

INTERPRÉTATION ET CONTEXTE CULTUREL

Nina IVANCIU¹

Résumé

L'article est en principal un plaidoyer en faveur de la valorisation du contexte socioculturel lors du processus interprétatif visant la compréhension du message d'autrui, agissant en l'occurrence dans le monde de l'entreprise pluriculturelle. Conjointement, on relève l'importance de la mise à distance du familier pour donner du sens à l'inconnu suivant les catégories particulières de ce dernier, ainsi que de la mise en place d'une base commune de valeurs et de manières de faire interprétatif pour éviter les malentendus, nuisibles à l'agir ensemble.

Mots clé : contexte culturel, repères d'interprétation, conditionnement culturel, intercompréhension, coopération professionnelle.

Abstract

The present paper discusses chiefly the modes of valorisation of the socio-cultural context during the interpretive process regarding the comprehension of someone else's message, acting in this particular case in a multicultural company. Jointly led to this issue, we include the necessity to keep distance from one's proper familiar paradigm in order to give meaning to the unknown in accordance with its particular categories, as well as the construction of a common basis concerning some values, including a set of interpretation manners with a view to avoid the misunderstandings which are harmful to the professional interactions.

Keywords: cultural context, interpretation references, cultural conditioning, mutual comprehension, professional collaboration.

¹ Professeur, Département des Langues Modernes et de Communication en Affaires, ASE Bucarest.

Introduction

Dans son ouvrage, *Savoir interpréter. Comment les choses acquièrent leurs significations* (2012), Alex Mucchielli constate qu'on a couramment affaire à des interprétations, puisqu'on se pose à tout instant des questions du genre « Qu'est-ce que cela veut dire ? », auxquelles on essaye de répondre en attribuant du sens (« Cela veut dire ... ») aux messages discursifs, visuels ou auditifs qu'on souhaite comprendre. Il est, d'autre part, évident qu'un même message peut être lu de plusieurs manières, avoir donc diverses significations qui arrivent à se contredire les unes les autres.

Comment apparaissent de telles divergences ? C'est ce que tente de clarifier l'ouvrage cité à partir de la prémisse, vérifiée empiriquement, qu'une attribution de sens se fait en s'appuyant sur ce que son auteur appelle « un référentiel » - un « bagage » de connaissances et de valeurs (normes, règles) culturelles - que chaque acteur qui interprète a intériorisé et active au moment opportun. D'ici, l'importance de la situation ou du contexte culturel d'interprétation, paramètre qui inspire la sémiotique situationnelle que propose Mucchielli comme méthode nouvelle de déchiffrement des codes et signes du milieu environnant.

Des plaidoyers convaincants en faveur de la valorisation du contexte d'interprétation viennent de plusieurs directions de recherches, certaines couvrant aussi le champ de la littérature, d'autres tentant de comprendre la vie des entreprises. Rappelons, pour la première direction, Umberto Eco qui mise souvent sur le contexte pour rendre le pari interprétatif moins incertain comme il le soutient dans un ouvrage à « plusieurs voix », édité par Stefan Collini (1996 : 57).

Pour ce qui est de l'axe de réflexions visant la compréhension de l'univers des entreprises en corrélation avec leur enracinement socioculturel, les travaux de Philippe d'Iribarne, chercheur au CNRS, sont emblématiques : ils essaient de mettre à nu les rapports qui se tissent entre la gestion de l'entreprise et les spécificités de la culture nationale, saisie dans son parcours historique, susceptibles de

clarifier (en quelque sorte) les comportements au quotidien du travail, les sources des malentendus (des attentes contrariées ou des frictions) qui affectent le faire ensemble, tout comme les ressorts de la coopération réussie.

Retenons par ailleurs que pour arriver à une interprétation et, conséquemment, à une compréhension similaire d'un message, il faudrait se mettre d'accord sur le « référentiel » ou « cadre de référence » - contexte partagé de valeurs et de normes socioculturelles -, ce qui n'est pas chose aisée. L'accord devient pourtant nécessaire à divers moments de l'agir ensemble, lors duquel les fréquentes polémiques interprétatives ou les confusions pragma-sémantiques nuisent à la réalisation du projet commun.

Conflit d'interprétations

L'impact des référentiels (cadres de références ou grilles de lecture) divergents sur l'attribution du sens et corrélativement sur la compréhension du message d'autrui, voire sur la production de son propre message au niveau micro- (termes, expressions, actes de parole « locaux ») et/ou macro-discursif (l'intention globale) est immédiat et risque de compromettre irrémédiablement le processus synergique, vital pour le succès du projet d'une équipe.

Les travaux de Philippe d'Iribarne sont consacrés, pour la plupart, à la découverte des cadres de références constitutifs de divers contextes socioculturels dont les particularités expliqueraient la variation du sens attribué aux notions / concepts véhiculés par des termes de portée universelle, tels que « partenariat », « collaboration », « bonnes relations », « confiance », etc., suivant l'approche propre à chaque culture. La contextualisation de ces termes fait donc voir qu'ils sont compris différemment, en accord avec la conception dominante, largement implicite, des « lieux » :

[...] le désir de nouer des rapports de partenariat, au sein desquels on se fait confiance, n'est pas lié à un contexte culturel particulier. Mais, lorsque l'on entre davantage dans le concret, on s'aperçoit que ce qu'on entend précisément quand on parle de « partenariat » et ce

qu'il faut faire en pratique pour le mettre en œuvre varie considérablement selon les lieux (d'Iribarne, 2006 : 3).

L'enquête que Philippe d'Iribarne et son équipe de travail ont réalisée auprès des partenaires (Vietnam, Maroc, Tchad, Sénégal, Afrique du Sud, Nouvelle-Calédonie, Martinique) de l'AFD (Agence Française de Développement) a mis à jour l'importance de la relativité culturelle en matière de repères guidant l'interprétation à laquelle procèdent à chaque instant, souvent inconsciemment, les acteurs en interaction. Une illustration parmi tant d'autres nous est offerte par la diversité des « fondements de la confiance » :

Dans l'univers anglo-saxon, rencontré en Afrique du Sud, une grande place est donnée à des instances de certification qui garantissent qu'on a affaire à des individus, ou à des organisations, qui joignent une bonne moralité à une solide surface financière. [...] Au contraire, au Sénégal, c'est en se montrant transparent de manière beaucoup plus large que l'on peut montrer que l'on est digne de confiance. [...] dans l'univers français standard, chacun est supposé, jusqu'à preuve du contraire, se comporter en bon professionnel, conformément aux exigences de son métier. Dans d'autres cas, comme en Martinique, elle paraît beaucoup plus fragile, chacun étant facilement soupçonné d'avoir de mauvaises raisons de faire ce qu'on lui voit faire (d'Iribarne, 2006 : 30).

Les particularités de chaque société font que des termes passe-partout soient compris, maniés et « implantés » de façon différente:

Ainsi, il existe une vision française du « partenariat » qui conduit à ne pas se contenter de proposer des produits standard mais à régler de manière attentive et imaginative les problèmes que rencontre le « partenaire ». Elle diffère d'une vision marocaine, qui met plutôt en avant la qualité des relations entre personnes, avec un haut degré de proximité et de confiance (d'Iribarne, idem).

Lors de l'analyse de l'enquête auprès des partenaires de l'AFD, le chercheur français découvre, à travers leurs propos, « les conceptions d'une bonne manière de travailler ensemble qui constituaient pour chacun la référence implicite en fonction de laquelle il donne sens aux situations et juge celles-ci » (d'Iribarne, 2006 : 3). Les conceptions *contrastées* d'une « bonne manière de coopérer », de ce qu'est « le partenariat » ou de ce qui fonde « la confiance », par exemple, jouent le rôle non seulement de cadres interprétatifs, mais aussi, inévitablement, de cadres évaluatifs : c'est toujours à partir de ces conceptions qu'on juge une situation, une action ou un comportement. Ainsi, ce qui est perçu comme cohérent sous un angle culturel devient contradictoire selon une autre vision :

Chacun fait son métier. Mais en bien des lieux, cette cohérence n'est pas perçue. Pendant que ceux qui sont sur le terrain (l'agence locale) sont complimentés pour leur « souplesse », le Siège est critiqué pour son « formalisme » et l'action globale de l'Agence paraît profondément contradictoire (d'Iribarne, 2006 : 31).

La prévalence, lors d'une interaction professionnelle, d'une variété de repères d'interprétation et, par voie de conséquence, d'actions pratiques, conduit souvent à des frustrations vu que les attentes, forgées selon ses propres conceptions, ne pourront pas être comblées. C'est le cas de la situation présentée dans la citation antérieure : l'agence locale correspond à « l'horizon d'attente » (la souplesse) de son « évaluateur », alors que « le Siège », ne se pliant pas inconditionnellement aux demandes locales, est source de frustrations et acquiert donc un attribut négatif (le formalisme).

Une perspective similaire en matière du faire interprétatif suivi d'un faire évaluatif transparait des situations du management interculturel décrites et décryptées par Christoph Barmeyer, professeur et chercheur en gestion interculturelle, pour le portail suisse de ressources humaines, *HR Today*, et recueillies dans le texte de Marc Benninger (2008). En voilà deux situations d'écarts interprétatifs avec des effets au niveau du ressenti et du jugement de

valeur. Dans le premier scénario, une responsable marketing d'une société franco-allemande, qui dirige une équipe composée de deux Allemandes et d'une Française, découvre, à l'occasion de l'entretien annuel avec l'équipe, chez la collaboratrice française un sentiment de frustration, en se plaignant de la surcharge de travail et du manque de repères. En revanche, les Allemandes se considèrent satisfaites de l'année écoulée.

Pourquoi ces évaluations tout à fait opposées ? Barmeyer avance comme explication de ce décalage leur interprétation du *leadership*, en accord avec les codes de leur culture d'appartenance, et en vertu de laquelle chacune se forge des attentes, tantôt frustrées (la Française), tantôt comblées (les Allemandes) :

En Allemagne, un leader est reconnu avant tout pour ses compétences techniques. Il délègue beaucoup et attend de ses collaborateurs qu'ils prennent leurs responsabilités. En France, on perçoit plutôt le leadership comme un attribut de la personne. Le style de management est plus personnalisé et les Français attendent de leur chef qu'il coordonne les actions [...] (apud Benninger, 2008).

Le deuxième scénario que présente Barmeyer pour *HR Today* est centré sur l'implantation par une multinationale d'un nouveau code de conduite accompagné d'une charte éthique, tous les deux d'inspiration amplement américaine. Le règlement qui s'impose à travers ces deux documents exige entre autres de dénoncer « les collègues au comportement déviant » (apud Benninger, *idem*). Face à cette exigence, les collaborateurs américains réagissent à l'opposé de leurs homologues français, mais conformément à leurs repères socioculturels. La dénonciation d'un collègue est admise par les Américains ; l'action est en revanche mal perçue par les Français. Pourquoi ? Comme l'explique Barmeyer (cité dans Benninger, *idem*) :

En France la mémoire de l'occupation allemande et du gouvernement de Vichy durant la Seconde Guerre Mondiale est

encore très vive. Impossible dans ce contexte culturel spécifique de s'aligner sur la culture d'entreprise imposée de l'extérieur.

Vu le conditionnement historique des collaborateurs français, il serait préférable, conseille Barmeyer, dans le texte cité, « de développer une nouvelle culture d'entreprise ».

Parallèlement, il convient de noter également qu'un horizon d'attente peut être comblé *bien que* le cadre de références proposé provienne des « lieux » différents. Il s'agit alors de son interprétation à la lumière d'une grille familière.

Homogénéisation interprétative

Le sens qu'on attribue au message oral ou écrit de l'Autre se fonde habituellement sur l'idéologie propre au réseau socioculturel de son environnement, même si l'on n'en est pas toujours conscient.

En voilà un exemple tiré du monde de l'entreprise, ayant trait en principal à l'interprétation du discours de l'étranger suivant les valeurs morales de sa communauté. C'est le cas d'une usine marocaine qui réussit à implanter le TQM, une démarche de « qualité totale » (total quality management), d'inspiration japonaise et américaine, « parce que ses enseignements ne font que reprendre les préceptes de l'islam », selon l'affirmation des employés interviewés par Philippe d'Iribarne (2002a : 247-249). Plus précisément, cette démarche, avec ses dimensions d'honnêteté, de volonté de collaborer, de reconnaissance de la contribution de chacun, devient à leurs yeux, notamment sous ses aspects de mentalité et de comportement, *cohérente* avec les principes de la morale islamique, tels que la transparence, la fidélité à la vérité ou le respect de l'autre, et contribue décisivement à la création d'un « climat de coopération, source d'efficacité » (*Ibid.*, p. 228).

Les nouvelles manières d'être et d'agir qui prédominent déjà dans cette usine sont « en rupture radicale aussi bien avec celles qui prévalaient auparavant dans l'entreprise qu'avec celles que l'on trouve usuellement dans les entreprises marocaines » (*ibid.*, 227). Tout un ancien monde, imprégné de cloisonnement, de méfiance, de

dissimulation, de manipulation et de peur, a été écarté – sans que cela soit pourtant irréversible – en faveur d' « un monde présent d'ouverture, de confiance et de coopération » (*idem*).

Pour ce qui est de cette entreprise, il est évident, soutient d'Iribarne, que la réforme morale menée là « sous la bannière du TQM ne relève pas d'une simple importation littérale de références étrangères » (2002a : 249) Il s'agit, en revanche, considère-t-il,

[...] d'une véritable appropriation de la démarche, avec tout ce que cela suppose de réinterprétation, à partir des références locales. Ces références paraissent avoir joué un rôle décisif dans la manière dont le TQM a été reçu. Ainsi, la référence à l'islam comme source de préceptes moraux aide à comprendre pourquoi un ordre à fondement moral a pu être mis en place aussi rapidement sous la bannière du TQM : les conduites qui ont été prêchées avaient un sens pour ceux à qui elles l'ont été. Elles s'inscrivaient dans une certaine image du bien qui avait une forte légitimité (d'Iribarne, 2002a : 249) (c'est moi qui souligne).

La réinterprétation du discours de l'Autre à partir des références familières a conduit à l'élaboration d'une forte culture d'entreprise, y compris d'une culture managériale, à laquelle tous ont consenti du moment où elle a montré,

[...] par la diffusion des responsabilités, la mise en place d'un système de récompenses, le respect des procédures, que les valeurs affichées, loin de n'être que des mots, étaient réellement prises au sérieux (Ibid., 234).

Le chercheur français explique finalement le succès de la réforme éthique dans cette entreprise en s'appuyant sur trois aspects. Tout d'abord, le « changement de comportement prêché au nom du TQM a pris sens pour le personnel en étant associé à l'idéal moral de l'islam » (*ibid.*, 251) (souligné par moi). Ensuite, la « manière d'être et d'agir du directeur général a permis à chacun de croire au caractère tangible de ce changement et donc de s'y engager lui-même (*idem*).

Enfin, l'évolution « a été facilitée par l'existence, au sein de la culture marocaine, de l'image d'une institution, l'école, où une existence inspirée par cet idéal est mise en pratique » (idem). Et d'Iribarne conclut (ibid., 253):

La réussite de l'entreprise ne pourra perdurer que si celui qui, détenteur du pouvoir, assume la figure du saint homme, reste fidèle au grand idéal qui a été prêché, et si ses successeurs savent prendre sa suite.

Une autre illustration significative de l'association faite par les intéressés entre les outils de management importés des pays les plus avancés et le contexte culturel local, appartient à une étude réalisée auprès d'une société holding tunisienne, Poulina (Yousfi *et al*, 2005). Dans le cas de cet ensemble de PME tunisiennes, comme dans le cas de l'usine marocaine, il ne s'agit pas d'une « modernisation imposée sans qu'elle soit porteuse de sens » (Yousfi *et al*, 2005 : 86). Selon le témoignage du PDG de Poulina :

*Nous avons assimilé le « know how » des pays les plus avancés dans ce domaine. Il n'a jamais été question d'un copiage aveugle, mais d'une adaptation intelligente des techniques modernes aux réalités économiques et humaines de notre pays (Yousfi *et al*, 2005 : 84 ; souligné par moi).*

La mise en place d'un mode organisationnel efficace, qui a mené à la modernisation du groupe tunisien, a été donc possible grâce à un processus d'adaptation et de créativité « qui a permis la réincarnation de ces outils universels dans des conceptions locales » (Yousfi *et al*, 2005 : 85). On y est arrivé à une sorte d'alchimie de l'universel et du local à travers une lecture–interprétation des procédures de l'« Autre » suivant les repères de sa propre culture:

Les valeurs fondamentales retenues des outils modernes de gestion importés, comme la rigueur, la transparence, la méritocratie, la

responsabilité, n'ont pris sens que parce qu'elles ont pris forme dans des références locales légitimes auxquelles les individus ont pu adhérer (Ibid, 85).

La démarche qu'on peut nommer associative a fonctionné aussi bien dans l'usine marocaine que dans le holding tunisien parce que dans chacune de ces situations les employés *partageaient* des aspirations éthiques similaires. Néanmoins, si un manager essayait de faire fonctionner une telle démarche de transfert du sens familier à un discours étranger au sein d'une équipe dont les membres ont acquis *diverses* valeurs, règles et pratiques, il pourrait facilement rater son objectif relationnel consistant en la construction d'un climat de confiance et de coopération, fondement du travail en synergie.

L'échec du projet de coopération belge-américaine que présente Virginia Guitel (2006 : 80-82), spécialiste en gestion de problématiques interculturelles, s'expliquerait par l'imposition à l'une des parties d'une charte de valeurs qui n'étaient naturelles qu'à l'autre partie :

L'initiative pour la création d'une « sous-culture » commune a été unilatérale, [...] imposée par les Américains issus d'une culture hantée par les résultats. [...] Tout était alors imprégné des pratiques et mentalités américaines : trois consultants ont élaboré cette charte de valeurs. Même si l'un d'eux était belge, ils se sont inspirés exclusivement d'approches américaines et anglo-saxonnes (Guitel, 2006 : 80-81).

Les deux parties étaient d'accord avec la démarche d'homogénéisation adoptée, leur garantissant, croyaient-ils, l'évitement des ennuis dus aux divergences culturelles: pour communiquer de manière efficace et atteindre ainsi les objectifs du projet commun, les Belges et les Américains devaient adhérer à la même base de valeurs. Les premiers, dans « leur volonté de coopération et consensus » (*ibid.*, p. 81), ont accepté la charte de valeurs qui leur était proposée, en dépit de son élaboration

unilatérale (par les Américains). L'homogénéité créée était pourtant *artificielle*, non pas construite en commun, donc par un travail conjoint des membres des deux groupes. Les différences de mentalités et de pratiques ne se sont pas effacées :

Les membres des équipes n'accordaient pas le même sens aux valeurs qui devaient être leur base commune [...] et ils n'arrivaient pas à s'accorder pour suivre les directives qui en découlaient (Ibid., p. 81).

Les valeurs et les façons de faire incluses dans la charte étant le produit « de l'extérieur » (des experts) et non trouvées et débattues par les intégrants des équipes, pour qu'elles soient légitimes, ils n'ont pas réussi à faire avancer leur projet professionnel. La coopération se terminera « quelques mois à peine après son début » (Guitel, 2006 : 81).

La mise en place d'une base de valeurs communes est, insiste Guitel (*ibid.*, p. 83),

[...] un processus long et naturel qui doit émerger de la combinaison d'efforts de partenaires dans la relation. Si une base de valeurs communes vient de l'extérieur et est imposée aux personnes, cela ne pourra pas marcher.

Les spécialistes en interaction dans un milieu de travail ne cessent d'attirer aussi l'attention sur les similitudes *apparentes* avec leurs « faux amis » et sur l'illusion afférente de comprendre le message d'autrui suivant les points de référence ou les catégories propres à sa communauté d'appartenance (voir aussi ci-dessus, « Conflit d'interprétations »).

Remise en cause de l'universel interprétatif

Empruntant la voie du « cercle herméneutique », Philippe d'Iribarne en donne des précisions sur son approche d'interprétation (et celle de ses collaborateurs) en mesure de reconstituer, finalement de comprendre, « les repères au sein desquels les conduites prennent sens », puisque, ajoute-t-il (2002b : 351) :

Ce n'est que dans la compréhension du tout que celle de chaque élément s'accomplit, en même temps que cette compréhension s'appuie sur l'examen minutieux de chaque élément. On a affaire au classique « cercle herméneutique ».

C'est un processus interprétatif orienté vers une compréhension dynamique, lors duquel la partie renvoie au tout et le tout à la partie :

Plus on avance dans ce travail, sans doute sans fin, chaque donnée élémentaire (fait d'organisation, réaction, en actes et en paroles, à une situation) se relie à un vaste ensemble d'événements, d'institutions, de représentations. Plus on comprend comment ce qui reste invariant au sein d'une société se combine avec ce qui change au cours du temps (Ibid., 356).

Ce travail de va-et-vient constant entre la partie et le tout, accompagné de la découverte des repères spécifiques à chacune des sociétés analysées, font le chercheur douter de la légitimité des interprétations à valeur universelle. D'une culture à l'autre, constate-t-il, les mêmes concepts (notions) ou réalités sociales sont lus « à travers des chaînes d'associations et d'oppositions différentes ». La comparaison des cultures européennes et de celles de Maghreb, par exemple, du point de vue du lien entre « la hiérarchie » et les circonstances « où advient ce qu'elle évoque » (*idem*), fait voir que les rapports hiérarchiques « sont l'objet de lectures qui s'inscrivent dans des systèmes d'associations et d'oppositions très différents » (*ibid.*, 350).

Les particularités associatives s'observent également à propos de maintes autres notions (la liberté, la dignité, etc.), universellement connues, mais pratiquées différemment. Et ce sont ces particularités interprétatives qui expliquent souvent les particularités attitudinales. L'ignorance du poids du contexte culturel d'une attribution de sens conduit forcément à des erreurs d'interprétation du comportement d'autrui. Citons à ce propos un « épisode » que raconte d'Iribarne en

rapport avec la dynamique de la démarche entreprise avec son équipe, dont la pertinence tient à son rôle dans l'avancée de la recherche grâce à la découverte de la *relativité des liens associatifs* entre les notions, ou bien entre les notions et les circonstances de leur exercice. Cet « épisode » a changé les croyances de l'équipe de recherche, forgées jusqu'alors sur une prémisse d'universalité des réseaux associatifs :

Il n'est pas de meilleur moyen de s'interroger sur ce qui, croit-on, va de soi que de constater que ce n'est pas partout vrai ; que ce que l'on tenait pour évidemment lié (ou évidemment incompatible) ne l'est pas toujours. Ainsi, un entretien avec un ouvrier néerlandais, réalisé dans les débuts de nos recherches, en a constitué une sorte d'épisode fondateur. L'intéressé détaillait longuement, sans avoir l'air de s'en offusquer, les contrôles dont il était l'objet de la part de sa hiérarchie. Celui qui l'interrogeait a été fort surpris par ce que, pénétré de ses évidences françaises, il a interprété comme une attitude de soumission et a demandé à l'enquêté s'il se sentait néanmoins libre. Il a été très troublé de constater que celui-ci ne comprenait pas sa question. C'est ainsi que nous avons découvert [...] que le lien si vif en France entre le sentiment d'être libre et la faiblesse des contrôles n'a rien d'universel (ibid., 356 ; c'est moi qui souligne).

Les singularités socioculturelles, accumulées à travers l'histoire d'une société construisent donc des repères d'interprétation que ses habitants assimilent et en vertu desquels les mêmes termes (faits, situations ...) acquièrent des significations particulières qui concernent, naturellement, non seulement l'univers de l'entreprise. L'accent y tombe sur le sens *connotatif*, mélioratif ou péjoratif. Ainsi, la « banlieue » des États-Unis réjouit d'une connotation positive car elle regroupe « les populations les plus aisées », alors que celle de la France est chargée de négativité, le terme étant « lié aux populations dites difficiles, 'à risque' » (Narcy-Combes, 2006 : 89).

Spécificités connotatives et leurs effets sur le travail en commun

Dans l'analyse faite sur la démarche utilisée afin de déceler l'articulation entre la culture nationale et les pratiques de gestion dans les entreprises étudiées, P. d'Iribarne suggère que le faire interprétatif se ressource en grande partie au côté subjectif de la signification des catégories mises en jeu, tissé tout au long de l'histoire (sociale, politique, des mentalités) d'un pays. Pour ce qui est de la France, il découvre, à travers une investigation mobilisant diverses disciplines dont « la sociologie comparée des organisations », « l'anthropologie du développement » et « l'histoire des mentalités, la persistance des « mêmes formes de régulation aux divers niveaux » de la société. Ces formes

[...] relèvent à la fois des institutions et des mœurs ; leurs principes fondamentaux traversent les plus grands bouleversements sociaux et politiques, tout en étant l'objet de multiples réinterprétations » (d'Iribarne, 2002 b : 333).

Les données recueillies sur la gestion dans les entreprises françaises ont pu finalement être structurées par leur mise en correspondance avec quelques formes que la mémoire collective préserve intactes, « honneur » et « noblesse », d'ailleurs étroitement reliées car elles y occupent une place de choix. « Noble », insiste d'Iribarne, loin d'être un terme neutre,

[...] véhicule une manière particulière de valoir, associée à des critères implicites de noblesse remarquablement stables dans le temps, du refus de plier devant la force brutale et le pouvoir de l'argent au dévouement désintéressé pour une grande cause. Cette stabilité va de pair avec le fait que, si la chaîne des modèles de noblesse se prolonge sans cesse avec l'écoulement du temps, les modèles anciens ne disparaissent pas pour autant de la mémoire commune. [...] L'image de grandeur qui perdure ainsi sert de repère jusque dans les aspects les plus terre à terre de l'existence,

quand il s'agit par exemple d'estimer le caractère plus ou moins élevé d'une profession ou de concevoir les manières honorables d'être traité par un supérieur (Ibid., p. 339 ; c'est moi qui souligne).

Si « noble », « honneur » ou « grandeur » sont des catégories qui permettent au chercheur (et à son équipe) de donner sens à ce qui a été observé dans une entreprise française, celles-ci ne peuvent pas structurer les propos des personnes interviewées dans une entreprise américaine. Là ce sont plutôt les catégories de contrat et de *fairness* qui servent de repères en vue de l'interprétation et, bien sûr, de la compréhension des données recueillies, tout en dévoilant un univers de sens particulier, bien distinct de celui français.

On peut ainsi soutenir avec d'Iribarne qu'il y a des « mots » qui

[...] sont par eux-mêmes porteurs, dans leur contexte d'origine, d'une aura positive ou négative ; ainsi, du côté positif, grand en France, fair aux États-Unis, écoute en Slovénie, s'arranger en France et, dans bien des lieux, respect ou dignité. Les évidences fondatrices d'une culture s'appuient sur l'aura (avec la charge émotionnelle qui s'y attache) accrochée à ces mots en même temps que sur les associations, positives ou négatives, qui y relient telle ou telle situation ou action (Ibid., p. 350 ; souligné par moi).

La spécificité du contexte culturel d'emploi de certains termes interdit donc leur investissement avec des sens transférés d'un autre contexte ayant ses propres repères. L'approche transférentielle évoque, rappelons-le, l'illusion de similitude, avec ses « faux amis », et conduit en fin de compte à des malentendus, voire à l'insuccès d'une implantation à l'étranger. Nous avons donné antérieurement l'exemple de « banlieue » avec ses sens connotatifs, l'un mélioratif, l'autre péjoratif, suivant le contexte culturel (États-Unis, France). L'ignorance de ce clivage interprétatif n'est pas sans conséquences significatives. La société américaine McDonald's commet une erreur pragmatolinguistique en étendant illégitimement la connotation

positive de « banlieue » au-delà de la culture américaine, et cela se répercute sur le côté professionnel : l'implantation de « son premier restaurant en Europe en banlieue [...] fut une erreur de marketing » (Narcy-Combes, 2006 : 89).

Si l'on accepte que dans la plupart des situations on interprète pour (mieux) comprendre - la compréhension étant une condition nécessaire à une interaction verbale efficace et à un agir ensemble réussi -, reste à admettre avec Eco (voir Collini, 1996 : 133) « qu'il n'est pas vrai que tout se vaut », que les repères ou les catégories de l'interprétation ne sont pas universels. Leur contexte culturel d'origine les imprègne d'une charge émotionnelle constitutive d'un sens particulier, susceptible de conférer de la *cohérence* à l'objet interprété (terme, propos, image, attitude, mode d'agir, etc.).

La cohérence en tant que principe d'interprétation

Dans son récit sur la dynamique de la construction d'une démarche interprétative en mesure d'aider à la compréhension des singularités culturelles et de leurs rapports avec la vie des entreprises, P. d'Iribarne s'intéresse, rappelons-le, à la découverte des grilles de lecture singulières au sein desquelles l'objet à interpréter prend sens et trouve ainsi sa cohérence. Lors du processus de mise au jour de la façon dont les cultures interprètent la diversité des situations, les recherches d'Iribarne et celles de son équipe repèrent les

grandes oppositions qui servent à structurer une représentation du monde, telles les oppositions entre le noble et le vil, le fair et l'unfair, l'ami et l'ennemi, le pur et l'impur et [...] grands récits qui fournissent les modèles de « mise en intrigue » en fonction desquels est conçu l'enchaînement des événements (d'Iribarne, 2002 b : 347 ; souligné par moi).

Suivant les réflexions de cet auteur, comprendre, par exemple, « les grands principes qui régissent la vie en société dans un contexte français » (*Ibid.*, p. 341), tout comme les connotations particulières de certains termes, c'est les mettre en correspondance avec les

paradigmes contrastés du « noble » (haut – hauteur ; grand – grandeur ; honneur – honorable ; etc.) et du « vil » (s'abaisser, s'humilier, etc.). Une illustration pertinente est offerte par la manière dont les Français se rapporte à l'autorité. Celle-ci est à leurs yeux légitime si

elle est réputée gardienne de quelque chose de plus haut (en l'occurrence une rationalité technique plus englobante) que ce au nom de quoi les pairs s'affrontent (des rationalités techniques plus locales) [...]. L'autorité remplit d'autant mieux ce rôle qu'elle peut être regardée comme la messagère et l'interprète de ce devant quoi (ici la raison technique) on peut plier sans s'abaisser (Ibid., p. 340 ; c'est moi qui souligne).

Comment s'expliquerait ce « rôle moderne de l'autorité, truchement de la raison » (*idem*) ? P. d'Iribarne trouve une continuité, donc une cohérence aussi, entre le présent et le passé français lorsqu'il découvre que l'autorité d'aujourd'hui préserve les attributs

du rôle jadis joué en France par l'autorité monarchique [...]. Comme cette autorité, elle est à même de susciter une obéissance qui, n'abaissant pas, reste honorable (Idem ; c'est moi qui souligne).

La prise en considération de la continuité d'une conception et/ou d'une série de pratiques reliées à l'autorité

[...] permet de comprendre pourquoi et comment la volonté d'autonomie que l'on trouve dans les entreprises françaises se combine avec des formes de déférence pour la hiérarchie [...]. (Idem).

Lors du processus de compréhension du message, des réactions de l'autre, ou bien, de manière plus générale, des pratiques étrangères, la vision interprétative donnant du poids au contexte culturel est d'ailleurs partagée par de nombreux experts en l'analyse du discours, quel que soit le type de celui-ci. Faisons une brève parenthèse pour rappeler, à propos de la diversité des discours

soumis à l'interprétation, l'ouvrage d'Umberto Eco (1979) qui, sous un angle pragmatique du texte narratif, plaide en faveur de la prise en compte des circonstances d'énonciation au moment où l'on procède à des inférences se soldant avec une décision interprétative.

Si nous revenons à l'analyse de l'univers de l'entreprise, la cohérence, vue comme principe interprétatif, et en étroite liaison avec le contexte culturel, guide aussi de nombreux autres travaux.

Le *Petit bréviaire des idées reçues en management* (Pezet, Sponem, 2008 : 46), par exemple, met en avant le fait que la doctrine du PDCA-S (*Plan Do - Check - Act- Standardize*), conçue pour la thématique de l'amélioration continue, n'est pas universelle. Le PDCA-S est « interprété différemment dans différentes cultures » (p. 47) en raison du sens différent que les notions d'action et d'expérience englobées par la doctrine ont un sens différent en Occident et en Orient.

Si, selon les repères d'interprétation occidentaux, « l'action (directe, volontaire, fonction d'un but) » (p. 45) est essentielle, sous l'angle oriental, modelé sur la philosophie taoïste, le faire est minimal, et c'est l'« agir- sans -agir » qui occupe la place centrale. « L'efficacité indirecte » de cet « agir-sans-agir », procédant d'un conditionnement et se réalisant par une transformation, est « une efficacité d'adaptation et non une efficacité d'action » (p. 45).

Le non- agir du taoïsme ne signifie pourtant pas inaction, insistons-y. La pratique du non - agir comporte plutôt

une action indirecte, subtile et discrète, fondée sur le repérage d'un potentiel de situation et une intelligence stratégique qui ne s'oppose pas au cours des choses, mais en tire son profit (Pezet, Sponem, 2008 : 46).

Le contexte culturel s'avère donc indispensable à une interprétation cohérente – la cohérence est souvent vue comme « principe d'interprétation » (Chuy, Rondelli, 2010 : 91) -, au service de la compréhension du message d'autrui. Il semble intéressant de souligner qu'on peut partager la même langue sans pour autant

partager les mêmes valeurs, conceptions, repères ou pratiques. D'ici la proposition de certains experts en interactions interculturelles de co-construire le sens (voir, par exemple, les commentaires de Guitel à l'échec de la collaboration entre les Belges et les Américains : 2006, p.80-83) ce qui implique la participation des interlocuteurs au faire interprétatif par l'élaboration en commun d'une série de repères auxquels tous se rapportent de façon naturelle tout au long de leur agir ensemble.

En guise de conclusion

Du côté de la réception et de l'interprétation nécessaire à la (à une meilleure) compréhension, on met généralement en jeu des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être propres plutôt à son propre univers socioculturel qu'à l'univers culturel du partenaire.

La mise à distance du familier pour donner du sens à l'inconnu suivant les catégories particulières de ce dernier, tout comme la mise en place d'une base commune de valeurs / manières de dire et de faire (interprétatif ou pratique), ne sont pas des objectifs réalisables sans difficulté. Dans l'univers d'une entreprise bi- (multi-) culturelle, on se confronte constamment à des différences de modes de penser, d'interpréter ou de travailler qui peuvent conduire aisément à des dérapages nuisibles à la collaboration.

Les discussions, avec leur mise à nu des conditionnements culturels, responsables du moins en partie des malentendus (frustrations, frictions), ainsi que les efforts conjoints de contextualisation (de son propre message et du message d'autrui) nourrissent l'intercompréhension, cette compréhension réciproque entre intéressés constituant un pas significatif vers la découverte/ la création de repères similaires, acceptés dans l'équipe à l'unanimité, et qui orientent le travail interprétatif et pratique tout au long de la coopération professionnelle.

Références bibliographiques

- [1] BENNINGER, Marc (2008), « Les situations les plus risquées du management interculturel », *HR Today*, 5 septembre, www.phil.uni-passau.de/.../F_S16-17.pdf
- [2] CHUY, Maria, RONDELLI, Fabienne (2010), « Traitement des contraintes linguistiques et cognitives dans la construction de la cohérence textuelle », *Langages*, 177, mars, pp.83-111
- [3] COLLINI, Stefan (éd.) (1996), *Umberto Eco, Richard Rorty, Jonathan Cukker, Christine Brooke-Rose : Interprétation et surinterprétation*, traduit de l'anglais par Jean-Pierre Cometti, PUF, Paris, p. 41-60
- [4] ECO, Umberto (1979), *Lector in fabula. Le rôle du lecteur ou la coopération interprétative dans les textes narratifs*, trad. par Myriam Bouzaher, Grasset, Paris
- [5] GUITEL, Virginia (2006), *Déjouez les pièges des relations interculturelles et devenez un manager de l'international*, Gereso édition, Le Mans
- [6] IRIBARNE, Philippe (d') (2002 a), « Les ressources imprévues d'une culture : une entreprise 'excellente' à Casablanca », dans P. d'Iribarne (dir.), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, p. 225-253
- [7] IRIBARNE, Philippe (d') (2002 b), « La dynamique d'une démarche », dans P. d'Iribarne (dir.), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, p. 330-357
- [8] IRIBARNE, Philippe (d') (2006), « L'AFD et ses partenaires : la dimension culturelle », dans *Document de travail*, 23, août, p. 1-31
- [9] MUCCHIELLI, Alex (2012), *Savoir interpréter. Comment les choses acquièrent leurs significations*, Armand Colin, Paris
- [10] NARCY-COMBES, Marie-Françoise (2006), *La communication interculturelle en anglais des affaires. Précis à l'usage des étudiants francophones*, Presses universitaires de Rennes
- [11] PEZET, Anne, SPONEM, Samuel (sous la direction de) (2008), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, CriM, édition La Découverte, Paris
- [12] YOUSFI, Hèla, FILIPIAK, Ewa, BOUGAULT, Hervé (2005), *Poulina, un management tunisien*, Agence Française de Développement, Paris