



HAL
open science

Langues et travail. Quelle(s) langue(s) pour le management en Algérie?

Ahmed Ghouati

► **To cite this version:**

Ahmed Ghouati. Langues et travail. Quelle(s) langue(s) pour le management en Algérie?. Symposium international: "Management et stratégies linguistiques", Apr 2003, Taghit, Algérie. hal-01349597

HAL Id: hal-01349597

<https://hal.science/hal-01349597>

Submitted on 1 Aug 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

GHOUATI Ahmed, 2003, « Langues et travail. Quelle(s) langue(s) pour le management en Algérie ? », Communication au symposium international *Management et stratégies linguistiques*, CREAD/IME/AUF, Taghit, Algérie, 17-18 avril 2003.

Langues et travail. Quelle(s) langue(s) pour le management en Algérie?

Ahmed GHOUATI
Maître de Conférences à l'Université d'Auvergne-Clermont I,
Equipe de recherche Erasme, IME, Université de Paris 8

Résumé

A l'instar des sociétés du Maghreb, la société algérienne est plurilingue. Cependant, à la faveur d'une division du travail, les entreprises sont plutôt unilingues au niveau formel. De nombreuses observations empiriques montrent une division du travail sociolinguistique déséquilibrée entre les langues en présence (arabe dialectal, tamazight, arabe classique et français). Sur fond de luttes sociopolitiques aigües entre groupes sociaux, cette division sociolinguistique pose quelques problèmes :

- 1. Une exclusion de certaines catégories de jeunes du champ économique formel.*
- 2. Un hiatus entre dirigeants ou gestionnaires et salariés dans les entreprises.*

Sur ce dernier point, des données secondaires issues de l'enquête de Mercure et al.(1997) montre un décalage entre les attentes des salariés algériens - en termes de communication, de formation et de procédures de travail - et les pratiques managériales actuelles. En outre, l'examen des champs de compétences et de légitimité des cadres en Algérie selon l'axe formel francophone/arabophone montre qu'aucune élite unilinguiste ne peut fournir à elle seule du sens social, notamment dans le monde du travail. D'où la nécessité d'une collaboration, forcément conflictuelle mais plurilinguistique, entre cadres pour mieux communiquer, se former et former les salariés.

Mots-clés : Langue, Bilinguisme, Plurilinguisme, Entreprise, Travail, Management, Maghreb, Algérie

I. Position du problème

Politiquement, dans les entreprises publiques et privées, le bilinguisme formel arabe-français a été considéré au lendemain de l'indépendance politique par les pouvoirs publics plutôt comme une solution transitoire notamment pour continuer à gérer les appareils économique, scientifique et technique, en attendant la formation de nouveaux cadres et la mise en place d'instruments législatifs et politiques pour l'arabisation.

Or, plusieurs décennies après, faute peut-être d'une « révolution culturelle » - pour reprendre le jargon de l'époque - admise par les différentes parties prenantes avec des objectifs plus qualitatifs, le processus d'arabisation mené verticalement depuis les années 1960 n'a pu fournir ni la « langue du fer et de l'acier », selon une expression du président Boumediène, ni l'apaisement psychologique nécessaire (Khaoula Taleb-Ibrahimi, 1997 et 2001).

Instrumentalisé par l'Etat-nation-FLN à des fins de légitimation politique, récupéré ensuite par une certaine opposition politico-religieuse pour les besoins de la contestation du pouvoir et, enfin, confronté au monopole économique exercé par certaines élites, le processus d'arabisation s'est arrêté pratiquement au seuil de la gestion des entreprises. Ajoutée à une crise socio-économique et politique aigue depuis la fin des années 1980, cette situation semble à l'origine de quelques dysfonctionnements majeurs, en particulier :

- Une difficile insertion des jeunes et moins jeunes arabophones et/ou berbérophones dans le champ économique formel (Labidi, 1989 ; Youssi, 1991 ; Moatassime, 1992). Après les révoltes juvéniles d'octobre 1988, certains observateurs relèvent chez les jeunes de milieux modestes notamment une perte d'espoir et un net sentiment d'être « étrangers » dans leur propre pays (Grandguillaume, 1995).
- Un fort hiatus culturel entre gestionnaires et salariés. De ce fait, ni le mode de management ni l'outil linguistique pratiqué ne semblent en accord avec les cultures locales et les attentes des salariés (Mercure et al. 1997).

Dans cette contribution nous nous situons plutôt dans une perspective multiréférentielle et pluridisciplinaire pour aborder trois aspects complémentaires.

1. Montrer les décalages entre le plurilinguisme de la société et l'unilinguisme écrit de ses entreprises. Corollairement, à partir de données secondaires, nous insisterons sur les attentes des salariés algériens notamment sur les plans de la gestion, de la communication et de la formation.
2. A partir de l'examen des champs de compétence et de légitimité des francophones et des arabophones nous soulignerons l'échec d'une certaine « politique linguistique » et poserons la question des perspectives en termes de management linguistique.
3. Enfin, nous ferons quelques propositions de projets plurilinguistiques transitoires, à titre d'hypothèse prospective pour le management en Algérie, susceptibles selon nous de susciter une collaboration entre cadres d'entreprises et porteurs de langues différentes.

II. Pratiques linguistiques dans le contexte actuel : diversité culturelle de la société et unilinguisme économique

A l'instar des autres sociétés du Maghreb, la société algérienne se caractérise entre autres par sa diversité linguistique. Cependant, si l'arabe algérien et le tamazight (berbère) dominent les sphères privées et les échanges informels dans la vie sociale et culturelle, deux langues académiques, l'arabe et le français, coexistent au niveau formel et écrit sans partager les mêmes pouvoirs (voir **tableau 1**).

Tableau 1 : PRATIQUES ET CONTEXTES SOCIOLINGUISTIQUES (construit par l'auteur)

CONTEXTES ET DOMAINES D'UTILISATION	Arabe algérien (dialecte)	Arabe moderne ou médian	Tamazight (Berbère)	Arabe académique	Français
Communications écrites <i>Administrations et religion</i> <i>Grandes entreprises (industrie, BTP, métallurgie, chimie,...)</i> Artisanat et Services Enseignement supérieur (Administration) Sc. Humaines Sc. et Techniques Enseignement Fondamental et Secondaire Formation professionnelle <i>Formation continue en management</i>		X X X X X	 (X) X (X)	X X X X (X)	 X X X X X
Communications orales (formelles) Entre fonctionnaires et usagers Entre collègues de travail <i>Pratiques religieuses et culturelles</i> Vie politique et syndicale	X X X	X X X X	X X X	X X (X)	(X) (X) (X)
Médias et culture Informations Radiophoniques Informations TV Presse écrite Vulgarisation scientifique/technique Interviews et reportages Théâtre et films nationaux <i>Feuilletons et films du Moyen-orient</i> Feuilletons et films occidentaux	X X X X	X X X X X X X	X X X (X) X	X X X X (X) (X) (X)	X X X X (X) (X) X
Vie quotidienne et informelle En famille Entre voisins Entre amis (es) Vie associative Chanson, contes et légendes, poésie, etc.	X X X X X	 X X	X X X X X	 (X)	 (X) (X)
X : utilisation principale. (X) : utilisation secondaire, limitée ou expérimentale. Arabe médian=variante de l'arabe classique qui se rapproche phonétiquement de l'arabe dialectal = « standard pan-dialectal » qui intègre beaucoup de mots étrangers.					

L'arabe académique est utilisé dans les administrations centrale et les collectivités territoriales, les affaires religieuses, l'enseignement¹ (fondamental, secondaire) et les filières universitaires relevant des Sciences Humaines, Droit et Sciences Economiques. Dans ce dernier secteur, dès la fin du second cycle (Licence et Magister), le français le

¹ Par ordonnance du 16 avril 1976 a été institué en Algérie un enseignement fondamental, arabisé et polytechnique, mais comprenant un enseignement des langues étrangères (français et anglais). Ce projet a été expérimenté dans 1000 écoles. L'accès de M. Mostefa Lacheraf au ministère de l'Education Nationale marquera une pause dans ce projet. Cependant, le 4ème congrès du FLN (1980) décidera la généralisation de l'Ecole Fondamentale Polytechnique sans tenir compte des résultats de l'expérimentation et sans stratégie et surtout sans moyens pédagogiques clairement définis (Ghouati, 1999).

concurrence notamment lors des séminaires, congrès et autres recherches bibliographiques et documentaires de troisième cycle.

Cette concurrence s'ajoute au monopole que la langue française a dans les filières scientifiques et techniques, dans les entreprises et dans la formation continue notamment technique et managériale. D'où le constat maintes fois souligné que le bilinguisme arabe-français formel continue à masquer un certain déséquilibre sociolinguistique. « En liaison avec l'effort de formation du pays, écrit Labidi, le français s'est diffusé en Algérie après l'indépendance de façon incomparablement plus large que sous la colonisation. On interprètera ce fait en Algérie, de façon unilatérale, notamment dans les milieux francophones, comme une preuve du développement culturel sans considérer qu'il était, de l'autre côté, un signe du développement de la dépendance culturelle » (1989, p 33).

A la faveur d'importantes luttes politiques entre groupes sociaux menées dès le début des années 1980, le champ linguistique formel algérien s'est élargi au Tamazight (berbère), notamment dans l'enseignement supérieur, dans les médias et la création artistique (théâtre, cinéma, etc.). Cependant, le découpage sociolinguistique et politique initial est resté quasiment inchangé : d'un côté les langues de l'identité (arabe et berbère), courantes dans la vie quotidienne et l'intimité et de l'autre la langue de l'économie (français) et des communications économiques formelles. En outre, au sein même de ce découpage, semble s'opérer une sélection sociale² : une plus grande proportion de jeunes issus de CSP modestes et/ou populaires (ouvriers, employés, petits paysans, etc.) se trouve être arabophone et/ou berbérophone.

Enfin, le hiatus devient exemplaire en Algérie entre un enseignement fondamental, secondaire - et une partie significative de l'enseignement supérieur qui est arabisée - et des rouages économiques et financiers qui utilisent le français, aidé par l'anglais en particulier dans les sociétés multinationales.

III. Mode de gestion et attentes des salariés algériens

Si les premiers textes officiels et fondamentaux – comme la Charte d'Alger – ont très tôt introduit la langue arabe écrite³ comme langue officielle (Mignot-Lefèbvre, 1974 ; Souriau, 1978), en société l'apprentissage scolaire et l'usage socioculturel du français a continué d'être le signe de l'adaptation au « monde moderne » et surtout de « la réussite sociale et économique » (Sayad, 1967). Ainsi, dès les premières années d'indépendance politique, la coexistence en société de deux langues académiques, l'une exprimant la « tradition » et l'autre la « modernité » a suscité conflits et contestations⁴, parfois de très grande ampleur.

² A cette sélection participe activement le système scolaire qui produit des bacheliers arabophones - formés avec la langue arabe académique - et qui arrivent dans un système d'enseignement supérieur dont les filières les plus prestigieuses et les plus recherchées par les étudiants et leurs familles fonctionnent en français (certaines filières scientifiques et technologiques, santé, architecture, etc.).

³ Ce choix d'une langue écrite proche de la langue académique répondait entre autres à trois objectifs majeurs : réparer une injustice socioculturelle vécue sous le régime colonial, concurrencer avec une langue reconnue internationalement les langues étrangères présentes en pays arabes et donner un certain pouvoir à l'élite arabophone face à l'élite francophone qui hérite d'une position privilégiée dans le secteur socioéconomique dit « moderne ».

⁴ Dans le plan d'arabisation présenté en 1966, le ministre de l'Éducation Nationale de l'époque s'était même fait l'écho des différentes préoccupations liées en particulier aux débouchés socioprofessionnels : « Notre souci

Lors de la *conférence nationale sur l'arabisation* en 1975, des responsables politiques avaient fait le constat de l'existence d'une fracture sociale entre les élites gestionnaires et les « masses populaires », créant ainsi une « différence de classe sociale ». Dans ce cas, selon ces mêmes responsables, « le fossé constituerait un danger pour le développement lui-même » (FLN, 1975, pp 14-15).

Sans vouloir minimiser l'importance des différences socio-économiques inter catégorielles ou de classes sociales, nous voudrions plutôt insister sur les effets de ce système de gestion en termes de méthodes managériales et de stratégies linguistiques.

En outre, sur le plan de la représentation⁵ - ou de la perception -, dans une société maghrébine comme l'Algérie⁶, les conflits entre gestionnaires et salariés ne sont pas toujours de nature matérielle ou de classes, au sens de l'économie canonique de type européen (Henni, 1993). L'entreprise est d'abord perçue et vécue comme une communauté d'intérêts. Dans ce cadre, « ce qui compte c'est la 'force' du réseau de relations sociales et non pas le gain⁷ matériel immédiat. **On accumule des relations sociales.** Le capital n'est pas matériel, il est social, la matière est conséquente au social et non l'inverse. **On s'enrichit parce qu'on dispose d'un capital social** » (Ibid., p 43, en gras dans le texte)⁸.

Les résultats d'une enquête de terrain⁹ obtenus par ENORI¹⁰ et le Groupe Léger et Léger¹¹ (Mercure et al., 1997), confirment cette analyse et soulignent l'énorme fossé existant entre les modes de gestion, tous exogènes, et la culture ambiante. « La réalité socioculturelle singulière de l'Algérie, écrivent-ils, conjuguée aux écueils économiques et aux difficultés actuelles qu'éprouvent les entreprises à restructurer leurs modes de gestion posent avec acuité le problème des rapports complexes entre gestion et culture dans ce pays » (op. cit., p 24).

Persuadés que la solution aux problèmes économiques de l'Algérie n'est pas à rechercher dans les traités d'économie politique, les auteurs de cette étude avancent l'hypothèse selon laquelle « les formes de gestion mises en place dans les entreprises algériennes sont, dans une large mesure, étrangères aux réalités socioculturelles de la force de travail » (id., p 16).

majeur doit-être (...) d'éviter de former des inadaptés, de créer deux catégories de citoyens : ceux qui connaissent telle ou telle langue et ceux qui ne la pratiquent pas ; ceux qui peuvent trouver des emplois et ceux qui sont handicapés ; ceux dont l'avenir est assuré et ceux qui peuvent perdre leur emploi » (Ahmed Taleb Ibrahim, 1981, p 102).

⁵ Dans le sens où l'ouvrier (employé), en situation conflictuelle, ne perçoit pas forcément son chef hiérarchique comme « l'exploiteur » ou le « patron », mais plutôt comme celui qui n'entretient pas la bonne « relation », qui ne « parle » pas souvent ou ne réduit pas « l'incertitude » face aux tâches confiées et/ou à réaliser.

⁶ Compte tenu de la proximité culturelle, on peut étendre cette observation à d'autres pays du Maghreb. Voir à ce sujet, le cas des entreprises tunisiennes (Zghal, 1994).

⁷ « Le progrès, ici, n'est pas un progrès technique mais progrès dans la perfection de l'ordre harmonieux constamment agressé par le désordre » (Henni, 1993, op. cit. p 42).

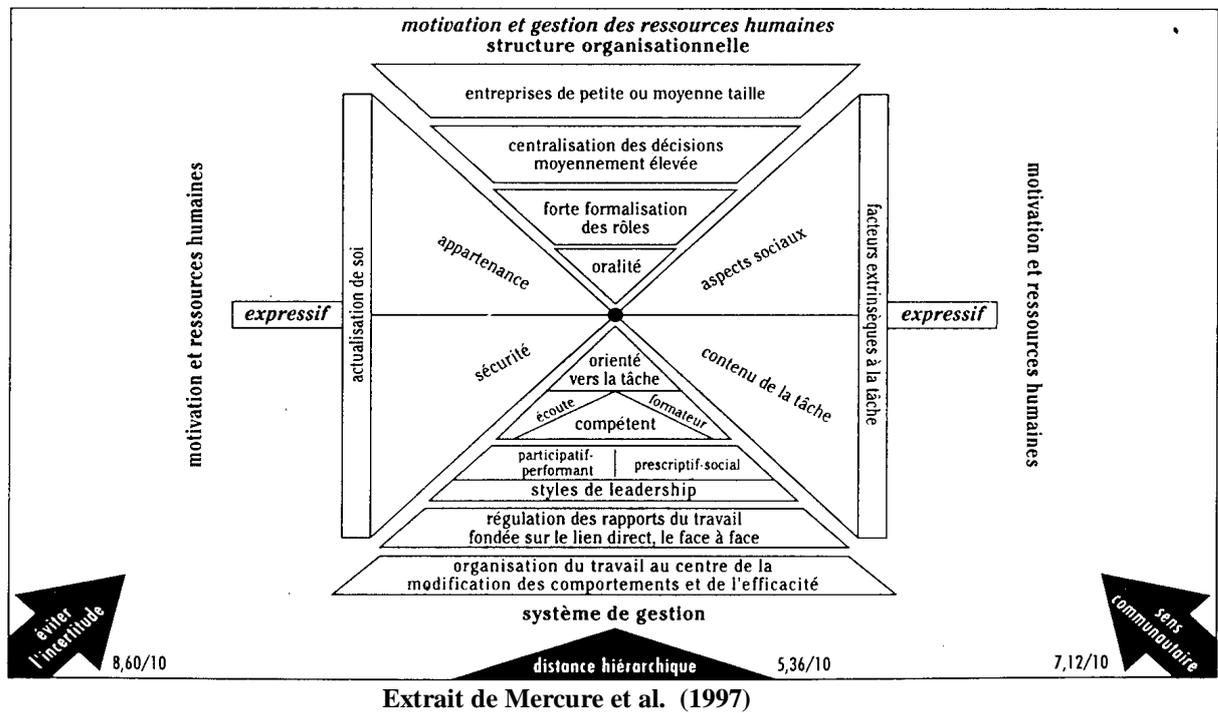
⁸ Dans cette analyse, c'est moins l'économie canonique telle qu'elle s'est imposée dès le XVIII^{ème} siècle en Europe qui est importante, que la représentation que les gens s'en font localement en fonction de leurs cultures.

⁹ Par l'importance de ses variables (au nombre de 122) et de son échantillon (N=1052 salariés, répartis sur 8 aires géographiques), l'enquête nous semble unique en Algérie. Malheureusement, bien que les répondants avaient le choix entre le français et l'arabe pour répondre, les auteurs cette enquête ne font pas ressortir les types de réponses obtenues selon la langue mobilisée.

¹⁰ Entreprise Nationale d'Organisation et d'Information (Algérie).

¹¹ Institut de sondage (Canada).

Globalement les résultats présentés peuvent se distribuer en deux grandes parties. La première fait le constat et confirme par la même l'hypothèse de travail. La seconde, plus prospective, explicite les piliers d'un « nouveau modèle de gestion » en Algérie. Dans le constat, l'étude montre nettement que la culture des salariés algériens, loin d'être en conflit avec les valeurs de l'entreprise industrielle, offre au contraire de bonnes dispositions pour le changement. La figure suivante synthétise les principales caractéristiques du mode d'organisation et de gestion souhaité par les salariés algériens :



Ayant un sens de la communauté très élevé (7,12/10) et un très fort besoin d'éviter l'incertitude (8,60/10), les salariés algériens souhaitent des rôles plutôt bien formalisés, dans le cadre d'une expression directe avec leurs responsables. En outre, avec ces derniers, les salariés souhaitent une distance hiérarchique plutôt moyenne (5,36/10).

Or une relation directe basée plus sur l'oral que sur l'écrit, n'est possible que dans des entreprises petites ou moyennes, avec un niveau moyen de centralisation des décisions. Ces souhaits contredisent donc les grands choix opérés durant la période de « l'industrie industrialisante », surtout quand l'organisation bureaucratique ne permet aucun mode expressif et implication des salariés.

Sur les formes d'orientation au travail¹², les salariés algériens semblent donc privilégier le mode expressif et une relation de face à face. « Issus d'une culture de l'oralité, ils interprètent le mode de communication écrit comme une absence de prise de considération

¹² Il s'agit de la place qu'occupe le travail chez les salariés. Dans ce cadre, quatre formes d'orientation au travail ont été retenues dans le questionnaire: « l'orientation instrumentale » (revenu et sécurité), « l'orientation expressive » (motivation intrinsèque et réalisation de soi), « l'orientation carriériste » (mobilité et carrière), « l'orientation solidariste » (le travail comme lieu de solidarité avec les collègues).

de la part des supérieurs ou encore comme une menace. Le supérieur immédiat se trouve associé au chef traditionnel et les exigences à son égard sont très élevés : il ne saurait être une simple courroie de transmission des décisions prises en d'autres lieux, ni être réduit au rôle d'animateur » (ibid., p 140).

Les besoins prioritaires pour le personnel notamment de maîtrise et d'exécution sont la sécurité et l'appartenance. En outre, les aspects sociaux et les facteurs intrinsèques de la tâche - quoi faire et comment le faire - leurs paraissent primordiaux pour la satisfaction au travail.

Une autre contradiction apparaît également entre le profil du chef de type « moderniste », et celui décrit par les salariés algériens. Ainsi, pour ces derniers, le chef doit être compétent (techniquement), à l'écoute, équitable vis-à-vis de ses subordonnés, pédagogue (dans la transmission des connaissances) et prescriptif. Ces attentes, a priori démesurées, nous semblent possibles à mettre en œuvre si l'on se réfère à la figure du « cheikh » (le maître) ou au profil du chef traditionnel connus par la société algérienne (Ghouati, 2002 et 2003).

Loin donc de signifier une soumission passive à l'autorité ou, au contraire, une manifestation de velléités autogestionnaires, les salariés algériens souhaitent plutôt un mode de direction participatif : le personnel diplômé (cadres moyens ou maîtrise) aspire un à style participatif-performant, alors que le personnel d'exécution désire un style prescriptif-social. Mais, de manière générale, quelles que soient leurs positions hiérarchiques, les salariés manifestent un intérêt particulier pour la consultation-participation.

« De toute évidence, concluent les auteurs de l'étude, le fond culturel commun¹³ des salariés algériens devrait inciter les gestionnaires à restructurer l'organisation des activités de production selon un ou plusieurs modèles qui s'inspirent davantage des valeurs culturelles propres à cette société » (Mercure et al., op. cit., p 144).

En définitive, cette étude confirme l'inexistence de principes universels de gestion en entreprise et plaide, à sa façon, pour une gestion plus tournée sur les cultures locales en général et les langues en particulier dont les salariés sont les principaux vecteurs. Se pose alors la question : quels cadres gestionnaires peuvent répondre à cette mutation managériale, notamment en termes de communication (expression) directe, de formalisation des tâches (procédures), de formation des opérateurs et avec quels outils linguistiques ?

Or, compte tenu des caractéristiques actuelles du champ linguistique formel, nous faisons l'hypothèse qu'aucun grand groupe d'intellectuels ou de cadres – francophones ou arabophones – n'est à même de fournir seul du sens social de manière générale, et plus particulièrement dans le monde du travail pour répondre aux attentes spécifiques des différentes catégories de salariés.

IV. Champs de compétences et légitimité des cadres algériens

Produit de conditions historique, socio-économique, culturelle et politique, un groupe d'intellectuels ou intelligentsia désigne d'abord une « avant-garde » qui a la nette conscience

¹³ En termes statistiques, seule la région Sud-Steppe-M'Zab paraît se différencier significativement des sept autres subcultures mobilisées comme variables de l'étude (Zone côtière, Hauts plateaux, Steppe, Sud, Monts de Kabylie, Monts des Aurès et Tlemcen-Maghnia-Sebdou).

d'une nécessité de « réformes » sociales et politiques à introduire. De ce fait, elle peut également se définir par sa capacité à produire de l'influence en société grâce à la production et/ou la reproduction du sens social.

Or, les idées de l'intelligentsia sont d'autant plus significatives socialement qu'elles s'adressent à un public « disposé » ou susceptible de se reconnaître dans ses idées et donc en attente de les recevoir pour produire un comportement social et/ou innover dans une pratique sociale de groupe.

Pour des raisons qui tiennent aussi bien à la nature de la colonisation¹⁴ qu'aux conditions de la décolonisation, les premiers cadres de l'appareil économique de l'Algérie indépendante sont issus en grande majorité de l'intelligentsia francophone. En outre, selon une division du travail plutôt tacite, les élites arabophones ont eu à gérer des secteurs plus culturels et culturels.

Évoluant dans des champs ou secteurs socio-économiques et culturels différents et séparés, dès les premières années d'indépendance, les francophones ont légitimé leur pouvoir économique par la « technicité », alors que les arabophones l'ont fait par la « morale ». Cependant, si chaque groupe d'élites a développé des compétences particulières et légitimes, aucun ne semble encore capable de fournir, seul, du sens social pour toutes les catégories de salariés (voir **Tableau 2**).

Tableau 2 : CHAMPS DE COMPETENCES ET LEGITIMITE DES CADRES ALGERIENS

	Francophones	Arabophones
ECONOMIE	Prestige socio-économique Légitimité Technicienne	Valorisation idéologique Légitimité Morale
CHAMPS	Industrie Agriculture Infrastructure Energie Finances	Culture Enseignement Médias Administration Collectivités locales
Comportement	Pragmatisme	Normativisme répétitif
ETUDES	Sciences positives	Sciences normatives
SENS	Juxtaposition de valeurs aux origines diverses= synchrétisme Signifiés sans signifiants	Savoir être faiblement Lié à l'expé. Concrète= Sermon Signifiants sans signifiés

Construit par A. Ghouati d'après une formalisation d'El Kenz (1989)

¹⁴ Sous le régime colonial, la langue arabe n'a jamais été enseignée à l'école et la politique scolaire de la Troisième République, ainsi que l'a montré Ageron (1968), était très faiblement ouverte aux « indigènes » et surtout orientée vers l'assimilation des enfants scolarisés et l'extinction de l'enseignement musulman.

Ainsi, les francophones juxtaposent des valeurs aux origines diverses et donnent des « signifiés sans signifiants ». Par hypothèse, les valeurs véhiculées par ce groupe d'élites gravitent pour l'essentiel autour des savoir et savoir-faire positifs de type occidental. Tandis que les arabophones insistent sur le savoir normatif, peu ou faiblement articulé au vécu quotidien, et produisent des « signifiants sans signifiés ». Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de « moitiés d'intellectuels, chacune amputée de la moitié de l'autre (...) » (El Kenz, op. cit., p 28).

Ramené au monde de l'entreprise, cette amputation pourrait s'interpréter de la sorte : les savoirs et savoir-faire des uns ne feraient pas plus sens chez les salariés que les savoir-être et sermons des autres. Les premiers auraient des difficultés à (faire) partager des contenus scientifiques et/ou techniques et à manager avec leur outil linguistique. Quant aux seconds, ils auraient certes l'avantage de la langue, mais n'informerait pas mieux les salariés s'agissant d'organisation du travail, de procédures, de formation technique/scientifique et de production.

A titre d'exemple, lorsque l'arabisation formelle du monde du travail n'a visé que la terminologie, les règles administratives et/ou les imprimés, on a même pu observer dans une grande entreprise publique un renforcement d'une espèce de « bilinguisme français-arabe » déséquilibré en faveur du français (Belkahla, 2001).

Or, dans ce déséquilibre linguistique en défaveur finalement de certaines catégories, notamment arabophones et berbérophones, les attentes des salariés restent à prendre en compte.

V. Eléments pour un management de transition autour de projets plurilinguistiques

Mettre l'accent sur le rôle primordial des facteurs humains et culturels c'est aller à l'encontre d'une certaine conception économiste et « technico-bureaucratique » qui a longtemps prévalu au point d'entraver et/ou compromettre à la fois l'autonomie des acteurs et l'intégration ou l'appropriation sociale des méthodes scientifiques de travail et des technologies nouvelles ou anciennes en Algérie. Cette conception, ayant été surtout portée par un courant dit « industrialiste » au sein du gouvernement, avait longtemps confondu la politique scientifique et technologique avec l'achat clés en mains des technologies et des usines. Ainsi, la confusion politique a créée davantage une dépendance culturelle et scientifique et un sous-développement économique qu'une libération des potentialités humaines et techniques des personnels (cadres, employés ou ouvriers).

De ce point vue, si l'on veut favoriser l'autonomie des acteurs socioéconomiques et mobiliser leur créativité tout en respectant leurs façons de voir et d'interagir en situation de travail, il semble nécessaire de les impliquer à tous les niveaux de la hiérarchie. En d'autres termes, l'entrée des entreprises et de leurs personnels dans le processus de la mondialisation suppose une réconciliation avec soi-même et donc une ouverture sur les cultures et langues locales.

Les trois propositions qui suivent tentent de répondre à cet objectif et se veulent une recherche-action, à affiner théoriquement et à soumettre à l'épreuve des faits, en matière de management et de stratégies linguistiques. Elles s'articulent toutes les trois autour de l'idée d'équipes de projets plurilingues dans les entreprises et peut trouver une légitimité dans le contexte de la mondialisation dont l'exigence première est la nécessaire mise à niveau technique, scientifique et organisationnelle.

1. Rédaction de **procédures techniques et organisationnelles** nécessaires à la gestion et à la qualité des produits et services.

Nous entendons par procédures techniques, humaines et organisationnelles un **ensemble de règles écrites** de manière accessible à tous les salariés, couvrant l'ensemble des postes et fonctions d'une entreprise, dont les objectifs sont de définir « qui fait quoi, avec qui et par quels moyens », de faciliter les communications opérationnelles, verticales et horizontales, internes ou externes, et de réduire l'incertitude quant aux tâches et normes pour l'obtention d'une qualité de produits et services (Henry et Badjo, 1994 ; Henry, 1997). De ce fait, ces procédures requièrent une large consultation/implication du personnel et de l'encadrement. Compte tenu de l'importance du critère « accessibilité », la rédaction de tels documents nécessite surtout la mobilisation d'équipes de cadres plurilingues (francophones, arabophones et berbérophones). Ce qui ouvre une possibilité de collaboration constructive, sur des objectifs précis, entre porteurs de langues différentes.

2. Conception de **plans de formation** bilingues ou trilingues pour assurer un certain transfert de compétences cadres-employés-ouvriers.

Si les règles ou procédures écrites peuvent faire penser aux règlements - souvent oraux - régissant les djemâs/assemblées et villages, elles nécessitent cependant des formations techniques et scientifiques parfois importantes pour la maîtrise de certains postes techniques. Ces besoins, plus ou moins bien définis ou à définir selon les entreprises et les secteurs d'activité, réclament à leur tour des plans de formation techniques, scientifiques et plurilingues. Ce second projet peut lui aussi générer des possibilités de recrutements parmi les jeunes diplômés possédant plusieurs compétences linguistiques et pédagogiques. L'objectif de ce travail étant de permettre aux employés et ouvriers d'acquérir de nouvelles compétences et éventuellement de nouvelles responsabilités, dans le cadre de la mise à niveau des entreprises.

3. Réflexion et construction des **bases sociolinguistiques d'une formation continue en management et qualité qui soit faisable en français/arabe et arabe/berbère.**

D'un point de vue organisationnel, la rédaction de procédures et la conception de plans de formation plurilingues peuvent et doivent s'inscrire dans une vision managériale d'ensemble. Cette vision prospective pourrait partir de questions du genre « quelle organisation d'entreprise voulons-nous ? », « Quels outils de gestion ? » et « quelles langues de travail utiliser dans le moyen et long terme ? », etc. Or, compte tenu des contraintes journalières de production et/ou de service, des équipes pluridisciplinaires de projets également plurilingues seraient à même de réfléchir et faire des propositions théoriques et pratiques ou pédagogiques à

discuter/enrichir pour jeter les bases sociolinguistiques d'une formation continue en management et qualité qui soit plurilingue et transitoire. Autrement dit une formation qui préparerait à moyen ou long terme des cadres locaux à former des gestionnaires et plus largement des salariés en arabe et en tamazight.

Aucune des trois propositions ne réclame un consensus pour sa mise en pratique. Au contraire, nous estimons que c'est par la mise en pratique que les langues locales peuvent concrètement se (re)qualifier psychologiquement et sociologiquement et c'est aussi et surtout par le conflit, généré par la réalisation des projets, que peuvent naître des solutions originales auxquelles on ne s'attendait pas forcément.

Notes bibliographiques

Ageron C.-R., 1968, *Les Algériens musulmans et la France (1871-1919)*, 2 tomes, Paris : Editions PUF

Belkahla M., 2001, « Quelle langue pour le monde du travail ? Le cas de SONELGAZ », dans Benguerna M. et al. (dir.), *Mondialisation et enjeux linguistiques. Quelles langues pour le marché du travail en Algérie ?*, Alger : CREAD/Casbah Editions, pp 143-153

El Kenz A., 1989, *Au fil de la crise. Quatre études sur l'Algérie et le monde arabe*, Alger : Editions Bouchène

FLN, 1975, *Travaux de la Conférence nationale sur l'arabisation*, 14-17 mai, Alger

Ghouati A., 1999, *Multiculturalisme et éducation*, Lille : Presses Universitaires du Septentrion/Anrt,

Ghouati A., 2002, « L'approche interculturelle comme nouvelle ressource pour le management des ressources humaines », communication au Symposium international de l'INPED, **La GRH, état de l'art international et pratiques algériennes**, 15-17 avril, Boumerdès, Algérie

Grandguillaume G., 1995, « Etre algérien chez soi et hors de soi », in *Intersignes*, N° 10, spécial « Penser l'Algérie », Paris, pp 79-88

Henni A., 1993, *Le Cheikh et le patron. Usages de la modernité dans la reproduction de la tradition*, Alger : Editions OPU

Henry A. et Badjo A., 1994, « L'entreprise procédurale », in *Le Courrier de l'Unesco*, avril 1994, Paris, pp 17-19

Henry A., 1997, « La gestion moderne comme réintégration des formes de gouvernement traditionnelles », in *Courrier Personnel*, N°1, ALGRH, Alger, pp 8-9

Labidi D., 1989, « Arabisation : contradictions sociales en Algérie et développement scientifique et technique », in *Algérie-Actualité*, N° 1237-1238, juillet 1989

Mercure D. et al., 1997, *Culture et gestion en Algérie*, Paris : Editions l'Harmattan

Mignot-Lefebvre Y., « Bilinguisme et système scolaire en Algérie », *Tiers-Monde*, tome 15, N°59-60, 1974, pp. 671-693.

Moatassime A., 1992, *Arabisation et langue française au Maghreb*, Paris : Editions PUF

Souriau C., 1978, « A propos de la 1^{ère} Conférence nationale de l'Arabisation à Alger (14-17 mai 1975) : la politique algérienne de l'arabisation », *Annuaire de l'Afrique du Nord*, 1975, Paris. CNRS. 1976, pp. 363-401

Taleb-Ibrahimi K., 2001, « Quelques considérations sur la politique linguistique de l'Algérie ou la difficile transition de l'unanimisme à la prise en compte du plurilinguisme », in Benguerna M. et al., *Mondialisation et enjeux linguistiques*, Casbah Editions/ CREAD, Alger pp 85-91

Sayad A., 1967, « Bilinguisme et éducation en Algérie », In Castel R. et Passeron J.-C., *Education, développement et démocratie*, Paris : Editions Mouton, pp 205-220

Taleb-Ibrahimi K., 1997, *Les Algériens et leur(s) langue(s). Eléments pour une approche sociolinguistique de la société algérienne*, Alger : Les Editions Hikma

Taleb-Ibrahimi A., 1981, *De la décolonisation à la révolution culturelle (1962-1972)*, Alger : Editions SNED

Youssi A., 1991, « Un trilinguisme complexe », in Lacoste C. et Y. (sous la direction), *L'état du Maghreb*, Paris : Editions La Découverte, pp 272-277

Zghal R., 1994, « Tunisie. Gérer l'incertitude », in *Le Courrier de l'Unesco*, avril 1994, Paris, pp 20-22