

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

Management, culture et polyglossie : enjeux, pratiques et défis.

المناجمنت ، الثقافة وتعدد اللغات تحديات ممارسات وآفاق

Ferhani – Meghraoui Fatma - Fatiha

1-Maître de conférences A, Université de la Formation Continue, Didactique des Langues-Cultures, Alger. Laboratoire du LISODIP-ENS de Bouzaréah, chercheure associée au CRASC d'Oran, ferhani@ufc.dz

فرحاني- مغراوي فاطمة – فتيحة

جامعة التكوين المتواصل الجزائر. تعليمية اللغات – الثقافات ، المخبر LISODIP بالمدرسة العليا

بوزريعة (الجزائر). باحثة مرتبطة بمركز CRASC بوهرا. ferhani@ufc.dz

تاريخ القبول : 2021-06-01

تاريخ الاستلام : 2021-03-12

Résumé:

Le management est à la fois une discipline universitaire et un métier qui requiert des compétences spécifiques intrinsèques au domaine mais également, et de plus en plus, en cette ère de globalisation, des compétences liées au plurilinguisme et à l'interculturel. Être manager au XXème siècle nécessite un changement des paradigmes mentaux qui assimilaient le management à la gestion étriquée, circonscrite aux chiffres, pour s'ouvrir sur l'environnement socioéconomique. Cette ouverture de l'entreprise sur l'universel a pour corollaires chez ses dirigeants d'un plurilinguisme doublé d'une solide culture générale qui s'acquiert et se développe par la pratique constante d'une activité de lecture-documentaire et de lecture-plaisir.

Mots clés : management- langues nationale/étrangères - culture- entreprise.

الملخص:

إنّ المناجمت تخصص أكاديمي ومهنة تتطلب مهارات احترافية جوهرية في الميدان في آن واحد، في عصر العولمة هذا، كما تتطلب وبشكل متزايد مهارات متعلقة بالتعددية اللغوية والتعددية الثقافية. كما أنّ تسيير شركة ما في القرن الواحد والعشرين، يقتضـي تغييراً في النموذج العقلي و التصورات الذهنية التي تحصر مفهوم الإدارة وتقيدها بالأرقام، من أجل الانفتاح على البيئة الاجتماعية والاقتصادية الخارجية. إن انفتاح الشركة على الكون كان نتيجة طبيعية بين تعدد لغات مديريها، مقروناً بثقافة عامة صلبة يتم اكتسابها وتطويرها من خلال الممارسة المستمرة لنشاط المطالعة الوثائقية ومتعة القراءة.

الكلمات المفتاحية: التسيير- اللغات الوطنية / الأجنبية. الثقافة. الشركة

Abstract:

Management is both an academic discipline and a profession that requires specific skills intrinsic to the field but also, and increasingly, in this era of globalization, skills related to plurilingualism and interculturality. Being a manager in the twentieth century requires a shift in mental paradigmes equated management with narrow management, limited to digits and numbers, to open up to the external socioeconomic environment. This openness of the company to the universal has as a corollary for its managers a plurilingualism coupled with a solid general culture which is acquired and developed through the constant practice of a reading-documentary and reading-pleasure.

Keywords: management - national / foreign languages - culture – business.

1. Introduction:

En quoi le management – dans sa pratique mais aussi son enseignement – peut-il être concerné par les questions linguistiques ? Quelle importance les langues peuvent-elles avoir quand on exige d'un manager d'être avant tout un administrateur doublé d'un opérateur économique, commercial et financier, capable de maîtriser la gestion des ressources humaines, voire les techniques de production et de distribution et d'autres aspects de la vie d'une entreprise ?

Aujourd'hui, partout dans le monde, que ce soit pour la production ou la commercialisation de biens et de services, la culture et les langues sont devenues des instruments reconnus et recherchés pour la conduite des affaires. On découvre ou redécouvre que le bon manager n'est pas seulement celui qui sait calculer mais également celui qui sait réfléchir, parler, échanger et communiquer.

2. Culture générale et management

On doit à Émile de Girardin (1802-1881), entrepreneur de presse et député français, une formule célèbre encore citée et usitée de nos jours : « *Gouverner c'est prévoir* ». Cette formule, destinée à ses débuts aux hommes d'État, s'est étendue par la suite à d'autres domaines que la politique. Le management, qui se présente volontiers sous l'expression « gouvernance d'entreprise », l'a adoptée et, aujourd'hui, il n'est pas rare d'entendre ou de lire que « *manager, c'est prévoir* ».

En effet, parmi les diverses qualités attendues dans un profil de manager, figurent en bonne place ses capacités de prévision et d'anticipation. Les entreprises évoluent dans un contexte de concurrence

souvent difficile et extrêmement mouvant et ce sont celles qui savent repérer le plus tôt les tendances de leur marché et, si possible aussi, de l'économie, qui sont les plus disposées à s'adapter et à évoluer en prenant des longueurs d'avance sur les autres. Exactement comme aux jeux d'échecs où le meilleur joueur est celui qui peut prévoir les prochains coups de son adversaire et préparer les siens.

Une telle disposition ne vient pas de nulle part. Elle n'est certainement pas un don inné et elle dépend essentiellement d'une pratique. Aussi intelligent et cultivé soit-il, un manager doit s'informer régulièrement et lire constamment toutes sortes de publications : rubriques économiques et financières des grands quotidiens, revues spécialisées, magazines et ouvrages relatifs à son domaine d'activité, etc.

Le manager moderne n'est pas un gestionnaire « au jour le jour » qui garde ses yeux baissés sur ses comptes sans jamais les lever vers l'environnement de son entreprise. Il doit au contraire – sans perdre de vue bien sûr la gestion de son entreprise – exercer une observation permanente et attentive de sa branche d'activité comme de l'économie nationale et internationale et de l'évolution du monde en général.

Cette mission a pris une dimension considérable en cette ère de mondialisation où un événement économique lointain peut se répercuter immédiatement à l'autre bout de la planète. Dans une même journée et à l'échelle de la planète, les opérateurs peuvent recevoir « en temps réel » des informations diverses sur les prix des matières premières, les indices boursiers ou l'évolution de l'offre et de la demande. L'enchaînement des causes et des effets est

devenu si rapide que l'on recherche à développer au maximum l'observation, l'analyse et la prévision. Le profil du bon manager aujourd'hui est, pour beaucoup, celui d'un individu curieux et vigilant qui s'informe régulièrement et qui lit constamment, sur son domaine d'activité mais également sur l'histoire, la société, la géopolitique, les sciences et techniques ainsi que la culture en général. Ceci est vérifiable à travers les pratiques de grands managers particulièrement médiatisés.

Au début de l'année 2015, Mark Zuckerberg, créateur et dirigeant de Facebook, plus grand réseau mondial d'échanges sur Internet, s'était engagé publiquement à lire un livre tous les quinze jours, soit 24 livres par an¹. A cette occasion, il avait créé un Club de lecture en ligne nommé « A Year of Book ». L'initiative pouvait paraître paradoxale quand celui qui la lançait est encore souvent accusé d'avoir initié un réseau qui découragerait des millions d'internautes à lire des livres. Son idée de Club de Lecture mondial a même été considérée par certains comme une manière de se justifier et de « compenser » cette image négative. Cependant, presque toutes les biographies du fondateur de Facebook² signalent que dans son enfance et sa jeunesse, il était passionné de lecture et affectionnait même la littérature mythologique grecque et les grandes sagas fantastiques. Aussi, pour promouvoir son projet, il n'a pas hésité à déclarer, au risque de dévaloriser son propre réseau : « *Je trouve que lire des livres est intellectuellement enrichissant. Les livres permettent de pleinement explorer un sujet et vous immergent dedans d'une manière plus profonde que la plupart des médias* ».

Cet intérêt pour la lecture concerne de nombreux autres managers de multinationales. En 2014, un sondage réalisé par la plateforme de veille et d'analyse économique, Domo, et le site web de gestion d'entreprise, CEO.com, s'est intéressé aux pratiques de lecture de dirigeants célèbres³. On retrouve dans cette enquête : Jeff Bezos (Amazon), Steve Jobs et Tim Cook (Apple), Bill Gates (Microsoft), Mark Zuckerberg (Facebook), Larry Page (Google), Warren Buffet (Berkshire Hathaway), Richard Branson (Virgin), Muhtar Kent (Coca-Cola), Elon Musk (Tesla), Marissa Mayer (Yahoo)... Leurs réponses ont montré deux choses. La première est que, malgré leurs responsabilités et activités, ils se donnent le temps de lire des livres. La deuxième est que ces livres ne concernent pas seulement l'économie ou leur domaine d'activité, mais embrassent un champ thématique très large touchant à des domaines comme l'histoire, la philosophie, la culture, les sciences, la spiritualité, les arts, etc.

Parmi les titres qu'ils ont cités dans cette enquête, figurent des ouvrages antiques tels « *L'Énéide* » de Virgile ou « *La République* » de Platon ainsi que du théâtre classique, comme « *Le Roi Lear* » de William Shakespeare. Les biographies et autobiographies les intéressent, notamment sur des figures « combattives » de l'histoire, à l'image de Napoléon et Nelson Mandela, ou encore les récits de batailles militaires comme « *Stalingrad* » d'Anthony Beevor. On remarque que la littérature les captive particulièrement avec plusieurs romans cités : « *Moby Dick* » de Herman Melville, « *Le samouraï virtuel* » de Neal Stephenson, « *Les vestiges du jour* » de Kasuo Ishiguro, « *L'Attrape-cœurs* » de J. D. Salinger, « *1984* » de George Orwell... En Algérie,

Issad Rebrab, considéré comme leader dans le paysage managérial algérien a déclaré « *qu'il ne pouvait pas se passer de lire, de tout, tout le temps. La lecture spécialisée est nécessaire pour rester vigilant sur ce qu'il se passe dans le monde des affaires et la lecture-plaisir d'œuvres variées, algériennes et universelles, permet de se détendre et de se cultiver en même temps.* »⁴ Ces choix confirment que les managers (et pas seulement ceux qui sont cités) ont besoin d'une culture générale riche qu'ils nourrissent par des lectures diversifiées et plus ou moins régulières.

En 2006, une enquête a été menée en France sur le thème « Culture générale et management » par l'Institut de l'Entreprise et de grandes écoles (Audienca Business School, ESSEC Business School et Inseec)⁵. Elle a porté sur des entreprises importantes dont les dirigeants ont été interrogés. Un des résultats de cette étude relevait le « *déclin très net de la culture générale* » en entreprise et soulignait que « *les lacunes en matière artistique, historique, religieuse ou politique, sont considérables chez les moins de trente ans, y compris parfois chez les cadres de bon niveau* ». Selon Violaine Cherrier, auteure de l'article sur cette enquête, « *dix ans après, la leçon semble avoir été retenue. La culture générale est aujourd'hui une composante essentielle de la formation du dirigeant de demain* » (Grandes écoles et universités Magazine).

Dans la même publication, le Pr Laurent Bibard montrait que dans la nouvelle configuration du monde (mondialisation économique, accélération des événements, communication en temps réel et multiculturalité), les managers devaient disposer de trois compétences essentielles :

- considérer et aborder les problèmes à résoudre dans leur contexte global,
- s'adapter à une évolution imprévisible de la réalité,
- identifier les vrais problèmes sans perdre de temps à de fausses solutions.

En conclusion, l'auteur affirmait : « *Ces trois capacités de prise de distance, d'adaptation et de problématisation sont par excellence cultivées grâce à ce que l'on appelle la 'culture générale', à la philosophie, à l'histoire, aux arts, etc. Ces disciplines sont essentielles pour aiguïser notre regard sur le long terme, pour apprendre à évoluer en milieu inconnu – dont par excellence tout ce qui concerne les émotions et les sentiments humains dans leur complexité –, ou pour apprendre à problématiser et à prioriser parmi nos décisions et nos actions possibles.* » Il soulignait enfin qu'il est « *indispensable de continuer d'enseigner la culture générale.* »⁶

Depuis près de deux décennies particulièrement, cet enseignement s'est considérablement développé (ou a été introduit) dans les formations au management des pays industrialisés et émergents. Cette « matière » figure d'ailleurs dans la plupart des épreuves des concours d'entrée aux écoles de gestion mais aussi de marketing et de communication. Il suffit pour s'en rendre compte de consulter les sites web de ces écoles où figurent les conditions d'entrée et les programmes. Mais « enseigner la culture générale » ne se pratique pas de manière figée. La culture générale couvre par définition l'ensemble des domaines de connaissance et elle relève autant d'un savoir que d'aptitudes intellectuelles forgées par un sens critique élevé. On développe

donc dans ces « cours » une pédagogie dynamique, ouverte et fortement interactive où la lecture de livres et les débats sur leurs contenus par les « apprenants » tiennent une place essentielle. Il s'agit, non seulement d'acquérir des informations et des éléments de savoir mais également d'apprendre à en acquérir de nouveaux à l'avenir, en pratiquant la lecture tout au long de la vie et durant l'exercice d'une fonction managériale, passant ainsi du Savoir au Savoir-être et Savoir-devenir.

Une telle capacité de lecture, forgée par la constance et l'habitude, nécessite une maîtrise linguistique qui permet de profiter rapidement et profondément du contenu des articles, études et ouvrages que l'on lit. Elle s'appuie parfois aussi sur les techniques de lecture rapide et méthodique qui ont commencé à être expérimentées dès le XVIII^e siècle, ont été développées au début du XX^e siècle et n'ont pas cessé de se développer jusqu'à nos jours avec, par exemple, la « photolecture » de Paul Scheele⁷.

C'est pourquoi le manager contemporain performant est non seulement un grand lecteur mais un individu qui maîtrise quasi parfaitement une langue et plusieurs autres comme nous le verrons. Pour revenir au fondateur de Facebook (notons que le mot « book » figure dans le label de la marque), l'année précédant la création de son Club de Lecture mondial, soit en 2014, il s'était lancé le défi d'apprendre le chinois mandarin, la langue la plus parlée dans le monde, qui est aussi celle de sa belle-famille, signalons-le. Il existe ainsi un lien étroit entre culture générale et maîtrise linguistique qui se développent mutuellement. Plus on lit et plus on enrichit sa culture générale et sa maîtrise linguistique

et plus on accroit sa maîtrise linguistique, plus on profite de ses lectures qui deviennent plus aisées et plus profitables.

3. La langue, véritable outil de management

Une vision erronée et certainement dépassée de l'entreprise la présente comme un monde entièrement dominé par les aspects techniques et financiers. Ce serait en quelque sorte une forêt de chiffres et un désert de lettres. Or, rien n'est plus faux et la langue apparaît bien comme un vecteur essentiel, sinon vital, de l'entreprise. Cette vérité, déjà ancienne, s'est renforcée avec la mondialisation qui a donné à l'enjeu linguistique une importance inégalée en rendant le plurilinguisme et l'interculturel indispensables.

Le fonctionnement des entreprises génère un nombre considérable de documents qui nécessitent, selon leur finalité et leur utilisation, un travail de rédaction qui peut être assez simple ou particulièrement complexe. On y trouve ainsi des correspondances internes et externes, des factures, des devis, des procès-verbaux de réunion, des circulaires et notes de service, des descriptifs de procédures, des rapports de mission ou d'inspection, des rapports annuels, des contrats et conventions, etc.

L'informatisation a sans doute facilité l'édition et la diffusion de ces documents mais, pour la plupart, ils exigent toujours une rédaction simple ou plus complexe et, surtout, une rédaction extrêmement précise.

Prenons le cas d'un « simple » bon de commande. Il doit spécifier les marchandises ou travaux demandés de manière assez détaillée pour éviter tout litige éventuel lors de la livraison. Il s'agit là d'un

type de rédaction assez sommaire puisqu'il s'appuie sur des fiches techniques ou sur les devis remis par les fournisseurs. Pourtant, le moindre oubli, la moindre erreur de définition ou encore la mauvaise rédaction des caractéristiques des biens ou services commandés, peuvent déboucher sur des pertes de temps et d'argent, sur des retards dans la réalisation d'un projet ou, plus grave, sur des procès en tribunal de commerce.

Plus important qu'un bon de commande, le cahier des charges relatif à un marché de fourniture de biens ou de services sur la base duquel seront conçues les offres concurrentielles des entreprises postulantes, doit être particulièrement rigoureux du point de vue de la rédaction. Le manager du Groupe Ibn Rochd d'Alger⁸, spécialisé dans la formation au management et disciplines associées, souligne cet aspect dans l'argumentaire d'une formation sur l'élaboration des cahiers des charges, en affirmant la nécessité de « *soigner la rédaction et d'être clair et précis* ». Il pointe « *les litiges pouvant naître de vices de forme dans la rédaction du contrat* », eux-mêmes découlant d'une rédaction incomplète ou médiocre des cahiers des charges.

Autre exemple, plus complexe : le procès-verbal d'une réunion du Conseil d'Administration ou les résolutions d'une Assemblée générale des actionnaires qui sont les instances souveraines d'une entreprise. Ces documents produits au plus haut niveau de l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, peuvent l'engager sur des décisions stratégiques ou extrêmement sensibles. Leur rédaction erronée, imprécise ou maladroite peut entraîner des conséquences lourdes ou générer des ralentissements ou blocages des décisions. Il

en va de même des notes de service destinées à la diffusion interne qui doivent être claires et compréhensibles pour l'ensemble du personnel et permettre, de manière didactique, une interprétation pratique et univoque des directives, recommandations et injonctions inhérentes aux tâches attendues.

La maîtrise de la langue concerne la rédaction mais également, la compréhension de l'écrit, c'est-à-dire la lecture.

En effet, si une entreprise produit des documents, elle en reçoit beaucoup qui nécessitent une bonne compréhension de leurs contenus. Cela peut-être des correspondances de fournisseurs et clients qui engagent des relations d'affaire ou le portefeuille commercial de l'entreprise. Il peut s'agir aussi de textes de Loi ou de réglementation ainsi que des directives gouvernementales émanant des ministères dont la responsabilité concerne l'activité de l'entreprise. Et, dans ce cas, ce sont les capacités linguistiques à comprendre et décortiquer de la manière la plus précise et la plus rapide, le contenu des textes ainsi reçus, qui sont sollicitées.

Même le secteur des finances, vu comme un monde de chiffres avant tout, fait appel à des qualités linguistiques avérées. Un ancien banquier d'Alger que nous avons interrogé sur ces questions nous a déclaré : « *Aujourd'hui, la plupart des banques travaillent avec des progiciels bancaires. Beaucoup d'opérations qui se faisaient "à la main" si on peut dire, sont automatisées et facilitées. De plus en plus, ce sont les machines qui calculent, qui font les simulations, éditent les suivis de comptes et les envoient même aux clients... Toute cette modernisation par la numérisation ramène*

le banquier à deux activités principales : la relation avec la clientèle et l'analyse des crédits et des investissements. On lui demande plutôt des capacités d'observation, de réflexion et de rédaction et son niveau linguistique, à l'écrit ou à l'oral, devient alors plus important et même indispensable. »

Ces remarques, puisées de l'expérience, viennent corroborer les observations que nous avons pu effectuer dans ce sens lors de notre recherche pour l'élaboration de notre mémoire de magister qui portait sur l'enseignement du français à l'Ecole supérieure des Banques.⁹

De son côté, un cadre des assurances nous a affirmé : « *Lorsqu'un sinistre se produit, je ne parle pas d'un accident de voiture mais plutôt, par exemple, de dégâts sur la structure d'une maison ou l'incendie d'une usine, nous devons rédiger un rapport de sinistre. Maintenant, nous disposons d'appareils photo perfectionnés, ne serait-ce que dans les mobiles, et on peut avoir des images nombreuses et de qualité. Mais le rapport de sinistre est légalement obligatoire car il doit produire un descriptif et un explicatif des faits. On doit enquêter sur les causes du sinistre, l'ampleur des dégâts, le respect ou non des mesures de sécurité, etc. Tout cela doit être écrit de façon très précise et attentive. Et ce rapport, s'il est mal rédigé ou incomplet, aura des répercussions financières qui peuvent être énormes pour l'assuré comme pour l'assureur. Aujourd'hui, le secteur rencontre beaucoup de problèmes dans cet aspect de notre travail. Les jeunes recrues qui peuvent être très performantes au plan technique ont un grave handicap linguistique. »*

Nous avons consulté également un avocat d'affaires qui exerce depuis plus d'une vingtaine d'années dans les tribunaux de commerce. Il souligne l'importance de la maîtrise linguistique dans le monde économique. Il nous a déclaré : « *De nombreuses affaires que je traite pour mes mandants sont compliquées par une mauvaise rédaction des contrats, ce qui entraîne, en cas de litige quelconque, un conflit d'interprétation des engagements réciproques. Parfois, ce sont des contrats qui portent sur des secteurs extrêmement spécialisés et donc, en plus de la maîtrise de la langue générale, il faut maîtriser aussi le lexique professionnel qui peut concerner par exemple les finances, la pétrochimie, les télétransmissions ou le transport maritime. Cela signifie que chaque mot, chaque formulation, doivent être choisis pour limiter au maximum les interprétations différentes et surtout opposées. Quand on sait qu'une virgule peut parfois changer le sens d'une phrase ! Pour rédiger et négocier leurs contrats, les grandes entreprises disposent généralement de services, voire de directions juridiques. Mais, même ces services n'échappent pas aux erreurs et imprécisions. Nous devons, de plus, considérer la question de la traduction spécialisée qui est quasi-inexistante dans notre pays. Les tribunaux, où seule la langue nationale est acceptée, doivent statuer sur des documents rédigés en français ou en anglais. Je ne peux pas l'évaluer mais la non-maîtrise des langues et des lexiques professionnels, ainsi que la faiblesse de la traduction coûtent vraiment cher à notre économie ».*¹⁰

Par ailleurs, un notaire qui travaille avec une clientèle chinoise nous a déclaré « *avant, je recourais aux services d'un traducteur mais*

à la longue, j'ai dû engager une jeune juriste qui a appris le chinois et le maîtrise parfaitement, ce qui m'a permis de multiplier mes contrats par trois. »

Ces témoignages, puisés de l'expérience algérienne actuelle, signalent les enjeux de la relation entre management et pratiques linguistiques. Nous dirons plutôt entre l'entreprise et les langues car ce ne sont pas seulement les managers qui sont concernés par les insuffisances en la matière. Les personnels de maîtrise et d'exécution le sont aussi. La transmission des informations et directives sur la chaîne hiérarchique des responsabilités, de même que la communication interne, impliquent l'ensemble des ressources humaines et ce dans un sens vertical (management> maîtrise>exécution>feed-back) et horizontal (sur le même niveau).

Ces flux d'échanges sont véhiculés par la langue, d'où son importance capitale dans « l'intelligence » de l'entreprise. Nous devons considérer par ailleurs que l'entreprise algérienne, à l'image de la société, demeure marquée par la culture orale, aux racines anciennes et profondes, qu'elle privilégie dans ses échanges par rapport à la communication écrite. Or, l'oralité présente l'inconvénient de la volatilité et de l'imprécision dans un cadre tel que celui de l'entreprise où la réalisation des objectifs et des directives ainsi que le respect des orientations, dépendent pour beaucoup de la réception claire et précise des messages émis par les managers. Ce qui nous amène à préciser que leur maîtrise linguistique doit englober à la fois le registre écrit et oral. En effet, ils sont amenés par leurs fonctions à s'exprimer aussi par des prises de paroles qui peuvent être internes (entretiens, réunions, assemblées générales,

etc.) et externes (séminaires, interviews, congrès, salons spécialisés, etc.).

L'expérience internationale, qui établit la langue comme un véritable outil de management, peut nous permettre de repérer et de mesurer les faiblesses de notre économie de ce point de vue et d'identifier les voies et méthodes susceptibles d'être adaptées dans notre pays, notamment du point de vue de l'enseignement et de la formation.

4. Quelles langues et comment ?

La crise économique provoquée par la pandémie actuelle du Covid-19 s'est traduite par des répercussions terribles dans le monde. Une d'entre elles est le licenciement d'employés et de cadres par les entreprises. Quant aux recrutements, ils ont généralement été différés ou gelés en attendant l'amélioration de la conjoncture actuelle. Le chômage des cadres, d'importance différente selon les pays, n'est pourtant pas une nouveauté. Les différentes études menées à ce sujet indiquent l'importance prise par les compétences linguistiques dans le profil des recruteurs internes aux entreprises ou des cabinets dits « chasseurs de têtes ».

Un article publié en 2012, intitulé « *Les cadres financiers polyglottes ne connaissent pas la crise !* »¹¹ reprenait les critères d'une de ces agences de ressources humaines de haut niveau, Approach People Recruitment, pour laquelle « *les entreprises sont friandes de professionnels multilingues qui couplent leur maîtrise des langues avec une solide base académique et un parcours professionnel réussi* ».

Le cabinet soulignait que, plus qu'une « *simple compétence linguistique* », il est

attendu « *une vraie culture de l'international* », ce qui vient corroborer le lien étroit entre culture générale et langues, toute langue étant aussi le véhicule d'une culture. La même source signale également l'évolution des offres d'emploi émises par les entreprises. Le directeur du cabinet français Page Personnel y affirme ainsi : « *Depuis 4 ou 5 ans, mondialisation oblige, nos clients sont de plus en plus demandeurs de profils ayant des compétences en arabe, en chinois, en russe et en portugais* ».

Ces observations nous amènent à nous interroger sur ce multilinguisme recherché et sur le choix des langues qui en découle. Il apparaît évident que l'anglais figure en première place dans ce choix, cette langue s'étant imposée depuis des siècles comme la langue du commerce mais également des sciences et techniques, ceci à travers l'Empire britannique et sa marine qui rayonnait sur le monde entier.

Aujourd'hui, un manager ne peut se passer de la langue de Shakespeare ou plutôt, dirions-nous, de la langue de BP (British Petroleum), puisqu'il s'agit avant tout pour les entreprises de disposer d'une langue technique, financière et commerciale. Le témoignage précédent ne cite pas l'anglais, sans doute parce que cette langue est requise et « doit » faire partie du savoir d'un manager, au même titre que son diplôme de base. Mais, en citant plusieurs autres langues, dont l'arabe, il montre que les langues sont aussi liées à la stratégie des entreprises et à la diversité des marchés qu'ils investissent de manière plus ou moins durable.

Cette diversification des langues de l'entreprise s'explique par l'évolution de la géostratégie économique. Auparavant, le

monde était bipolarisé, soit organisé autour de deux blocs dominants, les USA et l'URSS. Depuis la fin du XX^e siècle, un processus de multipolarisation s'est engagé et on a assisté ainsi à l'émergence de la Chine en tant que deuxième puissance économique mondiale, de plus en plus proche de la première. Sa part dans le PIB mondial est passée de 3,6 % en 2000 à 17,8 % en 2019 et continue de croître malgré la pandémie¹².

Premier exportateur et premier importateur, la Chine domine le commerce international. Or l'histoire nous a appris que ceux qui détiennent de telles positions dans le commerce, mais aussi les sciences et les techniques, finissent par imposer leur langue. La langue arabe a connu une telle situation lorsque la civilisation musulmane était à son apogée selon le principe de « celui qui invente, découvre ou crée une chose, la nomme ».

On remarque aussi que ce mouvement de multipolarisation est renforcé par l'apparition d'autres « pays émergents » qui étaient auparavant qualifiés de « sous-développés » (Brésil et Inde, par exemple). Un expert souligne que les multinationales qui ont longtemps été « surtout américaines » peuvent être aujourd'hui chinoises, allemandes, françaises, etc.¹³

Pour se développer et/ou conquérir des parts de marché, l'entreprise a besoin de se comparer à celles qui activent dans le même domaine.

Pour ce faire, elle recourt au benchmarking qui consiste à « *trouver au niveau mondial, les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller les étudier- benchmarker ces*

entreprises- et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise. Il s'agit donc de se comparer aux « leaders » du marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent. » Camp (1995 : 71).

Pratiquer le benchmarking nécessite un plurilinguisme dont l'éventail s'élargit sans cesse. Communiquer dans une langue signifie, comme nous l'avons indiqué supra, en maîtriser les codes graphiques et phoniques mais également la culture qu'elle sous-tend.

À partir de là, il est possible de définir le profil linguistique idéal du manager actuel dans le monde, ce que nous illustrons par cette formule et ses commentaires où nous signalerons quelques aspects relatifs à l'Algérie :

(A)	(B)	(C)
Arabe, langue nationale	Anglais	Chinois ou autre langue de marché

Les langues nationales ne peuvent être occultées car une entreprise, même d'envergure internationale, s'inscrit avant tout dans un marché interne et dans son environnement socioculturel. La maîtrise de la langue nationale est donc indispensable d'autant que l'intégration économique mondiale s'effectue souvent à travers des partenariats qui impliquent les marchés nationaux.

Un groupe allemand travaillant avec une entreprise du Brésil, par exemple, ne pourrait concevoir que les cadres de celle-ci ne maîtrisent pas le portugais. « *La non utilisation de la langue arabe dans le secteur bancaire est commune aux pays du*

Maghreb comme en atteste l'édition par l'Union des Banques Maghrébines¹⁴ du « Lexique des termes bancaires et financiers, français, anglais, arabe ». Dans sa préface, le président de l'UBM, Abdellatif Jouahri, explique que cette initiative « fait suite à une recommandation des banques membres, soucieuses de favoriser l'usage des langues arabe et anglaise dans le domaine professionnel ». Relevant que ce document s'est basé sur le lexique français-arabe réalisé par Bank Et Maghrib (la Banque Centrale marocaine), il en souligne les imperfections et fait appel aux universitaires pour l'améliorer ». Ferhani (2007 : 65 in Mémoire de magister)

(A) Notons que dans le cas de l'Algérie, le monde économique et financier utilise encore majoritairement la langue française, même si l'usage de la langue arabe commence à apparaître à la faveur du recrutement de cadres des jeunes générations dont le cursus scolaire s'est effectué en arabe et dont plusieurs sont bilingues (arabe/français) voire trilingues avec l'anglais.

Il s'agit aussi au final, et d'un point de vue social et sociétal, de dépasser « *les décalages entre le plurilinguisme de la société et l'unilinguisme écrit de ses entreprises* » constatés par Ahmed Ghouati et générant, entre autres, une « *difficile insertion des jeunes et moins jeunes arabophones et/ou berbérophones dans le champ économique formel.* »¹⁵

(B) Concernant l'anglais, il nous semble que c'est la première langue étrangère à acquérir et développer

par un manager car elle permet de communiquer partout dans le monde mais également à l'intérieur de son propre pays lors de contacts ou projets avec des partenaires étrangers. De plus, les lexiques spécifiques aux domaines économique, commercial, financier, juridique et technique (donc ceux du management et du marketing) sont dominés par les mots et concepts anglais, et ce, quelle que soit la langue d'usage. L'anglais demeure donc la langue dominante à l'échelle mondiale, y compris en Chine où « son enseignement fait partie des trois principales matières à l'école élémentaire et au collège à côté des maths ».¹⁶

- (C) Ce duo linguistique (langue nationale et anglais) est nécessaire et suffisant dans une certaine mesure. Mais si l'on vise la performance de haut niveau, il est indispensable d'y adjoindre le chinois (du fait du poids incontournable pris par la Chine dans l'économie mondiale) ou une autre langue liée aux marchés fournisseurs, clients ou partenaires. Concernant l'Algérie, on peut repérer ainsi les langues de pays qui entretiennent des relations commerciales importantes avec elle : le turc, l'italien, l'allemand, l'espagnol, le russe, en considérant que le français fait déjà partie du paysage linguistique, notamment dans le secteur économique.

La maîtrise des langues par le manager n'est plus simplement « quelque chose de positif » ou « d'appréciable » mais bien une condition indispensable à l'évolution de sa carrière dans son pays et, éventuellement, à

l'étranger. Ses capacités, son efficacité et sa valeur sur le marché du travail dépendent désormais aussi de son capital linguistique dans un contexte mondialisé fortement concurrentiel.

La publicité des centres et écoles privées de management s'appuie – à juste titre pourrait-on dire – sur cet argument pour promouvoir leurs offres en la matière. Ainsi, une école de management présente cette évolution de la manière suivante en se référant aux effets de la révolution cybernétique dans le monde : « En ce début du 3^{ème} millénaire, le succès de tout business repose sur la maîtrise des outils, des techniques et moyens de communication. Les langues étrangères jouent ainsi un rôle capital dans l'établissement d'une relation client. On parle ici de l'importance du community management avec l'interaction des médias sociaux ainsi que de la production d'autres contenus ».¹⁷

En effet, au vu de l'importance énorme prise par Internet et les « réseaux sociaux » dans la vie des entreprises et le cours des mutations économiques, les langues sont désormais fortement liées aux échanges numériques.

En conséquence, l'offre de formation spécialisée en langues et à destination des managers (futurs et actuels) s'est accrue et diversifiée dans le monde où l'apprentissage d'une ou de plusieurs langues peut se réaliser selon divers types de formations que nous tentons d'inventorier et de catégoriser à travers le tableau suivant :

Type de formation	Objectif principal	Modalités	Lieux
Apprentissage « classique » d'une langue	Le manager sera capable de maîtriser la langue pour	Cours orientés vers le business Cursus	Ecoles privées CEIL ²⁰ UFC

	pouvoir l'utiliser dans son travail	parallèle ou consécutif à la formation en management (deux licences). cours de conversation TEEO ¹⁸ COOC ¹⁹	Institut français British Council school Formations au sein de l'entreprise
Apprentissage de la langue : - English for specific purposes - français sur objectifs spécifiques	Maîtriser la langue spécifique au domaine, la terminologie, les concepts techniques	Cours de langue durant la formation en management. Ecole de management enseignement en langue étrangère. SPOC ²¹ SOOC ²²	Formation au sein de l'entreprise Instituts agréées CEIL Plateformes LMS propriétaire: Upility Dokeos XpertTeam Learning
Autodidaxie apprentissage autoformatif	Le manager apprend tout seul la langue courante le FOS (français sur objectifs spécifiques) ou le pour les futurs managers : le FOU (français sur objectifs universitaires)	MOOC ²³ Cours en ligne Sites web d'apprentissage interactifs. Lecture de livres dans la langue cible, visionnage de films en VO stage en immersion	Plateformes LMS open source Moodle Open Lab Ilias learning management Axanagora You tube

Concernant l'Algérie, nous ne disposons pas de données précises sur l'ensemble de l'offre de formation en management qui est assurée aussi bien par l'enseignement supérieur (universités, centres universitaires, écoles de commerce...) que par le secteur privé (instituts et écoles de divers niveaux). Ce dernier semble profiter d'une forte demande générée entre autres par les échecs au bac Gestion et Économie, filière qui a obtenu en 2019-2020 le taux le plus bas de réussite (38,09 % alors que la moyenne générale de réussite au bac, toutes filières confondues, a été fixée à 9/20 au motif de la pandémie)²⁴.

L'offre existante parvient-elle quantitativement à couvrir la demande en termes de places disponibles et de volumes horaires ? La qualité des contenus et des méthodes répond-elle aux attentes des étudiants et aux niveaux d'exigence de l'économie ? Quels programmes sont mis en place et par quel profil d'enseignants ? Les médias traditionnels et surtout numériques diffusent parfois des échos négatifs (témoignages, avis, dénonciations...) sans que l'on puisse attester de leur validité ou de leur importance. Seule une enquête transdisciplinaire et intersectorielle d'envergure pourrait répondre à ces questions.

En revanche, nous pouvons constater que, tous secteurs confondus, l'Algérie connaît un retard considérable dans l'apprentissage des langues sur objectifs spécifiques (soit adapté à une filière ou une profession données). Dans la quasi-totalité des établissements spécialisés, on propose encore des curricula de langue en totale contradiction avec les objectifs assignés à la formation cible. Il n'existe pas, à notre connaissance, de cursus de « langues du management » comme cela s'est développé dans de nombreux pays, notamment pour l'anglais, à l'exception de certaines offres présentées par quelques instituts et écoles privés. On peut signaler dans ce cadre deux formations très onéreuses à l'anglais des affaires de six niveaux (de débutant à avancé) proposée par le British Council d'Alger avec, pour chaque niveau, un volume de 40 h sur dix semaines à raison de 4 heures par semaine et pour l'oral, une formation sur neuf niveaux à l'école Berlitz.

De même, il n'existe pas, comme dans d'autres pays, d'écoles de management dont l'enseignement est entièrement dispensé

dans une langue étrangère autre que le français, langue d'enseignement du management dans des formations publiques (ex : HEC Alger, École des hautes études commerciales) et privées, à l'image de l'ESAA (École supérieure algérienne des Affaires) d'Alger. HEC Alger dont les formations sont recherchées (et gratuites) et qui accueille aussi des étudiants africains francophones et lusophones, a tenté de diversifier son volet linguistique « en appoint » à la langue principale, le français. L'arabe et l'anglais faisaient déjà partie des programmes tandis que l'institut a introduit les langues espagnole, allemande et italienne dans le cursus. Cet effort reflète une conscience de l'enjeu linguistique pour le management ou le marketing puisque les langues sont intégrées comme partie des « sept environnements » du Conseil pédagogique en charge de l'enseignement et de la recherche²⁵.

Par ailleurs, la réglementation actuelle algérienne interdit de suivre simultanément deux cursus universitaires même si l'on peut justifier de leur complémentarité. Aussi, un étudiant ne peut envisager dans le cadre de l'Université de suivre parallèlement un cursus en management (ou économie ou gestion) et un cursus linguistique ni même de faire suivre le premier par le second, sinon dans un intervalle de 10 ans sachant, de plus, que la validité d'un bac n'est que de deux ans, ce qui exclut d'emblée cette perspective. La stratégie de contournement la plus usitée est de s'inscrire, en sus de son cursus universitaire, dans CEIL ou dans un établissement privé- national ou étranger- mais les prix pratiqués sont prohibitifs et donc inaccessibles à la majorité des jeunes Algériens et Algériennes.

Les grandes entreprises publiques algériennes disposent de programmes de formation interne budgétisés souvent dirigés par une structure rattachée aux Ressources humaines sous forme de département, de sous-direction, voire de Direction. Elles disposent également parfois de leurs propres centres, à l'image du groupe Sonatrach, première entreprise nationale, avec son centre de perfectionnement d'entreprise, « Sonatrach Management Academy » qui utilise aussi les ressources du e-learning, à cause, notamment de la dissémination sur le territoire national de ses 200.000 employés²⁶. Pour sa part, Sonelgaz dispose d'une filiale, l'Institut de formation en électricité et gaz qui chapeaute plusieurs centres (Aïn Mlila, Ben Aknoun) et surtout l'Ecole technique de Blida qui dispose de 13 ha d'installations pédagogiques et d'hébergement et dont la création remonte à 1949. Cet établissement assure des formations et recyclages en présentiel, sur site et en e-learning.

Pour sa part, le secteur bancaire dispose de nombreuses structures telles que la SIBF (Société interbancaire de formation), l'IFB (Institut de formation bancaire dépendant de l'ABEF, association des banques et établissements financiers, l'IAHEF (Institut algérien des hautes études financières, rattaché au Ministère des Finances) et surtout de l'ESB, l'École supérieure de Banque créée par la Banque d'Algérie. Ceci en renfort aux structures de chaque banque dont certaines disposent de leurs propres centres de formation (ex : le centre du CPA de Bou-Ismaïl).

Un survol de l'activité de formation des entreprises permet de constater que l'apprentissage et le perfectionnement linguistique sont généralement absents de

leurs programmes ou exceptionnels. Nos entretiens précités font ressortir les raisons suivantes :

- les besoins en formation technique « pure » sont considérables et, l'effort financier, matériel et humain investi à cet effet ne suffit déjà pas à les satisfaire,
- les structures de formation en entreprise ou dans des cadres sectoriels préfèrent donc se centrer sur les métiers de base et les compétences dites prioritaires,
- elles considèrent souvent que l'enseignement des langues ne relève pas de leurs missions et doit être assuré dans des cadres universitaires ou d'enseignement privé.

Des expériences de formation à la langue arabe et anglaise sont signalées sous forme de cours particuliers destinés aux dirigeants d'entreprise (en groupe ou en individuel) mais, de l'avis des témoins, elles sont rarement concluantes, les charges professionnelles des apprenants ou leur motivation insuffisante limitant leur assiduité et leurs efforts personnels sur ce plan. Citons l'exemple de l'Université de la Formation continue qui propose des formations à la carte de courte ou moyenne durée, en langues étrangères (français, anglais, italien, espagnol) à des publics ciblés des cadres des Ministères et des Institutions étatiques.

Le dispositif de formation des managers algériens aux langues, aussi bien lors de leur formation initiale que dans l'exercice de leur profession, apparaît ainsi comme insuffisant et inadapté aux enjeux actuels. Ceux d'entre eux qui ont pu suivre des cursus à l'étranger, bénéficient de la langue du pays où ils ont étudié. Mais l'absence de pratique et de

recyclage amenuise ce capital linguistique au fil du temps.

Il reste donc au futur manager ou manager en exercice, le recours aux formations (langue classique et langue commerciale) proposées par des écoles privées ainsi que par les CEIL créés dans près de 25 Universités du pays au profit des étudiants et de tous publics (« extra-universitaires »). Leurs prestations sous forme de sessions semi-intensives (8 h par semaine sur un trimestre) et extensives (8 h par semaine sur une année) sous forme généralement de cours du soir, sont payantes : 5000 DA pour les étudiants et 10.000 DA pour les extra-universitaires²⁷ mais restent accessibles. Le fonctionnement et la qualité pédagogique de ces formations n'entrent pas dans notre sujet et, faute d'une étude outillée, nous ne pouvons pas nous prononcer sur cet aspect. Cependant, nous pouvons noter que la création de ces centres :

- révèle une prise de conscience par l'institution universitaire des insuffisances en matière de maîtrise des langues au-delà des cursus dédiés aux langues et littératures,
- souligne les besoins en la matière à l'Université mais aussi dans son environnement socioéconomique puisque les « extra-universitaires » sont admis,
- engage une extension du champ linguistique enseigné puisqu'en plus de l'arabe, du français et de l'anglais, on enseigne aussi l'espagnol, l'allemand, l'italien, le russe, le turc et depuis peu des langues asiatiques : chinois, coréen...

Il serait intéressant de connaître les effectifs des CEIL et leur répartition par langues, par type de formation (semi-intensif ou extensif)

et par catégories d'apprenants (étudiants par filières, extra-universitaires par profils) pour déterminer l'importance des managers et futurs managers dans ce dispositif. Nous n'avons pas pu disposer d'informations sur l'existence de bourses ou d'aides à la formation dans les entreprises.

Le banquier que nous avons consulté sur le sujet affirme : *« Les directions des ressources humaines des banques, en tout cas publiques, finançaient des formations externes comme le DESS Banque ou même à Tunis auprès de l'IFID²⁸. Mais les places sont limitées et réservées à des étudiants diplômés en économie ou gestion qui bénéficient ainsi d'une bourse et d'un contrat de travail assuré avec l'établissement, comme pour l'ESB d'Alger. Les banquiers déjà en exercice n'y ont pas droit. Ils disposent des programmes de formation de leur établissement ou alors de formation interbancaire. C'est de la formation professionnelle. Les cadres supérieurs moyens bénéficient parfois de stages à l'étranger. Mais ces stages ont des objectifs professionnels précis et ne concernent pas l'apprentissage ou le perfectionnement des langues usitées dans leurs établissements »*.

Le financement des formations de cadres dans des structures externes à l'entreprise (Université, écoles professionnelles, formation continue...) est une pratique assez répandue dans le monde mais elle dépend des choix de l'entreprise et l'apprentissage des langues n'en fait qu'exceptionnellement partie.

En revanche, les demandeurs d'emploi peuvent bénéficier de financements comme l'AIF (aide individuelle à la formation professionnelle) en France qui donne accès à

un catalogue de formations définies par le Pôle Emploi ²⁹. Ce catalogue inclut l'apprentissage ou le renforcement linguistique puisqu'en 2020, les demandes de formation en Langues sont venues en 2^e position après l'informatique. Un tel système n'existe pas en Algérie. La CNAC (Caisse nationale d'assurance chômage), qui œuvre à la réinsertion des chômeurs et dispense des formations de soutien à la gestion de micro-entreprises, n'inclut pas les langues dans ce dispositif. Signalons, toutefois, une expérience : la formation par l'UFC de cadres de l'ANEM en techniques d'expression écrite (comptes-rendus, rapports, notes de synthèses, PV de réunion, fiches d'évaluation, etc.) et orale (entretiens de recrutement, exposés, communications lors de colloques, etc.)

La Loi algérienne sur les relations de travail encourage globalement la formation³⁰. Son article 54 autorise les absences du travailleur sans perte de rémunération pour *« suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels »*. Le chapitre Formation et promotion en cours d'emploi (Art. 54 à 61) oblige les employeurs à *« réaliser des actions de formation et de perfectionnement »* (57) et les employés à les suivre (58) ou à y participer en tant que formateurs (59). Cependant, la possibilité offerte aux employés (60) de bénéficier d'une adaptation de leur temps de travail et même d'un congé spécial avec réservation du poste de travail, dans le cas où ils s'inscrivent personnellement à *« des cours de formation ou de perfectionnement professionnels »*, est assujettie à l'accord de l'employeur. Une telle condition exclut de facto les langues qui, dans l'univers de

l'entreprise publique algérienne, sauf exception, ne sont pas considérées comme des priorités. Quant aux entreprises privées, c'est généralement en amont qu'elles fixent les critères linguistiques, soit lors du recrutement.

Il reste au manager en exercice ou à l'étudiant en management désireux de maîtriser une ou plusieurs langues, le recours à l'autodidaxie. Celle-ci se pratique désormais au moyen de sites internet (tutoriels interactifs d'apprentissage d'une langue) appuyés par le visionnage de films, de séries télé et de documentaires et l'utilisation éventuelle de dictionnaires bilingues et de manuels. L'un des procédés les plus utilisés en autodidaxie consiste à « *débuter l'apprentissage d'une langue étrangère par la lecture d'un ouvrage préalablement lu en langue maternelle ou dans une langue étrangère maîtrisée* » Epstein (2012 : 37)

Les résultats sont parfois étonnants comme le relate O. D. trentenaire diplômée en marketing qui a appris le turc par ce biais : « *Au début, je l'avoue, ce sont les séries TV turques sous-titrées en anglais qui m'ont attirée vers cette langue ainsi que la curiosité historique et culturelle envers le pays. Puis, je me suis mise à suivre des cours en ligne tout en continuant à voir des films et des reportages en turc. Comme j'étais libre de mon temps, j'ai progressé assez rapidement, en tout cas assez pour que mon recrutement dans une société turque implantée en Algérie soit possible. Je n'avais pas grand-chose à mettre dans mon CV, à part mes diplômes, mais en parlant en turc avec mon recruteur, j'ai tout de suite été engagée à l'essai. Au bout de trois mois, j'ai été confirmée et même promue. Maintenant, c'est moi qui suis en contact*

direct avec la maison-mère à Ankara pour le suivi des commandes et les collègues turcs de là-bas me félicitent toujours de ma pratique de leur langue ».

Cette voie, que l'on pourrait qualifier « d'autodidaxie numérique », demeure finalement la plus accessible. Elle nécessite toutefois une persévérance et des efforts individuels constants, liés à une disponibilité importante de temps qui exclut à priori les managers en exercice. De plus, elle est centrée essentiellement sur un apprentissage oral de la langue. Dans le cas précité, la jeune cadre affirme avoir « *un peu progressé* » à l'écrit en turc mais elle a recours encore à l'anglais qu'elle maîtrisait auparavant suffisamment pour rédiger des messages ou rapports. Bien que rare, l'expérience d'O.D corrobore notre formule idéale du manager polyglotte (Langue nationale/français/Anglais+ autre langue), ce qui lui a permis, en outre, de devenir une interface de la société turque avec l'environnement administratif et économique algérien ou même une traductrice-interprète dans certaines situations.

Enfin, nous devons considérer que l'autodidaxie est limitée par le système de reconnaissance des compétences en Algérie où il n'existe pas de dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience³¹. Dans les entreprises publiques notamment, une telle maîtrise d'une langue sans diplôme, si elle peut être appréciée, n'a donc aucune incidence directe sur les niveaux de classement et donc de rémunération. Ceux qui apprennent par eux-mêmes une langue ne peuvent bénéficier des dispositions de la Loi sur les relations de travail dont l'article 61 inclus dans le chapitre Formation stipule, bien que de manière imprécise, une

promotion par « *élévation dans l'échelle de la qualification ou dans la hiérarchie professionnelle* ».

5. Perspectives

Ce tour d'horizon des pratiques linguistiques liées au management (et à la vie des entreprises en général) ainsi que de l'offre de formation disponible en Algérie, montre que l'enjeu linguistique n'a pas encore été mesuré. Il ne semble pas même envisagé dans les entreprises comme dans les instances de décision nationales (gouvernement, ministères concernés...). Pour employer un terme en vogue, cette situation est aggravée par la « déconnexion » entre le système universitaire et le monde économique.

Un état des lieux relatif au rôle des langues dans le management et l'économie en général est nécessaire pour aboutir à une stratégie en la matière. Ahmed Ghouati propose entre autres une « *réflexion et construction des bases sociolinguistiques d'une formation continue en management et qualité qui soit faisable en français/arabe et arabe/berbère* »³². Une telle proposition, intéressante en soi, ne peut être envisagée, à notre sens, que dans une approche globale impliquant l'ensemble des langues liées au management dans le contexte de la mondialisation.

Pour y aboutir, il est indispensable de renverser les préjugés qui continuent à associer les langues à des matières « secondaires », voire superflues, dans le monde économique. Si un adage énonce que « *le temps c'est de l'argent* », on peut affirmer que dans le monde du management, « *la langue, c'est du temps et de l'argent* ». Le profil du manager algérien devra se doter

de solides références en capital linguistique comme en culture générale.

Le savoir socioculturel n'appartient pas forcément au savoir antérieur du manager et il convient de le prendre en charge pour éviter les stéréotypes. Les traits distinctifs de la société dont est issue la langue cible doivent être connus par les gestionnaires qui seront en contact permanent, mondialisation oblige, avec des locuteurs natifs de la langue cible. Certains relèvent d'aspects variés : vie quotidienne, conditions de vie, relations interpersonnelles, valeurs, croyances et comportement, savoir vivre, langage du corps, comportements rituels us et traditions, etc.

L'Algérie, pays attractif au plan des ressources humaines et énergétiques, intègre aisément les transformations induites par la mondialisation. Ainsi, les échanges commerciaux, les investissements étrangers, le offshoring et la mobilité des salariés s'intensifient, tout comme les partenariats et accords bilatéraux, l'implantation de filiales étrangères qui génèrent la confrontation de « micro-cultures » entre travailleurs nationaux et expatriés au sein des entreprises. Le management interculturel couplé au plurilinguisme s'avère alors indispensable pour créer un climat de travail serein, propice à l'émergence de l'esprit corporatiste et solidaire entre les différents profils ayant pour unique credo le développement de l'entreprise pour assurer sa pérennité dans un environnement où la compétitivité s'accroît sans cesse.

6. Conclusion:

La prise de conscience interculturelle découle de la connaissance, de la conscience et de la compréhension des ressemblances et

des différences entre « *le monde d'où l'on est issu* » et « *le monde de la communauté de la langue cible* ». Abdallah-Pretceille (2004 :53).

Cette conscience interculturelle s'enrichit de la connaissance de l'existence d'une pléiade de cultures autres que celles véhiculées par les langues maternelles et les langues étrangères enseignées à l'école, ce qui aide le manager à les situer. Chaque communauté perçoit l'autre à travers son propre prisme, ce qui engendre souvent clichés erronés et stéréotypes éculés que seule une culture générale éclectique, acquise par le biais des langues maîtrisées, peut permettre d'éviter. Les progrès des TIC et la multiplication des médias sont indéniables mais le moyen idoine d'acquérir et d'accroître sa culture générale reste la lecture. On peut ajouter au slogan caractérisant un bon manager énoncé au début de cet article : « *manager, c'est prévoir, être polyglotte et pratiquer une lecture éclectique méthodique* ».

7. Liste Bibliographique:

Abdallah-Pretceille, M.(2004) : *L'éducation interculturelle*, PUF, Que sais-je ?, Paris.

Beacco, J.-C & Lehmann, D. (1990) : *Publics spécifiques et communication spécialisée*, Hachette (coll. F- Recherches et applications), Paris.

Belkahla, M.(2001). « Quelle langue pour le monde du travail ? Le cas de Sonelgaz, in Benguerna M et al(dir) *Mondialisation et enjeux linguistiques. Quelles langues pour le marché du travail en Algérie ?* Alger : CREAD/Casbah Editions, pp143-153

Bibard, L. (2017) .« L'impact de la culture générale dans l'exercice des

responsabilités ».In *Grandes écoles et universités Magazine*, n° 74, février 2017.

CAMP, R. (2012). *Le benchmarking*, Editions d'organisation, Paris.

Challe, O. (2002) : *Enseigner le français de spécialité*, Economica, Paris.

Cherrier, V. (2017) À quoi sert la culture générale pour exercer des responsabilités ? ». In *Grandes écoles et universités Magazine*, n° 74, février 2017.

Scheele, P.(2016) *Lire à toute vitesse avec la photolecture*. Interéditions, 2^e édition.

Ferhani, F.-F. (2007) *Le français sur objectifs spécifiques dans un cadre de formation professionnelle de haut niveau. Proposition d'un curriculum pour le module de français de l'Ecole Supérieure de Banque d'Alger*.Mémoire de magister, (Dir.A. Benamar)

Ghouati, A.(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.Ichbiah, D.(2018).

Epstein, L.-I.(1995).La Pensée et la polyglossie, 166 (Payot)

Ichbiah, D. (2018). *Mark Zuckerberg, la biographie*. Ed. de La Martinière

Mangiante, J.-P & Parpette, Ch. (2004) *Le français sur objectif spécifique : de l'analyse des besoins à l'élaboration d'un cours*. Hachette-FLE

Mourlhon-Dallies, F. (2008). *Enseigner une langue à des fins professionnelles*. Editions Didier, coll. Langues & didactique

Rodier, J. H (2014) « La Chine déclare la guerre à l'anglais » in *Journal Les Échos*. 30/05/2014

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

Tolas, J. et al (2007). Le français sur objectifs spécifiques et la classe de langue- Techniques et pratiques de classe. CLE International.

Site web sonatrach.com/formation. Consulté le 21/02/2021.

<http://ceil.univ-alger.dz/index.php/joomla-pages/bonus-pages/calendrier-et-tarifs>

Consulté le 02/03/2021

Institut de Financement du développement du Maghreb Arabe, établissement d'enseignement supérieur post-gradué créé en 1981 par l'Algérie et la Tunisie.

[www.alternance-](http://www.alternance-professionnelle.fr/differentes-aides-a-la-formation-professionnelle)

[professionnelle.fr/differentes-aides-a-la-formation-professionnelle](http://www.alternance-professionnelle.fr/differentes-aides-a-la-formation-professionnelle)

<https://www.contrepoints.org/2016/10/15/268901-culture-generale-outil-essentiel-manager>

Site web Apprentiv. Organisme de formation privé parisien. Consultation du 26/02/2021.

« Bac 2019-2020, un taux de réussite national de 55,30 % ». Dépêche APS 14/10/2020. « Bac 2019-2020, un taux de réussite national de 55,30 % ».

[http://inscription.algeria-](http://inscription.algeria-support.com/hec/hecdz/a-propos/historique/article/historique-de-l-ecole)

[support.com/hec/hecdz/a-propos/historique/article/historique-de-l-ecole](http://inscription.algeria-support.com/hec/hecdz/a-propos/historique/article/historique-de-l-ecole)

<http://r.communication-ibnrochd.com/> Consulté le 03/03/2021

8. Liste des références :

¹ « Mark Zuckerberg ouvre son club de lecture » par Claire Courbet. Le Figaro, culture. 07/01/2015.

² Notamment « Mark Zuckerberg, la biographie » par Daniel Ichbiah.

³ www.businessinsider.com/what-richard-branson-and-elon-musk-read-2014-11?IR=T

⁴ <https://www.jeuneafrique.com/227379/economie/l-algerien-issad-rebrab-nomme-ceo-africain-de-l-annee/>

⁵ « À quoi sert la culture générale pour exercer des responsabilités ? » par Violaine Cherrier. In Grandes écoles et universités Magazine, n° 74, février 2017.

⁶ « L'impact de la culture générale dans l'exercice des responsabilités » par le Pr. L. Bibard. Idem.

⁷ Cofondateur en 1981 aux USA de la société Learning Strategies Corporation. Cf. « Lire à toute vitesse avec la photolecture » de Paul Scheele, 2^e édition. Interéditions, 2016.

⁸ Groupe Ibn Rochd de Formation professionnelle <http://r.communication-ibnrochd.com/> Consulté le 28/02/2021

⁹ Ferhani Fatma-Fatiha (2007). Le Français sur objectifs spécifiques dans un cadre de formation professionnelle de haut niveau. Proposition d'un curriculum pour le module de français à l'Ecole Supérieure de banque d'Alger

¹⁰ Ces quatre interlocuteurs ont préféré garder leur anonymat. Le banquier est depuis deux années à la retraite tandis que l'assureur, le notaire et l'expert sont encore en exercice.

¹¹ Thierry Iochem, 05/04/12, in <https://www.efinancialcareers.fr/actu/2012/04/le-s-cadres-financiers-polyglottes-ne-connaissent-pas-la-crise>

¹² CEBR. Center for economics and business research. 2020.

¹³ « Culture générale et plurilinguisme », 15/10/16, in <https://www.contrepoints.org/2016/10/15/268901-culture-generale-outil-essentiel-manager>

¹⁴ (Tunis, 1995, imp. Alpha Editions, 484 p)

¹⁵ 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.

¹⁶ « La Chine déclare la guerre à l'anglais » par J. H. Rodier. Journal Les Échos. 30/05/2014.

¹⁷Site web Apprentiv. Organisme de formation privé parisien. Consultation du 26/02/2021.

¹⁸ Techniques d'expression écrite et orale

¹⁹Corporate On line Open Course

²⁰ Centre d'enseignement intensif des langues

²¹ Small Private Online Course

²² Small Online Open Course

²³ Massive online open courses

²⁴ « Bac 2019-2020, un taux de réussite national de 55,30 % ». Dépêche APS 14/10/2020.

²⁵ <http://inscription.algeria-support.com/hec/hecdz/a-propos/historique/article/historique-de-l-ecole>

²⁶ Site web sonatrach.com/formation. Consulté le 01/03/2021.

²⁷<http://ceil.univ-alger.dz/index.php/joomla-pages/bonus-pages/calendrier-et-tarifs> Consulté le 02/03/2021

²⁸Institut de Financement du développement du Maghreb Arabe, établissement d'enseignement supérieur post-gradué créé en 1981 par l'Algérie et la Tunisie.

²⁹Voir www.alternance-professionnelle.fr/differentes-aides-a-la-formation-professionnelle

³⁰Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée le 11 janvier 1997.

³¹Le seul dispositif que nous avons repéré serait celui initié en 2014 sous l'appellation de « valorisation des acquis professionnels et des savoir-faire » par la CNAC et les Ministères de la Formation professionnelle et de l'Agriculture qui ne concerne pas les primo-demandeurs d'emploi et se limite aux chômeurs promoteurs de projets.

³²Op cité