

## BILINGUISME STRATÉGIQUE

# POUR MIEUX COLLABORER EN MILIEU PLURILINGUE

Ce livre blanc examine les avantages économiques, les défis de main-d'œuvre et le cadre réglementaire entourant le bilinguisme institutionnel au Canada. Il présente également comment des solutions pratiques de développement professionnel, de gestion et d'expérience employé permettent aux organisations de renforcer durablement leurs capacités bilingues. En investissant à la fois dans le recrutement et dans la culture d'entreprise, elles peuvent transformer la conformité en avantage concurrentiel.

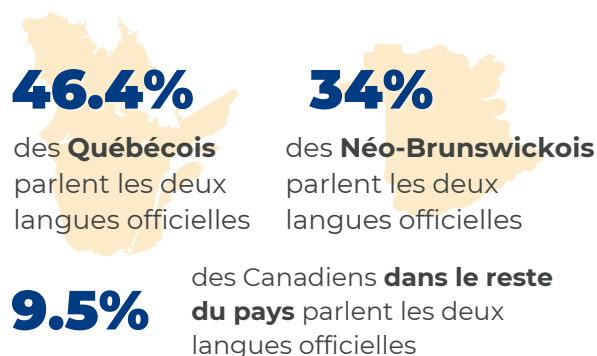


# La dualité linguistique en milieu de travail

À travers le Canada, les organisations doivent s'adapter à des milieux de travail bilingues. De nouveaux outils, méthodes et cadres sont déployés, tant pour tirer parti des avantages de cette nouvelle réalité que pour répondre aux défis qui en découlent. Les employés qui utilisent leur deuxième langue pour collaborer entre les villes et les provinces, rédiger des communications internes ou communiquer avec des clients ou fournisseurs peuvent être confrontés à de nouvelles tâches et à de nouveaux besoins de perfectionnement professionnel, ce qui nécessite un éventail de mesures de soutien de la part des employeurs. Le renforcement des compétences et l'application de bonnes pratiques en matière d'inclusion contribuent à soutenir les employés et à leur donner la confiance nécessaire pour mieux performer en langue seconde.

## Qu'est-ce qui motive cette évolution vers la dualité linguistique et crée davantage d'opportunités de collaboration multilingue?

Notre pays compte plus de 41 millions d'habitants, et pourtant seulement 18% des Canadiens sont bilingues en anglais et en français<sup>1</sup>. Cette capacité limitée représente un défi pour de nombreuses organisations lorsqu'il s'agit d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents d'un océan à l'autre.



En 2023, près de 15 000 offres d'emploi actives exigeaient le bilinguisme dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire<sup>3</sup>. Les enjeux sont importants, la demande pour des employés bilingues dépassant largement l'offre, alors que les organisations s'efforcent de servir leurs clients, de favoriser une culture d'inclusion ou, dans le cas des institutions fédérales et des sociétés d'État, de se conformer à la réglementation linguistique afin d'offrir des services dans les deux langues officielles<sup>2</sup>. Les entreprises qui n'adoptent pas le bilinguisme s'exposent à des risques de non-conformité, à un taux de rotation du personnel plus élevé, à un affaiblissement de la culture et du sentiment d'appartenance, à des inefficacités opérationnelles ainsi qu'à la perte d'opportunités d'affaires sur les marchés francophones et anglophones.

**Les entreprises qui fournissent les efforts nécessaires pour instaurer une culture du bilinguisme et valoriser la dualité linguistique, c'est-à-dire la coexistence du français et de l'anglais sur le lieu de travail, ont tout à gagner.**

# L'impact des écarts linguistiques sur les entreprises

La recherche démontre que le bilinguisme génère une valeur commerciale mesurable. Les organisations qui en tirent parti bénéficient d'un accès élargi aux marchés et aux échanges commerciaux, d'une meilleure fidélisation des employés et d'une satisfaction accrue de la clientèle. Au Nouveau-Brunswick, une large main-d'œuvre bilingue a attiré des investissements et du soutien dans les secteurs clés tels que les technologies de l'information, la finance, l'assurance et le tourisme<sup>8</sup>. Les organisations qui offrent des formations et du perfectionnement linguistique voient leur chiffre d'affaires, leur productivité, leur portée commerciale et la fidélisation de leur clientèle s'accroître<sup>10</sup>.

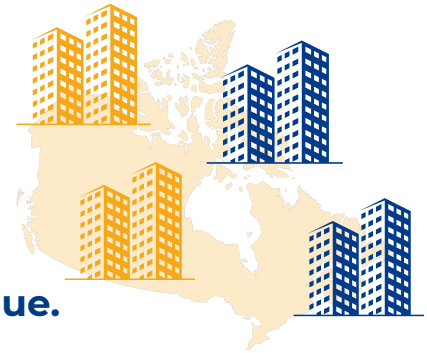
## L'impératif bilingue

Opérer à l'échelle nationale signifie évoluer dans des milieux linguistiques diversifiés. Pour une entreprise à Toronto offrant des services au Québec, le bilinguisme n'est pas juste un atout, mais bien une exigence stratégique. Que ce soit pour servir les communautés de langue officielle en situation minoritaire au Manitoba ou pour offrir des services au-delà des frontières provinciales, les organisations doivent s'adapter aux attentes de leurs clients et de leurs employés, ainsi qu'aux exigences réglementaires.

## Le bilinguisme, ça rapporte

**L'argument financier est convaincant.** Près du quart des entreprises canadiennes offrent déjà au moins un service bilingue<sup>4</sup>.

**50% des entreprises dans les provinces bilingues offrent au moins un service bilingue.**



Les organisations qui adoptent le bilinguisme bénéficient d'un meilleur accès aux contrats gouvernementaux, d'un accroissement des échanges avec les marchés francophones et de relations clients renforcées.

Dans le domaine des exports, les PME européennes avec une stratégie de formation linguistique et des employés compétents en langue surpassent leurs concurrents, atteignant un chiffre d'affaires à l'exportation 44,5% plus élevé<sup>10</sup>. À l'échelle individuelle, les employés bilingues perçoivent de meilleurs revenus, démontrant ainsi que le marché du travail valorise ces compétences<sup>6</sup>.

Les employés bilingues au Québec gagnent jusqu'à

**37% de plus**



# Un aperçu de notre marché

L'importance du bilinguisme au sein de notre marché, tant auprès de l'industrie privée canadienne que des ministères, agences et sociétés d'État, se reflète dans les investissements réalisés par nos clients et dans les priorités qu'ils accordent aux langues. Les demandes de formation dans les deux langues officielles sont en hausse et de plus en plus d'organisations offrent à leurs employés des programmes de formation en français et en anglais.

Partout au Canada, les organisations reconnaissent que la maîtrise des langues joue un rôle essentiel dans les relations avec la clientèle mais aussi dans l'engagement, le perfectionnement et la fidélisation des employés. En 2025, les données montrent que les entreprises investissent davantage dans le développement des compétences linguistiques de leurs employés. Que ce soit pour quelques participants ou des cohortes de plus de deux mille apprenants par entreprise, la tendance est claire : le nombre moyen d'employés inscrits à une formation linguistique connaît une croissance constante.

## Une croissance qui commence en interne

Cette hausse reflète un changement dans la façon dont les employeurs abordent le développement des talents. Compte tenu des défis que rencontrent les organisations dans le recrutement d'employés bilingues dans de nombreux secteurs, une solution logique consiste à investir davantage dans le développement des compétences linguistiques de la main-d'œuvre actuelle, ce qui pourrait expliquer l'augmentation globale du nombre moyen d'apprenants par entreprise.

Entreprises clientes qui offrent la formation en français et en anglais

2024	2025
<b>20.89%</b>	<b>24.81%</b>

Nombre moyen d'employés en formation linguistique par client

2024	2025
<b>32.2</b>	<b>39.6</b>

**+7.4**

**employés par client**



Cette hausse des investissements peut également s'expliquer par la volonté d'améliorer la satisfaction et la fidélisation des employés au sein de l'entreprise, ainsi que de renforcer leur sentiment d'appartenance dans un environnement bilingue. Les employés qui suivent une formation linguistique se disent plus enclins à demeurer au sein de leur organisation lorsqu'on leur offre la possibilité d'évoluer sur le plan professionnel<sup>9</sup>.

# Une formation à impact

Les organisations investissent davantage dans la formation linguistique afin de répondre à la demande et aux besoins du marché. Puisque le bilinguisme est de plus en plus lié à la compétitivité et à l'inclusion des employés, les employeurs recherchent des solutions évolutives et durables pour développer leurs compétences linguistiques à l'interne.

Parallèlement, la question du budget est importante lors de la conception et de la mise en œuvre des programmes de formation. Trouver l'équilibre entre rentabilité et impact pédagogique nécessite de faire des choix éclairés entre cours en groupe, en privé, ou en formule hybride. Chaque format offre des avantages spécifiques selon les objectifs de l'organisation, les profils d'employés et les réalités opérationnelles.

## Des formats conçus pour obtenir des résultats

La formation individuelle permet d'accélérer les progrès personnels et de répondre à des contextes professionnels spécifiques, un choix idéal pour les employés en contact avec la clientèle et les gestionnaires. Les cours en groupe favorisent la collaboration et permettent d'obtenir des résultats concrets sur des objectifs partagés tout en renforçant l'inclusion et la cohésion entre équipes. Le choix de format est devenu un enjeu central pour maximiser à la fois le retour sur investissement en formation et le développement d'une main-d'œuvre véritablement bilingue.

Évolution de la répartition par langue et par format	Formation en anglais		Formation en français	
	2024	2025	2024	2025
Petits groupes	80.61%	85.78%	82.52%	84.42%
Cours privés	19.39%	14.22%	17.48%	15.58%

Nos données révèlent une augmentation des formations linguistiques en petits groupes en anglais et en français, ainsi qu'un léger recul des cours individuels dans ces deux langues. Cela reflète une préférence croissante pour des modèles collaboratifs plus rentables. Les sessions en groupe permettent aux entreprises de former un plus grand nombre d'employés et favorisent des interactions réalistes et la motivation mutuelle, des facteurs clés pour la rétention des nouvelles connaissances. À l'heure où les équipes hybrides et multilingues deviennent la norme, les environnements d'apprentissage en groupe peuvent renforcer l'inclusion et la collaboration entre les départements.

# Impact pédagogique à grande échelle

Si la formation individuelle demeure importante pour les employés ayant des objectifs professionnels précis ou des contraintes d'horaire, les données suggèrent que les employeurs privilégient les formats qui maximisent l'impact au sein de grandes équipes pour atteindre leurs objectifs d'accessibilités, d'équité et de rendement.

Toutefois, les besoins individuels sont tout à fait compatibles avec la formation en groupe. Parmi les apprenants en groupe en 2024 et 2025, 17,5% ont ajouté des suivis individuels, proposés dans une formule hybride qui permet d'équilibrer les objectifs collectifs et personnalisés.

L'analyse par langue montre que 21,54% des apprenants ayant suivi une formation d'anglais en groupe et 12,48% pour le français ont opté pour ce soutien individuel additionnel. Cet écart peut refléter des différences dans les rôles et l'utilisation de la langue au travail, ainsi que des disparités de niveaux. C'est pourquoi il est important d'adopter une approche flexible qui concilie la collaboration et le renforcement ciblé des compétences individuelles.

## Gagner en confiance pour progresser et performer

Au-delà du choix de la formule, les organisations doivent également tenir compte de la manière dont le développement linguistique favorise une collaboration efficace et la confiance des employés.

Même lorsque les employés ont des compétences de base dans une deuxième langue, un manque d'assurance peut limiter leur participation aux réunions, aux projets interdépartementaux et aux interactions avec les clients. Cela peut constituer un frein à l'exploitation optimale d'une main-d'œuvre bilingue. Une formation linguistique bien conçue répond à ces enjeux en offrant aux employés des exercices pratiques adaptés au milieu professionnel, des occasions d'interaction répétées et une rétroaction structurée.

# 17.5%

des apprenants en cours de groupe en 2024 et 2025 ont opté pour un format hybride avec des suivis hebdomadaires

## personnalisés

qui leur permettent de renforcer leurs compétences grâce à davantage d'entraînement pour la production et la compréhension orales.



# Mettre le bilinguisme au service d'une culture de collaboration

L'apprentissage en groupe en particulier permet aux employés de pratiquer dans un cadre convivial qui leur permet de progresser tout en dédramatisant les erreurs, qui font partie intégrante du processus d'apprentissage. Un suivi individuel peut ensuite cibler des lacunes spécifiques ou des besoins particuliers pour maximiser la confiance.

En combinant ces approches, les organisations améliorent les compétences bilingues et favorisent une culture où les employés se sentent pleinement investis, ce qui renforce la collaboration entre les équipes. La formation linguistique favorise le développement des compétences, contribue à la création d'un environnement propice à l'apprentissage et l'expérimentation, et stimule le sentiment d'appartenance dans l'entreprise.

## La confiance, un pilier pour la culture

Posséder les compétences nécessaires pour performer en langue seconde n'est pas le seul facteur qui crée des défis sur le lieu de travail. De nombreux employés bilingues hésitent aussi à utiliser leurs compétences au travail en raison d'une insécurité linguistique et de cultures d'entreprise qui privilégient une seule langue dominante<sup>5</sup>.

**La sous-utilisation des talents bilingues est une occasion manquée pour les organisations qui s'efforcent de favoriser l'inclusion et l'agilité dans leurs opérations.**

Dans ce contexte, les responsables RH et de la formation ont une opportunité unique d'opérer un changement stratégique qui renforcera l'engagement, la croissance et la fidélisation en investissant activement dans la formation linguistique et en intégrant le bilinguisme dans l'ADN de l'entreprise.

Mais quel type de soutien est le plus efficace pour aider les employés à se sentir confiants et capables dans leur langue seconde? Les rétroactions des apprenants apportent un éclairage précieux. Interrogés sur leur expérience, 91,2 % des apprenants ayant répondu à notre enquête ont déclaré se sentir plus à l'aise dans l'utilisation de leur deuxième langue après la formation, ce qui souligne l'impact d'une formation structurée et encadrée par un formateur.



# Perspective employé : leçons à tirer des rétroactions

L'efficacité de la formation linguistique se reflète également dans la satisfaction et la recommandation des apprenants. En moyenne, 97,4 % des participants ont indiqué qu'ils recommanderaient le programme à un collègue.



Cette forte approbation souligne à la fois la valeur perçue de la formation et sa pertinence par rapport aux besoins professionnels des employés.

## Avantages d'une approche hybride

Le soutien aux employés pour mieux communiquer au travail ne se limite pas aux cours de groupe. Un suivi structuré permet de multiplier le temps de pratique, de surmonter des difficultés spécifiques, et de gagner en confiance en contexte professionnel. Les suivis individuels sont très appréciés, car ils permettent de mettre en pratique les compétences linguistiques nouvellement acquises, ce qui favorise leur utilisation au travail.



**96.5%** des apprenants en anglais

**95.5%** des apprenants en français

ont indiqué que les suivis individuels avaient renforcé leur capacité à communiquer efficacement

Dans l'ensemble, ces résultats soulignent que les responsables RH et de la formation gagnent à créer des environnements bilingues durables et encourageants où les employés se sentent à l'aise et soutenus pour utiliser leur deuxième langue. La section suivante présente des solutions stratégiques et des conseils concrets pour gérer les besoins en formation linguistique et encourager une culture de collaboration bilingue afin de favoriser l'engagement, la performance et la fidélisation des employés.

# Les piliers de la performance bilingue

Pour relever les défis posés par le bilinguisme au Canada, les organisations doivent agir sur deux fronts : accroître le nombre de candidats bilingues et encourager l'utilisation active des deux langues officielles dans leurs activités quotidiennes. Les solutions ne se limitent pas au recrutement; elles reposent aussi sur la culture d'entreprise, la gestion et la responsabilisation des individus.

## Adopter une identité organisationnelle bilingue

Lorsque le bilinguisme est intégré à l'identité de l'organisation, les employés le voient comme bien plus qu'une simple obligation : il devient une valeur partagée. Des actions concrètes, telles qu'une signalétique, des signatures électroniques et des infolettres bilingues, réaffirment que les deux langues ont toute leur place au sein de l'entreprise. Ce changement culturel réduit l'insécurité linguistique et montre aux clients, aux partenaires et aux employés que l'organisation prend l'inclusion au sérieux.

## Équiper les gestionnaires pour montrer l'exemple

Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans l'usage des deux langues. En intégrant l'apprentissage des langues aux plans de développement, en suivant les progrès des employés et en encourageant les contributions bilingues lors des réunions, ils créent un environnement propice au bilinguisme. Des gestionnaires impliqués servent de modèles, faisant le lien entre les politiques mises en œuvre et la culture d'entreprise.

## Investir dans le développement professionnel

L'embauche de personnel bilingue n'est qu'un premier pas. Pour fidéliser les employés et exploiter pleinement leurs compétences, les organisations doivent leur offrir des opportunités de développement continu. Des ateliers sur l'animation de réunions bilingues, des formations aux meilleures pratiques de communication et l'accès à des cours de langues aident les employés à gagner en aisance et en efficacité dans les deux langues. La formation linguistique renforce la rétention des employés, favorise la conformité aux exigences, et améliore la productivité et le service à la clientèle.

58%

des participants en formation linguistique sont **plus susceptibles de rester avec leur employeur actuel** s'ils ont l'occasion d'évoluer professionnellement.<sup>9</sup>

63%

d'entre eux sont plus susceptibles de rapporter **un engagement plus élevé** au travail.<sup>9</sup>

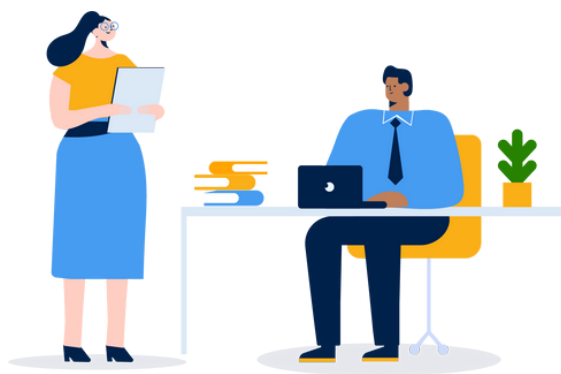
64%

déclarent être **plus productifs** dans leurs échanges avec leurs équipes, partenaires et fournisseurs.<sup>9</sup>

# Normaliser le bilinguisme au quotidien

De petites interactions sans pression font toute la différence. Au fil du temps, ces pratiques quotidiennes réduisent l'insécurité linguistique et encouragent les employés à exploiter pleinement leurs compétences bilingues au travail.

Encourager l'organisation d'événements sociaux et la formation de GRE contribue à ancrer davantage le bilinguisme dans la routine de l'entreprise. Quand les employés gagnent en assurance dans ces contextes plus informels, ils sont plus susceptibles de transposer cette confiance dans un cadre professionnel.



## Notes et références

Pour davantage de suggestions sur l'adoption du bilinguisme à l'échelle organisationnelle, [\*\*écoutez notre épisode de balado sur le bilinguisme au travail.\*\*](#)

1. Statistique Canada (2023). [\*Le bilinguisme français-anglais au Canada : tendances récentes après cinq décennies de bilinguisme officiel.\*](#)

2. Government of Canada. (2022). [\*Projet de loi C-13 : Loi modifiant la Loi sur les langues officielles.\*](#)

3. CMFC-MCCF. (2023). [\*Explorer la demande de main-d'œuvre non comblée du Canada en ce qui a trait aux travailleurs bilingues dans des communautés de langue officielle en situation minoritaire \(CLOSM\) à l'extérieur du Québec.\*](#)

4. Statistique Canada. (2023). [\*Près de 1 entreprise sur 4 offre au moins un type de service en français et en anglais.\*](#)

5. Commissariat aux langues officielles. (2021). [\*\(In\)sécurité linguistique au travail - Sondage exploratoire sur les langues officielles auprès des fonctionnaires du gouvernement fédéral du Canada.\*](#)

6. Le Conference Board du Canada. (2019). [\*Le bilinguisme anglais-français hors Québec : un portrait économique.\*](#)

7. Statistique Canada. (2024). [\*Plus de 1 établissement du secteur privé sur 6 exigeant le bilinguisme prévoit des difficultés à recruter du personnel bilingue.\*](#)

8. Commissariat aux langues officielles du Nouveau-Brunswick (2019). [\*Deux langues: c'est bon pour les affaires.\*](#)

9. Marmorstein, Jack (2018). [\*5 ways language training delivers a strong ROI.\*](#)

10. CILT, Centre National des Langues (2006). [\*Incidences du manque de compétences linguistiques des entreprises sur l'économie européenne.\*](#)

# Adopter le **Bilinguisme**

À la lumière de ces solutions, nous recommandons aux organisations publiques et privées de :

1

## **Repenser le bilinguisme comme atout stratégique**

Faites-en un catalyseur de satisfaction client, de conformité et de rétention des employés, pas juste une case à cocher.

2

## **Investir dans l'infrastructure linguistique**

Intégrez la formation, du développement professionnel adapté à votre entreprise et des outils bilingues dans votre budget. L'impact s'en ressentira sur la fidélisation et l'engagement des employés ainsi que la productivité.

3

## **Faire des gestionnaires des ambassadeurs**

Incorporez le soutien linguistique dans les facteurs d'évaluation de la performance pour encourager les gestionnaires à promouvoir activement le bilinguisme.

4

## **Souligner les progrès et les contributions**

Mettez en avant vos ambassadeurs du bilinguisme à l'interne et récompensez les employés qui participent à une culture linguistique plus inclusive.

5

## **Intégrer le bilinguisme dans vos opérations**

Dépassez les mesures symboliques et intégrez le bilinguisme dans vos processus quotidiens : réunions, interactions avec les clients, communications internes, développement professionnel.

Vous souhaitez savoir comment nos solutions clés en main peuvent vous aider à adopter une stratégie bilingue efficace? **Réservez votre consultation gratuite.**