effectuer avec l'indication de la source, exemplaire justificatif souhaité.