

# Actes du colloque : le multilinguisme suisse : facteur de compétitivité

Autor(en): **Gilles, Grin / Dumartheray, Philippe / Jornod, Ettiienne**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes  
Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **61 (2003)**

Heft 1: **Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise :  
cherchez la femme!**

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141339>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## INTRODUCTION

La Suisse est un pays ô combien complexe mais tellement passionnant. Cette « nation de volonté » est en effet un subtil édifice dans lequel coexistent plusieurs communautés linguistiques. S'intéresser à une meilleure connaissance de la réalité et des enjeux suisses signifie notamment mieux comprendre les différentes facettes du plurilinguisme suisse.

Le cahier que vous tenez entre les mains reprend les actes de notre colloque du 28 novembre 2002 à Lausanne, qui s'est articulé autour de la question importante de savoir dans quelle mesure le plurilinguisme suisse est un facteur de compétitivité économique pour notre pays. Une réflexion sur cette question nous a en effet semblé souhaitable afin de compléter une discussion souvent culturelle ou politique du plurilinguisme.

Vous découvrirez dans les pages qui suivent les réflexions et la richesse des expériences de cinq observateurs privilégiés de la question qui nous occupe. Grâce à ces personnalités hors du commun et à leurs contributions, on comprend mieux la très complexe relation entre multilinguisme et compétitivité. On réalise que la richesse des nations est enracinée dans un terreau à plusieurs couches : facteurs endogènes au système économique, nature de ce système, géographie, relations internationales, héritage historique, mais aussi connaissances linguistiques et ouverture culturelle.

La présente publication inaugure une nouvelle collection de cahiers occasionnels des Rencontres Suisses–Treffpunkt Schweiz consacrés au plurilinguisme suisse. Au moyen de ceux-ci, nous espérons mieux éclairer les différentes facettes d'un formidable objet d'étude et, en fin de compte, permettre de mieux nous connaître nous-mêmes.

Il me reste à vous souhaiter une bonne lecture et à vous adresser mes salutations les meilleures.

Dr. Gilles Grin

Vice-président des Rencontres Suisses–Treffpunkt Schweiz

---

**PRÉSENTATION DU THÈME, PHILIPPE DUMARTHERAY,  
RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT DE «24 HEURES»**

La Suisse est un petit pays très bien situé au coeur de l'Europe et qui réussit le prodige de faire cohabiter des habitants parlant l'allemand, le français, l'italien et le romanche mais aussi de surcroît toutes les langues parlées par les immigrés. La coexistence entre des populations d'origines urbaine, campagnarde et montagnarde,

qui affichent entre toutes des diversités linguistiques, culturelles et confessionnelles représente un immense atout pour la Suisse et lui vaut une solide réputation de pays multilinguiste.

Toutefois, cette particularité de la Suisse pose des problèmes si l'on considère le résultat de certaines votations fédérales en faisant référence au clivage du «röstigraben» qui interviendrait pour expliquer, à tort ou à raison, les différences entre minorités et majorité linguistiques.

Il n'en reste pas moins qu'au niveau scolaire, le débat engagé sur le choix de la seconde langue étrangère enseignée est très vif. La polémique autour de l'anglais considéré comme langue étrangère prioritaire et l'apprentissage de nos langues nationales n'a pas fini de rebondir. Les frontières s'ouvrent et la connaissance culturelle de la Suisse revêt une importance grandissante, que l'enseignement des langues doit plus que jamais intégrer.

Le débat de ce soir engage la réflexion autour d'un axe particulier du multilinguisme : celui de la compétitivité. Dans un monde globalisé, nous avons tout lieu de croire que les différences de langues, de cultures et de comportements – qui fondent l'identité de la Suisse – sont aussi sa force.

---

### **EXPOSÉ DE ETIENNE JORNOD, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE GALENICA AG**

Pour vous parler de l'expérience de Galenica dans le domaine du multilinguisme, laissez-moi vous dire en quelques mots ce qu'est Galenica.

Nous sommes une entreprise cotée en bourse qui a vécu une importante transformation ces dernières années, passant du statut de grossiste en médicaments à celui de société active dans le domaine de la santé.

En résumé, nous

- développons, produisons et vendons nos propres médicaments dans quatre vingt pays,
- distribuons tous les médicaments disponibles en Suisse,
- gérons la plus grande chaîne de pharmacies du pays qui est implantée de St Gall à Genève.

Le Groupe s'est très fortement développé ces 7 dernières années avec un taux de croissance de 10 à 23 % chaque année, ce qui se traduit par des défis importants au niveau de l'intégration des cultures et certainement de la communication : plus de 50% du bénéfice d'exploitation est maintenant réalisé à l'étranger, nous avons des filiales dans 8 pays et le Groupe a passé de 900 à bientôt 3'000 collaboratrices et collaborateurs.

Un des défis les plus importants est d'ordre culturel : comment fait-on collaborer autant de personnes nouvelles, de culture et d'horizons différents, en si peu de temps ? Inévitablement la communication joue un rôle décisif !

Tout n'est de loin pas parfait chez nous, mais s'il y a un aspect intéressant et où nous essayons de faire différemment des autres, il se situe notamment au niveau de la communication. Le phénomène est très similaire

à celui qui se présente pour la Suisse !

Pour cette raison, je pense que le cas de Galenica, avec ses défis, ses chances et ses domaines de développement, répond parfaitement au sujet de la rencontre de ce soir !

### **Quelles sont nos règles de fonctionnement ?**

Avec nos filiales à l'étranger, nous communiquons en anglais.

En Suisse, où se trouve la majorité de nos collaboratrices et collaborateurs, nous avons une règle bien précise à laquelle je tiens personnellement beaucoup : chacun parle sa langue !

Cela veut dire que si vous venez travailler chez Galenica, vous parlerez français et votre interlocuteur vous répondra probablement en allemand.

Lorsqu'un groupe de travail prépare un rapport et que les participants se partagent la rédaction des chapitres, vous découvrirez des documents qui commencent en allemand et se terminent en français.

Lors des conférences, un Romand parlera sa langue, mais présentera ses transparents en allemand. Et l'inverse est la règle aussi. Nous pratiquons chaque fois que c'est possible,

- les tandems bilingues « chef de vente francophone et directeur marketing germanophone »
- ou « assistant germanophone et responsable francophone ».

Ce sont des solutions de complémentarité très efficaces.

Le principe « chacun parle sa langue » n'est cependant pas absolu. Ainsi, alors qu'à l'ouverture d'une séance, je rappelais cette règle, deux collègues, Messieurs Trepp et Florin, ont commencé à se parler en romanche... ! Vous avez compris qu'ils sont Grisons et qu'ils ont le sens de l'humour ! Non, chacun parle sa langue signifie que l'on parle dans nos sociétés suisses, soit l'allemand ou le français, ou même le suisse allemand et le français en séance de direction générale, par exemple. Mais pas le romanche !

Dans notre filiale de St Gall, il y a environ 150 scientifiques et spécialistes du marketing qui ne travaillent qu'à l'international. Dès lors la majorité des échanges se fait en anglais et une partie en allemand.

Autre exception. Nous avons 6 grandes directions. L'une d'elle est dirigée par un Anglais, bien que la société dont il s'occupe ne soit active qu'en Suisse, ce qui est paradoxal ! Les membres de la direction de cette société parlent l'anglais et tout le monde communique en anglais avec lui. Nous avons accepté cette solution pour une durée limitée, car la personnalité de ce dirigeant apporte un savoir-faire exceptionnel. Mais je pense que ce genre de cas particulier est possible du fait de la culture de l'acceptation des langues de chacun dans l'entreprise.

C'est donc un atout que d'avoir ce respect pour principe. Nous pouvons assimiler le *know how* de cette personne grâce au multilinguisme. C'est donc clairement un avantage compétitif.

Je dirais que la culture du multilinguisme est véritablement une volonté profonde. C'est ce qui m'a toujours plu chez Galenica. Lorsque j'y suis entré il y a près de 25 ans, il était si facile de se faire comprendre en



français, que j'avais l'impression de travailler dans une entreprise romande. Pourtant je travaillais à Berne, dans un quartier très ouvrier, Bumpliz ! C'est tout dire... !

### **Quelle est la langue la plus parlée ?**

D'une manière générale, c'est l'allemand, pour des raisons purement démographiques. Mais il faut aussi tenir compte que les personnalités influencent aussi le phénomène.

J'ai deux exemples bien précis de cadres supérieurs Vaudois qui vivent en Suisse romande et travaillent à Berne.

- L'un parle pratiquement toujours l'allemand. Il a un niveau d'intégration et de reconnaissance dans l'entreprise qui est exceptionnel. Il fait l'unanimité.
- L'autre ne parle jamais en allemand.

La tendance est que les Alémaniques font davantage d'efforts dans cette direction que les Romands. Mais les Romands qui se donnent la peine de parler le suisse allemand ou l'allemand s'imposent nettement et sont reconnus plus facilement, à qualité égale, bien sûr !

C'est le cas du cadre que je viens de citer. Et cette observation je l'ai faite ailleurs qu'à Galenica aussi !

### **Y-a-t-il des avantages à parler plusieurs langues ?**

Poser la question c'est y répondre !

Permettez-moi de me mettre à l'aise et de préciser que je ne maîtrise aucune langue parfaitement, mais que je communique dans différentes langues. J'ai donc une admiration sans borne pour ceux qui s'expriment très bien et je constate que chez nous, tous les principaux dirigeants parlent extrêmement bien trois langues, au moins. Ils doivent leurs positions dirigeantes à leurs qualités intrinsèques, mais certainement aussi à leurs capacités linguistiques, qui leur ont donné des facultés d'adaptation remarquables, représentant pour eux et pour l'entreprise, un avantage et un atout indéniables.

Je relève que les Hollandais disposent de la même capacité. À partir d'un certain niveau, pratiquement tous parlent, outre leur langue, l'anglais naturellement, mais aussi l'allemand et parfois le français pour la génération des plus de 50 ans.

### **Dans le recrutement, la maîtrise des langues joue un rôle important. C'est un plus indéniable.**

Pour illustrer cet avantage, je prendrai l'exemple de notre collaboration avec une grande multinationale, avec qui nous avons créé des sociétés communes.

Les cadres que nous avons placés en interface dans ces *joint venture* savent tous au moins trois langues, alors que les Anglais n'en savent qu'une et les latins, deux... quand tout va bien !

J'observe que nos cadres forcent l'admiration de leurs collègues étrangers, que souvent ils ont le contact plus facile et que, par conséquent, cela se traduit par une prise d'influence plus forte dans les groupes de travail.

C'est donc aussi un avantage compétitif certain !

Tout est beau et il n'y a pas de problème ? C'est ce que vous vous dites en me lisant ! Non certainement pas. La réalité est différente ! Tout n'est de loin pas parfait et je vous dirais que deux attitudes me gênent profondément :

- la première concerne les Suisses alémaniques qui ne font pas l'effort d'intégrer des Romands et qui par paresse n'engagent que des germanophones;
- de l'autre côté, l'attitude des Romands qui ne font aucun effort pour parler l'allemand ou comprendre les Suisses alémaniques.

Je trouve que le problème se trouve davantage chez les Romands que chez les Suisses allemands et comme le dit un Fribourgeois de Zurich et Berlin, Roger de Weck, ancien rédacteur en chef du *Tages Anzeiger* et de *die Zeit* : « trop de Romands se complaisent dans la faiblesse d'être minoritaires et portent un jugement superficiel sur le reste du pays ».

Domage ! Car c'est une richesse exceptionnelle pour une entreprise, et d'une manière générale, pour chaque personne.

**Pour conclure**, je vous dirais qu'il est évident que le multilinguisme, en général, est un avantage. Il permet de développer la faculté de s'adapter, de comprendre mieux ses interlocuteurs. Par conséquent, cette qualité doit se traduire par des performances supérieures qui, du fait de la petite taille de notre pays, nous encouragent à partir à la conquête d'autres marchés.

Si les Suisses, comme les Hollandais, qui sont confrontés à un pays à peine plus grand que le nôtre, comptent autant d'entreprises multinationales, c'est sans doute la conjonction de ces deux particularités : dimension du pays et connaissance des langues. Et cela se traduit par l'internationalisation pour assurer la croissance !

Il y a aussi un avantage technique indéniable. Pouvoir s'intéresser à ce que les autres font et sont, ou à ce qu'ils pensent, c'est non seulement passionnant, mais aussi utile pour les affaires. Le fait d'avoir une sensibilité romande et une sensibilité suisse sont des avantages pour mieux comprendre les autres.

Comprendre son client, ses désirs, ses intentions, est essentiel pour lui offrir ce dont il a besoin. C'est un principe de base universellement reconnu en marketing. Comprendre son interlocuteur dans une négociation stratégique, par exemple, c'est aussi être capable de déceler ses faiblesses ou des opportunités pour concrétiser un accord intéressant !.

Je suis intimement convaincu de notre sensibilité, de notre capacité de comprendre des cultures différentes, de nous intégrer, de faire des compromis, donc de progresser. La connaissance de différentes langues, et pas seulement de l'anglais, est une richesse, qui si elle est vécue dans l'entreprise, donne un atout important. Vous l'aurez compris, je suis convaincu que c'est un facteur de compétitivité.

Et puis voyez-vous... le business, c'est très bien, mais il y a aussi d'autres choses... Comprendre, s'intéresser à ce que les Suisses alémaniques sont effectivement, ce à quoi ils pensent, c'est passionnant et enrichissant pour Romands ! Avoir véritablement compris que la barrière de « Roesti » se trouve davantage à la hauteur du tunnel du Baregg près de Baden, qu'à la hauteur de la Sarine, permet de vivre certains phénomènes importants de notre pays.

Autre exemple : combien de Romands ont vraiment compris que l'allemand est une langue étrangère pour les Suisses alémaniques ? Pour ma part, il m'a fallu quelques décennies ! J'en ai fait l'expérience lorsque ma femme a acheté la cassette vidéo en allemand du « Livre de la Jungle » pour son petit filleul bernois de 5 ans. Peu après le début de la projection, il m'a regardé et m'a dit « I verstah nut » (je ne comprends rien !). C'est clair, il parlait le bernois à la maison et n'allant pas encore à l'école, il n'avait donc pas encore appris l'allemand !!!

Pour nos co-nationaux, l'allemand est une langue apprise, ce n'est pas leur langue !

Découvrir que les Bernois ou les Bâlois se sentent plus proches de beaucoup d'autres confédérés que des Zurichois, c'est aussi une réalité intéressante ! Cela vous permet, par exemple, d'éclater de rire au Téléjournal suisse alémanique, lorsque, pour expliquer la déconfiture de Swissair, un Conseiller d'État Bâlois déclare le plus sérieusement du monde que « nous, les Bâlois, savons comment gérer une compagnie aérienne (sous-entendu Crossair) , alors que les Zurichois, eux, ne le savent pas ! »

Les imperfections mises à part, j'ai la conviction que dans notre entreprise il y a cette culture que nous essayons de maintenir à tout prix malgré notre forte croissance et l'intégration continue de nouvelles personnes. J'ai la conviction que ce n'est pas la volonté d'une personne, du président qui parle, mais que c'est un vrai phénomène culturel, vrai, beaucoup plus profond, qui remonte à très longtemps et se construit petit à petit.

Pour l'exprimer, je laisserai la parole à une très jeune femme, Romande, qui travaille chez Galenica à Berne, et à qui je demandais ce qu'elle pensait de ce sujet par rapport à elle-même, et à ce qu'elle vit chez Galenica.

Elle m'a répondu : « dans le Groupe Galenica, chacun parle sa langue, il y a le respect du multilinguisme. C'est en fait le culte du multilinguisme. Maîtriser différentes langues, c'est se rapprocher des gens et mieux comprendre leur mentalité. C'est un atout majeur pour le business. Les barrières tombent ! C'est un enrichissement professionnel et privé.»

---

**EXPOSÉ DU DR. FRANÇOIS GRIN, MAÎTRE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE, UNIVERSITÉ DE GENÈVE; DIRECTEUR ADJOINT, SERVICE DE LA RECHERCHE EN ÉDUCATION (SRED), GENÈVE**

Avant toute chose, je tiens à remercier « Rencontres suisses » pour cette invitation à m'exprimer sur des questions qui sont à la fois analytiquement passionnantes et d'une très grande importance sur le plan politique et social.

Le sujet dont j'aimerais vous entretenir ce soir (ou le « message », si tant est que l'on puisse ici parler de message) comporte trois mouvements. J'aimerais tout d'abord vous proposer un ensemble de concepts pour clarifier le débat sur la valeur économique du multilinguisme. Je souhaite ensuite mettre en évidence un paradoxe à ce propos, paradoxe que l'on rencontre assez souvent. Enfin, je vous propose quelques chiffres avant de déboucher sur quelques questions qui concernent la Suisse.

Voici une douzaine d'années que dans mes activités d'enseignement et de recherche, je tente de réfléchir aux liens entre langue et économie, et l'on me demande souvent : « Mais comment pouvez-vous dire que ces questions de langue soient des questions d'argent ? ».

Entendons-nous donc bien pour lever toute ambiguïté : les questions de langue ne sont pas que des questions d'argent. En ce qui me concerne, la langue est plutôt une question de passion : je suis passé du reste bien près d'étudier non pas l'économie, mais les langues celtiques — mais si je l'avais fait, je ne serais sans doute par ici ce soir. Revenons sur un plan plus général : la langue n'est pas qu'une question économique ; par contre, c'est aussi, ou entre autres, une question économique. En outre, et c'est là un point important, l'analyse économique en tant que démarche, en tant que manière de regarder le réel, fournit des instruments fort utiles pour réfléchir aux questions de langue. Cela permet en particulier d'explorer des sujets et parfois de livrer des résultats que d'autres disciplines donc d'autres approches ne parlent pas.

Il n'en reste pas moins que parler des langues et de la valeur de la langue sous l'angle de la « compétitivité », par exemple, ne va pas de soi. Rappelons-nous en effet qu'en Suisse, on parle traditionnellement de langue sous trois angles différents : soit sous l'angle culturel (pour ne pas dire purement littéraire) ; soit sous l'angle pédagogique (pour ne pas dire étroitement didactique) ; soit sous l'angle juridique (parce que l'arrangement institutionnel qui préside à la gestion de la diversité en Suisse est effectivement très intéressant). Mais depuis quelques années, on commence (et cela se fait de plus en plus) à reconnaître qu'une lecture économique et qu'une prise en compte des dimensions économiques sont également pertinentes.

Néanmoins, ces interrogations soulèvent des problèmes complexes et, pour les aborder, quatre distinctions nous sont utiles.

- Première distinction, peut-être la plus fondamentale : qu'est-ce qu'on entend par « valeur » ? Que veut-on dire exactement ? On peut parler de valeur dans un sens strict et mesurable, c'est-à-dire en francs, en euros, etc. Bien souvent, toutefois, on entend parler de la valeur des langues de façon métaphorique. Il existe une quantité de textes qui parlent des langues comme d'un « héritage », d'une « richesse », d'un « trésor inestimable », etc. Même si l'on partage ce point de vue, on est amené à observer que bien souvent, ces discours ne vont pas beaucoup plus loin que la métaphore. Une métaphore très bien intentionnée certes, mais, malheureusement, ce n'est pas avec des métaphores que l'on prend des décisions de politique publique. Les décisions doivent s'appuyer sur des informations plus tangibles et, pour cela, il faut consentir un effort analytique supplémentaire. Même en faisant ce pas de plus, on se retrouve vite confronté à un sérieux problème : il faut pouvoir départager ce qui est anecdotique de ce qui a une portée générale. Ainsi, un rapport interne tout récent de la Commission européenne (SEC2002/2234), daté du 13 novembre 2002, affirme : « Les entreprises européennes continuent à perdre des affaires parce qu'elles ne savent pas les langues de leurs clients ». C'est sans doute vrai. On entend à ce propos quantité d'anecdotes et l'on dispose de nombreux

témoignages, dont certains sont extrêmement enrichissants, mais cette question demeure insuffisamment explorée. Il nous manque toujours une analyse plus fondamentale, plus générale, permettant de systématiser la notion de la valeur des langues, y compris au sein des entreprises.

- Deuxième distinction : s'intéresse-t-on à saisir la valeur des langues du point de vue de l'individu, du point de vue de l'entreprise, ou du point de vue de la société dans son ensemble ? Quand on parle aujourd'hui du multilinguisme suisse, s'interroge-t-on sur celui de l'individu, de l'entreprise ou de la société ? La question a son importance car, analytiquement, ces différentes manifestations de multilinguisme ne s'étudient pas avec les mêmes concepts ; et statistiquement, on ne fera pas appel aux mêmes instruments pour les décrire.
- Une troisième distinction, à mes yeux particulièrement fondamentale, est à faire entre ce qu'on appelle les valeurs marchandes et les valeurs non-marchandes. Les valeurs marchandes sont celles qui se lisent sur des marchés et qui se traduisent par des effets sur les salaires, sur les prix, sur les parts de marché, etc. Mais les valeurs non-marchandes sont tout aussi réelles et pertinentes d'un point de vue économique et, en principe, il faut en tenir compte dans une prise de décision. Les valeurs non-marchandes ont peut-être moins d'importance sur le plan de l'entreprise, mais elles sont incontournables sur le plan social. La valeur de l'environnement en est un exemple maintenant bien connu : combien cela vaut-il, économiquement, de pouvoir nager dans un lac propre ou de pouvoir respirer un air respirable ? Ce sont là des avantages typiquement non-marchands. Cependant, depuis une vingtaine d'années, on a développé des méthodes qui permettent de tenir compte, fût-ce très partiellement, de ces valeurs non-marchandes. Ces valeurs non-marchandes existent également en matière de langue ; on sait qu'elles existent, même si elles sont encore très peu analysées — et donc très peu connues.
- Quatrième distinction : quand on s'intéresse à la valeur des langues, il faut savoir si l'on s'intéresse à la valeur d'une langue en particulier, ou à la valeur d'une combinaison de langues, ou encore à la valeur de la diversité des langues. Selon le plan où l'on se situe, on n'emploiera pas exactement la même démarche analytique.

Certains remarqueront que toutes ces distinctions sont logiques, pour ne pas dire évidentes. J'en demeure d'accord, mais on pourrait citer nombre d'ouvrages académiques (dont un paru tout récemment chez un éditeur renommé sur l'utilisation de l'anglais dans la recherche en Europe) où ces niveaux analytiques sont perpétuellement mélangés. Bien évidemment, le mélange des niveaux ne peut que déboucher sur un discours relativement désordonné. Le problème d'un discours désordonné est qu'il n'est pas très utile et, surtout, pas très *utilisable* pour la prise de décision, car en fin de compte, la recherche doit également nous aider à prendre des bonnes décisions.

Pour cerner la valeur de la langue, plaçons-nous ici du point de vue des entreprises. Un certain nombre d'enquêtes ont été effectuées dans différents pays auprès des entreprises elles-mêmes. Historiquement, elles ont été menées principalement au Canada et en Australie et l'on a notamment posé à des décideurs les deux questions suivantes :

- est-il utile que les employés disposent de compétences en langues étrangères ? ;
- les entreprises paient-elles davantage les employés qui possèdent ces compétences ?

La réponse à la première question était, au Canada, en général « oui », et en Australie, en général « non ». Mais, dans la plupart des cas, la réponse des entreprises pourrait être résumée par un mot très expressif de la

langue française, c'est-à-dire « bof ! ». En d'autres termes, les responsables interrogés ne semblaient pas très bien savoir ce que les compétences linguistiques valaient pour leur entreprise ; de fait, elles ne s'étaient jamais véritablement posé la question.

Par ailleurs, quelques études utilisent des données de recensement ou d'enquête (aux U.S.A., en Australie et en Allemagne, il s'agit de données d'enquêtes ; au Canada, de données de recensement) grâce auxquelles on peut aborder la question dans une perspective réciproque, c'est-à-dire du point de vue de l'employé. On peut ainsi estimer statistiquement la valeur des compétences linguistiques pour l'employé. Dans ce cas, on cherche à déterminer si les personnes qui maîtrisent plusieurs langues sont mieux payées (à expérience égale, à formation égale, et dans le même secteur économique) que celles qui n'ont pas ces compétences linguistiques.

Quand les données disponibles permettent de procéder à ce genre d'analyse, la réponse à la question de savoir si ces compétences rapportent est généralement positive. Bien entendu, les employeurs n'offrent pas sans raison des salaires supérieurs, et s'ils paient mieux des personnes qui maîtrisent des langues étrangères, c'est parce que, directement ou indirectement, cela rapporte à l'entreprise. En théorie économique, on admet que les salaires versés aux employés reflètent leur productivité ou leur contribution à la production de l'entreprise. Il subsiste, à cet égard, ce que l'on pourrait appeler une *boîte noire* : on ne sait pas très bien ce qui se passe effectivement dans l'entreprise et selon quels mécanismes les compétences (linguistiques ou autres) se traduisent par une productivité supérieure. Comme signalé précédemment, on dispose sur ce sujet de témoignages souvent fort intéressants, mais la recherche n'est pas encore allée assez loin pour tenter de les systématiser, attendu qu'il existe d'importantes différences d'une entreprise à l'autre et d'une langue à l'autre.

J'ai eu l'occasion d'évaluer la valeur économique de l'anglais, des langues nationales et de certaines langues de l'immigration sur le marché du travail en Suisse. On peut ainsi observer des effets très différents : il ne se passe pas la même chose pour le turc, l'italien (qui est à la fois une langue nationale et une langue d'immigration), l'anglais, l'allemand ou le français. Il est intéressant de noter que la Suisse est actuellement le seul pays d'Europe où l'on possède des données d'enquête qui permettent d'aller assez loin dans l'évaluation monétaire de la valeur de ces compétences linguistiques. Ces chiffres indiquent que certaines langues rapportent beaucoup. Je souhaite donc mentionner quelques résultats, puis prendre une distance critique par rapport à ces chiffres, en me bornant à citer des chiffres concernant l'anglais.

S'il connaît un petit peu l'anglais (plutôt que « pas du tout »), un homme gagnera en moyenne 9% de plus (à expérience et nombre d'années de formation égales). S'il le sait « bien », la prime salariale moyenne est de 18%. Et s'il le sait couramment, la prime moyenne grimpe à 24% par rapport à un collègue au profil similaire, mais qui ne saurait pas du tout l'anglais. On constate donc une claire progression salariale pour les hommes, qui témoigne d'une nette valorisation des compétences en anglais. En ce qui concerne les femmes, il est intéressant de relever qu'elles touchent une prime moyenne de 18% pour des compétences modestes, de 40% pour des compétences moyennes, mais de 25% seulement pour des compétences de très haut niveau. En creusant statistiquement cette question, on aboutit à des constatations très intéressantes qui donnent à penser que nous sommes encore loin d'avoir compris tout ce qui se passe dans les entreprises en matière de langues. Par exemple, la différence entre hommes et femmes semble liée au fait que les hommes sont payés pour savoir l'anglais *et* l'utiliser, tandis que les femmes semblent être payées pour savoir l'anglais mais ne pas trop l'utiliser.



La Suisse est le seul pays, à ma connaissance, où l'on se soit intéressé non seulement au rendement des compétences linguistiques pour les individus, mais aussi au rendement de ces compétences pour la société dans son ensemble. Du point de vue social, en effet, il ne faut pas oublier que les compétences en langues étrangères coûtent cher, notamment sous forme de temps consacré à l'étude et d'argent dépensé pour cet enseignement dans nos systèmes de formation. Si, dans l'évaluation, l'on tient compte de cette dépense (assimilable à une dépense d'investissement), on peut calculer des taux de rendement qui se prêtent à la comparaison avec des taux de rendement financiers.

À nouveau, on relève de grandes différences selon la région, le sexe et la langue enseignée. Il n'en reste pas moins que ces taux sont très appréciables, puisqu'ils varient (toujours pour l'enseignement de l'anglais) de 6% en Suisse romande à 13% en Suisse alémanique. En simplifiant, cela signifie que chaque franc investi dans l'enseignement de l'anglais rapporte, en moyenne, 6% en Suisse romande et 13% en Suisse alémanique. Ce sont là des taux de rendement considérables, et l'on notera qu'ils soutiennent avantageusement la comparaison avec le taux d'intérêt versé sur un carnet d'épargne ou avec le rendement d'une obligation de la Confédération.

En résumé, ces résultats indiquent que l'enseignement des langues est économiquement profitable pour la société. Il faut toutefois prêter attention à deux points : premièrement, il s'agit là de valeurs moyennes qui recouvrent une variabilité considérable ; deuxièmement, il s'agit de valeurs constatées à un moment donné, mais dont ne peut pas prédire avec certitude l'évolution sur une dizaine ou une vingtaine d'années. Tout cela nous rappelle, s'il était besoin, qu'il reste encore énormément de questions à creuser et à étudier dans le domaine « langues et économie ».

Pour terminer, j'aimerais revenir sur la question de la valeur non-marchande, que j'ai tout à l'heure cherché à décrire par analogie avec les valeurs environnementales. Il s'agit d'un concept difficile à saisir mais qui, même dans une logique de raisonnement économique, est extrêmement important. Nous disposons en Suisse d'une expérience remarquable de la gestion de la diversité linguistique et culturelle. Il se trouve que pendant trois ans, j'ai été vice-directeur du *Centre européen pour les questions de minorités/European Centre for Minority Issues (ECMI)*, situé à Flensburg, en Allemagne du nord. Dans ce cadre-là, qui supposait des contacts fréquents avec l'Europe de l'Est, les Balkans et les États issus de l'ex Union Soviétique, j'ai pu constater qu'en comparaison internationale, l'expérience suisse de gestion de la diversité est un indiscutable succès sur le plan social et politique. C'est là, précisément, un exemple de bénéfice non-marchand. Il est certes très difficile à mesurer. Nous avons néanmoins de nombreux indices (comme la fameuse « paix des langues » ; ou l'habitude d'interagir et de négocier avec des concitoyens de langue différente ; ou encore une offre culturelle diversifiée ; etc.) qui nous donnent à penser que ces avantages sont bien réels. On pourrait certes appliquer certaines techniques issues de l'économie de l'environnement pour essayer de les évaluer. Toutefois, sans même effectuer cet exercice, il ne fait guère de doute que nous bénéficions à travers le multilinguisme suisse d'avantages non-marchands dont il serait logique de tenir compte.

Toutefois, ces avantages ne sont pas acquis pour l'éternité. En effet, les conditions qui les garantissent subissent, me semble-t-il, une certaine érosion à l'heure actuelle. Les conditions qui nous permettent d'avoir cette expérience, unique au monde, de gestion de la diversité exigent donc un travail d'entretien régulier. Mais si l'on tient compte des nombreux bénéfices, marchands et non-marchands, que nous en retirons, il ne fait guère de doute que cet effort en vaut la peine.

Pour en savoir davantage :

Grin, François, 1999 : *Compétences et récompenses : la valeur des langues en Suisse*. Fribourg: Editions Universitaires Fribourg, 261 p., ISBN 2-8271-0843-7.

**EXPOSÉ DE CHRISTOPHE BÜCHI,  
CORRESPONDANT EN SUISSE ROMANDE DE LA NEUE ZÜRCHER ZEITUNG**

C'est une bonne initiative d'avoir choisi d'aborder le multilinguisme suisse sous l'angle économique; car la plupart des débats et des symposiums auxquels j'ai participé, ont traité le multilinguisme du point de vue politique ou civique. Or l'élément de cohésion nationale du multilinguisme est certes important mais je trouve réjouissant que la réflexion de ce soir s'attache aux aspects économiques du multilinguisme et à ses possibilités en tant que facteur de compétitivité pour notre pays. À cet égard, l'exposé du Professeur Grin vient de nous apporter des éléments et des arguments très convaincants. La Suisse a tout intérêt à mettre en place une politique des langues efficace non seulement pour des raisons civiques, mais aussi pour que notre pays puisse en retirer un avantage compétitif sur le plan international.

Aujourd'hui, alors qu'on constate que les fameuses vertus dites suisses – précision, productivité, assiduité au travail, ponctualité etc. ne sont plus des qualités forcément garanties par le label helvétique, nous devrions voir dans notre multilinguisme un immense atout qui fait – ou plus exactement : qui pourrait faire de ce petit pays, non rattaché à un bloc économique comme l'Union européenne, malgré tout un partenaire recherché. Dans le monde de l'économie globalisée, il est nécessaire d'anticiper et de chercher les meilleures manières de valoriser notre multilinguisme. Pour ma part, j'en distingue quelques-unes :

**La médiation**

La Suisse multilingue peut offrir des prestations de haute qualité dans le domaine de la médiation interculturelle. Tout un domaine professionnel lié au multilinguisme se développe de nos jours. Par exemple, le marché de la traduction est en forte expansion. N'oublions pas que la seule Union européenne utilise une douzaine de langues officielles ce qui crée un besoin énorme en matière de traduction. De plus, elle va prochainement s'ouvrir à d'autres pays ce qui complique encore la donne multilingue. La Suisse pourrait profiter de ce dynamisme et se positionner comme centre d'excellence dans ce domaine.

**La promotion économique**

Si la Suisse cultive son multilinguisme, elle améliore son attractivité comme emplacement pour des entreprises venues d'ailleurs. Si nous voulons que les entreprises étrangères s'installent en Suisse, on doit par-



ticulièrement mettre en valeur les compétences linguistiques du personnel. Mais il y a plus. La Suisse comme pays multiculturel peut intéresser des entreprises qui veulent tester leurs produits et leurs services. Un exemple : comme potentiel de marchés diversifiés, la Suisse intéresse actuellement des groupes français qui veulent ensuite tester leurs produits et leurs services dans les pays germanophones. C'est le cas de la FNAC venue s'installer d'abord en Suisse romande, bientôt à Zurich, pour tester le marché germanophone et pour se familiariser avec une culture partiellement « germanique ».

### **Une nouvelle spécialisation**

Des enquêtes faites auprès de grandes entreprises multinationales ont montré que les relations de travail peuvent générer un certain nombre de problèmes liés essentiellement aux différences de langues et de cultures représentées dans le personnel de ces entreprises. Chaque langue a une particularité et il est notoire que la communication passe parfois mal, par exemple entre les francophones et les anglophones. Il y a des études qui montrent que le discours français est jugé parfois trop direct par les anglophones, alors que les francophones jugent les anglophones souvent « flous », peu précis (*isn't it ?*). Pour cette raison, les entreprises multinationales recourent maintenant aux services d'agences spécialisées dans le domaine de la communication interculturelle. La Suisse devrait investir ce « créneau ».

### **Les stages linguistiques**

Pour toutes ces raisons, la Suisse devrait fortement investir dans l'enseignement des langues. Or, les possibilités de stage linguistique pour les étudiants, et plus encore ceux destinés aux apprentis, ne sont pas en nombre suffisant, tant s'en faut. En dépit de la conjoncture actuelle qui réduit encore l'offre, il faudrait lancer une campagne incitative pour que la jeune génération soit convaincue des avantages qu'il y a à suivre un stage linguistique. Sur ce plan, il faut saluer les efforts de certaines de nos entreprises qui ont développé des centres d'apprentissage et mis en place un système de stages dans leurs différentes filiales en Suisse et dans le monde. Ces entreprises assument une grosse part des coûts générés par la formation linguistique de leurs apprentis et de leur personnel qualifié. Malheureusement, elles sont peu aidées et soutenues.

### **Un lobby**

Nous devrions mettre en commun toutes nos réflexions et tous nos efforts pour que la promotion des langues soit reconnue comme une tâche de politique majeure, et ce d'autant plus qu'en Suisse, pays multilingue, on ne trouve aucun « lobby des langues ». À leur mesure, des associations civiques comme les *Rencontres Suisses-Treffpunkt Schweiz*, la *Nouvelle Société Helvétique* et d'autres font un bon travail d'information, mais le relais devrait être assuré par les instances politiques et économiques du pays.

Le Conseil de l'Europe a consacré 2002 «*Année des langues*». À cette occasion, il a recommandé l'introduction d'un «*portfolio des langues*» ayant valeur de référence dans l'engagement du personnel, afin que les compétences linguistiques soient mieux reconnues et revalorisées. La Suisse pourrait jouer un rôle novateur dans ce domaine.

Voici quelques pistes... Encore une fois : le multilinguisme n'est pas qu'un joli luxe que nous nous payons par beau temps. Il pourrait constituer un atout majeur qui nous aiderait à traverser le mauvais temps.

---

**EXPOSÉ DE JOHANNES MATYASSY,  
AMBASSADEUR, CHEF DE L'ORGANISATION  
PRÉSENCE SUISSE**

Je dirige la nouvelle organisation qui s'appelle *Présence Suisse* et nous sommes chargés de promouvoir la Suisse dans tous les pays du monde, ceci en étroite collaboration avec nos ambassades. Je rejoins ce qu'a dit M. Büchi à propos de l'image un peu abusive qu'on aime donner de la Suisse, celle d'un pays multiculturel pratiquant un multilinguisme performant. En réalité, de nombreux exemples sont là pour démontrer que les Suisses ne se comprennent pas forcément entre eux. Si un entrepreneur zurichois parle l'anglais pour se faire comprendre de son homologue genevois c'est bien parce qu'aucun des deux ne pratique la langue de l'autre. Nous devons absolument faire plus d'efforts pour améliorer le niveau du bilinguisme en Suisse; il faut renforcer notre conviction selon laquelle enseigner les langues nationales dans les écoles signifie un enrichissement et un atout pour la Suisse, aujourd'hui confrontée à un monde économique globalisé et très compétitif.

Membre de l'Union européenne, les Pays Bas ont une organisation similaire à *Présence Suisse*, dont la mission est de vendre l'image des Pays Bas à l'étranger. C'est le même cas en France et en Allemagne, par exemple, car le développement de la globalisation auquel nous assistons incite les pays à défendre les valeurs et les avantages qui fondent leur particularité. Sur ce plan, la Suisse multilingue a une carte économique à jouer ne serait-ce par le fait que toutes les branches professionnelles directement rattachées à la pratique des langues sont sources de compétitivité pour notre pays.

À l'étranger, le travail de *Présence Suisse* consiste à donner une vision de la Suisse qui est symbolisée sous la forme de cinq corbeilles-valeurs :

- la diversité culturelle de la Suisse avec 4 langues nationales et les langues de l'immigration
- la tradition humanitaire de la Suisse
- le système politique
- la qualité des infrastructures et des services
- l'efficacité de notre économie, la technologie de pointe

Pour le Parlement ces valeurs référentielles constituent l'identité de la Suisse et la rendent attractive sur la place internationale. À notre tour, nous devons essayer de comprendre la perception qu'ont les pays étrangers de la Suisse : comment nous voit-on et quelle place occupons-nous à l'échelle du monde ? Pour le savoir, nous avons conduit plusieurs études réalisées notamment au Royaume Uni, en France et en Espagne auprès de diffé-

rents publics cibles comme les politiciens, les managers, les étudiants, etc. Nous voulions connaître les critères de choix et les demandes que ces catégories de personnes formulent pour se rendre dans un pays étranger. Il est apparu que la préoccupation majeure concerne la situation politique du pays où on envisage de se rendre. De ce point de vue, la Suisse offre un avantage certain et sa tradition humanitaire est considérée avec respect. Par contre, le multilinguisme est cité comme un atout secondaire. L'analyse des résultats de ce questionnaire a prouvé que la Suisse reste un pays largement connu et apprécié dans le monde.

Lors des négociations internationales et durant les grands forums, on s'aperçoit toujours que les Allemands se rapprochent de nous du fait que nous parlons en partie la même langue. C'est également le cas avec les Français et les Italiens. La Suisse a une image gratifiante à l'étranger car elle est perçue comme un modèle réussi de pays multilingue – qui comprend et facilite les rapports entre ses différentes cultures et mentalités. Toutefois, en référence à l'étude mentionnée plus haut, le public cible des managers ne considère pas la pratique des langues comme un facteur déterminant pour se rendre en Suisse.

À contrario, nous sommes persuadés que le multilinguisme suisse représente un atout économique important en soi et qu'il n'est pas suffisamment exploité. Une politique plus agressive devrait être menée dans ce domaine pour permettre à la Suisse de tirer un meilleur parti de son multilinguisme. À Londres, j'ai vu récemment une publicité conçue par une de nos grandes banques avec ce texte très bref «*Venez chez nous parce qu'on parle votre langue*». Il reste un sérieux travail de marketing à faire pour que la Suisse améliore son score et pour qu'elle retire un profit optimum des avantages que lui donne son statut de pays multilingue au cœur de l'Europe.

---

**EXPOSÉ DE CLAUDE HAUSER,  
PRÉSIDENT DE L'ADMINISTRATION DE LA FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES MIGROS**

Après les contributions intéressantes, académiques et pointues que nous venons d'entendre, mon approche du thème sera pragmatique, traitant directement de l'expérience vécue et des problèmes occasionnés par le multilinguisme au sein d'une grande entreprise de distribution. Genevois de souche, j'ai dirigé Migros-Genève pendant 25 ans et depuis deux ans et demi, j'ai accepté de nouvelles responsabilités qui m'ont amené à m'installer à Zurich. Désormais je vis et travaille dans un environnement multilingue et je trouve cette situation très stimulante.

Migros est une **entreprise de distribution** constituée de dix coopératives régionales, regroupées en une fédération, laquelle assume notamment la gestion centralisée des marchandises, c'est à dire, le marketing, les achats, la production agro-alimentaire, la logistique et gère les entreprises annexes (Globus, Hotelplan, Migros-banque etc.). En chiffres globaux, le groupe occupe 80'000 collaborateurs et compte un million de clients chaque jour, dans les quelques 600 magasins du groupe, implantés sur l'ensemble du territoire suisse.

Toute stratégie commerciale implique que pour vendre, il faut séduire le client non seulement par le choix, la qualité, le prix des produits, mais aussi par l'ambiance du magasin, l'accueil et le contact avec le personnel de vente. C'est dire l'importance d'une **bonne communication multilingue**. Nous pratiquons les langues nationales mais aussi, dans une certaine mesure, les langues parlées par les populations immigrées.

En notre qualité de distributeurs, nous considérons évidemment le multilinguisme comme un avantage concurrentiel. Nous devons toutefois constater que les universitaires et diplômés des hautes écoles ne sont guère attirés par les métiers de la vente. Ce sont les jeunes terminant leur scolarité obligatoire et choisissant l'apprentissage qui constituent l'essentiel de nos effectifs. Parmi ceux-ci, malheureusement trop nombreux sont ceux qui maîtrisent insuffisamment leur langue maternelle, ce qui complique d'autant l'étude d'une seconde langue. S'agissant du perfectionnement des langues, nos jeunes collaborateurs ont le choix entre plusieurs formules, à savoir stage professionnel dans une autre région linguistique, cours de langue dans une École-club ou séjour à l'étranger dans un Eurocentre (deux institutions pilotées et subventionnées par Migros). Mais les jeunes Suisses se montrent peu mobiles. Si quelques Alémaniques se hasardent à venir travailler en terre romande, les Romands sont réfractaires au franchissement de la Sarine ; ils redoutent d'être confrontés simultanément à deux langues étrangères, l'allemand et le dialecte.

Au niveau des **cadres supérieurs** l'expérience linguistique devient immédiatement indispensable. Au cours des réunions de travail, chacun s'exprime dans sa langue, en allemand ou en français, sans traduction. Par exemple, au sein du conseil d'administration de la fédération que je préside, alors que du temps de mon prédécesseur, l'allemand avait été utilisé pendant huit ans, les séances sont désormais conduites en français. Si j'ai pu remarquer que les administrateurs étaient heureux d'entendre la langue de Molière, je me suis également rendu compte qu'ils n'en maîtrisaient pas forcément toutes les subtilités. Aussi, afin d'éviter tout risque de malentendu, il m'arrive de répéter une conclusion importante dans la langue de Goethe. En minorité dans l'économie helvétique, les francophones doivent faire valoir leurs arguments en étant certains d'avoir été bien compris, raison pour laquelle ils doivent pouvoir s'exprimer spontanément en allemand.

Fidèles à notre culture d'entreprise, nous offrons à nos collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques un vaste choix de formations continues, avec diplômes à la clé. Et ceux qui ont suivi avec succès ces programmes se voient souvent récompensés par des promotions internes. Cette politique nous permet de fidéliser et motiver le personnel compétent. Mais d'une manière générale, il faudrait encore valoriser davantage les séjours linguistiques, encourager les jeunes à apprendre nos langues nationales et faciliter leur future mobilité professionnelle. Ce challenge pourrait prendre la forme d'une campagne politique de nature incitative et attractive en direction des jeunes citoyens de ce pays.

La **communication** revêt pour un distributeur comme Migros une dimension stratégique. Au plan **interne**, l'information destinée au personnel est relayée par les coopératives régionales et les différentes entreprises dans la langue appropriée. Par contre l'information émanant de la centrale et concernant les cadres, voire les membres de direction, est rédigée en allemand et rarement traduite, sauf s'il s'agit de concepts, d'instructions ou de textes juridiques, scientifiques, techniques etc.

Face à l'**extérieur**, notre communication doit tenir compte des différences culturelles en plaquant parfaitement aux régions linguistiques de la Suisse. Chacune affiche une préférence qui la différencie des autres

sur le plan des mentalités et de la sensibilité. Les consommateurs alémaniques suivent les programmes TV d'Allemagne et sont naturellement marqués par les goûts et la mode de notre voisin du nord. Il en va de même pour l'influence italienne au Tessin et l'influence française en Romandie. Indubitablement des différences existent entre ces marchés et de plus elles évoluent; l'offre commerciale ainsi que la communication ne peuvent l'ignorer. Par exemple jusqu'ici, les préoccupations éthiques et écologiques étaient plébiscitées plus particulièrement par les Alémaniques, mais ce clivage est en train de s'estomper; aujourd'hui, l'intérêt du consommateur pour les produits de culture biologique, ménageant l'environnement et de commerce équitable se renforce dans toute la Suisse.

Nos articles sont présentés essentiellement en libre service. Dès lors comment transmettre toutes les informations qui les caractérisent dans les trois langues nationales? Sur un **emballage** qui doit mettre en valeur le produit, en d'autres mots sur une étiquette de taille réduite, il s'agit d'indiquer le lieu d'origine, le prix de vente, le prix à l'unité, la date de fabrication ou de conditionnement, le délai de consommation, les ingrédients, la valeur nutritive, sans parler des conseils quant à la cuisson... Des critiques concernant la lisibilité de ces indications nous parviennent régulièrement. De même, pour le non alimentaire, nous enregistrons souvent des réclamations justifiées au sujet de modes d'emplois ou d'instructions de montage de meubles que nous importons, mal traduits.

L'utilisation de la **langue anglaise** dans la communication s'accélère. Dans les manifestations, séminaires, forums dont le rayonnement dépasse les frontières nationales, cette langue s'impose systématiquement. Si de grandes nations telles la France et l'Allemagne s'en accommodent, la petite Suisse multiculturelle, ouverte sur le monde, ne peut y résister. Le phénomène y touche davantage les sociétés actives sur les marchés internationaux, mais Migros y contribue également. La signalisation de ses différents points de vente a été simplifiée par la création de sigles compréhensibles dans toutes les régions linguistiques, mais les appellations anglaises, telles *Do it yourself*, *Garden Center*, *Fitness*, sont devenues incontournables. À chaque campagne que nous lançons, nous sommes confrontés à la complexité linguistique helvétique; cela nous oblige à faire un travail de recherche au niveau de la traduction et de constater qu'en Suisse allemande, le choix de l'anglais passe souvent mieux la rampe.

En **conclusion**, quelle que soit la position que la langue anglaise occupera demain en Europe ou dans notre pays, la nécessité de parler nos langues nationales n'est plus à démontrer : c'est à la fois une manière de communiquer, une ouverture d'esprit et une sensibilité particulière à nos différences culturelles. Le multilinguisme suisse fonde le lien qui existe entre « langue et culture » et ce lien nous le considérons non seulement comme un facteur de cohésion, mais aussi d'enrichissement pour notre pays.