



### **Analyse des besoins des employeurs français au regard des compétences en langues étrangères**

Ce rapport d'enquête constitue l'un des principaux résultats du projet « Langues et employabilité » (LEMP) mené en 2014-2015 et financé avec le soutien de la Commission européenne. Il a pour objet de présenter et d'analyser les résultats d'enquêtes visant à identifier plus précisément les besoins des employeurs français au regard des compétences en langues étrangères. Sur la base de ce rapport, une campagne de sensibilisation sera mise en œuvre à l'attention des élèves de l'enseignement secondaire général et professionnel et de leurs parents pour les guider dans leur choix des langues vivantes étudiées.



## *Auteur-e-s*

### **Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)**

Carine Chancelade  
Patricia Janissin

### **Centre d'études et de recherches sur les qualifications – Institut de recherche sur l'éducation (Céreq-IREDU)**

Jean-François Giret  
Christine Guégnard

### **Centre international d'études pédagogiques (CIEP)**

Pernelle Benoit  
Amandine Vogt

## *Remerciements*

Les auteur-e-s remercient l'ensemble du consortium pour leur confiance et le travail collaboratif de grande qualité mis en place, et toutes les personnes qui ont répondu à ces enquêtes et ainsi contribué à la richesse des analyses et à la réalisation du projet LEMP.

Ces travaux ont bénéficié du soutien du bureau de la formation professionnelle initiale et du bureau de la synthèse budgétaire, des études et du contrôle de gestion de la direction générale de l'enseignement scolaire ainsi que de celui de l'Inspection générale du groupe langues vivantes. Les auteur-e-s saluent également le travail relatif au traitement des données statistiques de l'enquête réalisé par Pascale Lupo, dans le cadre de son stage de l'Institut régional d'administration à la direction générale de l'enseignement scolaire.

Les auteur-e-s remercient aussi Chantal Labruyère et Matteo Sgarzi (Céreq) pour leur contribution à l'analyse qualitative de l'enquête et Aline Branche-Seigeot et Thomas Poirier (Céreq-IREDU) pour leur participation à l'étude des offres d'emploi.

Ce rapport d'enquêtes a été réalisé dans le cadre du projet « Langues et employabilité », financé avec le soutien de la Commission européenne et associant le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, le Centre international d'études pédagogiques, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications – Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie de l'éducation, CCI France et les Centres d'Étude de Langues des CCI, l'Office national d'information sur les enseignements et les professions et l'Agence Erasmus+ France | Éducation Formation.

Cette publication n'engage que ses auteurs et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

## Sommaire

Liste des acronymes et abréviations .....	5
Éléments de contexte.....	7
Un projet sur financements européens .....	9
Méthodologie .....	12
Première partie. Analyse des besoins des compétences en langues du côté des entreprises .....	14
1. Profil des entreprises et des répondants .....	14
2. Importance des langues étrangères lors du recrutement .....	16
2.1. Évaluation des compétences en langues par l'entreprise.....	17
2.2. Intérêt de la mobilité internationale.....	18
2.3. Des difficultés pour trouver des compétences linguistiques .....	19
3. Usages et enjeux des compétences en langues étrangères.....	22
3.1. La diversité des langues au sein des entreprises.....	22
3.2. Par qui les langues sont-elles utilisées ? .....	23
3.3. Quels sont les services utilisant plus particulièrement les langues ? .....	24
3.4. Pour quelles activités langagières ? .....	25
3.5. Des formations linguistiques au sein des entreprises.....	28
3.6. Quelle stratégie de développement des langues en entreprise ? .....	29
3.7. Quelle plus-value pour l'entreprise ? .....	30
3.8. Quels effets sur la carrière ?.....	32
Deuxième partie. Analyse des offres d'emploi .....	35
1. Quelques éléments de cadrage théorique.....	35
2. Points méthodologiques .....	37
3. Analyse descriptive.....	39
3.1. Les enseignements de l'échantillon 1 « général ».....	40
3.2. Les enseignements de l'échantillon 2 « langue ».....	43
3.3. L'effet de la langue étrangère « toutes choses égales par ailleurs » .....	47
Conclusion .....	49
Bibliographie .....	50
Table des graphiques et tableaux .....	52
Graphiques .....	52
Tableaux .....	52
Annexes – extraits des entretiens.....	53
Annexe 1 – Importance des langues étrangères lors du recrutement.....	53
Annexe 2 – Usages et enjeux des compétences en langues étrangères.....	55

## Liste des acronymes et abréviations

APEC	Association pour l'emploi des cadres
Bac	Baccalauréat
BEP	Brevet d'études professionnelles
BEPC	Brevet d'études du premier cycle
BTS	Brevet de technicien supérieur
BULATS	Service de tests de langues à usage professionnel
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CECRL	Cadre européen de compétences de référence en langue
CEL	Centres d'étude de langues
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CIEP	Centre international d'études pédagogiques
CILT	Centre national des langues (Royaume-Uni)
CREDOC	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie
CV	Curriculum vitae
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DGESCO	Direction générale de l'enseignement scolaire
DIF	Droit individuel à la formation
DUT	Diplôme universitaire de technologie
ELAN (étude)	Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne
FOAD	Formation ouverte et à distance
GMAT	Test d'admission en maîtrise de gestion
Greta	Groupement d'établissements publics locaux d'enseignement
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
IQPC	Centre international pour la qualité et la productivité
IREDU	Institut de recherche sur l'éducation, sociologie et économie de l'éducation
LEMP (projet)	Langues et employabilité
LINCQ (projet)	Les langues dans l'assurance qualité des entreprises
LV	Langue vivante
NAF	Nomenclature d'activités françaises
OFER (enquête)	Offre d'emploi et de recrutement
ONISEP	Office national d'information sur les enseignements et les professions
PDG	Président directeur général
PIMLICO (étude)	Promouvoir, mettre en œuvre et cartographier les stratégies de communication linguistique et interculturelle dans les organisations et entreprises
RH	Ressources humaines
TOEFL	Test d'anglais langue étrangère
TOEIC	Test d'anglais pour la communication internationale
TOM	Territoires d'outre-mer



## Éléments de contexte

Comme bon nombre de pays européens, la France est actuellement confrontée au défi du chômage de masse : en moyenne sur le troisième trimestre 2014, 10,4 % des actifs étaient à la recherche d'un emploi ; parmi les jeunes (15-24 ans), le taux s'élevait à 23,7 % (INSEE, 2014). Paradoxalement, de nombreux employeurs constatent qu'ils ne parviennent pas à pourvoir les postes qu'ils proposent, faute de trouver les personnels présentant les profils requis. Selon l'enquête « Besoins en main-d'œuvre 2014 » (Pôle Emploi et Crédoc, 2014), sur 1 700 500 projets de recrutement en 2014, 35 % étaient jugés « difficiles ». Le marché du travail se caractérise par des flux permanents de création et de destruction des emplois, et le recrutement est un processus complexe faisant intervenir de nombreux facteurs. Aussi, les critères liés à la formation (niveau du diplômé et filière) ainsi qu'à l'expérience vont fortement jouer en faveur de l'embauche des jeunes (Moncel, 2008 ; DARES, 2006). Ce processus peut être abordé selon des axes divers.

Plusieurs études menées au niveau européen ont cherché à analyser le phénomène sous l'angle linguistique. En décembre 2006, l'étude ELAN (CILT, 2006), menée par le Centre national des langues britannique auprès de 2 000 entreprises est parvenue pour la première fois à chiffrer le manque à gagner au niveau de l'Union européenne généré par l'insuffisance des compétences linguistiques des personnels : selon cette publication, 11 % des entreprises avaient perdu au moins un contrat en raison de cette inadéquation ; le manque à gagner sur une période de 3 ans était évalué à 325 000 € par entreprise en moyenne. En 2011, l'étude PIMLICO (Hagen, 2011) est venue confirmer ce phénomène en se focalisant davantage sur le type de stratégie linguistique mise en place par un échantillon d'entreprises européennes. En outre, une enquête menée au Royaume-Uni en février 2013, « *Languages: the state of the nation: demand and supply of language skills in the UK* », par Teresa Tinsley pour la *British Academy* énonce le besoin stratégique de diversifier davantage l'offre de langues existante pour le marché du travail. Le Centre européen de langues vivantes de Graz s'est également intéressé à ce sujet notamment grâce à l'expertise apportée par le professeur Wolfgang Mackiewicz<sup>1</sup>, au travers du projet LINCQ. Ce projet encourage les entreprises à reconnaître les compétences linguistiques de ses employés. Ces deux dernières enquêtes ont tout particulièrement nourri le questionnaire élaboré par la Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO) et CCI France ayant permis de recueillir l'ensemble des informations statistiques présentées dans ce rapport.

La compétence linguistique apparaît donc comme un facteur de compétitivité au niveau macro-économique, et comme un élément clé de l'employabilité au niveau des individus.

### Focus sur la formation professionnelle linguistique en France

Cet enjeu de compétitivité, lié à un décalage entre le niveau linguistique attendu par les entreprises et le niveau réel des postulants, a généré une offre importante de formation continue en langues à destination des publics adultes. On estime à plus de 800 organismes publics ou privés qui proposent des formations en langues et le chiffre d'affaires annuel des formations représente plus de 370 millions d'euros.

---

<sup>1</sup> Le professeur Mackiewicz est responsable de l'élaboration d'une plate-forme européenne des entreprises qui a lancé le projet CELAN (réseau pour la promotion des stratégies linguistiques pour la compétitivité et l'emploi).

Ce dispositif connaît actuellement un bouleversement important lié à la réforme de la formation professionnelle issue de la loi du 5 mars 2014, qui va très probablement impacter les modalités des formations linguistiques pour adultes. Ainsi, la création du compte personnel de formation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, en lieu et place du DIF, va concerner au premier chef les formations linguistiques, qui correspondent fréquemment à un projet personnel du salarié de développement de son employabilité, indépendamment de la politique de formation de son employeur. Enfin, la réforme place au cœur du dispositif la mesure des résultats de formation et la qualité des organismes de formation, et rend progressivement incontournable l'adossement des formations à des certifications et des diplômes : en ce sens les formations en langues, avec une offre de certifications internationalement reconnue et une norme de compétence européenne (le Cadre Européen de Référence pour les Langues – CERL) disposent d'outils performants pour répondre à ces exigences nouvelles.

Ce dispositif important ne pallie cependant que partiellement les insuffisances linguistiques des salariés français, pour plusieurs raisons :

- de l'avis unanime des linguistes, l'apprentissage d'une langue étrangère est pédagogiquement plus difficile chez l'adulte que chez l'enfant : les résultats sont donc moins probants à court terme ;
- la formation des adultes en langues est un marché très concurrentiel, qui génère des pratiques à l'efficacité parfois discutable (recours excessif à la FOAD, cours par téléphone avec des locuteurs non natifs...) visant avant tout à réduire le coût de la formation.

La performance de la formation initiale constitue donc le premier enjeu de maîtrise des langues étrangères pour les salariés français.

### **Focus sur l'enseignement des langues vivantes étrangères en France**

Le niveau des compétences en langues des élèves français pose problème : selon l'étude européenne sur les compétences linguistiques Surveylang (Commission européenne, 2012), les élèves français âgés de 15 ans se classent avant-derniers parmi les 16 pays participant à l'étude au niveau de la maîtrise de la première langue vivante, et à la 11<sup>e</sup> place pour la deuxième langue apprise. Le rapport de l'Inspection générale de l'éducation nationale « Les enseignements à tirer des résultats des élèves de troisième lors de l'étude européenne réalisée en 2011 sur les compétences en langues étrangères »<sup>2</sup> précise toutefois que les élèves français ont été évalués dans trois activités langagières : la compréhension de l'oral, la compréhension écrite et l'expression écrite. L'expression orale, quant à elle, n'a pas été évaluée.

La rénovation de l'enseignement des langues vivantes, initiée en 2006, vise à améliorer les compétences des élèves en langues en privilégiant notamment l'oral. Dans cette lignée, la réforme du lycée (2008) a amené de profondes modifications dans les épreuves de langues vivantes étrangères au baccalauréat général, technologique et professionnel. À présent, les élèves en classe terminale en séries générales ou technologiques passent obligatoirement des épreuves écrites (compréhension écrite et orale) et orales (expression écrite, expression orale en continu et en interaction) dans deux langues vivantes étrangères. Ainsi, tous les aspects langagiers sont pris en

---

<sup>2</sup> Rapport n° 2013-086, François Monnanteuil, Pascal Jardin, juillet 2013.

compte. Les élèves de la voie professionnelle ont également des épreuves dans une langue vivante étrangère, les spécialités relevant du secteur des services ont des épreuves dans deux langues vivantes étrangères.

Ce rapport, comme celui publié en 2012 par le Comité stratégique des langues, montre que la motivation des élèves, à travers la compréhension de l'enjeu des langues pour leur développement personnel comme pour leur employabilité future, est un facteur clé pour l'amélioration des compétences en langues des élèves français. En retour, celle-ci contribuera à créer une meilleure adéquation avec les besoins du marché du travail et donc, une augmentation de la compétitivité française et européenne en général.

En France, la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République<sup>3</sup> définit la question des langues comme un « moyen privilégié » pour atteindre les objectifs du cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation « Éducation et formation 2020 » (Conseil de l'Union européenne, 2009) dans le domaine de l'employabilité. L'hypothèse défendue par le projet LEMP s'inscrit dans une réflexion globale sur l'apprentissage des langues. Il s'appuie notamment sur deux rapports soulignant les liens entre langues et employabilité : « Les langues au service de l'emploi » (Commission européenne, 2011) et « Les langues font nos affaires » (Davignon É., Albrink W., Dyremose H. & al., 2008).

Au niveau de l'Union européenne, la question des langues est un élément majeur de la stratégie « Éducation et formation 2020 ». L'objectif de Barcelone (maîtrise de deux langues en plus de la langue maternelle) est repris dans le rapport « Multilinguisme : un atout pour l'Europe et un engagement commun » (Commission européenne, 2008), qui cite le « manque de compétences linguistiques » comme le « principal obstacle » à la mobilité des personnels et comme facteur déterminant au regard de l'employabilité en général. Ce rapport invite à une « approche globale, qui vise à étendre le champ du multilinguisme à la cohésion sociale et [...] l'employabilité ». Compte tenu de la place prépondérante de l'anglais au niveau de la première langue étrangère choisie au sein des pays européens non-anglophones, l'enjeu du choix de la seconde langue apparaît comme particulièrement majeur, et fera l'objet d'un focus particulier dans le cadre du projet.

### *Un projet sur financements européens*

L'objectif du projet « Langues et employabilité » (LEMP) est de comprendre comment s'articulent les compétences linguistiques avec le monde du travail. En vérifiant et en analysant précisément les besoins des employeurs dans le domaine des compétences linguistiques (aucune enquête exhaustive menée dans ce domaine en Europe depuis 2006<sup>4</sup>), le consortium LEMP dispose d'informations précises afin de mieux orienter les publics cibles que sont les élèves et leurs parents.

---

<sup>3</sup> Loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République, [JORF n°0157 du 9 juillet 2013](#).

<sup>4</sup> CILT, 2006.

L'objectif général du projet est de contribuer à améliorer l'employabilité des jeunes et de renforcer la compétitivité de la France *via* une meilleure prise en compte des besoins des employeurs. Pour être efficace, cette prise en compte passe par une analyse précise de l'interconnexion entre langues et employabilité en France, qui prend en compte non seulement l'état de la recherche, mais aussi les résultats des enquêtes *ad hoc* menées auprès des employeurs tant au niveau quantitatif que qualitatif.

Sur la base de ce rapport, une vaste campagne d'information et de sensibilisation du public cible (élèves de l'enseignement secondaire général et professionnel et leurs parents) sera mise en place. Elle s'appuiera principalement sur l'action des conseillers d'orientation-psychologues et des chefs d'établissement.

Le consortium a été formé de manière à intégrer de grands acteurs publics dans le domaine de l'éducation et la formation. Il dispose de la légitimité nécessaire et des réseaux adéquats pour contribuer et garantir de pouvoir recueillir l'ensemble des données pertinentes, et d'inscrire l'action du projet dans la durée. Les liens préexistants entre l'ensemble des six partenaires du consortium et l'expérience du chef de file dans la conduite de projets européens constituent autant de garanties pour un déroulement efficace des actions proposées par la présente initiative.

### **Objectif général**

Le projet vise en particulier à :

- obtenir une analyse statistique des offres d'emplois créés afin de comprendre les besoins des employeurs (niveau de recrutement, statut, activités exercées et niveaux attendus de langues, les principaux secteurs d'activités concernés) ;
- exploiter les recommandations du rapport européen « Les langues au service de l'emploi » de manière ciblée ;
- informer et sensibiliser le grand public (élèves et parents d'élèves) par rapport à l'importance de la langue pour la question de l'employabilité ;
- insister sur l'importance du choix de la seconde langue vivante (LV2) ; en France, 96 % des élèves du secondaire étudient l'anglais en première langue vivante (Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche, 2014). La différenciation des profils et la valeur ajoutée se joue donc de plus en plus au niveau du choix de la LV2.

### **Effets escomptés**

- amélioration de la compréhension des besoins des employeurs français ;
- amélioration de la compréhension de l'enjeu des langues par les élèves et leurs parents, donnant lieu à une augmentation de la motivation des élèves, engendrant elle-même une amélioration des compétences linguistiques ;
- renforcement de l'adéquation entre compétences linguistiques présentes dans la population et besoins constatés auprès des entreprises ;
- réduction du nombre de postes potentiels non pourvus faute de candidats présentant le profil adéquat.

## **Les partenaires**

- Centre international d'études pédagogiques – CIEP
- Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Direction générale de l'enseignement scolaire – DGESCO
- CCI France
- Office national d'information sur les enseignements et les professions – ONISEP
- Centre d'études et de recherches sur les qualifications – Céreq et son centre associé, l'IREDU
- Agence Erasmus+ France | Éducation Formation

## *Methodologie*

Le projet LEMP croise plusieurs enquêtes et méthodologies afin de cerner les besoins en compétences linguistiques des employeurs. Un premier volet de l'étude, quantitatif, repose sur l'analyse des réponses à un questionnaire en ligne, qui a été enrichi ensuite par des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables d'entreprise, deuxième volet qualitatif. De plus, une analyse de contenu a été menée sur les annonces d'offres d'emploi déposées sur les sites Internet de Pôle emploi et de l'Apec (Association pour l'emploi des cadres).

### **Une enquête en ligne**

Le consortium a conçu, diffusé et analysé cette enquête en ligne. Elle avait pour objectif de mieux connaître les besoins linguistiques des entreprises et comportait trois axes : profil de l'entreprise, compétences attendues lors des processus de recrutement et besoins linguistiques de l'entreprise.

CCI France était chargée du déploiement de l'enquête en ligne, en s'appuyant sur les contacts des Centres d'Étude de Langues (CEL) rattachés aux Chambres de commerce et d'industrie. Afin de garantir une diffusion la plus large possible, les CEL étaient invités à envoyer le lien vers l'enquête en ligne à l'ensemble de leurs contacts entreprises.

Les CCI ont diffusé le lien vers l'enquête en ligne auprès de leur réseau. Les entreprises ont été invitées à répondre à ce questionnaire entre le 25 juillet et le 31 octobre 2014. CCI France a relancé à quatre reprises le réseau, toujours dans le souci de la plus large diffusion possible auprès des entreprises. 801 entreprises ont retourné un questionnaire complet et validé.

Il importe de noter que le mode d'enquête n'assure pas la représentativité de l'échantillon par rapport à la population des entreprises composant le système productif français et, en particulier, ne prétend pas estimer la part des entreprises ayant des besoins en langues étrangères. En revanche, les résultats de l'enquête apportent un éclairage précieux sur des thèmes tels que les modes d'évaluation des compétences des candidats à l'emploi, l'usage qui est fait des langues étrangères dans le contexte professionnel, ou encore le rôle des langues dans la carrière professionnelle en termes de formation, d'évolution et de mobilité. La richesse de l'analyse est garantie par la diversité des entreprises répondantes, de taille et de secteur variés.

### **Des entretiens qualitatifs semi-directifs**

L'objectif des entretiens menés par téléphone par le Céreq-IREDU était de comprendre les usages et les enjeux actuels des compétences en langues étrangères à travers les témoignages des responsables d'entreprise. Quatorze responsables d'entreprise, sept femmes et sept hommes, ont participé à cette phase du projet, en donnant des précisions sur leurs réponses à l'enquête en ligne, des exemples sur le recrutement, les carrières des salariés ayant des compétences linguistiques, la stratégie de développement des langues dans leur entreprise, leurs visions personnelles et/ou professionnelles des compétences linguistiques. Ces entretiens semi-directifs téléphoniques de quinze minutes en moyenne ont été réalisés début décembre 2014.

Les caractéristiques des entreprises participantes à l'enquête téléphonique sont les suivantes :

- 7 entreprises de l'industrie, 2 dans les activités de service, 1 dans l'agriculture, 1 dans la santé, 1 dans les arts et spectacles, 1 dans les activités financières, 1 dans le commerce.
- 5 entreprises de plus de 250 salariés, 4 entreprises de moins de dix salariés, 3 entreprises de 10 à 49 salariés, 2 entreprises de 50 à moins de 250 salariés.

Entretien n°1	un directeur d'une entreprise de santé, action sociale de moins de dix salariés
Entretien n°2	un directeur d'entreprise industrielle de moins de dix salariés
Entretien n°3	un directeur d'entreprise industrielle de moins de 50 salariés
Entretien n°4	une responsable ressources humaines dans une entreprise de services de moins de 50 salariés
Entretien n°5	une directrice des ressources humaines d'une entreprise de services de plus de 250 salariés
Entretien n°6	un directeur d'une entreprise agricole de 10 à 49 salariés
Entretien n°7	un dirigeant d'une entreprise financière de moins de dix salariés
Entretien n°8	un directeur d'une entreprise de moins de dix salariés dans le commerce international
Entretien n°9	un directeur commercial d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés
Entretien n°10	une gestionnaire de personnel d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés
Entretien n°11	une responsable emploi-formation-développement d'une entreprise industrielle de plus de 250 salariés
Entretien n°12	une responsable formation d'une entreprise d'activités récréatives de plus de 250 salariés
Entretien n°13	une responsable ressources humaines d'une entreprise industrielle de plus de 250 salariés
Entretien n°14	une responsable ressources humaines d'une entreprise industrielle de plus de 250 salariés

### **Une étude des offres d'emploi**

L'objectif initial était de repérer un corpus d'environ 2 000 offres d'emploi, sur les sites Internet de Pôle emploi et de l'Apec, durant les mois de mai et de juin 2014. Sans viser à une représentation statistique des offres d'emploi en France, ce qui serait d'ailleurs impossible du fait des deux intermédiaires choisis, le but était d'essayer d'avoir une large palette d'emplois proposés dans les différentes annonces. La DGESCO souhaitant un échantillon le plus large possible, tous diplômés et tous secteurs d'activités confondus, il a été décidé, dans un premier temps, de collecter un échantillon aléatoire des offres d'emploi au fur et à mesure de leur parution, sans aucune sélection sur leur contenu. Cet échantillon « général » comprend 801 annonces collectées. Afin de limiter le risque d'obtenir un nombre limité d'annonces mentionnant le critère linguistique, un second échantillon a été constitué avec au moins une exigence linguistique comme critère de recrutement. Il comporte 728 annonces. Par ailleurs, d'autres informations ont été recueillies afin de mettre en évidence le type d'exigence linguistique requis en fonction du poste proposé, mais aussi pour connaître la langue souhaitée/requise, la présence éventuelle de plusieurs langues, les liens existant entre les exigences linguistiques et les autres critères de recrutement.

## Première partie

# Analyse des besoins des compétences en langues du côté des entreprises

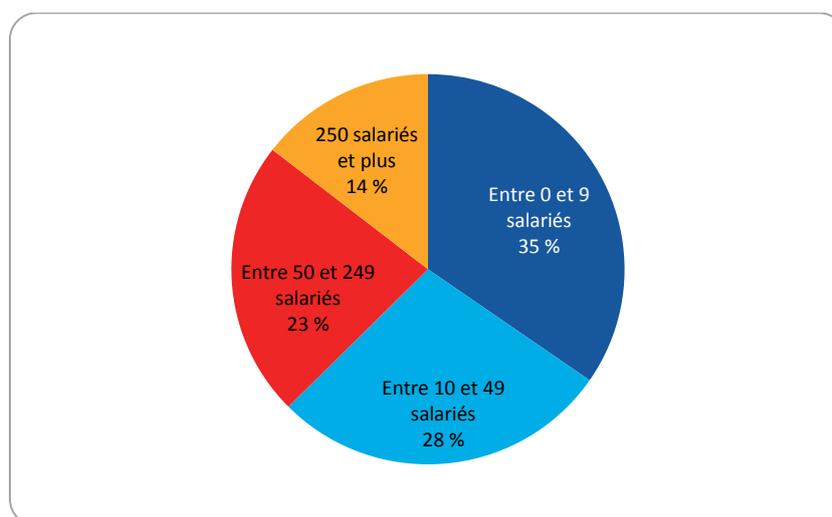
Cette première partie présente les intérêts, les usages, les enjeux actuels des compétences en langues étrangères appréhendés par les responsables et les salariés de 801 entreprises. Le lien entre langue et employabilité apparaît à travers les chiffres et les analyses, illustrés par des témoignages concrets recueillis lors de l'enquête en ligne ou lors des entretiens téléphoniques<sup>5</sup>.

### 1. Profil des entreprises et des répondants

Environ deux tiers des réponses viennent d'entreprises de moins de 50 salariés, le quart d'entreprises entre 50 et 249 salariés et 14 % de grandes entreprises (+ de 250 salariés). L'intérêt de cette étude permet de connaître les besoins linguistiques des petites et moyennes entreprises sachant que généralement les grandes entreprises ont déjà leur propre stratégie linguistique<sup>6</sup>.

Le tiers des répondants à l'enquête en ligne sont des chefs d'entreprise et directeurs-directrices, le quart sont des responsables le plus souvent des ressources humaines ou de formation, des achats/ventes, des finances, et 15 % sont des gérant-e-s. Les assistant-e-s ou adjoint-e-s de direction, de ressources humaines, de formation, de commerce ont aussi participé à l'enquête, aux côtés des cadres, des agents de maîtrise, des secrétaires et des employé-e-s. Cet ensemble souligne l'intérêt et la diversité des personnes qui ont participé à l'enquête et ont ainsi contribué à la richesse des informations.

**Graphique 1. Taille de l'entreprise**



Lecture : 35 % des réponses viennent d'entreprises de moins de 10 salariés.

Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

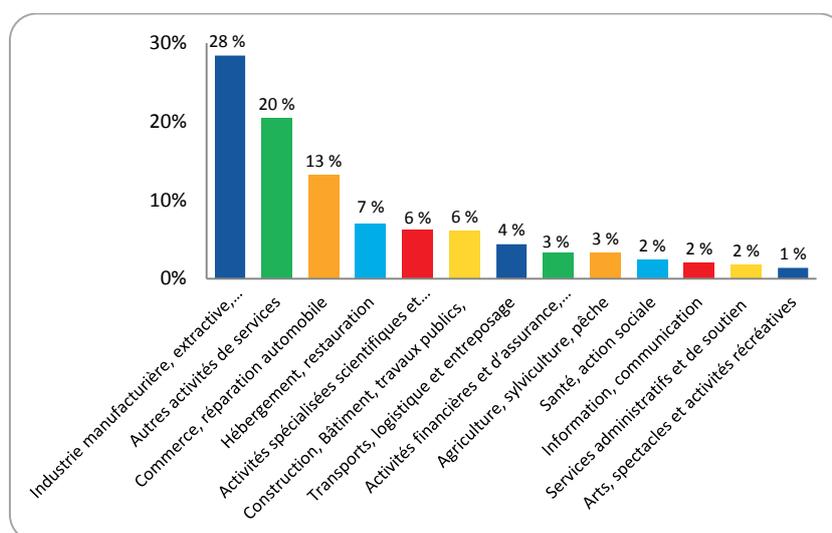
<sup>5</sup> Les réflexions des personnes répondantes aux deux enquêtes sont reproduites dans le texte en « *italique* ». Ces entretiens sont en partie retranscrits en annexes 1 et 2.

<sup>6</sup> Compte tenu de la méthodologie de l'enquête, les microentreprises (de 0 à 9 salariés) représentant 94 % du tissu productif français (INSEE) sont sous-représentées dans l'enquête en ligne. Néanmoins, la diversité des entreprises par taille et par secteur reste importante pour la richesse de l'analyse.

Les entreprises répondantes couvrent tous les secteurs d'activités selon le codage officiel NAF<sup>7</sup> ainsi que l'ensemble du territoire et deux territoires d'outre-mer (TOM). Les services représentent ainsi les deux tiers des entreprises répondantes (dont 13 % dans le commerce et la réparation d'automobiles), 28 % sont des entreprises de l'industrie, 6 % dans la construction et 3 % dans l'agriculture. Ces entreprises ne sont pas majoritairement celles qui ont une implantation européenne ou internationale (43 %), l'étendue de leur activité est locale pour le quart d'entre elles.

Quatre entreprises sur dix accueillent des stagiaires ou des salariés étrangers. Cet accueil évolue avec la taille des entreprises et l'étendue de leur activité, notamment mondiale (61 %) et européenne (42 %). Cependant près de 30 % des entreprises de moins de cinquante salariés, ou celles dont l'étendue est plus restreinte, reçoivent aussi des salariés ou stagiaires étrangers.

**Graphique 2. Secteurs d'activité**



Lecture : 28 % des réponses viennent des entreprises de l'industrie.  
 Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

## Des besoins linguistiques variés selon les secteurs d'activité et l'implantation des entreprises.



<sup>7</sup> Nomenclature d'activités françaises (INSEE). Compte tenu de la méthodologie, l'enquête ne prétend pas à une représentativité au sens statistique, elle vise à dégager les grandes tendances sur les besoins et les usages des compétences linguistiques par les employeurs à travers la diversité des entreprises tant au niveau des secteurs d'activité que des effectifs. Néanmoins, la répartition sectorielle est proche de celle des actifs au plan national avec une représentation plus importante des entreprises de l'industrie. De plus, l'enquête en ligne a permis de sensibiliser près de 1 800 entreprises à la question des compétences linguistiques.

## 2. Importance des langues étrangères lors du recrutement

45 % des entreprises déclarent que les compétences en langues sont souvent ou toujours un critère de sélection lors de la phase de recrutement. Elles considèrent, à compétences égales des candidats, que le critère linguistique fait la différence. En effet, une entreprise sur deux recherche cette compétence chez les candidats à l'embauche.

Les réponses des entreprises à la question de la prise en compte des compétences linguistiques lors du processus d'embauche corroborent l'étude des offres d'emploi analysée par le Céreq-IREDU<sup>8</sup>. Ainsi, la maîtrise d'une langue étrangère, notamment l'anglais, est exigée dans le quart de l'ensemble des offres d'emploi parues sur les sites Internet de l'Apec et de Pôle emploi durant les mois de mai et juin 2014.



**Une entreprise sur deux recherche une compétence linguistique chez les candidats lors du recrutement. À compétences égales, le critère linguistique fait la différence.**

« *L'anglais est un critère de sélection* » comme le soulignent plusieurs responsables d'entreprise interrogés. Ainsi, un directeur<sup>9</sup> travaillant à l'international depuis une dizaine d'années témoigne que lors d'un entretien de recrutement, seules les compétences techniques, aussi bonnes soient-elles, ne suffisent plus. Il précise que la maîtrise de l'anglais favorise les carrières internationales et donne accès à des postes « *très intéressants plus élevés dans la hiérarchie des salaires* ». De même, la responsable d'une grande entreprise industrielle confirme cette nécessité lors du recrutement d'une assistante commerciale, poste ciblé dans l'annonce avec exigence de l'anglais : « *Nous avons reçu le CV d'une personne qui avait des compétences professionnelles et des diplômes qui correspondaient effectivement au poste. Mais cette personne ne parlait pas un niveau d'anglais suffisant et donc, on a écarté sa candidature uniquement sur ce motif-là* »<sup>10</sup>. « *L'anglais est impératif [...] S'il y a un candidat qui ne parle pas l'anglais, cela n'ira pas plus loin, je ne regarde même pas son CV* », ajoute ce directeur d'une petite entreprise commerciale<sup>11</sup>. Enfin, le directeur d'une entreprise agricole précise : « *Si on prend un poste de management, si on veut monter dans la hiérarchie, aujourd'hui j'impose des compétences sur les langues étrangères alors cela peut être l'anglais, un peu d'espagnol parce qu'on travaille sur l'Espagne, enfin c'est surtout l'anglais et c'est clair que maintenant c'est un critère qu'on met en avant, que l'on prend en compte au même niveau d'ailleurs que les autres critères techniques* »<sup>12</sup>.

De plus, la nécessité de maîtriser deux langues étrangères est citée dans quatre offres d'emploi sur dix pour les annonces avec exigence de langue étrangère<sup>13</sup>. Si les compétences linguistiques apparaissent comme une composante à part entière dans ce moment décisif, il est également opportun pour l'employeur de vérifier les compétences en langues des postulants.

<sup>8</sup> Cf. Céreq-IREDU, Offres d'emploi – Analyse, 2014 présentées dans la seconde partie de ce rapport.

<sup>9</sup> Directeur d'une entreprise de santé, action sociale de moins de dix salariés, extrait entretien 1. Annexe 1.

<sup>10</sup> Extrait entretien 14. Annexe 1.

<sup>11</sup> Extrait entretien 8. Annexe 1.

<sup>12</sup> Extrait entretien 6. Annexe 2.

<sup>13</sup> Cf. Céreq-IREDU, Offres d'emploi – Analyse, 2014 présentées dans la seconde partie de ce rapport.

« Sans l'anglais, on ne peut pas faire de carrière internationale » (directeur d'une entreprise de moins de dix salariés).

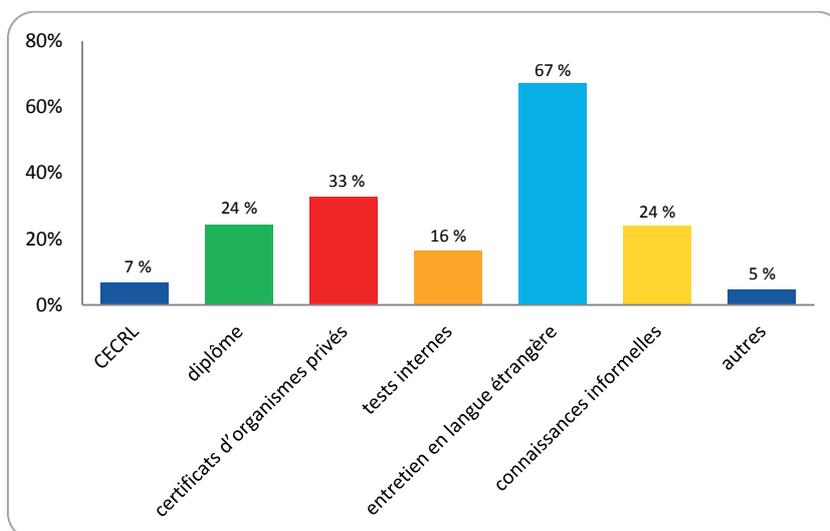


## 2.1. Évaluation des compétences en langues par l'entreprise

L'évaluation s'effectue par une conversation en langue étrangère au moment de l'entretien d'embauche pour les deux tiers des entreprises. La plupart prennent en considération plusieurs éléments pour connaître plus précisément le niveau de maîtrise de langue étrangère d'un postulant et mixent une conversation ou un dialogue, avec la présentation du diplôme et/ou des certificats d'organismes privés (TOEIC, TOEFL, GMAT, BULATS), et aussi présentation du niveau du Cadre européen de compétences de référence en langue (CECRL), en ajoutant des connaissances informelles (mobilité, relations familiales) et/ou des tests internes.

Seules 36 % des entreprises précisent évaluer fréquemment<sup>14</sup> les compétences en langues des postulants. Dans l'ensemble, elles recrutent sur les compétences linguistiques déclaratives de ceux-ci mais d'autres préfèrent vérifier. L'entretien en langue étrangère est ainsi privilégié par un grand nombre d'entreprises comme le signalent plusieurs responsables interrogés qui n'hésitent pas à tester le niveau des postulants par ce biais, tout en croisant les sources de vérification.

**Graphique 3. Évaluation des compétences en langues des postulants**



Lecture : 7 % des entreprises évaluent les compétences en langues des postulants sur présentation du niveau du Cadre européen de compétences de référence en langues (CECRL).

Note : la somme des pourcentages dépasse 100 %, car plusieurs réponses étaient possibles.

Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

**L'entretien en langue étrangère est privilégié par un grand nombre d'entreprises pour vérifier le niveau du postulant.**



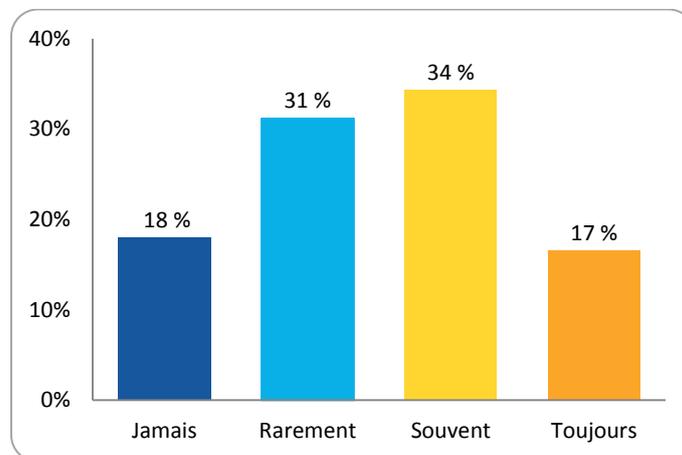
<sup>14</sup> Le terme fréquemment regroupe les réponses « souvent » et « toujours » dans le questionnaire en ligne.

## 2.2. Intérêt de la mobilité internationale

Une entreprise interrogée sur deux prend en compte fréquemment les expériences internationales de mobilité lors de la phase de recrutement. Ce résultat peut être rapproché de l'analyse des offres d'emploi par le Céreq-IREDU, qui précise que « *la mobilité géographique est associée à une plus forte compétence linguistique : près de la moitié des offres d'emploi citant la mobilité comme critère mentionnent aussi la maîtrise de deux langues étrangères* »<sup>15</sup>. Néanmoins, parmi les répondants, seuls 19 % déclarent que la mobilité des salariés de leur entreprise (ou de certains d'entre eux) est fréquente.

« *Aujourd'hui que la planète est réduite à la taille d'un village, et que tout le monde voyage à l'étranger, aucune entreprise ne peut satisfaire sa clientèle (et donc se développer) sans se mettre à sa portée en parlant sa langue* » (directeur d'une entreprise de transport).

**Graphique 4. Prise en compte des expériences internationales de mobilité du postulant**



Lecture : lors de l'entretien d'embauche, 34 % des entreprises prennent souvent en compte les expériences internationales de mobilité du postulant.

Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

Cette mobilité géographique évolue selon la taille de l'entreprise et l'étendue de son activité. Le tiers des entreprises de plus de 250 salariés et 20 % des entreprises de 10 à 49 salariés attestent de déplacements à l'étranger fréquents. Quant au secteur, cela concerne 52 % des salariés dans les activités spécialisées scientifiques et techniques, 28 % dans l'industrie et 11 % dans le commerce. Lorsque les salariés de l'entreprise se déplacent fréquemment à l'étranger, l'usage des langues étrangères est essentiel. Parmi les entreprises à forte mobilité des salariés, la moitié déclarent aussi des difficultés de recrutement.



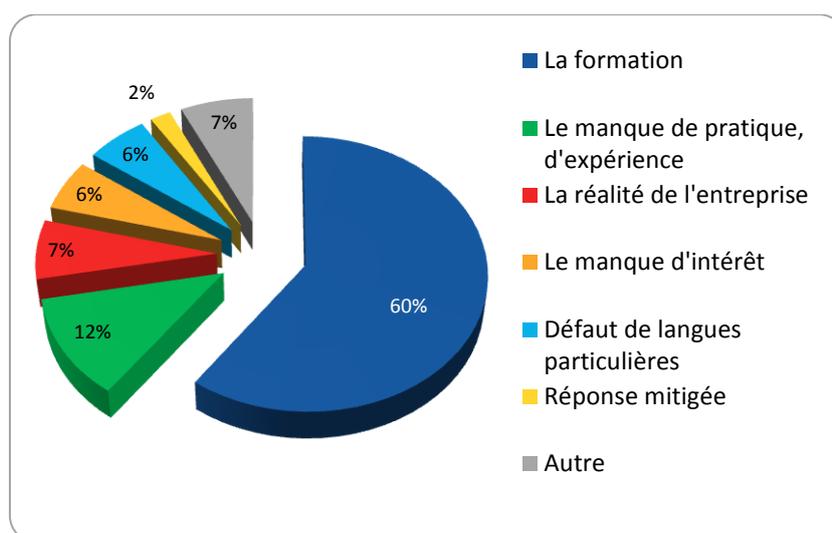
**Une entreprise sur deux prend en compte les expériences internationales de mobilité du postulant lors de la phase de recrutement.**

<sup>15</sup> *Id.* p. 13.

## 2.3. Des difficultés pour trouver des compétences linguistiques

Le tiers des entreprises indiquent leurs difficultés à recruter un postulant ayant les compétences linguistiques requises pour le poste visé. 180 personnes ont explicité les raisons de ces difficultés, qui sont à leurs yeux liées principalement à l'insuffisance de la formation scolaire et universitaire (60 %), aux manques de pratique ou d'expérience à l'étranger (12 %), liées de surcroît à un manque d'intérêt et de motivation pour l'apprentissage des langues (6 %), mais aussi au décalage avec la réalité du monde de l'entreprise ou la localisation de l'entreprise (7 %), au défaut de diversification des langues (6 %).

Graphique 5. Les principales raisons des difficultés



Lecture : la formation est la raison citée par 60 % des répondants.

Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

### Des difficultés liées à la formation

Le motif principal qui transparaît dans les réponses est celui de la formation et des modalités d'apprentissage des langues en France pour près de 60 % des personnes répondantes, qui spécifient plusieurs aspects négatifs plus ou moins contradictoires par ces quelques mots : « *la faiblesse de l'enseignement des langues* », « *apprentissage de la langue trop scolaire* », « *le manque d'efficience* », « *très mauvaise formation aux langues depuis l'école primaire* », « *formation linguistique trop tardive dans le cursus* », « *les langues étrangères ne sont pas bien maîtrisées à l'oral par les postulants* », « *la formation en langues étrangère est délaissée* ». Le niveau scolaire est mis en cause<sup>16</sup>, parfois vivement critiqué, à travers les expressions « *très faible* », « *très bas* », « *insuffisant* », « *trop scolaire* », « *plus littéraire que commercial* ».

De plus, 12 % des personnes insistent sur l'acquisition sans pratique, ni expérience ou immersion à l'étranger. Ainsi, un responsable de formation explique que : « *si le postulant n'a pas d'expérience à l'étranger ou de pratique de la langue ou des langues étrangères en dehors du contexte scolaire, en règle générale le niveau scolaire reste toujours insuffisant et loin de la réalité du terrain* ». De même,

<sup>16</sup> D'autres enquêtes soulignent le regard relativement plus critique des employeurs en France : ainsi seulement 48 % sont satisfaits des compétences en langues étrangères des diplômés du supérieur contre une moyenne de 67 % des employeurs de l'Union européenne (Eurobarometer, 2010).

un directeur ajoute : « *la plupart sont des personnes qui n'ont pas eu de mobilité à l'international et qui n'ont pas eu la nécessité d'utiliser une langue vivante, donc manquent de réflexe et de vocabulaire linguistique* ». Dès lors, ce manque de pratique à l'oral, d'expériences ou de voyages (à titre professionnel et/ou privé) dans des pays étrangers, entraîne des difficultés à communiquer. Pour quelques-uns, « *les Français ne pratiquent pas assez l'anglais dans la vie de tous les jours* », « *la faiblesse en vocabulaire et grammaire et surtout peu de pratique de la langue, ânonnements, hésitations et fautes grossières* », « *l'absence d'occasions de pratiquer dans le milieu professionnel* » sont évoqués. Un cadre dirigeant de l'hôtellerie-restauration précise que « *trop souvent les postulants n'ont pas d'expérience à l'étranger, ce qui est dommage car dans notre métier nous partageons des cultures très différentes et sommes amenés en ayant voyagé à très souvent mieux comprendre et anticiper les besoins de la clientèle* ».

D'autres relèvent le manque d'intérêt, de motivation ou d'appétence de la part des Français pour les langues étrangères (6 %) : « *pas d'intérêt des postulants pour les langues étrangères* », « *pas dans la préoccupation des personnes* », « *pas de prise de conscience à l'école de l'importance des langues* ».

### **Des difficultés liées au monde des entreprises**

Les difficultés identifiées par 7 % des personnes interrogées ont un lien avec la localisation de l'entreprise ou avec les compétences linguistiques décrites comme trop éloignées de la réalité du terrain. En effet, être compétent en langue étrangère en classe est bien différent de la réalité au quotidien dans la vie d'une entreprise. Selon leurs propos, « *l'enseignement des langues étrangères en France n'est pas adapté au besoin des entreprises* » et « *ne répond pas aux exigences et niveaux requis dans les entreprises internationales* ». Quelques-uns soulignent « *une inadéquation entre ce qui a été appris/niveau (ex : BTS) et demandes du poste (particulièrement oral)* », ou la « *faible part des langues étrangères dans un cursus scolaire d'ingénieur technique* ».

Dans certaines zones isolées ou rurales, il paraît difficile de trouver des postulants, alors qu'il « *est tout à fait possible de rencontrer des candidats qui maîtrisent l'anglais à Paris, Lyon ou Bordeaux* ». « *L'activité saisonnière, le territoire rural* » peuvent être aussi peu attractifs pour certains. Cela est expliqué par un gestionnaire ressources humaines : « *Les candidats de notre zone géographique n'ont que peu de connaissances en langues étrangères et ont rarement travaillé sur un poste les nécessitant* ». Un directeur industriel affirme : « *L'entreprise est située dans une région éloignée des grosses agglomérations ou zones à forte concentration en industrie, il est difficile de faire venir les talents* ».

Certains mentionnent le manque de candidats parlant des langues particulières (allemand, italien, espagnol, chinois, polonais...), parfois en lien avec des diplômes ou avec certains postes de travail comme par exemple un comptable maîtrisant l'anglais, ou des ingénieurs et techniciens parlant l'allemand, ou « *des langues étrangères techniques et spécifiques à l'aéronautique* ».

## Une amélioration du niveau de langue

Quelques réponses à tonalité positive apparaissent sur le fait de trouver des postulants ayant les compétences requises en langues étrangères, qui s'améliore avec les jeunes générations<sup>17</sup>. Ainsi, la responsable des ressources humaines d'une grande entreprise industrielle atteste que « *les partenariats à l'étranger se multiplient, et on voit des jeunes générations, des jeunes de 25-30 ans qui ont beaucoup plus de compétences linguistiques que des gens de 40-45 ans* ». De même, une autre responsable d'une entreprise souligne le développement des classes bilingues en Alsace et des candidatures y faisant référence : « *Je reçois des CV des jeunes dans la région qui ont été dans des classes bilingues et l'anglais est bon, il vaut mieux apprendre l'allemand d'abord et forcément le niveau d'anglais sera bon...* ». Le directeur d'une entreprise industrielle de moins de 50 salariés apporte une réponse mitigée : « *Le niveau en langues étrangères des jeunes diplômés reste insuffisant bien que nous notons une amélioration. Le problème se pose surtout pour les profils inférieurs à bac+3* ».

## L'importance du critère linguistique

Il semble donc à travers ces diverses réponses, que le critère linguistique soit en mesure de faire la différence pour une part significative des recrutements. Ainsi, une responsable ressources humaines d'une grande entreprise industrielle témoigne : « *Maintenant que je suis dans les ressources humaines, je me rends compte que cette compétence des langues en France manque en général. Quand on recrute des profils parisiens, on a souvent des personnes qui ont travaillé dans des entreprises internationales, mais pour les profils principalement de province, la compétence linguistique fait défaut. En marketing on en trouve davantage. C'est un métier technique et ils utilisent beaucoup l'anglais technique. Notamment dans les fonctions ressources humaines, quand on recherche des personnes qui parlent l'anglais, quand on recherche un profil qui a à la fois une compétence en RH et en anglais, alors là on ne trouve pas. Dernièrement j'ai cherché longtemps et effectivement la langue a été le critère de choix et ensuite on s'intéressait aux compétences précises. Dans notre sélection, on regardait d'abord si la personne parlait l'anglais et ensuite les compétences requises dans le métier à pratiquer. On a mis beaucoup du temps et on a eu le choix entre deux candidats* ».<sup>18</sup>

**Le tiers des entreprises indiquent leurs difficultés à recruter un postulant ayant les compétences linguistiques requises pour le poste visé.**



---

<sup>17</sup> Entretiens 3, 10 et 13.

<sup>18</sup> Extrait entretien 13. Annexe 1.

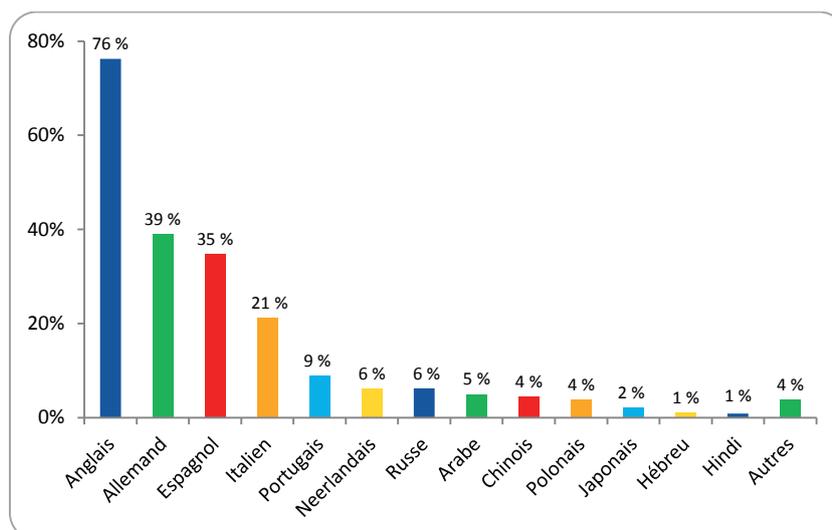
### 3. Usages et enjeux des compétences en langues étrangères

La moitié des entreprises déclarent que leurs salariés utilisent au moins une langue étrangère. L'usage fréquent ou permanent de langues étrangères se retrouve aussi dans les entreprises dont l'activité est locale ou nationale (près de 30 %). Quant au secteur, la mobilisation de compétences linguistiques s'impose largement dans les activités spécialisées scientifiques et techniques (83 %), dans l'hébergement et la restauration (68 %), mais aussi dans l'industrie (63 %).

#### 3.1. La diversité des langues au sein des entreprises

L'enquête permet d'identifier la diversité des besoins linguistiques. Si l'anglais est la première langue la plus utilisée au sein des entreprises, l'allemand, l'espagnol et l'italien figurent dans le quatuor de tête. Il est néanmoins intéressant de constater la variété des langues citées par les entreprises ; par ordre décroissant : le portugais, le russe, le néerlandais, l'arabe, le chinois, le polonais, le japonais, l'hébreu et l'hindi. Près de 14 % des entreprises souhaiteraient disposer de compétences dans d'autres langues étrangères que celles déjà utilisées par leurs salariés comme le grec, le hongrois, le basque et l'esperanto, le roumain, le bulgare, le serbe, le slovène.

Graphique 6. Langues les plus utilisées au sein des entreprises



Lecture : 39 % des entreprises répondantes citent l'allemand comme langue utilisée.  
Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

Les répondants à l'enquête qualitative mettent en lumière leurs besoins en matière de diversité linguistique. Même si l'anglais domine comme le précise un directeur d'une entreprise agricole de 10 à 49 salariés car « *c'est la langue qu'on utilise le plus même en France* », d'autres langues sont également mentionnées telles que « *l'espagnol, le russe et le chinois* ».

Les témoignages de directeurs de petites ou moyennes entreprises exerçant dans des secteurs différents (agriculture, santé, finances), expliquent qu'avoir une diversité des langues parlées au sein de leurs établissements peut s'avérer être un atout<sup>19</sup> : « *s'il y a quelqu'un qui parle l'espagnol cela m'intéresserait aussi parce que c'est la troisième langue* » ajoute ce même directeur d'une entreprise agricole. « *Si vous avez quelqu'un qui parle à l'heure actuelle des langues pour tout ce qui est Russie*

<sup>19</sup>Extraits d'entretiens 1 et 6. Annexe 2.

et Chine c'est important » explique ce dirigeant qui parle lui-même quatre langues (français, anglais, espagnol, néerlandais) dans une entreprise centrée sur la gestion du patrimoine sur tous les continents, où « tous les gens dans la finance parlent anglais »<sup>20</sup>.

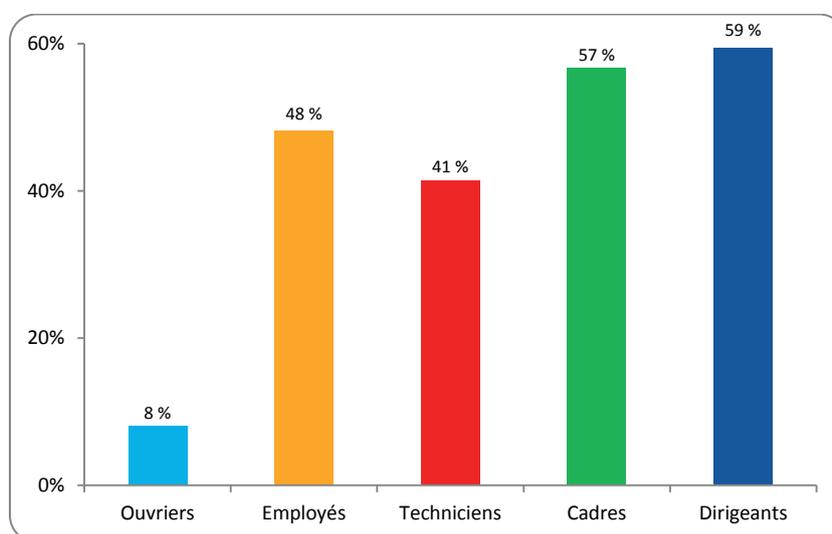
**L'anglais est incontournable et la nécessité d'une plus grande diversité linguistique apparaît : 21 langues étrangères sont citées par les entreprises.**



### 3.2. Par qui les langues sont-elles utilisées ?

Près de 20 % des entreprises déclarent que l'ensemble de leur personnel utilise les langues étrangères, avec une dominante pour les cadres et les dirigeants ; les employés et les techniciens en ont également l'utilité.

**Graphique 7. Utilisation des langues étrangères selon les professions**



Lecture : 41 % des répondants ont cité les techniciens parmi les salariés amenés à utiliser des langues étrangères au sein de l'entreprise.

Note : la somme des pourcentages dépasse 100 %, car plusieurs réponses étaient possibles.

Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

Plusieurs responsables d'entreprises interviewés explicitent qu'à chaque niveau de l'entreprise, le personnel est amené à pratiquer une ou plusieurs langues étrangères. Une responsable affirme concrètement, dans le cas de l'entreprise de services dans laquelle elle travaille, que les besoins linguistiques varient d'un poste à l'autre<sup>21</sup> : « ceux pour lesquels c'est nécessaire, ce sont certains agents de maîtrise et l'ensemble des cadres, parce qu'effectivement [le service des] achats peut être amené à prospecter à l'étranger, on travaille avec des sous-traitants [...] ».

En outre, la situation géographique d'une entreprise peut être un facteur qui détermine l'utilisation d'une langue par rapport à une autre. Cette même responsable précise qu'afin de pourvoir un poste d'agent en Belgique dans la région flamande, les compétences en langues vont faire partie des critères de recrutement : « On va chercher un profil d'un candidat qui parlera a minima l'allemand,

<sup>20</sup> Extrait d'entretien 7. Annexe 2.

<sup>21</sup> Extrait d'entretien 4. Annexe 2.

*l'anglais et le néerlandais. Mais c'est parce qu'on est dans une région particulière où il est extrêmement important de parler ces langues* ». Une autre responsable d'une entreprise industrielle, située en Alsace, met en évidence l'intérêt de parler l'allemand, notamment pour les ouvriers devant effectuer de nombreuses missions en Allemagne, mais aussi l'anglais avec des projets de développement à l'étranger hors de l'Europe<sup>22</sup>.

Lors d'un besoin de compétences spécifiques ponctuelles en langues étrangères, près du tiers des entreprises font intervenir un de leurs salariés ou « *le dirigeant qui parle plusieurs langues* ». D'autres sollicitent à part égale soit un service de traduction en ligne, soit un traducteur-interprète. Mais, plusieurs ont une stratégie multiple et sollicitent maints salariés ou associés et services de traduction, quand d'autres font appel à des « *organismes de formation* », « *des clients fidèles ou entreprises partenaires* », « *des contacts amicaux* », etc.

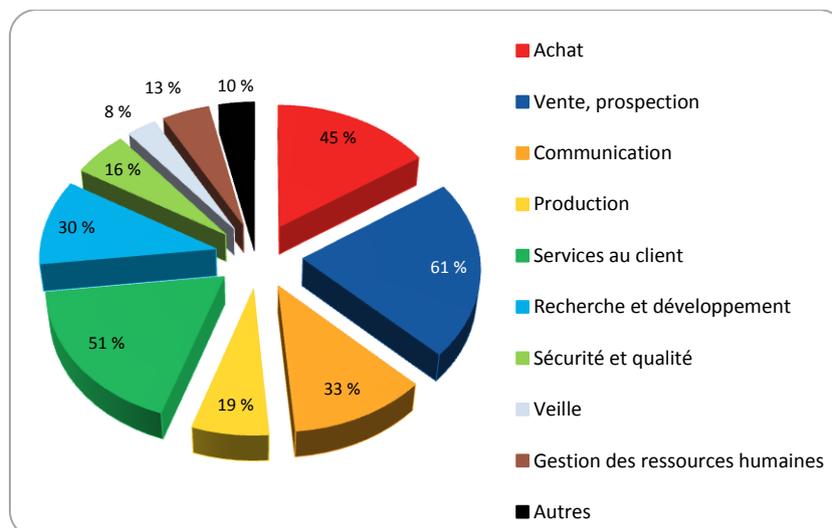


**À chaque niveau de l'entreprise, le personnel est amené à pratiquer une ou plusieurs langues étrangères.**

### 3.3. Quels sont les services utilisant plus particulièrement les langues ?

Parmi les services internes à l'entreprise, ceux qui utilisent le plus les langues étrangères sont ceux de la vente-prospection, du service aux clients et aux achats. Mais dans la plupart des réponses, l'ensemble des services de l'entreprise pratiquent les langues étrangères, allant de la communication, la production, à la sécurité et qualité, la recherche et développement, la gestion des ressources humaines.

**Graphique 8. Services utilisant plus spécifiquement les langues au sein des entreprises**



Lecture : 45 % des répondants ont cité les achats parmi les services de l'entreprise utilisant spécifiquement les langues étrangères.

Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

<sup>22</sup> Extrait d'entretien 10. Annexe 2.

Les besoins linguistiques varient d'un poste à l'autre mais également d'un service à l'autre comme le mettent en exergue les entretiens qualitatifs menés par le Céreq-IREDU. Une responsable<sup>23</sup> énumère les différents services de son entreprise utilisant l'anglais dans leurs activités professionnelles « *pour la partie des ventes, c'est une obligation absolue, comme pour le bureau d'études parce qu'ils font des rédactions en anglais et sont en contact direct avec les clients sur la partie technique et donc tout le marketing – pour lesquels c'est indispensable – et ensuite notre département métrologique où ils sont en contact avec les clients pour donner des explications et la rédaction de rapports qui se fait en anglais. Pour nous à vrai dire cela touche l'ensemble de l'entreprise, notamment la comptabilité étant donné qu'on envoie les factures à l'étranger. Le contrôle de gestion c'est la même chose car on travaille avec tous ces pays à l'étranger. On est une entreprise en croissance* ».

Au travers des témoignages, il en résulte que maîtriser une langue vivante est l'une des composantes permettant aux différents services des entreprises de travailler à l'export, de s'ouvrir à un marché international, de renforcer leur position, de se faire connaître, de comprendre les attentes des autres pays européens et de mieux communiquer<sup>24</sup>.

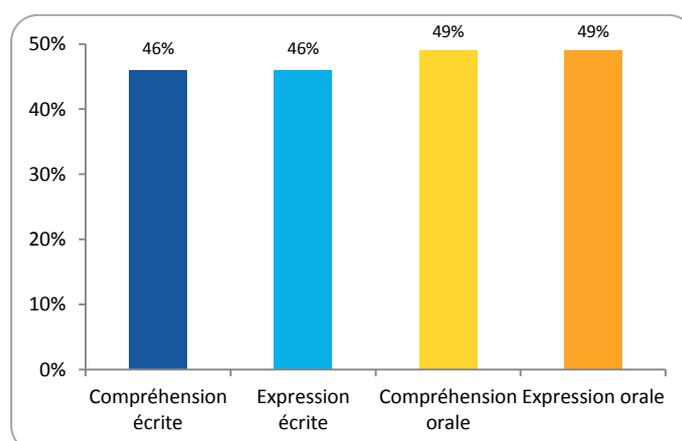
**Les besoins linguistiques varient d'un poste à l'autre mais également d'un service à l'autre.**



### 3.4. Pour quelles activités langagières ?

La plupart des entreprises utilisent les langues aussi bien à l'oral qu'à l'écrit. Dans une entreprise sur deux, la compréhension de l'écrit, l'expression écrite (rédaction de courriels, lettres, commandes...), la compréhension orale (comprendre un interlocuteur, conversation téléphonique...) et l'expression orale (parler, échanger, présenter...) sont fréquemment mobilisées. Tous les aspects linguistiques sont donc nécessaires au sein de l'entreprise, l'oral n'étant que très légèrement privilégié par rapport à l'écrit (+3 %).

**Graphique 9. Utilisation de l'écrit et de l'oral dans les entreprises**



Lecture : 46 % des entreprises répondantes mobilisent les langues étrangères à l'écrit (compréhension et expression écrites).

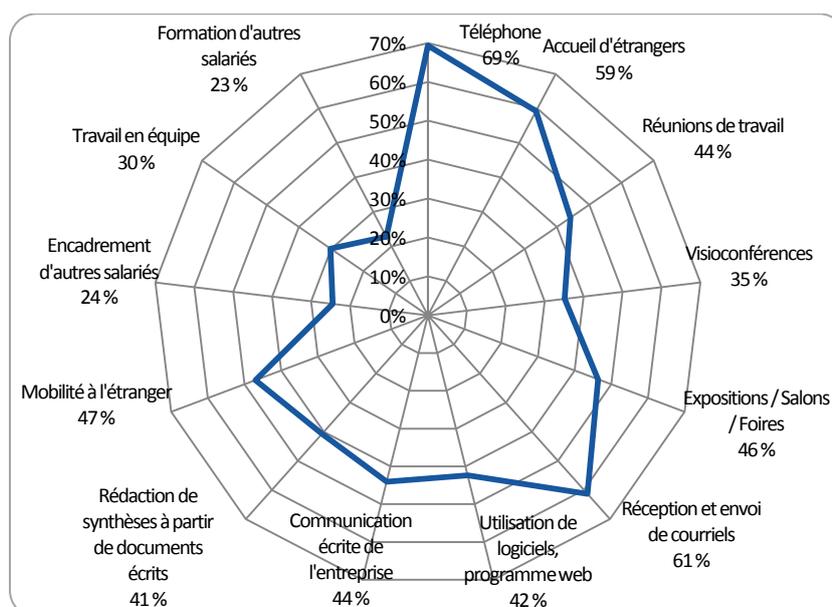
Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

<sup>23</sup> Extrait d'entretien 4. Annexe 2.

<sup>24</sup> Extraits d'entretiens. Annexe 2.

L'ensemble du personnel est confronté à l'utilisation d'une langue dans son travail. On constate que le nombre moyen d'activités professionnelles citées varie en fonction du poste occupé, avec une prépondérance pour les cadres et les dirigeants. Cependant les techniciens et les employés utilisent la langue étrangère dans de nombreuses activités professionnelles. Les échanges téléphoniques (pour 69 % des répondants), les réponses et l'envoi de courriels (61 %), l'accueil d'étrangers (59 %) et l'utilisation de logiciels et de programmes web (42 %) sont les activités professionnelles communes à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

**Graphique 10. Activités professionnelles en langues vivantes étrangères**



Lecture : 69 % des répondants ont cité le téléphone (pour au moins une catégorie de salariés).  
 Note : la somme des pourcentages dépasse 100 %, car plusieurs réponses étaient possibles.  
 Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

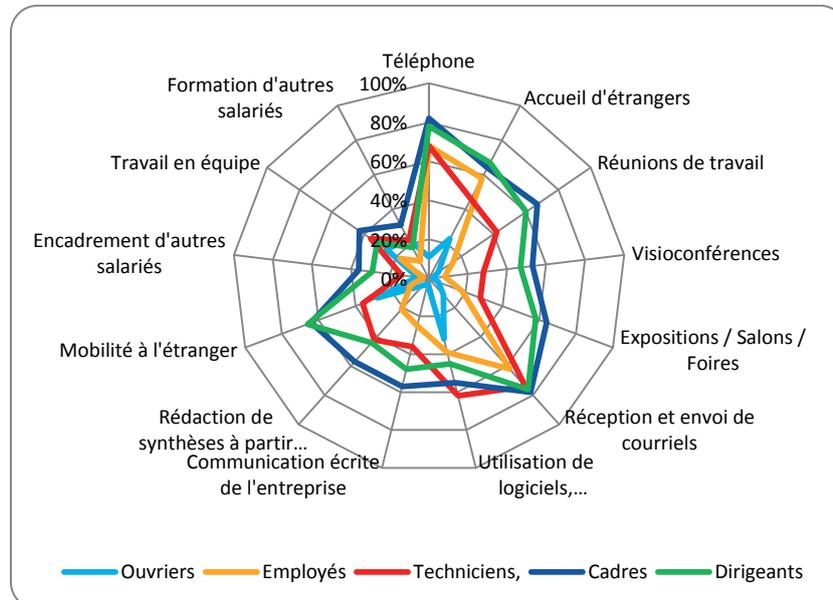
**Tableau 1. Activités professionnelles les plus fréquentes en langues vivantes étrangères**

Activités professionnelles en langues	Ouvriers	Employés	Techniciens, agents de maîtrise	Cadres	Dirigeants
Téléphone	11 %	68 %	68 %	82 %	78 %
Accueil d'étrangers	23 %	58 %	46 %	64 %	67 %
Réunions de travail	6 %	15 %	42 %	67 %	60 %
Visioconférences	2 %	8 %	28 %	53 %	47 %
Expositions / Salons / Foires	5 %	18 %	28 %	64 %	58 %
Réception et envoi de courriels	11 %	62 %	74 %	78 %	76 %
Utilisation de logiciels, programme web	32 %	39 %	62 %	55 %	45 %
Communication écrite de l'entreprise	3 %	25 %	36 %	57 %	48 %
Rédaction de synthèses à partir de documents écrits	5 %	21 %	42 %	57 %	44 %
Mobilité à l'étranger	28 %	10 %	36 %	64 %	66 %
Encadrement d'autres salariés	6 %	3 %	14 %	36 %	29 %
Travail en équipe	26 %	18 %	36 %	43 %	32 %
Formation d'autres salariés	23 %	10 %	22 %	31 %	18 %

Lecture : pour 28 % des répondants, les ouvriers utilisent la langue étrangère lors d'une mobilité à l'étranger.  
 Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

Les données statistiques permettent de constater que les cadres comme les dirigeants sont concernés par toutes les activités professionnelles mentionnées dans l'enquête, et ils font usage de la langue étrangère sous toutes ses formes écrites et orales. Ils sont également amenés à une plus grande mobilité (47 % des répondants) que les autres catégories socioprofessionnelles. Ce constat corrobore les résultats sur les offres d'emploi centrés sur les diplômés bac+5.

**Graphique 11. Activités professionnelles en langues vivantes étrangères par profession**



Lecture : pour 28 % des répondants, les ouvriers utilisent les langues lors d'une mobilité à l'étranger

Source : enquête DGESCO-CCI France, 2014, analyse Céreq-IREDU.

Les techniciens et les employés, quant à eux, utilisent la langue en grande partie pour des échanges téléphoniques (68 %) et la réception et envoi de courriels (68 %), ce qui implique une maîtrise de la langue aussi bien à l'écrit qu'à l'oral. De même, les ouvriers emploient la langue étrangère principalement lors de l'utilisation de logiciels et de programmes web (32 %), de mobilité à l'étranger (28 %) ainsi que pour le travail en équipe (26 %), ce qui signifie là encore que l'usage de la langue est mobilisée dans ses diverses composantes écrites et orales.

Sur ce point, les entretiens qualitatifs apportent des précisions. Ainsi, une responsable d'une grande entreprise industrielle confirme : « De toute manière pour les postes cités (marketing, finances, management) de cadres, c'est nécessaire, c'est rédhibitoire, et le fait de parler les langues étrangères permet d'influencer l'Europe. Parler une langue étrangère permet de se faire connaître et de comprendre les attentes des autres pays européens, des autres interlocuteurs, de leur donner la possibilité de mieux communiquer ». De même, une autre responsable d'une entreprise de services de 10 à 49 salariés explique : « L'entreprise exporte à 90 % et l'anglais étant langue universelle est utilisée à tous les postes, de l'ouvrier qui reçoit des transporteurs étrangers au cadre qui travaille à l'export et les fonctions support pour tout le reste de l'activité »<sup>25</sup>. Autre témoignage d'une directrice des ressources humaines : « Aujourd'hui l'anglais est la langue étrangère qui est un impératif dans nos métiers qui ont une dominante commerciale »<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Extraits d'entretiens 4 et 11. Annexe 2.

<sup>26</sup> Extrait d'entretien 5. Annexe 2.

Dans ce contexte, certaines entreprises pointent leur difficulté à trouver du personnel compétent en langues, et mettent en place des stratégies de développement et des politiques de formation en langues.



**Toutes les catégories socio-professionnelles ont besoin, dans leurs activités professionnelles quotidiennes, de maîtriser des langues aussi bien à l'oral qu'à l'écrit.**

### 3.5. Des formations linguistiques au sein des entreprises

Près du quart des entreprises organisent fréquemment des formations spécifiques linguistiques pour leur personnel. Le mode de formation privilégié est sur site, puis en stage de formation mais plusieurs mixent les modalités : le stage, sur site, en immersion, à distance. La fréquence des formations linguistiques augmente avec la taille des entreprises et l'étendue de leur activité : les deux tiers des entreprises de plus de 250 salariés, plus de 10 % des entreprises de moins de 50 salariés, le tiers des établissements à visée européenne et la moitié de ceux à visée mondiale organisent fréquemment des formations en langues étrangères.

La formation est différenciée selon le secteur d'activité, allant de 10 % des entreprises de la construction et du commerce-réparation automobile, au tiers des entreprises de l'industrie, à plus de la moitié des entreprises spécialisées scientifiques et techniques. Pour former leurs salariés, les entreprises font appel à divers organismes ou structures, avec une nette prépondérance des CCI, puis du réseau des Greta, qui se conjuguent avec des formations internes.

Au sein des entreprises interrogées, le cours en face à face ou en petits groupes est privilégié. Ces formations semblent plus adaptées aux salariés et favorisent une progression plus rapide. Cette formation linguistique a pour objectif de permettre aux employés d'améliorer la communication au sein de l'entreprise et avec l'étranger. Une responsable d'une grande entreprise industrielle<sup>27</sup> précise que « *les langues étrangères représentent le 3<sup>e</sup> poste de formation continue, le 1<sup>er</sup> est lié à la sécurité, le 2<sup>e</sup> au management* ». Un autre exemple, celui d'une responsable d'une autre grande entreprise industrielle qui témoigne sur les deux axes prioritaires de leur plan de formation 2015, à savoir « *la sécurité et l'anglais, les attentes étant d'atteindre un niveau 'fluent' chez les salariés et d'assurer une communication inter-établissement au sein du groupe* ». Elle affirme que cette stratégie du groupe en faveur des compétences linguistiques est clairement au « *rang 1* » et explicite : « *Très clairement, l'entreprise est implantée depuis très longtemps, avec des salariés assez âgés, une ancienneté assez importante, et parmi ces salariés très peu pratiquent l'anglais. Aujourd'hui, j'ai très clairement des consignes du groupe qui dit que tous les gens embauchés doivent avoir un niveau correct en anglais* »<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Extrait d'entretien 11. Annexe 2.

<sup>28</sup> Extrait d'entretien 14. Annexe 2.

Près du quart des entreprises organisent fréquemment des formations spécifiques linguistiques pour leur personnel afin d'améliorer la communication au sein de l'entreprise et avec l'étranger.



### 3.6. Quelle stratégie de développement des langues en entreprise ?

Dans les entreprises, stratégie de développement des langues et formation linguistique s'entrecroisent souvent. Près de 16 % des entreprises mettent en œuvre une stratégie de développement des langues au sein de l'entreprise, à court ou à moyen terme. Ces entreprises sont soit dans l'industrie, soit ce sont des établissements dont l'activité est davantage mondiale ou européenne, et qui attestent de difficultés de recrutement de personnels ayant des compétences linguistiques.

84 personnes ont explicité les bénéfices attendus de cette stratégie de développement qui concernent à la fois l'entreprise et le salarié. Dominent largement l'amélioration de la communication, l'évolution des compétences individuelles, le gain de professionnalisme des salariés et le rayonnement de l'entreprise.

#### Les bénéfices pour l'entreprise

Le premier avantage exprimé est d'apporter une meilleure communication, rimant avec amélioration, augmentation, échange, fluidité. Tel un leitmotiv, ce facteur est univoque pour les entreprises car « améliorer la communication orale et écrite », c'est « améliorer la qualité du service » et une « meilleure communication avec l'étranger ». Cette stratégie permet de communiquer de manière « plus directe », « plus rapide et efficace », avec des entreprises « partenaires et/ou clientes espagnoles », « allemandes » et de « faciliter les relations avec les interlocuteurs étrangers », « les patients étrangers ». Elle facilite également la « compréhension mutuelle avec les équipes du Canada et les clients étrangers et plus de crédibilité », et une « meilleure compréhension des spécificités techniques et commerciales des clients ».

Mais c'est surtout le développement de l'entreprise qui apparaît en filigrane, par les termes suivants : « développement à l'international », « facilité de développement à l'export », « développement commercial à l'export », « élargir la gamme de produit à installer et à paramétrer », « lier des contacts fructifiant avec de nouveaux partenaires internationaux », « meilleure compréhension des demandes du groupe », « nouveaux marchés » et « meilleur service ». Dès lors, cette aisance en langues étrangères permet la « prospection à l'international », « de nouveaux marchés à l'étranger ». Elle contribue aussi à « rehausser l'image de l'entreprise ».

#### Les bénéfices pour le salarié

Le développement personnel des compétences est le deuxième bénéfice évoqué à travers les mots suivants : « interculturalité et mobilité », « autonomie », « maintien des compétences linguistiques », « tirer le personnel vers le haut », « une plus grande polyvalence », ou bien « le but est d'avoir tous les employés à l'aise en anglais », et « bénéficier d'un vivier de compétences pour les missions à l'étranger ». Parfois les besoins des entreprises rencontrent ceux des salariés, à l'image de ce dirigeant qui explicite : « dans un premier temps un enrichissement personnel de nos employés, dans

*un second un plus pour notre clientèle même passagère* ». De même, un manager résume ainsi les divers gains : *« permettre aux salariés d'acquérir des connaissances et être plus à l'aise face à un interlocuteur étranger. Apporter à nos clients une facilité de compréhension de leur besoin réel »*.

*« Plus de professionnalisme »* des salariés est le résultat escompté par plusieurs personnes. Ainsi, une formation en langue étrangère permet à chacun de pouvoir travailler en étant *« plus autonome et plus réactif face aux demandes externes »*, d'avoir une *« meilleure appréhension des données techniques »*, de *« maximiser l'efficacité de l'équipe »*, *« plus de professionnalisme de nos salariés soumis à une grande diversité culturelle de nos clients »*. De même, cela permet de *« favoriser plus de réactivité et d'efficacité dans nos relations au quotidien »* explique le directeur commercial d'une entreprise industrielle qui ajoute : *« c'est un point fort, si on est capable cela donne une productivité en efficience, rapidité [...] c'est une chose qui permet à l'entreprise d'être plus efficace on va dire globalement, donc c'est important et aujourd'hui les gens prennent des cours »*<sup>29</sup>.

Parfois, les actions sont ciblées en faveur de certaines catégories de salariés : les *« commerciaux, cadres et dirigeants »* ; les *« niveaux d'encadrement intermédiaire pour faciliter les contacts avec les parties prenantes d'autre nationalité »* ; *« pour les cadres, de manière à pouvoir participer à des 'conf call', des réunions en face à face, nous appartenons à un groupe allemand et parfois des séminaires ou des formations peuvent être organisés en anglais »* ; *« certains postes / fonctions, par exemple : ventes et marketing, mais aussi supply chain, direction générale, qualité nécessitent au minimum l'anglais »*.

### **Les enjeux de la formation en langue**

Quelques personnes expliquent que leur politique de formation prend déjà en charge cette problématique des compétences linguistiques. La directrice des ressources humaines d'une grande entreprise de services informe de la stratégie de son entreprise : *« On va développer l'anglais sur certains postes en priorité, on va mettre l'accent cette année sur la formation en anglais pour les personnes qui sont en relation avec l'international, des échanges quotidiens, alors on va susciter cette motivation, on a des journaux internes, un journal interne qui est exclusivement en anglais »*. Les bénéfices attendus sont les suivants : *« capacités des collaborateurs à mieux comprendre l'environnement international du groupe qu'ils ont rejoints, curiosité et partage de bonnes pratiques, de modèles éprouvés dans d'autres environnements »*<sup>30</sup>.



**Une stratégie de développement des langues en entreprise pour améliorer la communication, l'évolution des compétences individuelles, le gain de professionnalisme des salariés et *in fine* le rayonnement de l'entreprise.**

### **3.7. Quelle plus-value pour l'entreprise ?**

Pour près de 70 % des répondants, les salariés ayant des compétences linguistiques représentent une plus-value pour l'entreprise. Cette interrogation est d'importance puisque 357 personnes ont explicité cette plus-value ou argumenté pour certaines activités ou préoccupations.

<sup>29</sup> Entreprise de 50 à 249 salariés, extrait d'entretien 9. Annexe 2.

<sup>30</sup> Extrait d'entretien 5. Annexe 2.

## Faciliter les échanges

Près de 27 % identifient la plus-value dans la communication grâce notamment au « *développement des échanges avec l'étranger* » et à l'accueil de la clientèle étrangère qui facilite « *la fidélisation du client* ». Du fait des compétences linguistiques, « *les situations d'échanges sont plus faciles à gérer* », la « *communication est renforcée avec les clients étrangers* ». Sont aussi soulignés, une « *meilleure approche des clients* », « *une mise en confiance des clients* », « *une reconnaissance intellectuelle et culturelle des valeurs du client* », les « *échanges avec les filiales étrangères, avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires financiers) de langue étrangère* ».

## Favoriser le rayonnement international de l'entreprise

La maîtrise d'au moins une langue étrangère est « *une condition indispensable au rayonnement international de l'entreprise* ». Elle permet de « *faire la différence avec la concurrence* » et devient essentielle « *pour la survie de l'entreprise* ». Comme l'expliquent 12 % des personnes répondantes, cette plus-value est la réalité incontournable de leur travail au quotidien au sein de leur entreprise, elles n'ont pas le choix, leur compétence linguistique est obligatoire, indispensable, impérative. Une assistante de direction d'une entreprise industrielle de moins de 50 salariés résume ainsi : « *Une entreprise – pour sa survie – ne peut plus se contenter d'être présente uniquement sur le marché national et doit se renouveler constamment. La compétence linguistique est la première carte de visite de l'entreprise à l'étranger et lui donne une dimension internationale immédiate* ». De même, le directeur d'entreprise industrielle de moins de dix salariés atteste : « *Dans l'industrie nécessairement, c'est internationalisé donc à partir de ce moment-là il n'y a plus le choix. De toute manière, si on veut travailler à l'étranger, il faut qu'on puisse parler l'anglais, soit pour développer l'entreprise, soit pour avoir une clientèle, soit attirer des entreprises à l'étranger [...]. C'est indispensable [...]. Dans tous les métiers, cela paraît nécessaire, par exemple ne serait-ce qu'en anglais, enfin en France. Après, sur les régions frontalières dans l'Est, c'est l'allemand, dans le Sud, enfin sur les Pyrénées, l'espagnol. Mais quand on va à l'étranger et qu'on veut communiquer avec les gens que ce soit à Singapour ou autres, les gens au minimum parlent trois langues* »<sup>31</sup>. Ce directeur d'une autre entreprise industrielle finalise de cette manière : « *Avec un taux d'exportation proche de 90 % et une forte mondialisation de notre activité, l'importance des langues est au même niveau que continuer de respirer pour vivre !* ».

## S'ouvrir aux autres : une meilleure compréhension des partenaires étrangers

Les compétences linguistiques sont également identifiées dans un axe de développement personnel (6 % des répondants) apportant une « *culture générale* », qui « *donne une meilleure compréhension du monde* », « *une ouverture sur le monde* » et favorisant aussi « *employabilité, mobilité interne, évolution de carrière dans tous les secteurs d'activité* »<sup>32</sup>. Ces capacités « *d'ouverture d'esprit* » facilitent une meilleure compréhension « *des enjeux des environnements internationaux* ». Un salarié, qui connaît la langue et la culture de l'autre, apporte à l'entreprise une connaissance plus fine des « *modes de fonctionnement* » et facilite ainsi la suppression de freins éventuels liés à une mauvaise connaissance du pays avec lequel l'entreprise souhaite s'engager<sup>33</sup>. En outre, certains employeurs, tel ce dirigeant d'une entreprise industrielle de moins de 10 salariés, considèrent que les

---

<sup>31</sup> Extrait entretien 2. Annexe 2.

<sup>32</sup> Extrait d'entretien 14. Annexe 2.

<sup>33</sup> Extrait d'entretien 5. Annexe 2.

compétences linguistiques renforcent un cercle vertueux : « *en général, linguistique = formation = compétences = qualité* ». Il mentionne également la capacité à « *se remettre en question* », à « *s'adapter... bref d'être moins gaulois et plus européen !* ».

### Secteurs concernés

Tous les secteurs d'activités sont concernés. La plus-value des compétences linguistiques est soulignée de manière multiple avec une dominante pour les activités liées au commerce (35 %) notamment internationales, ciblées sur la vente, l'« *indispensable export et import* », le marketing « *dans un marché mondialisé* » et « *une ouverture vers d'autres marchés* ». Devançant largement une diversité d'autres secteurs, l'hôtellerie-restauration-tourisme est le deuxième secteur cité où « *la maîtrise des langues est indispensable pour communiquer et apporter un service irréprochable* ». Une adjointe de direction précise : « *Cela fait partie de notre métier de base : le tourisme. Tous les employés doivent connaître et parler au moins deux langues étrangères* » car c'est le moyen de satisfaire « *une clientèle étrangère très sensible au fait de parler leur langue natale en particulier la clientèle allemande souvent étonnée de pouvoir converser en allemand* ».

Cette plus-value linguistique est également citée dans de nombreux secteurs : « *l'aéronautique* », « *l'agroalimentaire* », « *l'industrie et le commerce* », « *le commerce des vins* », « *assurances* », « *bâtiment* », « *électricité* », « *industrie et dentaire* », « *industrie du vêtement* », « *high tech* », « *informatique* », « *immobilier* », « *les transports* » et « *taxis* », « *voyages de tourisme en Europe* » ; « *les activités de maintenance avec donneur d'ordre européen ou mondial* », « *la vente au détail pour des enseignes de renommée internationale* », « *le service commercial en aéronautique* », « *incontournable en R&D pour la compréhension et la rédaction de la documentation technique* », « *le secteur de soins face à des patients d'origine étrangère* », « *secteur viticole, pour expliquer nos produits et nos attentes à des prospects et organiser des dégustations à l'attention de nos clients étrangers* » ; « *dans les domaines commercial et technique* », « *domaine informatique et développement commercial* », « *étude acoustique* », « *en cas de développement à l'international qui n'est pas exclu dans notre domaine de l'ingénierie* » ; « *l'ouverture à l'international est une obligation, dans les secteurs du diagnostic et de l'agro-alimentaire* ».



**Pour l'entreprise, les compétences en langue sont le gage d'une meilleure compréhension des partenaires étrangers et d'une plus grande ouverture d'esprit facilitant les échanges et les contacts et renvoyant ainsi une image positive de l'entreprise.**

### 3.8. Quels effets sur la carrière ?

Les langues sont « *capitales* » pour l'employabilité des salariés. Promotions, mobilités, mais aussi rémunérations sont les principaux effets des compétences linguistiques désignés par la moitié des entreprises sur la carrière des salariés. Elles permettent d'améliorer leur travail, de faciliter « *l'évolution des salariés vers des postes à responsabilité pour tous les secteurs d'activité* », « *d'accéder à la prise de responsabilités au sein de l'entreprise* » et de « *favoriser la mobilité des salariés* ». Comme l'exprime une responsable dans une entreprise industrielle: « *Si un salarié souhaite évoluer et prendre des responsabilités au sein de notre entreprise la maîtrise de l'anglais est indispensable* ». Propos qui se retrouvent dans une entreprise de services, relevés par la responsable

ressources humaines : « *C'est essentiel pour nous. La base linguistique est capitale en promotion interne* »<sup>34</sup>.

Les deux tiers des répondants pensent que les compétences linguistiques sont devenues indispensables quels que soient la fonction ou le métier exercé. Ceci est confirmé à travers les divers témoignages recueillis : « *en termes d'évolution, ne pas parler anglais est un frein à une carrière internationale* » souligne cette responsable d'une grande entreprise industrielle<sup>35</sup>. Une autre responsable en atteste : « *On ne va pas confier un poste de directeur commercial international à quelqu'un qui ne sait pas parler l'anglais. Ce n'est pas possible parce quand il se déplace vers les clients, il faut qu'il puisse communiquer et savoir de quoi il parle. Il faut déjà qu'ils se comprennent un minimum. Il est rémunéré en fonction de ses résultats donc il a des primes qui sont bien évidemment en rapport avec les résultats et le travail accompli* »<sup>36</sup>. Ces deux témoignages mettent particulièrement bien en exergue le fait que la non maîtrise de l'anglais est un frein majeur à toute évolution dans une entreprise tournée vers l'étranger.

D'ailleurs, le directeur d'une entreprise de santé de moins de dix salariés, précise que les compétences linguistiques facilitent l'accès à des carrières internationales qui ouvrent sur « *postes très intéressants, plus élevés dans la hiérarchie, des salaires plus intéressants* »<sup>37</sup>.

Plusieurs soulignent aussi les mobilités hors de l'entreprise ou « *leur capacité à trouver du travail dans une autre entreprise* » ; les salariés vont « *pouvoir ensuite postuler dans une entreprise plus importante que la mienne* » comme l'annonce la directrice d'une petite entreprise. D'autres expriment plutôt un développement personnel, tels que l'employabilité, l'efficacité, l'adaptabilité, l'ouverture, illustré par ces propos d'un chef d'entreprise de l'industrie : « *L'ouverture d'esprit et la confiance en soi vont de pair avec les premiers pas en langue étrangère* ». Cette mobilité peut s'accompagner de primes ou de compensations salariales<sup>38</sup>.

D'autres répondants montrent concrètement l'importance de la maîtrise de l'anglais ou d'autres langues vivantes dans leur parcours professionnel personnel. Deux témoignages sont riches d'enseignement à ce propos. Le directeur commercial d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés explique sa progression professionnelle au sein de l'entreprise, où sa connaissance de l'anglais a joué un rôle prépondérant, notamment lorsque son entreprise s'est développée à l'international : « *Avec mes connaissances d'anglais [BTS], j'ai été amené à suivre plusieurs fois mon patron, le directeur, en support technique. Si je n'avais pas pratiqué l'anglais je ne serais pas au poste où je suis aujourd'hui* »<sup>39</sup>. Il reconnaît aujourd'hui que cette compétence linguistique lui a permis d'évoluer et d'accéder à un poste de dirigeant : « *pour moi personnellement, je dirais que c'est capital pour ma carrière, sinon je serais resté certainement au niveau méthode, au niveau technicien supérieur mais là aujourd'hui je suis directeur commercial, je voyage dans le monde entier, j'ai des opportunités et des ouvertures, des carrières, des voyages* ».

---

<sup>34</sup> Extrait d'entretien 4. Annexe 2.

<sup>35</sup> Extrait d'entretien 14. Annexe 2.

<sup>36</sup> Extrait d'entretien 10. Annexe 2.

<sup>37</sup> Extrait d'entretien 1. Annexe 1.

<sup>38</sup> Extraits d'entretien 6 et 3. Annexe 2.

<sup>39</sup> Extrait d'entretien 9. Annexe 2.

De même, le directeur d'une entreprise industrielle de moins de 50 salariés nous livre son expérience personnelle, jalonnée de nombreux déplacements à l'étranger : « *J'ai pris le pari d'avoir un travail aux États-Unis et en quatre ou cinq mois je suis devenu bilingue et puis j'ai fait pareil après en Allemagne* ». De plus, il maîtrise l'italien. Cette grande diversité linguistique (anglais, allemand, italien) lui a permis d'être plus compétitif et sélectionné par rapport à ses concurrents lors de processus de recrutement ou de promotion. Il ajoute que ses compétences linguistiques ont fait la différence<sup>40</sup>.



**Promotions, mobilités, mais aussi rémunérations sont les principaux effets des compétences linguistiques.**

---

<sup>40</sup> Extrait d'entretien 3. Annexe 2.

## Deuxième partie

### Analyse des offres d'emploi

Cette deuxième partie présente une analyse des besoins des employeurs à partir des petites annonces déposées sur Internet sur deux sites. Ce matériau offre certains avantages pour analyser les compétences qui seraient décisives lors du recrutement, pour connaître les profils recherchés, notamment avec une compétence linguistique.

#### 1. Quelques éléments de cadrage théorique

Si les compétences dans le discours public sont considérées comme un élément décisif pour intégrer le marché du travail ou évoluer dans une carrière professionnelle, les travaux de recherches sur les compétences nécessaires dans l'accès à l'emploi soulignent la difficulté de converger vers une liste consensuelle de ces compétences. Les questions de définition et de mesure des compétences, même lorsqu'elles sont techniques et donc *a priori*, clairement définies, appellent à de nombreux débats méthodologiques. Si l'on veut faire des généralisations statistiques en excluant l'observation directe des postes de travail par des experts, démarche certes la plus séduisante pour une analyse approfondie des besoins en compétences mais qui a ses limites, il est possible d'opter pour des enquêtes directes auprès des employeurs. Lorsqu'une entreprise recrute, elle mobilise des procédures et des critères qui vont orienter l'évaluation des candidats à l'embauche. Ainsi, l'enquête Offre d'emploi et de recrutement (OFER) en 2005 qui a concerné un échantillon de 4 000 entreprises souligne la diversité des pratiques de recrutement. Les critères liés à la formation, comme le diplôme et la filière, vont fortement jouer en faveur de l'embauche de débutants, ainsi que la présentation ou l'apparence (Moncel, 2008 ; DARES, 2006). La maîtrise de langues étrangères est un critère considéré par seulement 13 % des recruteurs.

D'autres recherches privilégient des enquêtes auprès des salariés, supposés connaître et auto-évaluer leur niveau réel de compétences (Chevaillier et Giret, 2013). Le risque est comme dans toute auto-évaluation, de conduire à des sous-estimations ou des surestimations en fonction du profil de l'enquêté. Il est aussi possible d'utiliser des enquêtes couplées où salariés et employeurs sont interrogés successivement, ce qui permet de réduire les biais précédents. Cependant, là encore, ces enquêtes sont complexes à mener et relativement coûteuses (Suleman, 2012). Enfin, une autre possibilité retenue dans ce travail est de s'intéresser aux compétences recherchées lors du recrutement à partir d'un corpus de petites annonces.

Ce matériau présente certains avantages pour analyser les compétences qui seraient décisives lors du recrutement. D'une part, il donne des informations, des repères sur les pratiques de recrutement à un moment donné du temps et permet d'avoir une idée des profils recherchés de candidats à l'embauche en fonction des postes censés être vacants dans l'économie. Comme le soulignent Marchal et Rieucau (2006, p. 94), « l'annonce met au grand jour des conditions d'embauche qu'une société donnée considère comme légitime à un moment donné du temps ». Ces repères informent avant tout sur les « *a priori* sur lesquels reposent la sélection professionnelle » pour évaluer la qualité attendue du salarié et donc sur les compétences requises dans ce processus, même si elles ne seront pas toutes utilisées dans l'emploi. De plus, les annonces rendent compte des évolutions les plus

récentes du marché du travail, des stratégies en matière de ressources humaines mais également des derniers arbitrages des employeurs en matière d'organisation du travail ou de processus de production. D'autre part, le format notamment la taille de l'annonce, exige pour la personne qui l'écrit de faire des choix, de mettre en avant les qualités attendues des candidats pour qu'elle soit un premier outil efficace de sélection. Cela permet ainsi d'avoir une idée pour chaque emploi, des critères prioritaires par les recruteurs.

Néanmoins, l'analyse du marché du travail à partir des petites annonces ne donne qu'une vision partielle des offres d'emploi. D'abord, la part des petites annonces dans le recrutement est structurellement faible en France par rapport à d'autres pays. Les résultats des enquêtes statistiques (Labour Force Survey 2011) montrent que les offres d'emploi par petites annonces en France ne correspondent qu'à 6 % des recrutements lorsque l'on s'intéresse aux salariés recrutés de moins de trois mois, alors que les candidatures spontanées et les relations sont respectivement de 45 % et de 25 %. Les petites annonces représentent en revanche 27 % des recrutements récents en Angleterre, devant les relations (26 %) et les candidatures spontanées (19 %)<sup>41</sup>. Ensuite, le dépôt d'une annonce sur un site Internet ou dans la presse correspond à une logique de recrutement spécifique de l'entreprise ou d'un cabinet de recrutement. Le type d'entreprise comme le type de profil recherché ne correspondent pas forcément à ceux qui seraient visés par d'autres canaux de recrutement.

La montée en puissance d'Internet dans les offres d'emploi ainsi que des réseaux sociaux semble rendre les généralisations plus complexes, avec une segmentation et spécialisation de plus en plus importantes de certaines offres. Enfin, l'annonce correspond à une phase de présélection : l'objectif est de faire un premier tri parmi les candidats qui pourraient prétendre à un emploi sur le marché du travail. Si des critères sont mentionnés sur les offres d'emploi, ils correspondent souvent à des conditions nécessaires, mais pas forcément suffisantes pour accéder à l'emploi. D'autres caractéristiques, comme le montre par exemple l'abondante littérature sur les *soft skills*, peuvent être évaluées lors du recrutement et permettre le recrutement définitif d'un candidat. Il n'en demeure pas moins que l'analyse des offres d'emploi donne une information utile sur les comportements des recruteurs et permet d'éclairer l'évolution de la demande de capital humain dans l'économie française. Cette analyse considère la langue de la même façon que le niveau de formation ou l'expérience acquise sur le marché du travail. Elle s'appuie sur plusieurs recherches développées en économie de l'éducation qui ont souligné l'importance de la maîtrise des langues nationales et étrangères dans les carrières professionnelles (Grin, 2003 ; Chiswick, 2008). La compétence en langue étrangère fait partie du capital humain des individus valorisable sur le marché du travail car source de productivité pour les employeurs. De plus, comme le soulignent Grin et Vaillancourt (1997), « La langue se distingue du fait qu'il s'agit d'un bien supercollectif, car plus le nombre d'individus parlant une langue est élevé, plus la valeur de cette langue aux fins de l'échange est grande ».

Ces dernières décennies ont vu en France une évolution des offres d'emploi par annonces caractérisée notamment par une montée et une diversification des exigences. Alors que les exigences en termes de formation et d'expérience n'étaient présentes que dans moins de 20 % des annonces de presse dans les années 60, elles sont au début des années 2000 dans près de six offres sur dix (Marchal et Torny, 2003). Les exigences en langues étrangères ont également augmenté de

---

<sup>41</sup> Voir notamment Rieucou (2013).

5 % à un peu moins de 25 % des offres d'emploi, mais restent toutefois à un niveau plus modéré que les précédentes. Cependant, comme le soulignent Marchal et Rieucou (2006), les différents critères ont tendance à se cumuler et à être de plus en plus explicites dans les annonces, ce qui accroît de fait la sélection. Les annonces françaises se différencient sensiblement des annonces dans d'autres pays, qui sont moins exigeantes en termes de critères mais aussi moins avares concernant les informations sur les caractéristiques de l'emploi (Marchal et Rieucou, 2005).

## 2. Points méthodologiques

L'enjeu de l'étude est d'identifier de manière plus approfondie les exigences en matière de compétences linguistiques qui sont mentionnées dans les offres d'emploi en France. Au-delà de la part des annonces incluant la présence minimale d'une langue comme critère de sélection, les objectifs sont de connaître la langue souhaitée/requise, la présence éventuelle de plusieurs langues exigées, le niveau de maîtrise de la langue attendue, les liens existant entre les exigences linguistiques et les autres critères notamment en termes de formation. Enfin et peut-être surtout, il convient de mettre en évidence le type d'exigence linguistique requis en fonction du type d'emploi proposé. À notre connaissance, peu de travaux se sont focalisés sur ces différentes questions à partir d'un corpus d'offres d'emploi.

L'objectif initial était de repérer un corpus d'environ 2 000 offres d'emploi, par Internet sur deux sites, de Pôle emploi et de l'Apec durant les mois de mai et de juin 2014. Sans viser à une représentation statistique des offres d'emploi en France, ce qui serait d'ailleurs impossible du fait des deux intermédiaires choisis, l'objectif était d'avoir une large palette d'emplois proposés dans les différentes annonces. Un premier échantillon aléatoire a été collecté sur les sites au fur et à mesure de leur parution, sans aucune sélection sur le contenu de ces offres. Le risque étant important de se retrouver avec un nombre assez faible d'offres d'emploi mentionnant un critère linguistique, un second échantillon d'offres contenant au moins une exigence linguistique, a été rassemblé. D'un point de vue méthodologie, nous avons procédé à un codage *a priori* des offres d'emploi en identifiant les informations recherchées, plutôt qu'un codage par un logiciel d'analyse textuelle.

En fin de compte, le premier échantillon « général » contient 801 offres d'emploi exploitables et le second échantillon « langue » 728 offres exploitables. Après codage et constitution de ces bases de données, les éléments de statistiques descriptives présentés dans les sections suivantes soulignent l'importance accordée aux langues étrangères par les employeurs à partir des annonces sur des sites Internet. Des analyses plus fines permettent aussi de tester des relations causales entre le besoin en langues et la qualité de l'emploi (mesurée par la rémunération, la qualification du poste de travail ou la stabilité du contrat de travail). Le capital humain linguistique est-il valorisé sur le marché du travail ?

La collecte manuelle des informations sur les offres d'emploi sur différents sites Internet et leur retranscription ont nécessité un investissement important pour homogénéiser l'information disponible dans les annonces, voire la corriger. Comme par exemple, lorsque le poste de professeur ou d'ingénieur était classé en employé qualifié (quelquefois non qualifié), ou l'embauche dans un collège public était notée dans une entreprise de moins de dix salariés. De plus, les indications sur les

entreprises étaient formulées de manière floue « *leader mondial dans son secteur*<sup>42</sup> », « *groupe international* », « *acteur majeur dans son secteur d'activité* », « *cabinet à taille humaine* »... Il en est de même pour le diplôme ou le niveau souhaité, parfois très précis ou très vague comme « *formation supérieure* », ou « *de bac+2 à bac+5* » ou de l'expérience requise « *vous justifiez d'une expérience probante* »<sup>43</sup>. Dernière difficulté, l'information irrégulière sur le salaire qui pouvait être affiché en horaire brut, en mensuel ou annuel brut, souvent exprimé sous forme de tranches et, près de la moitié des offres ne renseignent pas sur le salaire<sup>44</sup> parce qu'il dépend du profil des candidats ou de la négociation faite avec eux au moment de l'entretien.

Il s'agit d'appréhender le nombre de langues étrangères qui sont nécessaires/indispensables ET/OU celles qui sont éventuellement souhaitées par l'employeur. La maîtrise des langues qui serait « *un atout* », « *un plus* », « *appréciée* », « *bienvenue* », « *indispensable* »..., est prise en compte car elle témoigne de l'intérêt porté par l'employeur à son égard et peut donc faire la différence dans le processus de recrutement. Lorsque dans l'annonce, les exigences en langues sont formulées par exemple de la manière suivante : « *anglais et/ou allemand* », deux langues sont alors comptabilisées. En effet, le terme « et » amène à penser que la maîtrise des deux langues représente un avantage dans le processus de recrutement puisque qu'elles sont toutes deux idéalement requises pour le poste. À l'inverse, lorsque l'annonce mentionne « *anglais ou allemand* », seule une langue est considérée nécessaire à l'exercice de l'emploi ; c'est l'une ou l'autre des langues qui est demandée et non potentiellement les deux. Premier constat : parmi les 1 529 offres d'emploi recueillies, rares sont les demandes de certification ; seules trois annonces signalent le TOEIC (Test of English for International Communication allant de 750 à 850 points).



**1 529 offres d'emploi constituent le corpus analysé : un premier échantillon « général » de 801 offres d'emploi et un second échantillon « langue » de 728 offres d'emploi.**

### Caractéristiques des échantillons

Pour les deux échantillons, les annonces du site de l'Apec sont plus importantes : 56 % pour l'échantillon 1 « général », et 58 % pour l'échantillon 2 « langue » auxquelles s'ajoutent 3 % d'annonces provenant des sites Keljob et Randstad. Compte tenu des sites retenus, les offres de postes de cadres et professions intellectuelles supérieures<sup>45</sup> (cadre supérieur, ingénieur, professeur, informaticien...) dominant et concernent la moitié des annonces pour le premier échantillon et les deux tiers pour le second. Viennent ensuite les postes d'employés dans le premier échantillon (21 %), les professions intermédiaires (technicien, agent de maîtrise, secrétaire de direction...) dans le second (21 %). Les offres d'ouvriers qualifiés et de manœuvres/ouvriers spécialisés sont peu présentes. La plupart des annonces proviennent d'entreprises privées (96 %), dont près du tiers

<sup>42</sup> Expressions trouvées dans l'énoncé des annonces et reproduites « *en italique* ».

<sup>43</sup> Cela explique dans les tableaux présentés le nombre non négligeable de situations non renseignées.

<sup>44</sup> Pour Marchal et Torny (2003 p. 68), « l'absence de mention du salaire peut résulter d'une stratégie délibérée si la rémunération n'est pas attractive ou si son montant ne doit pas être connu de la concurrence ».

<sup>45</sup> Dans la suite du texte, ces professions seront nommées cadres, ingénieurs. Le genre masculin est utilisé de façon générique à seule fin d'alléger le texte, même si toutes les annonces sont déclinées au masculin et féminin.

viennent des agences d'intérim, de cabinets ou de services d'externalisation de recrutement quel que soit l'échantillon<sup>46</sup>. Il est à souligner l'intervention croissante des professionnels du recrutement sur le marché du travail.

**Tableau 2. Caractéristiques des échantillons**

Emploi proposé	Échantillon 1		Échantillon 2	
	Observations	%	Observations	%
Manœuvre ou ouvrier spécialisé	62	8	-	-
Ouvrier qualifié	46	6	3	-
Employé	169	21	101	14
Profession intermédiaire	107	13	151	21
Cadre, ingénieur	417	52	473	65
<b>Total</b>	<b>801</b>	<b>100</b>	<b>728</b>	<b>100</b>

Lecture : la part des professions intermédiaires dans les annonces de l'échantillon 2 est de 21 %.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillons 1 et 2.

L'échantillon collecté n'a pas vocation à être représentatif de l'ensemble des offres d'emploi proposées en France. Cependant, le caractère sélectif des annonces sur les deux sites d'Internet est assez cohérent avec d'autres données pour ce mode de recrutement. L'étude menée par Larquier et Rieucan (2012) sur les recrutements et les mises en relation sur le marché du travail (candidatures spontanées, relations, annonces, réembauches...) à partir des enquêtes Emploi de 2005-2011, souligne la spécificité du recrutement en termes de niveaux de diplôme et de types de contrat de travail. Ainsi, 47 % des personnes embauchées par le biais des petites annonces ont un diplôme de l'enseignement supérieur et dans notre premier échantillon, 54 % des offres concernent des diplômés du supérieur. Autre exemple, 53 % des personnes ont été embauchées en CDI et dans nos échantillons, les deux tiers des offres sont des contrats à durée indéterminée. Le choix de publication de ces annonces, notamment via Internet, est associé à des offres d'emploi venant de segments plus protégés sur le marché du travail.

### 3. Analyse descriptive

Cette section donne des informations sur les critères de sélection, les conditions d'embauche et les compétences demandées à un moment donné dans l'économie française, à travers des annonces publiées sur Internet. Au-delà de la part des offres d'emploi mentionnant la présence minimale d'une langue étrangère, les objectifs sont aussi d'appréhender les besoins linguistiques des employeurs associés à des profils de poste, l'exigence éventuelle de plusieurs langues, leur niveau de maîtrise, les liens existant entre les compétences linguistiques et les autres critères en termes de formation, de rémunération et de contrat de travail.

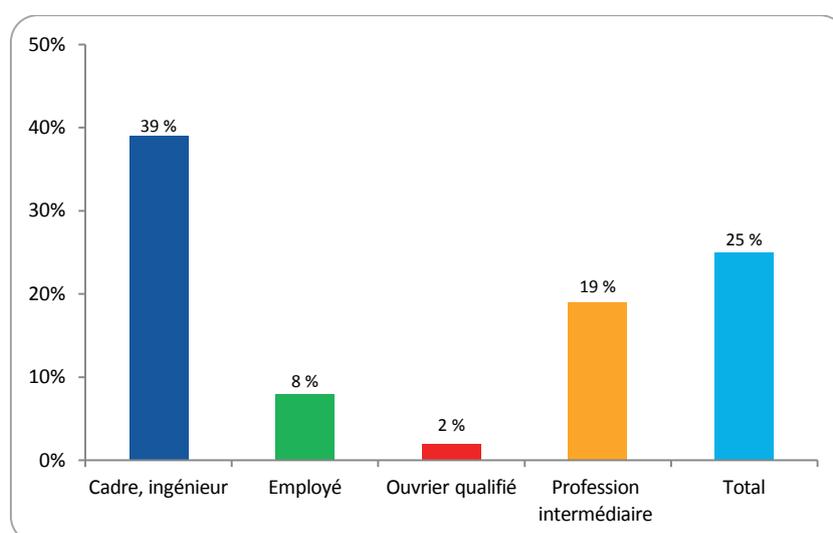
<sup>46</sup> Ce constat est intéressant car au cours d'une précédente étude concernant les tensions sur le marché du travail, les responsables d'agences d'intérim transféraient les offres non pourvues à l'agence locale pour l'emploi seulement lorsqu'ils rencontraient des difficultés de recrutement (Guégnard, Perret, 2002).

### 3.1. Les enseignements de l'échantillon 1 « général »

La nécessité de maîtriser une langue étrangère, notamment l'anglais, apparaît dans le quart des 801 offres d'emploi. Dans la très grande majorité des cas, il ne s'agit que d'une seule langue. Seules 2 % des annonces font référence à deux langues. L'anglais est indiqué en premier lieu par les employeurs (96 %).

L'exigence d'une langue augmente avec l'élévation de la qualification de l'emploi proposé, du niveau de diplôme de formation et du nombre d'années d'expérience sur le marché du travail. Ainsi, 39 % des annonces pour des ingénieurs ou des cadres demandent au moins une langue étrangère. C'est le cas pour 19 % des offres d'emploi de professions intermédiaires, mais seulement pour 8 % des employés.

**Graphique 12. Part des offres citant au moins une langue selon l'emploi**



Lecture : 39 % des offres d'emploi de cadre mentionnent au moins une langue étrangère.  
Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 1.



**L'exigence d'une langue augmente avec l'élévation de la qualification de l'emploi proposé, du niveau de diplôme de formation et du nombre d'années d'expériences sur le marché du travail.**

Les exigences de formation sont souvent formulées en termes de diplômes, avec une prédominance de l'enseignement supérieur pour la moitié des offres. Les expressions vagues comme « *formation supérieure* » côtoient les énoncés précis de « *bac+x années d'études* » avec indication du domaine de formation. La moitié des annonces à la recherche de diplômés bac+5 ou des écoles de commerce et d'ingénieurs expriment la nécessité d'une compétence linguistique, pour le quart des annonces des diplômés BTS et DUT (tableau 3).

Les deux tiers des corpus spécifient la spécialité de formation souhaitée. 178 annonces précisent le domaine de la production et 40 % de ces offres exigent une langue étrangère. Près de 46 % des propositions en mécanique, électricité, électronique citent une langue étrangère. 353 annonces concernent le domaine des services et 29 % de ces offres indiquent une langue étrangère, avec une forte sollicitation pour les formations échanges et gestion (commerce, comptabilité... 65 %) et communication et information (informatique, secrétariat... 33 %).

**Tableau 3. Niveau de diplômé souhaité**

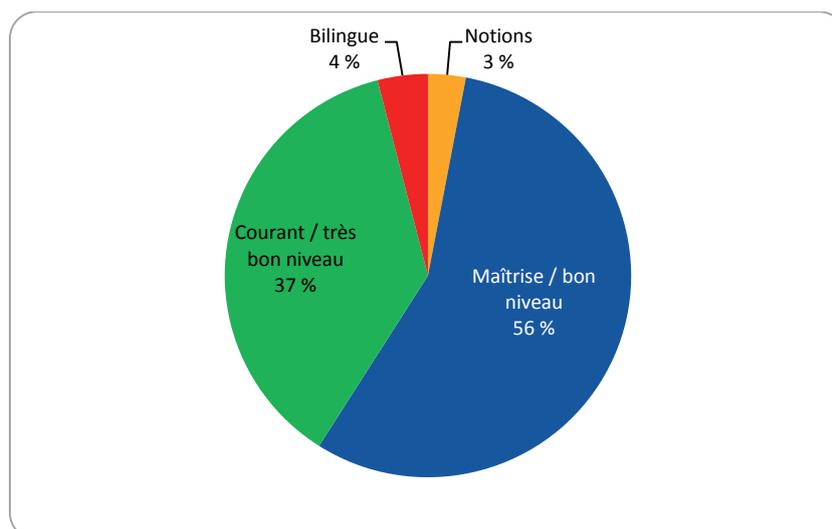
	Observations	%	Langue citée
Non renseigné	287	36	14 %
BEPC	6	1	
CAP, BEP	44	5	
Baccalauréat	35	4	
Bac+2, BTS, DUT	134	17	22 %
Bac+3, Licence	54	7	17 %
Bac+4, Master	35	4	
Bac+5, écoles d'ingénieur	158	20	53 %
Du BTS au bac+5, Formation sup.	48	6	
<b>Total</b>	<b>801</b>	<b>100</b>	<b>25 %</b>

Lecture : 17 % des offres mentionnent des diplômés bac+2 et 22 % de ces offres citent au moins une langue étrangère.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 1.

Le niveau requis ou souhaité pour la pratique de la langue étrangère est élevé. En effet, 56 % des offres formulent une bonne maîtrise de celle-ci ou un bon niveau et 37 % indiquent un excellent ou un très bon niveau. La nécessité de posséder un très bon niveau ou une pratique courante d'une langue apparaît quatre fois sur dix dans les annonces des postes de cadre et d'ingénieur.

**Graphique 13. Niveau requis/souhaité pour la langue étrangère n°1**



Lecture : 37 % des annonces exigent un très bon niveau.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 1.

La part d'annonces comportant des exigences d'expérience professionnelle est importante. Si près de 70 % mentionnent un personnel expérimenté, 27 % requièrent une langue étrangère (tableau 4). Près de deux annonces sur cinq citent une langue étrangère pour les offres tous niveaux d'expérience (sauf débutant). L'exigence d'une compétence linguistique évolue aussi avec le nombre d'années d'expérience sur le marché du travail, allant de 26 % des annonces pour les moins de trois ans à 38 % des plus de cinq ans d'ancienneté sur le marché du travail.

**Parmi les 801 offres d'emploi collectées sur Internet, le quart des annonces font référence à une langue étrangère et un très bon niveau de maîtrise est exigé (échantillon 1 « général »).**



**Tableau 4. Niveau d'expérience**

	Observations	%	Langue citée
Débutant accepté	140	17	6 %
Tous niveaux d'expérience (mais non débutant)	110	14	39 %
Expérimenté	551	69	27 %
<b>Total</b>	<b>801</b>	<b>100</b>	<b>25 %</b>

Lecture : 14 % des offres mentionnent tous niveaux d'expérience et 39 % de ces offres citent au moins une langue étrangère.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 1.

Seulement 16 % des annonces font état d'une mobilité géographique dont une sur deux évoque une langue étrangère. Rares sont les demandes pour des pays étrangers, seulement dix-neuf offres pour des contrées variées (Algérie, Belgique, Espagne, États-Unis, Japon, Kurdistan, Luxembourg, Monaco, Pologne, Sénégal, Suisse, Thaïlande, Turquie). Reflet du marché du travail local, l'Île-de-France est la région qui rassemble le tiers des postes offerts, dont 36 % requièrent au moins une langue étrangère. Vient ensuite la région Rhône-Alpes avec 9 % des propositions, dont plus du quart exigent une langue étrangère.

Le besoin d'une compétence linguistique augmente avec la taille des entreprises. Les établissements de plus de 500 salariés mentionnent davantage la connaissance d'une langue étrangère : 35 % pour près de 12 % des entreprises de moins de cinquante salariés. Le tiers des employeurs dans le secteur des services, notamment les activités spécialisées, scientifiques et techniques, formulent des exigences linguistiques. Signalons que la moitié des employeurs de l'industrie le précisent aussi, même si l'effectif est plus faible (70 annonces). Par ailleurs, une langue étrangère est exigée pour le tiers des offres d'emploi sur un contrat à durée indéterminée (CDI) ; cela concerne 12 % des contrats à durée déterminée et 20 % des missions d'intérim.

En moyenne, le salaire brut<sup>47</sup> proposé est de 2 404 € par mois variant selon la catégorie socioprofessionnelle et la connaissance d'une langue étrangère. Au vu des effectifs, en regroupant les postes de non-cadres, le salaire moyen mensuel est de 1 817 € pour les emplois sans exigence d'une langue étrangère et de 1 886 € pour les postes demandant une compétence linguistique (sans différence significative), alors que le salaire moyen des cadres est significativement différent avec l'exigence d'une langue étrangère (3 689 € et 3 283 € sans exigence linguistique).



#### Le besoin d'une compétence linguistique augmente avec la taille des entreprises.

<sup>47</sup> Les salaires sont affichés soit en heure, mois, année, soit sous forme de tranches. Cette variable a été calculée sur les offres de 35 heures minimum à partir du salaire mensuel moyen brut. Le salaire annuel moyen brut a été divisé par 12 pour avoir le salaire moyen mensuel brut.

**Tableau 5. Salaire moyen mensuel brut selon l'emploi**

	Aucune langue étrangère	Observations	Au moins une langue étrangère	Observations
Autres postes	1 817 €	251	1 886 €	25
Cadres, ingénieurs	3 283 €	99	3 689 €	57
<b>Total</b>	<b>2 231€</b>	<b>350</b>	<b>3 139 €</b>	<b>82</b>

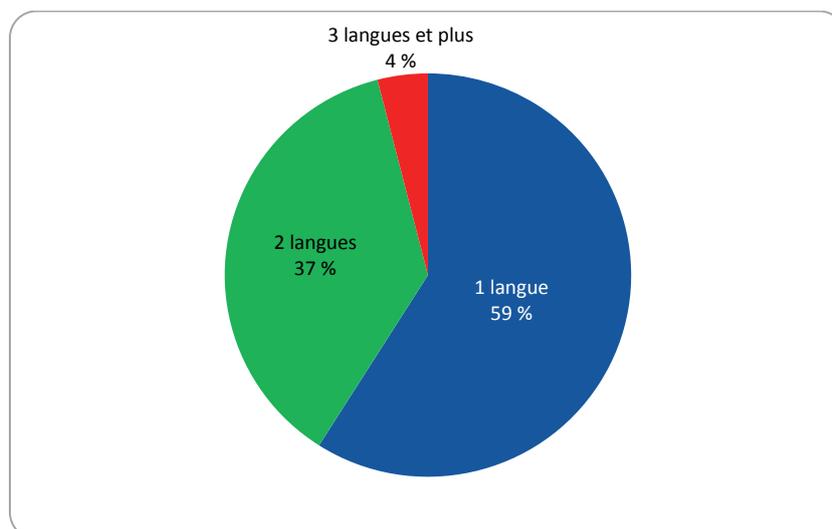
Lecture : pour un poste de cadre, le salaire brut mensuel offert est de 3 283 € sans exigence de langue et concerne 99 observations.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 1.

### 3.2. Les enseignements de l'échantillon 2 « langue »

La nécessité de maîtriser deux langues étrangères, notamment l'anglais et l'espagnol, est citée quatre fois sur dix dans les 728 offres d'emploi (avec critère de langue). Dans 59 % des cas, cela ne concerne qu'une seule langue et dans 41 % deux langues au moins. Les offres concernant plus de deux langues sont relativement modestes (25 observations) et le terme trilingue ne se retrouve que dans le titre de huit propositions.

**Graphique 14. Nombre de langues indispensables et/ou souhaitées**

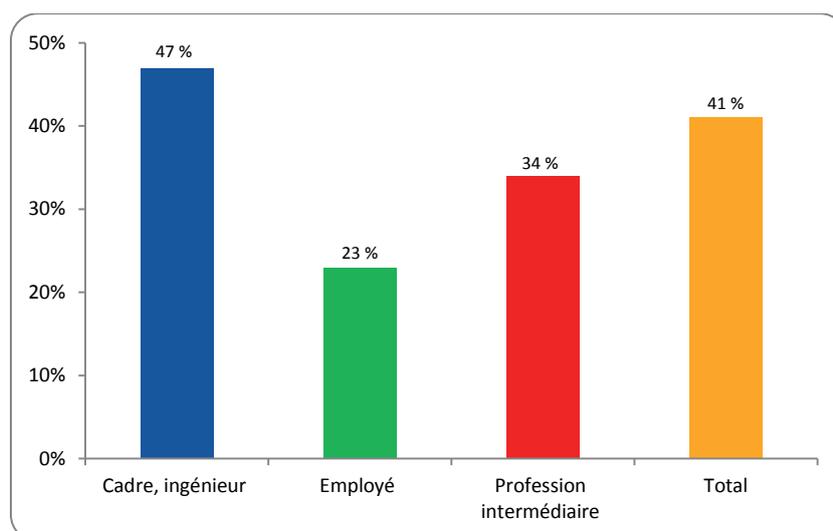


Lecture : 37 % des annonces mentionnent deux langues étrangères.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 2.

L'exigence de deux langues augmente avec l'élévation de la qualification de l'emploi proposé et le niveau de diplôme requis. Ainsi, la moitié des annonces pour des ingénieurs et cadres demandent au moins deux langues étrangères (graphique 15). C'est le cas pour le tiers des offres d'emploi de techniciens, mais aussi pour le quart des employés. On retrouve les mêmes résultats lors des formations souhaitées : 55 % des annonces pour les diplômés bac+5 ou des écoles de commerce et d'ingénieurs requièrent deux langues étrangères, pour le tiers des diplômés BTS, DUT ou de bac+2.

**Graphique 15. Part des offres citant au moins deux langues selon l'emploi**



Lecture : 47 % des offres d'emploi de cadre mentionnent au moins deux langues étrangères.  
Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 2.



**Parmi les 728 offres d'emploi avec exigence linguistique, deux annonces sur cinq demandent deux langues étrangères (échantillon 2 « langue »).**

136 annonces définissent une formation dans le domaine de la production et la moitié de ces offres citent deux langues étrangères, notamment pour le domaine mécanique, électricité, électronique. 369 annonces concernent le domaine des services et 40 % de ces offres indiquent deux langues étrangères, avec une forte sollicitation pour les formations échanges et gestion (commerce, comptabilité... 45 %).

**Tableau 6. Niveau de diplômé souhaité**

	Observations	%	2 langues citées
Non renseigné	63	9	
CAP, BEP	1		
Baccalauréat	33	4	
Bac+2, BTS, DUT	195	27	33 %
Bac+3, Licence	126	17	22 %
Bac+4, Master	41	6	
Bac+5, écoles d'ingénieur	219	30	55 %
Du BTS au bac+5, Formation sup.	50	7	
<b>Total</b>	<b>728</b>	<b>100</b>	<b>41 %</b>

Lecture : 27 % des offres mentionnent des diplômés bac+2 et 33 % de ces offres citent au moins deux langues étrangères.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 2.

Dans l'ensemble, le niveau d'habileté linguistique est élevé dès la première langue étrangère et reste important même pour la troisième langue. La moitié des annonces citent un niveau excellent, très bon ou courant, 17 % exigent du candidat d'être bilingue (tableau 7). À ce sujet, la nécessité d'être bilingue est importante notamment pour les offres d'employés : 43 % en comparaison des 16 % des offres pour des professions intermédiaires et 13 % des cadres. Parmi les 311 offres d'emploi qui spécifient deux langues étrangères, 35 % insistent sur un bon niveau de maîtrise dans les deux langues et 20 % précisent un très bon niveau, excellent ou de les parler couramment.

Le niveau de maîtrise linguistique requis pour la première langue étrangère est bilingue dans deux offres d'emploi sur dix, cette exigence se retrouve dans quatre offres d'emploi sur dix pour des postes d'employés.



**Tableau 7. Niveau requis pour la langue 1 selon l'offre d'emploi (en %)**

	Notions	Maîtrise/bon niveau	Courant/Très bon niveau	Bilingue	Total
Employé	5	17	35	43	100
Prof intermédiaire	1	27	56	16	100
Cadre, ingénieur	1	38	48	13	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Lecture : 48 % des offres d'emploi de cadre demandent un très bon niveau des deux langues étrangères.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 2.

**Tableau 8. Niveau requis pour les langues étrangères (en %)**

	Langue 1	Langue 2	Langue 3
Notions	2	9	19
Maîtrise /bon niveau	30	63	71
Courant/très bon niveau	51	23	3
Bilingue	17	4	7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Lecture : 71 % des annonces exigent une bonne maîtrise de la 3<sup>e</sup> langue étrangère.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 2.

L'anglais est la première langue plébiscitée dans les offres d'emploi : 71 % des annonces pour une seule langue étrangère et 83 % des annonces signalant plusieurs langues (tableau 9). L'espagnol, et l'allemand sont les plus demandées en deuxième ou troisième langue étrangère parmi les offres d'emploi. D'autres langues sont requises dans les énoncés avec une prédominance des langues européennes, mais pas seulement. Figurent ainsi l'arabe, le chinois, le danois, le finlandais, le flamand, le géorgien, l'italien, le japonais, le malgache, le mandarin, le néerlandais, le polonais, le portugais, le roumain, le russe, le slovaque, le suédois, le tchèque, le turc.

**22 langues sont citées par les employeurs dans les offres d'emploi.**



**Tableau 9. Liste des premières langues demandées**

Langue étrangère n°1 parmi les offres ne citant qu'une langue	Observations	%	Langue étrangère n°1 parmi les offres citant deux langues au moins	Observations	%
Anglais	307	71	Anglais	247	83
Allemand	44	10	Allemand	20	7
Espagnol	31	7	Espagnol	11	4
Italien	14	3	Italien	4	1
Chinois / Mandarin	10	2	Arabe	4	1
Arabe	6	1	Chinois / Mandarin	4	1
Polonais	5	1	Portugais	2	1
Suédois	4	1	Polonais	2	1
Néerlandais	3	1	Japonais	2	1
Portugais	2	1	Turc	1	-
Autre	1	2			
<b>Total</b>	<b>431</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>297</b>	<b>100</b>

Lecture : l'anglais est cité dans 71 % des annonces exigeant une seule langue et 83 % des annonces exigeant deux langues au moins.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 2.

En général, les annonces font référence à un personnel expérimenté et 40 % de ces offres requièrent deux langues étrangères (tableau 10). Trois annonces sur cinq citent deux langues étrangères pour tous niveaux d'expérience (sauf débutant). Quant aux débutants, près du quart des annonces les concernant mentionnent aussi deux langues étrangères. D'ailleurs, cette double compétence linguistique est indiquée plus de quatre fois sur dix à partir de trois années d'expérience sur le marché du travail.

**Tableau 10. Niveau d'expérience**

	Observations	%	2 langues citées
Débutant accepté	99	14	22 %
Tous niveaux d'expérience (mais non débutant)	103	14	61 %
Expérimenté	526	72	40 %
<b>Total</b>	<b>728</b>	<b>100</b>	<b>41 %</b>

Lecture : 14 % des offres mentionnent tous niveaux d'expérience et 61 % de ces offres citent au moins deux langues étrangères.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 2.

La mobilité géographique est associée à une plus forte compétence linguistique : près de la moitié des offres d'emploi définissant un critère de mobilité, signalent aussi la maîtrise de deux langues étrangères. 51 annonces concernent des pays étrangers, pour des contrées variées, dont 31 en Europe (mais aussi en Arabie Saoudite, Chili, Chine, Égypte, Kirghizstan, Mali, Maroc, Mexique, Nigeria, Oman, Tunisie). On constate, comme pour l'échantillon 1, que l'Île-de-France est la région qui rassemble 40 % des postes offerts, dont 40 % indiquent la maîtrise de deux langues étrangères. Vient ensuite la région Rhône-Alpes avec 12 % des propositions, dont le tiers notifie deux langues étrangères.

La maîtrise d'une double compétence linguistique, en plus de la langue française, augmente avec les effectifs des salariés par rapport à la taille des établissements. Les entreprises de plus de 500 salariés insistent davantage sur la pratique de deux langues étrangères (44 %) mais aussi celles de moins de cinquante salariés (35 %). La moitié des offres dans le secteur des services formulent des compétences linguistiques, notamment les activités spécialisées, scientifiques et techniques, et 36 % des annonces dans l'industrie.

Par ailleurs, cette exigence se retrouve dans les contrats de travail : si les deux tiers des annonces proposent un contrat à durée indéterminée (CDI), la moitié de ces offres requièrent deux langues étrangères. Cela concerne 20 % des contrats à durée déterminée et 29 % des missions d'intérim.

En moyenne, le salaire brut<sup>48</sup> proposé est de 2 371 € par mois pour les annonces citant une seule langue étrangère et de 2 804 € pour celles exigeant au moins deux langues étrangères variant selon la catégorie socioprofessionnelle.

**Tableau 11. Salaire moyen mensuel brut selon l'emploi**

	Une langue étrangère	Observations	Deux langues étrangères	Observations
Autres postes	1 938 €	125	2 210 €	57
Cadre, ingénieur	2 819 €	121	3 145 €	99
<b>Total</b>	<b>2 371 €</b>	<b>246</b>	<b>2 804 €</b>	<b>156</b>

Lecture : pour un poste de cadre, le salaire brut mensuel offert est de 2 819 € et concerne 121 observations pour une langue étrangère demandée ; le salaire est de 3 145 € avec deux langues étrangères (99 observations).

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 2.

**Le niveau requis est élevé dès la première langue étrangère et reste important même pour la troisième langue.**



### 3.3. L'effet de la langue étrangère « toutes choses égales par ailleurs »

L'analyse proposée ici permet d'étudier les déterminants salariaux. Il s'agit d'identifier conjointement toutes les caractéristiques d'une offre d'emploi qui font que le salaire proposé est plus élevé. L'intérêt est d'essayer d'obtenir un effet net de la langue en tenant compte des différents critères comme le niveau de formation, la spécialité, l'expérience qui peuvent aussi influencer le niveau de rémunération proposé.

Les résultats présentés sur les offres d'emploi de l'échantillon 1 (tableau 12) montrent que le niveau de rémunération semble effectivement déterminé par de nombreux critères contenus dans l'offre d'emploi (niveau et spécialité de formation, expérience, mobilité). Cependant, l'effet net de la langue reste significatif sur le salaire. On peut même estimer la prime liée à l'exigence d'une langue étrangère dans les offres d'emploi, même s'il convient d'être prudent quant aux généralisations possibles de ce résultat qui dépend des variables introduites dans l'estimation. L'avantage salarial lié à la pratique de la langue étrangère serait de 447 € par mois, ce gain salarial étant plus élevé que celui lié à l'expérience professionnelle. Il serait en revanche nettement inférieur à l'avantage salarial lié à l'obtention d'un diplôme bac+5.

<sup>48</sup> Les salaires sont affichés soit en heure, mois, année, soit sous forme de tranches. Cette variable a été calculée sur les offres de 35 heures minimum à partir du salaire mensuel moyen brut. Le salaire annuel moyen brut a été divisé par 12 pour avoir le salaire moyen mensuel brut.

**Tableau 12. Estimation des gains salariaux**

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	T	Sig
<b>Langue</b>	<b>447,539</b>	<b>134,108</b>	<b>,143</b>	<b>3,337</b>	<b>,001</b>
Salarié expérimenté	357,235	109,122	,134	3,274	,001
Spécialité tertiaire	273,314	115,631	,110	2,364	,019
Mobile	377,743	135,056	,117	2,797	,005
Bac+5	1512,756	160,189	,418	9,444	,000
Bac+3 et 4	664,274	192,206	,154	3,456	,001
Diplôme du supérieur	713,054	270,554	,113	2,636	,009
Bac+2	164,426	142,317	,053	1,155	,249
Constante	1571,183	106,379		14,770	,000
<i>R<sup>2</sup>=0.31</i>					

Lecture : l'avantage salarial d'une langue étrangère est de 447 euros par rapport à une offre d'emploi sans critère de langue, toutes choses égales par ailleurs.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 1.

L'analyse peut être renouvelée sur la probabilité qu'une offre propose un contrat à durée indéterminée. Le résultat ne se lit pas de la même manière dans la mesure où la variable endogène est une probabilité (tableau 13). Cependant, là encore, on peut voir, toutes choses égales par ailleurs, que l'exigence d'une langue étrangère augmente sensiblement la probabilité d'une offre en CDI (*odds ratio* ou rapport de chances de 1,5). La force de l'effet est nettement inférieure à celle du diplôme. Elle est cependant supérieure à l'effet de l'expérience bien que le seuil de significativité soit un peu plus faible.

**Tableau 13. Probabilité d'un contrat à durée indéterminée**

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Salarié expérimenté	,358	,168	4,526	1	,033	1,430
Mobile	,421	,235	3,205	1	,073	1,524
Spécialité tertiaire	,161	,180	,802	1	,371	1,175
<b>Langue</b>	<b>,409</b>	<b>,218</b>	<b>3,505</b>	<b>1</b>	<b>,061</b>	<b>1,505</b>
Bac+5	1,678	,276	36,858	1	,000	5,353
Bac+2	,760	,231	10,803	1	,001	2,139
Bac+3 et 4	,628	,272	5,311	1	,021	1,873
Diplôme du supérieur	1,518	,440	11,916	1	,001	4,563
Constante	-,347	,162	4,584	1	,032	,707

Lecture : la probabilité d'une offre en CDI est multipliée par 1,5 avec l'exigence d'une langue étrangère, toutes choses égales par ailleurs.

Source : enquête Céreq-IREDU 2014, échantillon 1.

De même, pour le second échantillon, l'exigence de deux langues conduit à une augmentation du salaire de plus de 300 € par mois et multiplie les chances par trois de trouver une offre d'emploi pour un contrat à durée indéterminée.



**Au regard de 1 529 offres d'emploi, la maîtrise d'une langue étrangère augmenterait la probabilité d'une offre d'emploi stable et apporterait un gain de salaire.**

## Conclusion

Afin de cerner les besoins en compétences linguistiques des employeurs, le projet LEMP a mené plusieurs investigations au cours de l'année 2014. Une première enquête, à travers 801 entreprises répondantes à un questionnaire en ligne, apporte un éclairage sur des thèmes tels que les modes d'évaluation des compétences des candidats à l'emploi, l'usage des langues étrangères dans le contexte professionnel, ou encore le rôle des langues en ce qui concerne l'embauche, la mobilité internationale, la carrière, la formation. Cette enquête quantitative a été enrichie par 14 témoignages de responsables d'entreprise, extraits d'entretiens semi-directifs, qui cernent les enjeux actuels, leurs visions personnelles et professionnelles des compétences en langues étrangères. De plus, une analyse d'un corpus de 1 529 offres d'emploi déposées sur les sites Internet de Pôle emploi et de l'Apéc durant deux mois, permet d'identifier les exigences en matière de compétences linguistiques formulées par les employeurs, en lien avec les conditions et profils d'emploi.

### Quels sont les principaux enseignements de ces enquêtes ?

- La maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères est un atout sur le plan individuel tant au moment des recrutements, des promotions que des opportunités de carrière, renforçant ainsi la position et l'employabilité d'une personne sur le marché du travail. Ce constat trouve écho dans les offres d'emploi qui soulignent le rôle déterminant de la pratique linguistique en termes de conditions d'emploi et de rémunération.

Dans chaque service de l'entreprise, le personnel peut être amené à pratiquer une ou plusieurs langues étrangères, aussi bien à l'oral qu'à l'écrit. Sur ce point, les offres d'emploi révèlent un niveau de maîtrise élevé requis par les employeurs pour la première mais aussi la deuxième langue étrangère. De fait, l'exigence d'une langue augmente avec l'élévation de la qualification de l'emploi, du niveau de diplôme et du nombre d'années d'expérience sur le marché du travail. Pour autant, être bilingue est demandé pour des postes d'employé-e dans deux offres d'emploi sur cinq, et un excellent niveau est nécessaire pour la moitié des offres d'emploi de cadre ou de technicien-technicienne.

- La maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères est une plus-value pour l'entreprise offrant des possibilités d'ouverture à un marché international, de communication au sein de l'établissement et avec l'étranger, de meilleure compréhension des partenaires et clients étrangers, renvoyant une image positive de l'entreprise et ce, dans un monde concurrentiel.

Le tiers des entreprises indiquent leurs difficultés à trouver un postulant ayant les compétences linguistiques requises pour le poste visé. Si l'anglais est incontournable, la nécessité d'une plus grande diversité linguistique paraît primordiale, notamment pour la compétitivité des entreprises dans un marché mondialisé. Certes, les besoins linguistiques varient selon les secteurs d'activité, la taille et la localisation des entreprises en France. Cependant près de la moitié des entreprises répondantes recherchent une compétence linguistique chez les candidats et, à compétences égales, le critère linguistique fait la différence lors du recrutement et ce, même dans les entreprises du secteur industriel. Pourtant, seulement 16 % des entreprises mettent en œuvre une stratégie de développement des langues en direction de leurs salariés, et le quart organisent fréquemment des formations spécifiques linguistiques.

## Bibliographie

- Chevallier T., Giret J.F. (2013), « Dispositifs pédagogiques dans l'enseignement supérieur et insertion des diplômés », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur* [En ligne], 29-1 | 2013, mis en ligne le 15 juin 2013, consulté le 28 août 2014. URL : <http://ripes.revues.org/694>
- Chiswick B.R. (2008), "The Economics of Language: An Introduction and Overview". *IZA Discussion Paper*, n°3568. Bonn: IZA.
- CILT (2006), "Effects on the European economy of shortages of foreign language skills in enterprise (ELAN)", 79 p.
- Comité stratégique des langues (2012), « Apprendre les langues, apprendre le monde », 76 p.
- Commission européenne (2008), « Multilinguisme : un atout pour l'Europe et un engagement commun », Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européenne et au Comité des régions, 16 p.
- Commission européenne (2011), « Les langues au service de l'emploi. Fournir des compétences communicationnelles et multilingues pour le marché du travail », Rapport du groupe d'experts sur « Les langues au service de l'emploi », Cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation (Éducation et formation 2020), 43 p.
- Commission européenne (2012), "First European Survey on Language Competences", 241 p.
- Conseil de l'Union européenne (2009), Conclusions du Conseil du 12 mai 2009 concernant un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation (« Éducation et formation 2020 »), 9 p.
- DARES (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières informations, premières synthèses*, n°48.1, novembre.
- Davignon É., Albrink W., Dyremose H. & al. (2008), « Les langues font nos affaires. Des entreprises plus performantes grâce à une connaissance accrue des langues », Recommandations du Forum des Entreprises sur le Multilinguisme établi par la Commission européenne, 20 p.
- Eurobarometer (2010), "Employers' perception of graduate employability", Analytical report, European Commission.
- Grin F. (2003), "Language planning and economics", *Current Issues in Language Planning*, 4(1), 1-66.
- Grin F., Vaillancourt F. (1997), « La langue comme capital humain », *Options politiques*, juillet-août.
- Guégnard C., Perret C. (2002), *Les tensions sur le marché du travail en Bourgogne*, rapport IREDU/CNRS, Céreq, 99 p.
- Hagen S. (2011), "Report on Language Management Strategies and Best Practice in European SMEs: The PIMLICO Project", 133 p.
- INSEE (2014), « Indicateurs de conjoncture, Chômage au sens du BIT et indicateur sur le marché du travail (résultats de l'enquête emploi) » [En ligne], consulté le 08 avril 2015. URL : <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=14>.
- Larquier G. de, Rieucan G. (2012), « Comment êtes-vous entré(e) dans votre entreprise ? Les enseignements des enquêtes Emploi 2003-2011 », *Documents de travail*, 158, septembre, Centre d'études et de l'emploi.
- Marchal E, Rieucan G. (2005), « Candidat de plus de 40 ans non diplômé ou débutant s'abstenir », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études et de l'emploi.
- Marchal E., Rieucan G. (2006), « Les a priori de la sélection professionnelle : une approche comparative », (pp. 93-110) in Eymard Duverney, *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, Tome 2, La Découverte, Paris.

- Marchal E., Torny D. (2003), « Des petites aux grandes annonces : évolution du marché des offres d'emploi (1960 - 2000) », *Travail et Emploi*, 95, pp. 59-72.
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche (2014), « Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche », 431 p.
- Moncel N. (2008), « Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ? », *Bref*, n°250, mars, Céreq.
- Monnanteuil F., Jardin P. (2013), « Les enseignements à tirer des résultats des élèves de troisième lors de l'étude européenne réalisée en 2011 sur les compétences en langues étrangères », Inspection générale de l'Éducation nationale, rapport n° 2013-086, 26 p.
- Pôle Emploi et Crédoc (2014), « Besoins en main-d'œuvre » rapport consulté le 16 mars 2015, URL : [http://bmo2014.pole-emploi.org/files\\_dl/2014/0\\_France2014\\_final.pdf](http://bmo2014.pole-emploi.org/files_dl/2014/0_France2014_final.pdf).
- Rieucan G. (2013), « Être employé dans la grande distribution : candidater en personne ou en ligne ? », *Connaissance de l'emploi*, n°104, mai, Centre d'études et de l'emploi.
- Suleman F. (2012), "The impact of skills and performance on earnings: evidence from retail bankers in Portugal", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, Issue. 11, pp. 2205-2220.
- Tinsley T. (2013), "Languages: the state of the nation: demand and supply of language skills in the UK", Southampton: University Council of Modern Language, 193 p.

# Table des graphiques et tableaux

## Graphiques

Graphique 1. Taille de l'entreprise.....	14
Graphique 2. Secteurs d'activité .....	15
Graphique 3. Évaluation des compétences en langues des postulants .....	17
Graphique 4. Prise en compte des expériences internationales de mobilité du postulant.....	18
Graphique 5. Les principales raisons des difficultés .....	19
Graphique 6. Langues les plus utilisées au sein des entreprises.....	22
Graphique 7. Utilisation des langues étrangères selon les professions.....	23
Graphique 8. Services utilisant plus spécifiquement les langues au sein des entreprises .....	24
Graphique 9. Utilisation de l'écrit et de l'oral dans les entreprises.....	25
Graphique 10. Activités professionnelles en langues vivantes étrangères.....	26
Graphique 11. Activités professionnelles en langues vivantes étrangères par profession .....	27
Graphique 12. Part des offres citant au moins une langue selon l'emploi .....	40
Graphique 13. Niveau requis/souhaité pour la langue étrangère n°1.....	41
Graphique 14. Nombre de langues indispensables et/ou souhaitées .....	43
Graphique 15. Part des offres citant au moins deux langues selon l'emploi.....	44

## Tableaux

Tableau 1. Activités professionnelles les plus fréquentes en langues vivantes étrangères .....	26
Tableau 2. Caractéristiques des échantillons.....	39
Tableau 3. Niveau de diplômé souhaité.....	41
Tableau 4. Niveau d'expérience .....	42
Tableau 5. Salaire moyen mensuel brut selon l'emploi .....	43
Tableau 6. Niveau de diplômé souhaité.....	44
Tableau 7. Niveau requis pour la langue 1 selon l'offre d'emploi (en %) .....	45
Tableau 8. Niveau requis pour les langues étrangères (en %) .....	45
Tableau 9. Liste des premières langues demandées.....	46
Tableau 10. Niveau d'expérience .....	46
Tableau 11. Salaire moyen mensuel brut selon l'emploi .....	47
Tableau 12. Estimation des gains salariaux.....	48
Tableau 13. Probabilité d'un contrat à durée indéterminée .....	48

## Annexes – extraits des entretiens

### Annexe 1 – Importance des langues étrangères lors du recrutement

#### Évaluation des compétences linguistiques

**Entretien n°1**, directeur d'une entreprise de santé, action sociale de moins de dix salariés

*« J'ai recruté beaucoup de personnes dans ma carrière et notamment les dix dernières années durant lesquelles je n'ai fait que de l'international, donc j'étais amené à recruter, à participer à plusieurs recrutements. Obligatoirement, il y avait l'anglais. Le dernier recrutement, c'était il y a deux ans. J'avais recruté une assistante et je n'ai pas hésité justement. Il y avait un candidat qui avait vraiment le profil technique très intéressant qu'il fallait pour vendre les produits. Par contre, il ne savait pas l'anglais, il n'était vraiment pas bon du tout en anglais, je lui ai même dit qu'il fallait absolument l'anglais pour une belle carrière. L'anglais a fait la différence. Pour l'anglais c'est obligatoire. De mémoire, la personne recrutée parlait l'anglais, un peu italien et elle parlait l'arabe aussi. Sans l'anglais on ne peut pas faire de carrière internationale et en donnant une dimension internationale à sa carrière, on a la possibilité d'obtenir des postes très intéressants, plus élevés dans la hiérarchie, des salaires plus intéressants ».*

**Entretien n°14**, responsable ressources humaines d'une grande entreprise industrielle

La responsable témoigne lors du recrutement très récemment, à la rentrée, d'une assistante commerciale, poste ciblé dans l'annonce avec exigence de l'anglais : *« Nous avons reçu le CV d'une personne qui avait des compétences professionnelles et des diplômes qui correspondaient effectivement au poste. Mais cette personne ne parlait pas un niveau d'anglais suffisant et donc, on a écarté sa candidature uniquement sur ce motif-là. On lui a fait passer un test extérieur par une agence de travail temporaire. Pour les postes où l'anglais est exigé, on fait passer un test systématiquement pour vérifier le niveau d'anglais. Dans l'entretien à un moment donné, je les fais parler en anglais. À un moment dans l'entretien je leur dis 'décrivez moi rapidement votre parcours en anglais' ou souvent c'est sur un loisir, une activité extraprofessionnelle vue dans le CV et je leur demande de m'en dire un peu plus. Je leur demande de le faire en anglais. J'essaie de choisir des sujets assez faciles pour eux pour qu'ils soient à l'aise et là je teste un petit peu effectivement. Et quand je vois que le niveau est correct, je leur fais passer un test d'anglais à l'extérieur pour confirmer mon jugement personnel lors de l'entretien. Je fais passer un test pour ne pas refuser la candidature et le test a confirmé que c'était trop juste. Parfois les gens disent ne pas être bons, ne pas avoir pratiqué depuis longtemps mais quand on leur fait passer le test, on sent qu'il y a une pratique qui date de longtemps ».*

**Entretien n°11**, responsable emploi-formation-développement d'une grande entreprise industrielle

*« Jusqu'à présent, aujourd'hui, on ne teste pas de manière formelle le niveau d'anglais, il suffit de passer lors de l'entretien du français à l'anglais. Parfois l'entretien se fait complètement en anglais d'ailleurs. Quand le manager est allemand, l'entretien se fait en anglais. Voilà c'est une réalité, ce n'est même pas un test ».*

**Entretien n°2**, un directeur d'entreprise industrielle de moins de dix salariés

*« Une partie de l'entretien se déroule en anglais parce qu'il faut pouvoir évaluer le niveau pour savoir si la personne recrutée est à même de comprendre ».*

**Entretien n°10**, gestionnaire de personnel d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés signale un test spécifique créé en interne dans l'entreprise pour l'allemand à l'oral : *« Ils ont*

décidé de trouver un petit questionnaire en interne qu'ils utilisent en fait au moment de l'embauche. Chez nous cela passe souvent par de l'intérim donc au moment où les gens arrivent en intérim, on leur fait un petit test d'allemand et donc on évalue leur niveau comme cela ».

**Entretien n°8**, directeur d'une entreprise de moins de dix salariés dans le commerce international  
« Notre activité étant tournée vers l'international, l'anglais est impératif, c'est la langue utilisée pour faire du business. Même s'il y a d'autres langues, nos clients utilisent l'anglais. S'il y a un candidat qui ne parle pas l'anglais, cela n'ira pas plus loin, je ne regarde même pas son CV... Aujourd'hui vous entrez dans une entreprise française rachetée au bout de 2-3 ans par un groupe étranger, si vous ne parlez pas l'anglais, votre carrière a peu de chance de progresser ».

**Entretien n°3**, directeur d'entreprise industrielle de moins de 50 salariés  
« Nous faisons systématiquement pour chaque recrutement une partie de l'entretien d'embauche en anglais. On travaille désormais avec la Californie et on a des contacts réguliers avec la maison mère et il faut que tout le monde soit complètement autonome en anglais. On met clairement dans l'annonce qu'il faut l'anglais, un anglais courant exigé. Les gens peuvent faire des erreurs. Il faut qu'ils n'aient pas de problèmes à se lancer. Qu'il y ait des fautes de grammaire, des fautes de vocabulaire ou un manque de vocabulaire ou que leur prononciation ne soient pas top, cela ne nous pose pas de problème, mais par contre ce qu'on évite c'est un candidat qui n'ose pas se lancer... À partir du moment où on le met dans la définition du profil, il n'y a jamais eu un candidat qui ne parlait absolument pas. Enfin on a eu effectivement ce cas-là, un exemple ou peut-être deux, mais c'est assez rare. Je trouve que le niveau est plutôt meilleur qu'à notre époque, il y a quelques années en arrière ».

### Des difficultés pour trouver des compétences linguistiques

**Entretien n°13**, responsable ressources humaines d'une grande entreprise industrielle  
« Maintenant que je suis dans les ressources humaines, je me rends compte que cette compétence des langues en France manque en général. Quand on recrute des profils parisiens, on a souvent des personnes qui ont travaillé dans des entreprises internationales, mais pour les profils principalement de province, la compétence linguistique fait défaut. En marketing on en trouve davantage. C'est un métier technique et ils utilisent beaucoup l'anglais technique. Notamment dans les fonctions ressources humaines, quand on recherche des personnes qui parlent l'anglais, quand on recherche un profil qui a à la fois une compétence en RH et en anglais, alors là on ne trouve pas. Dernièrement j'ai longtemps cherché et effectivement la langue a été le critère de choix et ensuite on s'intéressait aux compétences précises. Dans notre sélection, on regardait d'abord si la personne parlait l'anglais et ensuite les compétences requises dans le métier à pratiquer. On a mis beaucoup du temps et on a eu le choix entre deux candidats ».

## Annexe 2 – Usages et enjeux des compétences en langues étrangères

### Diversité des langues étrangères

**Entretien n°6**, directeur d'une entreprise agricole de 10 à 49 salariés

« Dans le groupe, l'anglais est une nécessité même en interne. Quand je monte à Paris une fois sur deux on fait les réunions en anglais. Pour l'instant c'est l'anglais, c'est la langue qu'on utilise le plus même en France. Cela fait partie de nos critères de recrutement. De toute façon, maintenant cela fait partie des CV qu'on reçoit. Maintenant, s'il y a quelqu'un qui parle l'espagnol cela m'intéresserait aussi parce que c'est la troisième langue ».

**Entretien n°1**, directeur d'une entreprise de santé, action sociale de moins de dix salariés

« L'anglais et l'espagnol. Alors dans un avenir assez proche, je pense au chinois. Le problème des Chinois est qu'ils ne parlent pas anglais pour la plupart, ceux qui font du business, mais ils trouvent des solutions, ils ont des interprètes. Mais je pense qu'effectivement c'est une langue qu'il faudra apprendre mais en tout cas aujourd'hui, il y a l'anglais ça c'est sûr, mais l'espagnol c'est intéressant ».

**Entretien n°7**, dirigeant d'une petite entreprise financière

« Si vous avez quelqu'un qui parle à l'heure actuelle des langues pour tout ce qui est Russie et Chine c'est important » explique ce dirigeant qui parle lui-même quatre langues (français, anglais, espagnol, néerlandais) dans une entreprise centrée sur la gestion du patrimoine sur tous les continents, où « tous les gens dans la finance parlent anglais ».

### Par qui et quels services les langues sont-elles utilisées ?

**Entretien n°10**, gestionnaire de personnel d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés

« Nous sommes une entreprise située en Alsace avec une proximité avec l'Allemagne, on a une filiale allemande. La plupart de mes collègues parlent couramment allemand. Ceux qui parlent couramment, par exemple les ouvriers, font des missions en Allemagne. Notre activité nous amène à détacher de plus en plus de salariés à l'étranger. Nos activités se développent en Allemagne et le chef de projet nous avait fait remonter le fait qu'il ne savait vraiment pas comment évaluer de manière uniforme les compétences en langues des collaborateurs qu'ils envoyaient en Allemagne. Donc, ils ont décidé de trouver un petit questionnaire en interne oral qu'ils utilisent en fait au moment de l'embauche. On a des missions un peu partout dans le monde donc c'est vrai que c'est aussi intéressant d'avoir cette compétence-là. On a des salariés qui sont partis à Dubaï dernièrement donc il fallait un minimum de connaissances. C'est vrai qu'il y a régulièrement des projets à l'étranger où l'anglais est utilisé ».

**Entretien n°4**, responsable RH d'une entreprise de services de moins de 50 salariés

« L'entreprise exporte à 90 % et l'anglais, langue universelle, est utilisé à tous les postes : de l'ouvrier qui reçoit des transporteurs étrangers au cadre qui travaille à l'export et les fonctions support pour tout le reste de l'activité (marketing, salons IQPC à l'étranger, commerce extérieur, etc.). On travaille à l'export à 90 % et si on n'a pas l'anglais on ne peut pas s'introduire dans certains pays. Quand je fais du recrutement ? C'est anglais obligatoire maintenant. Par exemple, là on va faire un recrutement pour remplacer notre agent belge dans la région flamande donc clairement on va chercher un profil d'un candidat qui parlera a minima l'allemand, l'anglais et le néerlandais. Mais c'est parce qu'on est dans une région particulière où il est extrêmement important de parler ces langues. [...] Ceux pour lesquels c'est nécessaire, ce sont certains agents de maîtrise et l'ensemble des cadres, parce qu'effectivement [le service des] achats peut être amené à prospecter à l'étranger. On travaille avec des sous-traitants comme les Hongrois. Apprendre le hongrois c'est trop compliqué, donc a minima

*l'anglais. Pour la partie des ventes, c'est une obligation absolue, comme pour le bureau d'études parce qu'ils font des rédactions en anglais et sont en contact direct avec les clients sur la partie technique et donc tout le marketing – pour lesquels c'est indispensable – et ensuite notre département métrologique où ils sont en contact avec les clients pour donner des explications et la rédaction de rapports qui se fait en anglais. Pour nous, à vrai dire, cela touche l'ensemble de l'entreprise, notamment la comptabilité étant donné qu'on envoie les factures à l'étranger. Le contrôle de gestion c'est la même chose car on travaille avec tous ces pays à l'étranger. On est une entreprise en croissance ».*

**Entretien n°9**, directeur commercial d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés

*Cette entreprise de mécanique qui aujourd'hui travaille à 90 % à l'export, avec une partie production et une partie étude, se trouve confrontée à des relations clients en Allemagne, aux États-Unis et en Europe dans différents pays. Le directeur explicite : « Travaillant dans l'industrie du pneumatique avec des relations clients et fournisseurs à l'échelle mondiale, la maîtrise de l'anglais est indispensable pour exister et renforcer notre position. La langue de communication, c'est l'anglais et dans la partie étude, quand on veut embaucher quelqu'un, il est préférable et souhaitable que cette personne parle anglais et maîtrise l'anglais. Si c'est une personne sur la machine en atelier, le besoin n'est pas tout à fait le même. C'est pour cela que j'ai nuancé ma réponse, suivant le poste que vous occupez dans l'entreprise. Là, quand je partirai à la retraite dans un an, je suis responsable commercial de l'activité, la personne qui va me remplacer doit parler absolument l'anglais, ce sera impératif pour le poste ! ».*

**Entretien n°11**, responsable emploi-formation-développement d'une grande entreprise industrielle

*« De toute manière pour les postes cités (marketing, finances, management), de cadres, c'est nécessaire, c'est rédhitoire et le fait de parler les langues étrangères permet d'influencer l'Europe. Parler une langue étrangère permet de se faire connaître et de comprendre les attentes des autres pays européens, des autres interlocuteurs, de leur donner la possibilité de mieux communiquer. Enfin cela permet d'avoir une influence, de prévenir les problèmes. Cela permet de se faire connaître, de se faire connaître de manière à influencer leurs propres paradigmes, stéréotypes, idées reçues ».*

**Entretien n°5**, directrice des ressources humaines d'une grande entreprise de services

*« Les compétences linguistiques dépendent des postes en fait, si on a des postes tournant vers l'international. Si on a des postes de techniciens, là on est franco-français donc on n'aura pas forcément besoin. Sur des postes plus tournés vers l'international, le commercial, on aura forcément des exigences plus fortes. Pour le moment c'est l'anglais. L'anglais, là, aujourd'hui, cela reste la nécessité pour certains types de postes. On est dans une situation d'une entreprise franco-française mais qui a rejoint un groupe mondial et donc on a des exigences fortes, une culture d'entreprise à développer. Aujourd'hui l'anglais est la langue étrangère qui est un impératif dans nos métiers, qui ont une dominante commerciale avec certes une dominante franco-française mais une nécessité d'ouverture vers le groupe mondial. On a une partie technique sur le terrain en France, en relation avec des clients français donc cette partie-là n'a pas un besoin aussi crucial que d'autres qui vont être plus sur des fonctions plus commerciales, plus en échange avec le groupe entraînant des positionnements, des relations plus internationales, donc voilà, ce serait bien qu'on ait bien évidemment cette culture-là et que les personnes s'y intéressent. Maintenant, on n'a pas forcément d'exigence sur certains postes, on n'a pas d'intérêt, d'appétence particulière ni de contrainte à parler l'anglais. [...] Nécessairement quand on passe d'un poste franco-français à l'international, même si vous avez des appétences pour les langues, à profil égal, on va peut-être avoir une écoute, une attention plus importante sur les capacités et les compétences d'ouverture de la part d'une personne qui pratique le français, l'anglais et d'autres langues. Je pense qu'on peut difficilement faire l'économie sur les langues étrangères au sein du groupe. Cela me semble plutôt nécessaire d'être tourné vers ce mode de fonctionnement, d'ouverture d'esprit, de recherche, de compréhension avec les autres pays partenaires, les interlocuteurs ».*

## Des formations linguistiques au sein des entreprises

**Entretien n°14**, responsable ressources humaines d'une grande entreprise industrielle

« C'est clairement au rang 1. Très clairement, l'entreprise est implantée depuis très longtemps, avec des salariés assez âgés, une ancienneté assez importante, et parmi ces salariés très peu pratiquent l'anglais. Aujourd'hui, j'ai très clairement des consignes du groupe qui dit que tous les gens embauchés doivent avoir un niveau correct en anglais, pouvoir suivre une conversation courante en anglais, parce qu'on est un groupe international avec de plus en plus d'échanges entre les établissements, en matière de savoir-faire, de technicité, qui sont plus en plus importants et l'anglais devient indispensable. Par exemple, quand il y a une communication téléphonique entre plusieurs techniciens qui viennent des quatre coins du monde, forcément l'échange se fait en anglais et là, si notre technicien ne parle pas l'anglais, il se retrouve dans une situation difficile. Donc voilà, on a lancé beaucoup de formations, avec un organisme extérieur qui donne des cours particuliers dans l'entreprise et c'est entre le salarié à former et le formateur. En fait, on a essayé des cours collectifs et cela ne marchait pas bien parce que c'est difficile d'avoir un groupe homogène avec le même niveau. Quand on fait des cours collectifs avec 2-4 salariés et le formateur, le résultat attendu est moins bon qu'un cours en particulier. Ce n'est pas le même coût, mais on a préféré. Notre choix est plutôt de consacrer davantage de notre budget en formation aux langues pour être vraiment efficace, et le résultat est bon pour des salariés qui ont déjà une base, qui ont déjà un niveau scolaire anglais correct. Pour des salariés qui partent de zéro, là non, on s'est rendu compte que même avec des cours particuliers, la progression est très très longue, il faudrait des heures et des heures et des années de cours avant d'arriver à ce qu'ils puissent suivre des conversations. J'ai l'impression que cela rentre dans les mentalités, dans la culture, les salariés ont de plus en plus conscience de l'importance de connaître l'anglais et au niveau des candidats, je trouve que c'est un peu mieux, peut-être même au détriment du français, quand je vois certaines lettres de motivation, les fautes d'orthographe... ».

**Entretien n°11**, responsable emploi-formation-développement d'une grande entreprise industrielle

« Étant un site de production, les langues étrangères représentent le 3<sup>e</sup> poste de formation continue, le 1<sup>er</sup> est lié à la sécurité, le 2<sup>e</sup> au management. Ces personnes concernées par l'utilisation de l'anglais ont pour objectif de mieux comprendre les demandes de nos clients internes au groupe et qui se trouvent en Pologne, en Allemagne, en Australie, ou en Irlande. Mieux comprendre également les procédures qui sont en anglais, voire pouvoir influencer le siège qui est à Zurich, où l'on trouve une population de tous les pays, donc une meilleure efficacité : assurance qualité sécurité et environnement ».

**Entretien n°5**, directrice des ressources humaines d'une grande entreprise de services

« La formation des langues se réalise à la demande et en même temps, on a eu un programme de formation, en fonction des besoins, c'est régulier, on n'a pas le même volume de personnes, les mêmes configurations chaque année. Les formations se font en groupe en interne et on a des formations avec des organismes régionaux sur la France. L'année dernière on a privilégié le face à face, qui est un peu plus compliqué pour trouver à la fois la disponibilité et le niveau homogène sur le territoire ».

**Entretien n°10**, gestionnaire de personnel d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés

« La plupart de nos formations sont sur des métiers très techniques. On est une entreprise qui fait un volume très très important de formation, nos salariés sont formés très régulièrement sur tout ce qui est procédés spéciaux. Par rapport au volume des formations, les formations en langues représentent un petit pourcentage, mais on a des personnes qui font des demandes en langues ».

Étant dans une entreprise située en Alsace, avec une proximité avec l'Allemagne et une filiale allemande, la responsable suit au moment de l'enquête une formation en allemand, en petit groupe de trois personnes, avec un professeur d'allemand qui vient faire des cours de deux heures par

semaine dans le cadre du DIF sur leur temps de travail ; elle explique avoir besoin d'une remise à niveau après avoir étudié l'allemand en première langue et l'anglais durant sa scolarité.

**Entretien n°12**, responsable du département de maintenance où la langue n'est pas un critère de sélection pour les métiers de la mécanique-électrotechnique, contrairement aux autres départements de cette grande entreprise internationale d'activités récréatives « *où il est demandé 3-4 langues même plus notamment pour les guides* ».

*« Dans le plan de formation, la priorité c'est la sécurité, la mécanique, l'électrotechnique... quelques personnes 5-6 demandent l'anglais en DIF, franchement sur 90 personnes, ce n'est pas une priorité pour eux ou ils ne sont pas intéressés, mais l'anglais vient en troisième [...]. L'anglais est indispensable. L'idée serait de mettre en avant des formations un peu plus pratiques au téléphone, des formations qui soient rapides, car le temps compte, pour améliorer ou réviser parce qu'on n'a pas forcément de temps pour une semaine. J'ai eu des gens qui ont fait plus de six mois de formations, qui étaient enchantés avec deux heures par semaine, mais voilà il faut pouvoir le faire, mettre plus en avant la formation pour les langues ».*

### *Quelle stratégie de développement des langues en entreprise ?*

**Entretien n°4**, responsable RH d'une entreprise de services de 10 à 49 salariés

*« Une fluidité dans les échanges y compris à des niveaux logistiques pour une meilleure efficacité dans les relations. Pouvoir faire en sorte que tout appel entrant en anglais puisse être pris en compte sans qu'il faille chercher celui qui pourra répondre ».*

**Entretien n°14**, la responsable d'une grande entreprise industrielle explicite la stratégie de son groupe : *« Obligation du groupe que toute personne nouvellement embauchée ait un niveau d'anglais 'fluent', et formation en anglais pour les salariés déjà en poste pour atteindre un niveau 'fluent' afin d'assurer une communication inter-établissement au sein du groupe. C'est très clair, sur le plan de formation 2015, j'ai deux axes prioritaires définis par le groupe et c'est sécurité et anglais, voilà les deux axes prioritaires du plan formation de cette année ».*

**Entretien n°6**, le directeur d'une entreprise agricole de moins de 50 salariés met en avant : *« Le besoin d'échanger facilement avec les autres en Europe et dans le monde »*, et déclare que : *« pour l'instant, on s'est cantonné à faire passer des tests à beaucoup de personnes dans l'entreprise, on a une société qui a fait cela par Internet, donc tout le monde est passé un petit peu à la moulinette sur un système simple de l'évaluation du niveau sur des conversations en ligne, cela permet déjà d'avoir une petite vue d'ensemble de savoir qui est à quel niveau dans un but de proposer des remises à niveau. Pour l'instant c'est l'anglais, pour nous le besoin c'est surtout l'anglais ».*

**Entretien n°5**, directrice des ressources humaines d'une grande entreprise de services informatiques : *« On va développer l'anglais sur certains postes en priorité. On va mettre l'accent cette année sur la formation en anglais pour les personnes qui sont en relation avec l'international, des échanges quotidiens, alors on va susciter cette motivation. On a des journaux internes, un journal interne qui est exclusivement en anglais ».* Les bénéfices attendus sont les suivants : *« capacités des collaborateurs à mieux comprendre l'environnement international du groupe qu'ils ont rejoint, curiosité et partage de bonnes pratiques, de modèles éprouvés dans d'autres environnements ».*

**Entretien n°9**, directeur commercial d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés

*« Plus de réactivité et d'efficacité dans les relations. En fait, on essaye aujourd'hui de former les gens sur la base du volontariat à l'anglais, à la relation, plutôt ciblée sur la relation plus facile avec le client, être capable de tenir une conversation, être capable de discuter sur les problèmes techniques avec un interlocuteur, essayer de comprendre. Il y a quelques postes clés où effectivement, s'il n'y a pas l'anglais, on ne peut pas déjà intégrer l'entreprise et progresser dans l'entreprise. Il y a des*

*techniciens qui ont des BTS dans le service méthode par exemple, qui ont une formation en anglais théoriquement, parce que, avec un BTS ils ont également fait de l'anglais mais on va dire sans pratique, et donc ces gens-là prennent des cours aujourd'hui dans l'entreprise pour le perfectionner de façon à avoir eux-mêmes des relations directes soit par email, soit par contact téléphonique avec les clients sur les problèmes techniques, sur les échanges techniques. Et c'est bien sûr un point fort, si on est capable cela donne une productivité en efficacité, rapidité, si la plupart des gens sont capables de régler leurs problèmes techniques au lieu de passer par un seul responsable méthode par exemple, c'est une chose qui permet à l'entreprise d'être plus efficace on va dire globalement, donc c'est important et aujourd'hui les gens prennent des cours ».*

**Entretien n°1**, directeur d'une entreprise de santé, action sociale de moins de dix salariés

*« Après, au niveau professionnel, il faudrait donner un peu plus de chances aux employés de se mettre à l'anglais parce que c'est la langue la plus parlée dans le monde. Dans quelques années cela sera l'espagnol, mais je pense qu'il faut donner la possibilité aux employés de se mettre à l'anglais tout simplement, en profitant des taxes de la formation pour que tous les employés aient au moins 30/40/50 heures par an... Quand j'emmenais des jeunes avec moi des juniors ou des assistants dans les pays étrangers, là ils se rendaient compte de l'utilité. Quand on les recrute, ils sont fraîchement diplômés, ils écrivent mieux l'anglais qu'ils ne le parlent mais après quand on les met sur le terrain souvent ils ont une sorte de satisfaction et ils se rendent compte effectivement de l'utilité d'une part et d'autre part, ils se rendent compte qu'ils sont capables et donc cela donne des employés qui gagnent en performance et qui s'automotivent, la performance, la motivation, c'est important ».*

### *Quelle plus-value pour l'entreprise ?*

**Entretien 9**, directrice d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés

*« Car [les personnes maîtrisant une langue étrangère] nous permettent d'accéder à des marchés exports impossibles à atteindre sans les langues. Nous avons aussi besoin d'acheteurs parlant les langues pour pouvoir visiter les fournisseurs, nous avons de plus en plus besoin d'administratifs parlant les langues car les fonctions sont centralisées en France pour des filiales étrangères. La maîtrise de la langue gagne un temps précieux ».*

**Entretien n°2**, directeur d'entreprise industrielle de moins de dix salariés

*« Dans l'industrie nécessairement, c'est internationalisé donc à partir de ce moment-là il n'y a plus le choix. De toute manière, si on veut travailler à l'étranger, il faut qu'on puisse parler l'anglais, soit pour développer l'entreprise, soit pour avoir une clientèle, soit attirer des entreprises à l'étranger [...]. C'est indispensable [...]. Dans tous les métiers, cela paraît nécessaire, par exemple ne serait-ce qu'en anglais, enfin en France. Après, sur les régions frontalières dans l'Est, c'est l'allemand, dans le Sud, enfin sur les Pyrénées, l'espagnol. Mais quand on va à l'étranger et qu'on veut communiquer avec les gens que ce soit à Singapour ou autres, les gens au minimum parlent trois langues, alors que nous on est dans notre culture franco-française... C'est bien d'apprendre la langue étrangère le plus tôt possible, plusieurs langues, c'est très bien, parce que plus tôt vous apprenez plusieurs langues, plus tôt vous vous débrouillerez [...] ».*

**Entretien n°14**, responsable RH d'une grande entreprise industrielle

*« En termes d'employabilité, mobilité interne, évolution de carrière. Dans tous les secteurs d'activité, toute la communication interne de l'entreprise est en anglais : intranet, notes de service, procédures, projets sont rédigés en anglais, visioconférence inter-établissement en anglais... [...] En termes d'évolution, ne pas parler anglais est un frein à une carrière internationale ».*

**Entretien n°5**, directrice des ressources humaines d'une grande entreprise de services

*« Ouverture d'esprit, capacité à mieux comprendre les enjeux des environnements internationaux, facilités à interagir avec des pairs étrangers. Et l'ouverture d'esprit passe par la langue, la pratique de*

*la langue, c'est une manière aussi de bénéficier d'autres cultures et le but c'est de ne pas subir un groupe, de ne pas subir une culture, c'est vraiment de connaître tous les modes de fonctionnement du groupe auquel on appartient et de barrer justement tout ce qui fait un frein ».*

### *Quels effets sur la carrière ?*

**Entretien n°11**, responsable emploi-formation-développement d'une grande entreprise industrielle  
*« Il nous arrive d'avoir des promotions internes liées à des compétences. Quand l'individu est promu sur les postes tels 'business development', marketing, finances ou certains postes de management, il est indispensable que son niveau d'anglais soit suffisant pour le poste donc à ce moment-là on l'envoie en formation. C'est un investissement indispensable ».*

**Entretien n°6**, directeur d'une entreprise agricole de 10 à 49 salariés  
*« Les salariés ont une prime pour leur mobilité, c'est plus intéressant de partir un petit peu se promener à l'étranger et puis quelque part aussi cela fait partie du jeu, parce que certains veulent partir, aiment bien aller travailler ailleurs, aiment bien voir d'autres choses, enfin voilà, la prime elle est financière et elle est aussi personnelle. [...] Si on prend un poste de management, si on veut monter dans la hiérarchie, aujourd'hui j'impose des compétences sur les langues étrangères. Cela peut être l'anglais, un peu d'espagnol parce qu'on travaille sur l'Espagne. Enfin c'est surtout l'anglais et c'est clair que maintenant c'est un critère qu'on met en avant, que l'on prend en compte au même niveau d'ailleurs que les autres critères techniques parce qu'aujourd'hui on a beaucoup de fournisseurs anglais, enfin anglo-saxons ».*

**Entretien n°4**, responsable RH d'une entreprise de services de moins de 50 salariés  
*« On est une entreprise en croissance alors on a été amené à une période donnée à recruter en fonction de nos moyens. Les exigences n'étaient pas toutes en langues donc on a reçu des gens qui sont toujours chez nous et on s'est rendu compte que c'est une lacune. On a été amené à promouvoir une formation et un coaching anglais pour un des ingénieurs du bureau d'étude, puis les cadres et les agents de maîtrise. Les recrutements suivants c'est de l'anglais strict et le dernier rentré, il est capable de partir à l'étranger, se mobiliser à l'extérieur avec une fluidité sans pareille et du coup cela met un frein pour l'autre. Donc c'est essentiel pour nous. La base linguistique est capitale en promotion interne, du coup cela devient un frein pour un salarié qui n'a pu prendre le poste d'un responsable tant qu'il n'a pas les réelles compétences en langues ».*

**Entretien n°9**, directeur commercial d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés  
*« Je vais raconter ma vie, quand je suis sorti de l'école avec un BTS bureau d'étude. J'avais de l'anglais bien sûr. J'aimais bien la partie mécanique et la partie on va dire langue me plaisait beaucoup et je n'étais pas trop mauvais en anglais et donc j'ai intégré l'usine ici, j'ai commencé ma carrière dans l'atelier de fabrication ensuite je suis passé au service méthode. La société s'est développée à l'international et à ce moment-là, avec mes connaissances d'anglais, j'ai été amené à suivre plusieurs fois mon patron, le directeur, en support technique. Si je n'avais pas pratiqué l'anglais je ne serais pas au poste où je suis aujourd'hui. Je suis passé de technicien dans l'atelier au service méthode, j'étais responsable du service méthode et maintenant je suis directeur commercial. L'anglais est un support très très important, notre relation client était à 90 % à l'étranger et c'est à ce moment-là qu'on a pu développer notre clientèle à l'étranger. Pour moi personnellement, je dirais que c'est capital pour ma carrière, sinon je serais certainement resté au niveau méthode, au niveau technicien supérieur mais là, aujourd'hui, je suis directeur commercial, je voyage dans le monde entier, j'ai des opportunités et des ouvertures des carrières, de voyages en Europe, États-Unis, Chine, Corée, j'ai fait quasiment, pas le monde entier à part l'Afrique, j'ai fait beaucoup de pays en Europe, Asie, États-Unis...».*

**Entretien n°3**, directeur d'une entreprise industrielle de moins de 50 salariés

*« Quasiment tout le monde se déplace, des déplacements en Allemagne, aux États-Unis sont prévus pour tout le monde. On a des techniciens, des développeurs de logiciels, des managers, des administratifs, des ingénieurs d'application et de service après-vente qui sont effectivement la plupart du temps sur la route, des commerciaux qui sont très mobiles et qui ont une compensation salariale en conséquence. C'est assez dur de donner un exemple précis, les gens à l'aise en langue ont certainement une communication plus facile avec l'ensemble du personnel de la société pour faire passer leur idées, leurs convictions de manière plus aisée. Ils n'hésiteront pas à décrocher leur téléphone et contacter un manager x ou y, alors que quelqu'un moins à l'aise ne le fera pas ou le fera sous la forme d'un email certainement moins productif qu'une conversation directe. Effectivement, le fait de parler en langue étrangère rapproche les gens du top management [...].*

*Je me base sur mon expérience qui m'a permis de développer ma carrière. Ce sont avant tout mes compétences en langues étrangères puisqu'en fait à l'époque, j'ai appris sur le terrain, quand je suis sorti de l'école j'étais complétement nul en langues. J'ai fait une petite école d'ingénieur où l'accent n'était pas du tout mis sur les langues étrangères. On avait un peu d'anglais, peut être deux heures par semaine et en sortant avec quand même quelques bases, j'ai pris le pari d'avoir un travail aux États-Unis et en quatre ou cinq mois je suis devenu bilingue et puis j'ai fait pareil après en Allemagne. Par contre, je parlais déjà l'italien pour des raisons familiales parce que mon père était prof d'italien, je me débrouille en français, anglais, italien et en allemand. Je pense que je suis le seul dans l'entreprise à parler italien, après d'autres sont d'origine étrangère et parlent d'autres langues. Le fait de parler plusieurs langues cela donne une ouverture d'esprit. C'est sûr que quelqu'un qui est vraiment tip top dans au moins une langue étrangère voire deux, cela change la donne. On avait embauché un ingénieur réellement quadrilingue, il était Anglais d'origine, avait fait ses études en Allemagne, il travaillait en France et était de parents Espagnols ; c'était un cas un peu exceptionnel on s'amusait de temps en temps à mettre un Anglais, un Espagnol, un Allemand, un Français autour de lui et on parlait chacun dans notre langue et il n'avait aucun problème, c'était une personne exceptionnelle.».*

**Entretien n°10**, gestionnaire de personnel d'une entreprise industrielle de 50 à 249 salariés

*« On ne va pas confier un poste de directeur commercial international à quelqu'un qui ne sait pas parler l'anglais. Ce n'est pas possible parce quand il se déplace vers les clients, il faut qu'il puisse communiquer et savoir de quoi il parle. Il faut déjà qu'ils se comprennent un minimum. Il est rémunéré en fonction de ses résultats, donc il a des primes qui sont bien évidemment en rapport avec les résultats et le travail accompli ».*