

Entretien croisé sur le langage et les organisations

Éléonore Mandel
EM Normandie

Anne-Sophie Thélisson
Aix-Marseille Université / Montpellier Business School

Cest avec plaisir que nous avons saisi toutes les deux l'opportunité de collaborer à ce dossier thématique consacré à Jacques Girin. À travers cette interview croisée, nous partageons avec vous la lecture que chacune de nous deux fait des cinq premiers chapitres de cet ouvrage (Girin, 2016), l'écho qu'ils ont provoqué en nous, au regard de nos thèses et nos réflexions personnelles vis-à-vis d'autres auteurs qui nous inspirent également.

ÉM — Anne-Sophie, ces premiers chapitres de l'ouvrage sur la signification langagière, la formulation et la contextualité t'inspirent plus particulièrement. Pour quelle(s) raison(s) ?

AST — J'ai, dans le cadre de ma thèse, investi un terrain d'étude d'une fusion-acquisition entre deux sociétés en m'intéressant plus particulièrement à la période d'intégration post-fusion de la nouvelle organisation pendant deux ans dès la signature de l'opération. L'étude de cas concerne deux sociétés immobilières d'investissement cotées basées à Paris. Une des sociétés emploie 1700 employés et est une filiale d'un groupe appartenant à l'État, l'autre, constituée de 100 employés, est une filiale d'un groupe européen privé. L'objectif de la fusion-acquisition est de faire de la nouvelle organisation un acteur privé majeur du secteur de l'urbanisme en France ainsi que le *leader* sur un projet urbanistique d'envergure nationale (appelé dans cette recherche le Projet d'Intérêt National, pour des raisons de confidentialité). Un des premiers éclairages des travaux de Jacques Girin pour ma recherche a été de mesurer à quel point le langage tient une place centrale dans les organisations ainsi que de mieux décrypter son usage. Girin nous rappelle que le langage a une portée différente de celle d'un simple « contenant » de mots. Il implique l'« état » du locuteur et engage la capacité cognitive de son interlocuteur. Par exemple, Girin dissocie la notion de propos, qui « renvoie à une situation particulière dans laquelle les mots et les phrases sont produits ou reçus », de la notion de message qui n'implique que le « matériau linguistique ».

Des mots et des phrases sont prononcés (ou écrits) par un locuteur, et entendus (ou lus) par un auditeur (peut-être plusieurs). J'appelle « propos » cette production verbale particulière, et « message langagier », de manière abrégée, « message », ou encore « texte », la succession de signes linguistiques qui le composent. (2016, p. 27)

Cette notion de message ne peut exister dans les organisations car elle renvoie nécessairement, même implicitement, à un contexte et à la situation de l'interlocuteur et du locuteur, ou du lecteur, s'il s'agit d'un slogan.

Le chapitre 2 du livre aborde la question de la signification du pronom « nous » en questionnant la gestion des appartenances dans un témoignage. Ce passage du livre m'a particulièrement interpellé. En effet, sur mon terrain de thèse, j'ai été confrontée à des questionnements par rapport à l'usage du « nous » par les acteurs. Au cours du temps, le « nous » renvoyait dans de nombreux cas – au début de la phase d'intégration – à une des sociétés impliquées dans le rapprochement : par exemple, les individus se définissaient très fréquemment par rapport à leur ancienne organisation en début d'entretien avec moi pour bien spécifier dans quel rôle, posture ou situation ils se trouvaient, et l'usage du « nous » impliquait dans la suite de l'entretien implicitement cet état. Lors d'un échange, un *manager* avait changé de niveau de référence en m'expliquant le rôle de son équipe dans la nouvelle organisation. Il m'avait alors spécifié qu'il se référait à cette nouvelle équipe ou au service, puis avait utilisé le propos « nous » en évoquant une situation plus générale sur la culture d'entreprise. Je lui demandé s'il parlait encore au nom de l'équipe mais il m'avait répondu qu'il se référait implicitement à l'ensemble de l'organisation à laquelle il appartenait avant la fusion-acquisition. En voici un extrait :

Nous [l'ancienne société fusionnée] avons une réticence à donner les informations. Il y a eu une période un peu transitoire, d'ajustement (...) Ce n'est pas évident car la culture n'était peut-être pas la même au départ, typiquement dans mon service, les équipes doivent apprendre mutuellement les unes des autres. Ce qui est indiscutable, c'est que *nous* [le service [le Projet d'Intérêt National] et asseoir notre positionnement autant auprès des institutionnels que de nos grands comptes (...)]. Après, comme je vous le disais, *nous* [l'ancienne société fusionnée] avons un côté extrêmement pratique des choses, de réponse et d'écoute du client, c'est cette approche qui était très intéressante car très concrète. (Ancienne *top manager* d'une des sociétés fusionnées)

Cet exemple m'avait alertée sur une possibilité de malentendu. Girin aborde cette possibilité en mettant notamment en évidence l'importance dans le langage des repères personnels, temporels et topographiques, qu'il appelle « indexicalité » (2016, p. 107) lorsque ceux-ci renvoient à la situation actuelle des acteurs alors que le message est délivré. La notion d'« indexicalité » renvoie à la nature même de certains mots.

[...] on a noté l'existence de certaines classes de mots particuliers, dont la propriété est de posséder une signification variable, dépendant de la situation dans laquelle se trouvaient des interlocuteurs. (2016, p. 110)

Selon ma compréhension des travaux de Jacques Girin, l'exemple que je viens de citer avec l'usage du pronom « nous » illustre la possible « indexicalité » du langage dans un cas précis. Il différencie cette notion de la « contextualité » (2016, p. 111) lorsque les propos renvoient implicitement à différentes situations antécédentes des acteurs, ainsi qu'aux « *connaissances supposées partagées par les interlocuteurs* » (2016, p. 107). La notion de « contextualité » renvoie à des conditions « extra-linguistiques » obligeant le locuteur à mobiliser une base référentielle commune comme une expérience partagée, un savoir commun, etc., pour combler les données manquantes de l'échange

langagier. Cette notion est indissociable du « cadre » utilisé implicitement par chaque interlocuteur.

La question du cadre est celle de savoir de quoi relève ce qui se dit et ce qui se passe, par exemple du jeu ou de la lutte, de l'insulte ou de la plaisanterie, de l'autorité ou de la civilité, de la technique ou du social, etc. (2016, p. 115)

Le « cadre » est une première étape en donnant une première balise sur la nature ou l'enjeu de la situation. Suit alors la notion de « contexte », qui relève cette fois de la capacité cognitive des interlocuteurs pour interpréter l'échange langagier qui a lieu au sein du cadre identifié. Cette étape fait donc appel, comme évoqué précédemment, à une base référentielle commune comme une expérience partagée ou un savoir-commun, pour combler les « trous » alors présents dans l'échange langagier.

La question du contexte est celle de savoir de quelles ressources cognitives disposent les partenaires d'une interaction pour interpréter ce qui se dit et ce qui se passe, une fois résolue celle du cadrage. (2016, p. 115)

L'exemple donné auparavant renvoie au-delà de la question d'« indexicalité » et d'une analyse purement linguistique, à la notion de « contextualité ». L'usage du pronom « nous » a été en partie source de malentendus car je ne partageais pas les mêmes éléments référentiels avec le collaborateur interviewé, nous avons un « cadre » de référence et un « contexte » différent.

ÉM — Peux-tu développer ce point ? De quelle manière la notion de contextualité a un écho particulier dans tes recherches ?

AST — Il me semble que les travaux de Jacques Girin permettent de « mesurer » la contextualité des propos en mettant en garde le lecteur sur le rôle de la fabrication du sens et de l'interprétation. Plus spécifiquement, Girin revient sur le modèle de Nonaka (1994) et la gestion des savoirs tacites et explicites dans le cadre d'un apprentissage organisationnel (2016, p. 119). Dans le cadre d'une fusion-acquisition, le transfert de connaissance est reconnu comme un défi de l'intégration post-fusion (Empson, 2001 ; Yoo *et al.*, 2007) cependant nécessaire à la création de valeur de la nouvelle organisation (Haspelagh & Jemison, 1991). Il s'agit alors d'un transfert qui englobe les connaissances tacites et explicites des organisations (Sargis-Roussel, 2004). Toutefois, les connaissances tacites sont difficiles à diffuser car leur transmission ne peut se résumer à une communication écrite et/ou verbale. Le langage utilisé entre les individus pour permettre aux équipes de communiquer n'est pas forcément le même d'un point de vue sémantique (ceci parfois est dû au passé des organisations et des acteurs ainsi qu'aux différences culturelles des entreprises), et reste généralement insuffisant pour permettre la diffusion réelle d'un « savoir-faire » ou d'une compétence. Avec des référentiels différents, les équipes en intégration post-fusion sont confrontées à la nécessité de se transmettre mutuellement leurs connaissances par-delà leur peur ou leur résistance à le faire. Il s'agit alors pour elles d'un défi de compréhension car leurs langages font implicitement référence à des situations et contextes différents auxquels elles sont confrontées simultanément. Cette notion de contextualité est pertinente pour chaque analyse organisationnelle car elle renvoie aux situations antérieures des parties prenantes aux organisations.

*
**

ÉM — Tu évoquais précédemment le fait que ces travaux t'avaient éclairée sur les questions d'enjeu de la formulation. Peux-tu en dire plus ?

AST — En effet, dans cette première partie, Jacques Girin souligne les aléas liés à la formulation – ce qu'il définit comme l'utilisation de mots se référant à un objet mais impliquant implicitement un contexte, une situation et un « état » de l'interlocuteur. Le risque lié à la formulation a également eu un écho dans ma recherche doctorale concernant les notions de « *paradoxe* » (Cameron & Quinn, 1988) et de « *dualité* » (Sánchez-Runde & Pettigrew, 2003). Girin fait, en parallèle, référence aux épreuves du « temps et de traduction » des textes, et aux possibles limites à transférer un « concept » d'un domaine à un autre (ce point est développé dans le chapitre 17 du livre). Ceci m'a rappelé la notion de « paradoxe » mobilisée dans mes travaux. De nombreux auteurs (Bouchiki, 1998 ; Clegg, 2002 ; Perret & Josserand, 2003) ont souligné les caractéristiques, objectifs ou contraintes simultanément contradictoires, inhérentes aux organisations (besoin de contrôle et de flexibilité, nécessité de changement et besoin de stabilité...). Les auteurs ont utilisé des termes différents pour identifier des caractéristiques opposées ou contradictoires qui existent simultanément ; certains les ont définies comme des paradoxes (Cameron & Quinn, 1988 ; Poole & Van de Ven, 1989 ; Handy, 1994 ; Lewis, 2000), d'autres comme des dualités (Sánchez-Runde & Pettigrew, 2003 ; Vlaar *et al.*, 2007). Le terme de dualité n'impliquant pas nécessairement un état « paradoxal » (Johnston & Selsky, 2006). Certains auteurs ont identifié des polarités interdépendantes à *manager* (Johnson, 1992) ou encore de multiples « orientations agentiques »¹ (Garud *et al.*, 2011). D'autres ont parlé d'« objectifs » et de « valeurs concurrentes »² (Cyert & March, 1992) ou de « dilemme » (Quinn & Rhorbaugh, 1983 ; Hampden-Turner, 1990) mais ces deux termes sont à différencier de la notion de paradoxe car ils suggèrent qu'un choix entre les deux pôles identifiés est possible ou envisageable (Cameron & Quinn, 1988 ; Smith & Lewis, 2011). Selon ma compréhension des travaux académiques, ce qui rend une contradiction paradoxale est caractérisé par trois éléments : (1) la notion de temps, les deux éléments doivent être en contradiction simultanément (Poole & Van de Ven, 1989 ; Smith & Lewis, 2011) ; (2) la notion de spatialité, les deux éléments doivent être reliés dans leur opposition (*i.e.* dans leur cadre d'analyse) (Cameron & Quinn, 1988 ; Smith & Lewis, 2011) ; (3) la notion d'interdépendance, les deux éléments doivent être indissociables et complémentaires, ils représentent « *les deux faces d'une même pièce de monnaie*³ » (Lewis, 2000, p. 176) et doivent se renforcer mutuellement.

1. Notre traduction pour « *multiple agentic orientations* » (Garud *et al.*, 2011, p. 759).

2. Notre traduction pour « *competing goals and values* » (Cyert & March, 1992).

3. Notre traduction pour « *two sides of the same coin* » (Lewis, 2000, p. 176).

La définition du paradoxe que donne Eisenhardt (2000) souligne la coexistence de deux éléments en contradiction comme innovation et efficacité, ou nouveau et ancien. Cependant, ces caractéristiques ne sont pas forcément contradictoires : on peut innover et être efficace, on peut conjuguer l'ancien au nouveau mais, à notre sens, ces éléments sont identifiés comme simultanément « en contradiction » dès lors qu'ils sont associés à une organisation soumise à des exigences de résultats ou objectifs dans un cadre temporel déterminé. Toutefois, le terme « paradoxal » soulève de nombreuses interrogations quant à la question de la formulation dudit propos. Premièrement, une vision paradoxale de deux tensions est une représentation de la réalité (König,

1996). Le fait de relier simultanément deux dimensions en contradiction dépend de notre cadre d'analyse d'une situation à un moment donné et dans un espace déterminé. Par exemple, le cadre d'analyse est différent si l'on choisit d'étudier la tension entre contrôle et autonomie entre deux équipes, deux projets inhérents à l'organisation, ou si l'on étudie la relation entre une organisation et ses actionnaires. Ces réglages et choix sont faits par l'acteur lui-même. Deuxièmement, le terme « paradoxal » peut être associé à une culture « occidentale » où la vision de la réalité tend à être rationalisée et cadrée afin de compartimenter les éléments (Chen, 2002). Selon Li :

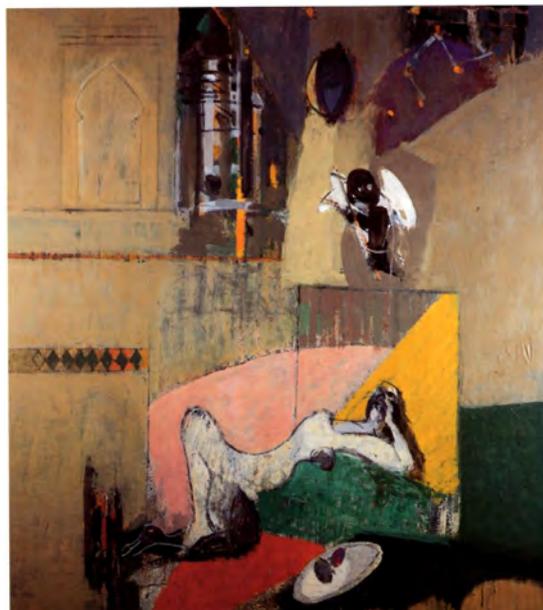
The Western either/or logic posits that two opposites are absolutely mutually exclusive as two totally incompatible elements so that paradox should not be tolerated. Second, the Western dialectical logic fails to truly transcend the either/or logic because it still regards paradox as a problem to be solved. (Li, 2008, p. 416)

Ceci nous renvoie aux travaux de Jacques Girin sur la contextualité, comme nous l'avons vu précédemment, où les « cadres » de référence des différents interlocuteurs impliquent un possible biais d'interprétation dans leur échange langagier. Par exemple, Johnston et Selsky (2006) mettent en exergue les différences d'interprétations et de repères dans un contexte interculturel (analyse de sociétés japonaises d'un point de vue occidental) car basées sur des cadres de référence différents :

In a cross-cultural context, such as a contract negotiation between a Japanese management team and an Australian investor team, an observer such as a Western researcher may point to these juxtaposed behaviours and interpret them as a paradox because that observer sees them as inconsistent within his/her frame of reference. (Johnston & Selsky, 2006, p. 186)

De nombreux travaux ont souligné l'importance des repères et références issus de différentes cultures (Peng & Nisbett, 1999 ; Nonaka & Zhu, 2012), autant d'éléments de « contextualité » des propos des interlocuteurs.

Enfin, pour revenir à la notion de « paradoxe » et aux défis qu'elle implique en terme de formulation ou de « mise en texte » (2016, p. 23), elle apparaît pour certains comme la représentation d'un phénomène qui trouve sa matérialisation *via* les tensions paradoxales qu'il engendre (Smith & Lewis, 2011). Dans ce cas, l'attention est centrée sur les dualités. D'autres auteurs appréhendent le paradoxe dans une vision plus holistique (Cameron & Quinn, 1988 ; Morin, 1990 ; 1994 ; Morin & Le Moigne, 1999) où un paradoxe est foncièrement paradoxal : en d'autres termes, les dualités se perdent dans l'ensemble. Dans cette interprétation du mot « paradoxe », les éléments différents sont rassemblés en un « tout » et l'attention est portée sur ce « tout ». Le fait que le paradoxe soit inhérent par nature à un phénomène renvoie au champ de la psychologie (Rosen, 1994) et de la sociologie (Morin, 1977 ; 1980). Ceci fait écho au *paradigme de complexité* (Morin, 1990 ; Morin & Le Moigne, 1999). Le *paradigme de complexité* associe les principes



Femme d'Alger, Philippe Conord (1989)

antagonistes d'ordre et de désordre au niveau de l'organisation. Girin évoque notamment les apports de ces auteurs dans la troisième partie du livre (2016, p. 341) dans une réflexion sur le transfert de la notion de « complexité » d'une science à une autre. Dans la partie épistémologie et méthodologie (chapitre 16), il souligne notamment l'absence de définition de la complexité en gestion. Au final, je me suis aperçue que les risques liés à la formulation étaient présents dans l'analyse et la compréhension de mon terrain de thèse, mais aussi, dans les concepts et prismes de lecture mobilisés pour apporter un éclairage sur ce dernier.

**

AST — Mais toi, Eléonore, pourquoi t'intéresses-tu à la thématique du langage et de la communication ?

ÉM — Un des principaux enjeux lorsque l'on travaille à l'international – ce qui a été mon cas pendant des années – est de parvenir à comprendre au mieux les messages des interlocuteurs étrangers et ainsi leurs attentes. S'il est déjà mal aisé d'assurer une communication limitant les malentendus avec des interlocuteurs d'une même « communauté cognitive » (2016, p. 120), la communication peut être encore plus aléatoire en dehors de sa communauté, *a fortiori* donc dans une autre sphère culturelle. Mes recherches m'ont très tôt conduite vers le champ de la communication interculturelle et notamment les travaux de Hall qui lui aussi fait référence à une notion de « contexte ». D'autre part, j'ai trouvé en intégrant le laboratoire Gestion & Société de Philippe d'Iribarne⁴ une communauté de chercheurs qui, à travers l'étude de la langue, des discours, des recours sémantiques inconscients des personnes interrogées mettent en lumière le « cadre de référence commun » propre à chaque sphère culturelle (Chevrier, 2012 ; d'Iribarne, 2003 ; 2008 ; 2009a ; Segal, 2009). Bien que la prise en compte du langage semble encore peiner à percer en sciences de gestion, de plus en plus de travaux (Brannen, 2004 ; Harzing *et al.*, 2011 ; Lohmann, 2011 ; Saulière, 2014 ; Usunier, 2010) et de groupes de recherche, à l'instar du groupe d'Etudes Management et Langage (GEM&L)⁵, l'intègrent comme un concept essentiel à prendre en compte dans l'analyse des problématiques de gestion.

**

AST — Quels sont les différences et points communs de la notion de contexte chez Hall et Girin ?

ÉM — Hall est convaincu que le mode de communication des individus varie en fonction de leur culture, selon au moins trois dimensions : leur rapport au temps (du plus monochronique au plus polychronique), leur rapport à l'espace (notion de « proxémie ») et leur niveau de recours au contexte (Hall, 1990, pp. 183-184). Concernant cette dernière dimension, il explique que dans une culture dont la communication requiert un recours important au contexte (« *high-context culture* »), le message verbal codé et transmis contient extrêmement peu d'éléments explicites. La majeure partie de l'information est implicitement transmise par la personne émettrice qui considère que l'interlocuteur connaît déjà très bien le sujet discuté. À l'inverse, dans une

4. <http://www.cerebe.org/>

5. <http://geml.eu/>

culture dont la communication requiert un recours au contexte faible (« *low-context culture* »), la majeure partie de l'information est rendue explicite dans le message verbal, car l'interlocuteur ne dispose pas, ou de peu, d'informations lui permettant de comprendre le sens de l'échange (Hall, 1990, p. 6 ; pp. 183-184). Cette dimension rejoint ainsi en partie l'idée de « contextualité » de Jacques Girin, selon laquelle « *tout message langagier comporte des “trous” que son destinataire doit combler en utilisant des connaissances supposées partagées par les interlocuteurs* » (2016, p. 107).

Hall mobilise comme Girin les concepts de « contexte » et de « situation », mais selon des acceptions relativement différentes – ce qui peut ici induire en erreur.

Concernant tout d'abord la notion de contexte, Hall (1990, p. 6) la définit comme l'information qui entoure un événement et qui est inextricablement liée à la signification de cet événement. De son côté, Girin voit dans le contexte :

(...) tout ce qui, une fois résolues les questions relatives à l'indexicalité (...) et au cadrage (de quoi est-il question) est pertinent pour l'interprétation.

ou :

l'ensemble des savoirs, explicites ou non, directement liés ou non à la situation, que les interlocuteurs mobilisent pour interpréter les énoncés. (2016, p. 115)

Tout se passe alors comme si Girin cherchait à définir un contexte comme une réalité extérieure, s'imposant aux acteurs (ce qui pourrait s'apparenter à une perspective positiviste) sans s'intéresser à ce que les acteurs eux-mêmes incluent dans cette notion – de manière consciente ou non. Hall se contente d'une définition beaucoup plus sommaire puisqu'il ne s'intéresse au contexte qu'à travers le point de vue singulier de chaque acteur.

De la même manière, les deux auteurs utilisent la notion de « situation », mais pour en donner des définitions différentes. Pour Hall, se saluer, manger, négocier, aller à l'école, sont autant d'exemples de « situations ». Il conceptualise cette notion comme un cadre constitué de dialectes situationnels, d'objets, de rôles situationnels et de schémas de comportements apparaissant dans des conditions identifiées et appropriés à ces situations (Hall, 1976, p. 129). Pour Girin, une « situation » est la combinaison d'individus participants et d'un lieu où l'action se déroule selon une temporalité spécifique (2016, p. 35). Les « situations » de Hall en sont aussi au sens de Girin, mais Hall a étendu la notion à des rituels comportementaux, des codes langagiers spécifiques, des attentes particulières associées de la part des acteurs.

Hall considère que contextes et situations se définissent selon ce que les protagonistes décident de leur attribuer comme statut, selon ce qu'ils en perçoivent et le sens qu'ils décident de leur donner (Hall, 1976, p. 88). Ainsi les éléments dudit « contexte » sont-ils dépendants de l'attention, de l'objectif et du statut – conscients ou inconscients – de chacun des acteurs impliqués. Pour lui, le code, le contexte et la signification constituent trois différents aspects d'un même événement (Hall, 1976, p. 90). Le « contexte » de Hall correspond davantage à la grille de lecture dynamique employée pour déchiffrer une « situation », « un cadre » et « un contexte » aux sens de Girin. En effet, Hall s'intéresse moins à la réalité extérieure d'un contexte qu'au processus

de contextualisation qui implique selon lui deux processus cérébraux interdépendants (artificiellement distingués) : la contextualisation venant de l'expérience passée (contextualisation intériorisée), liée à la structure du système nerveux (innée) et la contextualisation externe liée quant à elle à la situation dans laquelle un événement se produit (situationnelle) (Hall, 1976, p. 95).

**

AST — De quelle manière la question du langage est-elle éclairante dans tes travaux de recherche ?

ÉM — Au-delà du langage, tout un chapitre de ma thèse est consacré aux difficultés que rencontrent, en matière de communication, les entreprises de mon terrain – et notamment un couple de fabricants de filets français et leurs interlocuteurs japonais (Mandel, 2015, pp. 287-334). La question centrale est celle de la « qualité » des échanges, quasi exclusivement réalisés par écrit *via e-mail*. Dans ce cadre interculturel, la thèse s'intéresse particulièrement à l'interprétation qui est faite des propos reçus par chaque entité, au travers du prisme des grilles de lectures culturelles, respectivement française et japonaise.

En effet, selon les postulats théoriques sur lesquels la thèse s'est appuyée (détaillés ci-après), la communication ne se limite pas à une succession d'envois et de réceptions de messages par les acteurs. Chaque réception fait l'objet d'un décodage s'effectuant à travers un certain nombre de filtres liés au cadre de référence culturel propre à chaque interlocuteur. Ainsi, le message est émis avec une intention qui ne correspond pas forcément à la façon dont le message décodé est reçu par l'interlocuteur cible.

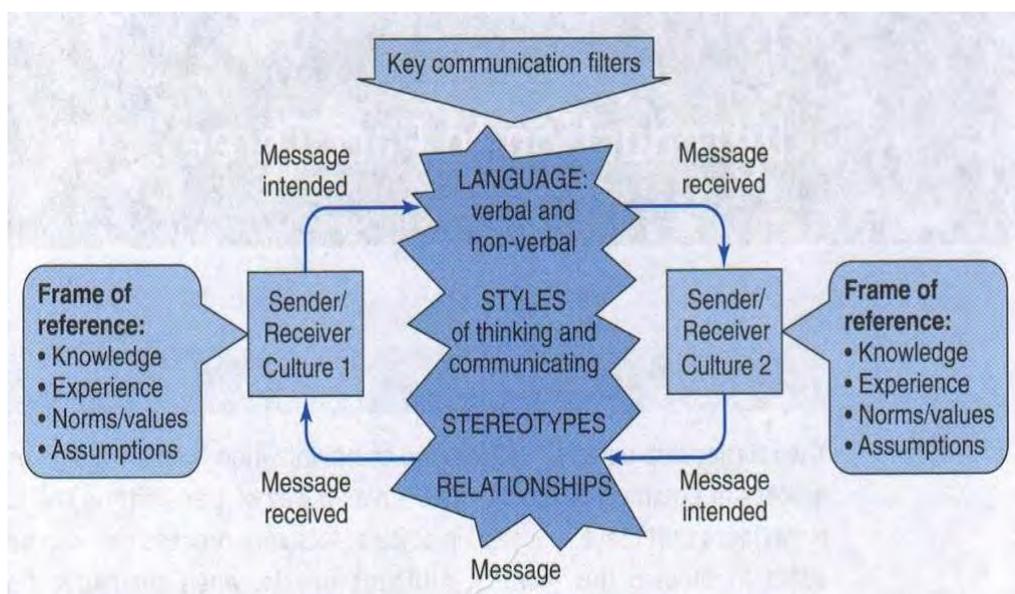


Figure 1.
Modèle de communication
(Browaeys & Price, 2008, p. 234)

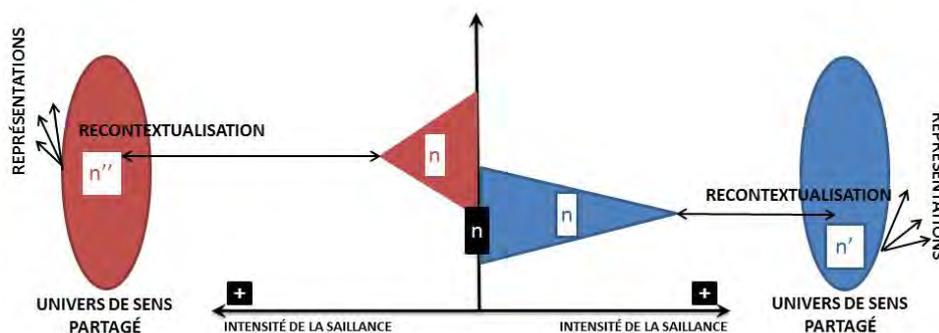
Les signaux (ou « propos » au sens de Girin) se transforment dans le nouveau contexte social – le *semiosis* – selon un processus dynamique de réception

dans le pays cible nommé « recontextualisation » (Brannen, 2004, p. 595). Cette recontextualisation correspond à la façon dont le propos original – de l’information codée à travers la langue, les comportements, les pratiques, etc. – se voit attribuer de nouvelles significations, en fonction du système de sens du récepteur cible (un individu ou un collectif) (Mandel, 2015, p. 62). Girin parle lui aussi de « recontextualisation », dans un sens apparemment plus restreint, celui d’un changement de contexte au cours d’une situation, modifiant *de facto* l’interprétation des propos en cours et précédents (*op. cit.*, pp. 54-55). Sa façon d’analyser les actes de langage est plus clinique et s’effectue davantage en retrait du sens que les acteurs donnent eux-mêmes aux situations vécues.

Pour définir et appréhender plus précisément la notion de système de sens, la thèse fait sienne la notion d’« univers de sens partagé » (Chevrier, 2012, p. 78 ; d’Iribarne, 2012, p. 110) : l’ensemble des représentations de l’« imaginaire social » que les individus s’approprient afin de donner du sens aux situations quotidiennes, en fonction de la peur fondamentale commune à ce groupe social (d’Iribarne, 2009b, p. 169). Le processus de recontextualisation au travers d’un « univers de sens partagé » s’apparente partiellement à l’analyse de Jacques Girin. Ce dernier distingue dans le décodage des messages, ce qui relève des « situations » – fonction des participants, de la spatialité et de la temporalité – et des trois catégories de « contextes généraux » – qui se rapportent aux structures sociales d’arrière-plan, à l’organisation de l’activité et aux schémas cognitifs (2016, p. 49). Or, même si Girin reconnaît l’existence d’un « enchevêtrement des systèmes de signification » et ne s’intéresse pas à l’interprétation propre à chaque interlocuteur. Il présente cet enchevêtrement comme une donnée structurelle qui s’impose du dehors, plutôt que comme le produit d’une interaction sociale – ce que critiquent d’ailleurs Anni Borzeix et Michel Villette dans leurs rapports (2016, pp. 59-65). Girin précise à son tour : « *J’admets et je sais que le contexte que je construis n’est pas celui que les acteurs mobilisent.* » Mais alors, la question se pose de l’utilité de ce concept ainsi défini.

Ayant pris exactement le contrepied de cette définition, j’ai cherché dans ma thèse à modéliser le processus de communication de part et d’autre de la relation, en mettant en exergue chacune des recontextualisations par les acteurs, dont la figure ci-dessous représente le processus à un instant *t*.

Figure 2.
Recontextualisation dyadique
d’événements saillants « à l’instant *t* »
(Mandel, 2015, p. 341)



Cette figure rend compte de chaque côté de l'axe vertical de l'importance accordée par les acteurs à des faits concernant ce qu'ils considèrent comme l'événement *n* (« intensité de la saillance »). L'étendue de chaque triangle figure cette intensité et la place du triangle sur l'axe vertical du temps figure le fait que les acteurs ne gardent pas les mêmes faits en mémoire. L'analyse porte plus particulièrement sur la façon dont les acteurs transforment leur perceptions des 'faits' au travers de leur grille d'analyse culturelle : c'est le phénomène de « recontextualisation », au travers de la lentille/du prisme de l'« univers de sens partagé ». À l'issue de ce processus, les perceptions de l'événement *n* se transforment en un faisceau de représentations portant sur les composants de la relation d'affaires (les circonstances, les parties prenantes des partenaires, l'entreprise, ego, etc.). Le modèle montre que ces recontextualisations sont inévitablement asymétriques de part et d'autre de la relation. En dépit des apparences ou des croyances, la communication repose nécessairement sur un « malentendu », comme l'évoque aussi Jacques Girin :

Le malentendu se présente lorsque des contextes différents sont utilisés par différents participants pour interpréter le même message. (...) le cas le plus simple est celui où l'émetteur et le récepteur n'ont pas en vue le même contexte. (2016, p. 56)

À l'aune des travaux de Girin, j'entrevois des apports possibles pour mon modèle, en considérant le découplage qu'il opère de l'« indexicalité », de la « situation », des « contextes » et des cadres.

*
**

AST — Ainsi, que pressens-tu de l'apport de ces notions dans tes travaux de recherche ?

ÉM — J'ai trouvé les travaux de Girin éclairants et faisant écho à ceux des auteurs déjà mobilisés dans la thèse. Par exemple, la notion de « contexte » de Girin citée plus haut trouve un ancrage dans les théories interactionnistes de la culture (Goffman, cité p. 118). Lorsque Girin convient qu'un « *accord sur le cadre n'implique pas la communauté de contextes, ni la communauté de ressources interprétatives* » (2016, p. 116), il semble abonder dans le sens de d'Iribarne. En effet, ce dernier distingue dans la culture ce qui reste relativement stable, le cadre commun de référence, de la grande variété dont font preuve les individus pour mobiliser ce cadre dans leurs interprétations et leurs comportements (d'Iribarne, 2008, p. 81).

Cette lecture est pourtant venue questionner la définition du « contexte » que j'ai donnée dans mes travaux. J'ai effectivement ressenti une difficulté épistémologique et méthodique à combiner deux postures. Je voulais m'intéresser à la fois à une vision de chercheur de ce qui pourrait constituer une notion objectivée de « contexte » et à ce que les acteurs intégraient comme éléments contextuels pour donner du sens aux situations.

Grâce à des outils préthéoriques – les chronologies dont un extrait figure ci-après – j'ai pris en compte des éléments de contexte dans une approche multi-niveaux. Une sélection d'éléments contextuels a été réalisée au niveau macro-économique, au niveau *meso* de l'organisation impliquée dans la relation et au niveau *micro*, celui des perceptions individuelles des acteurs.

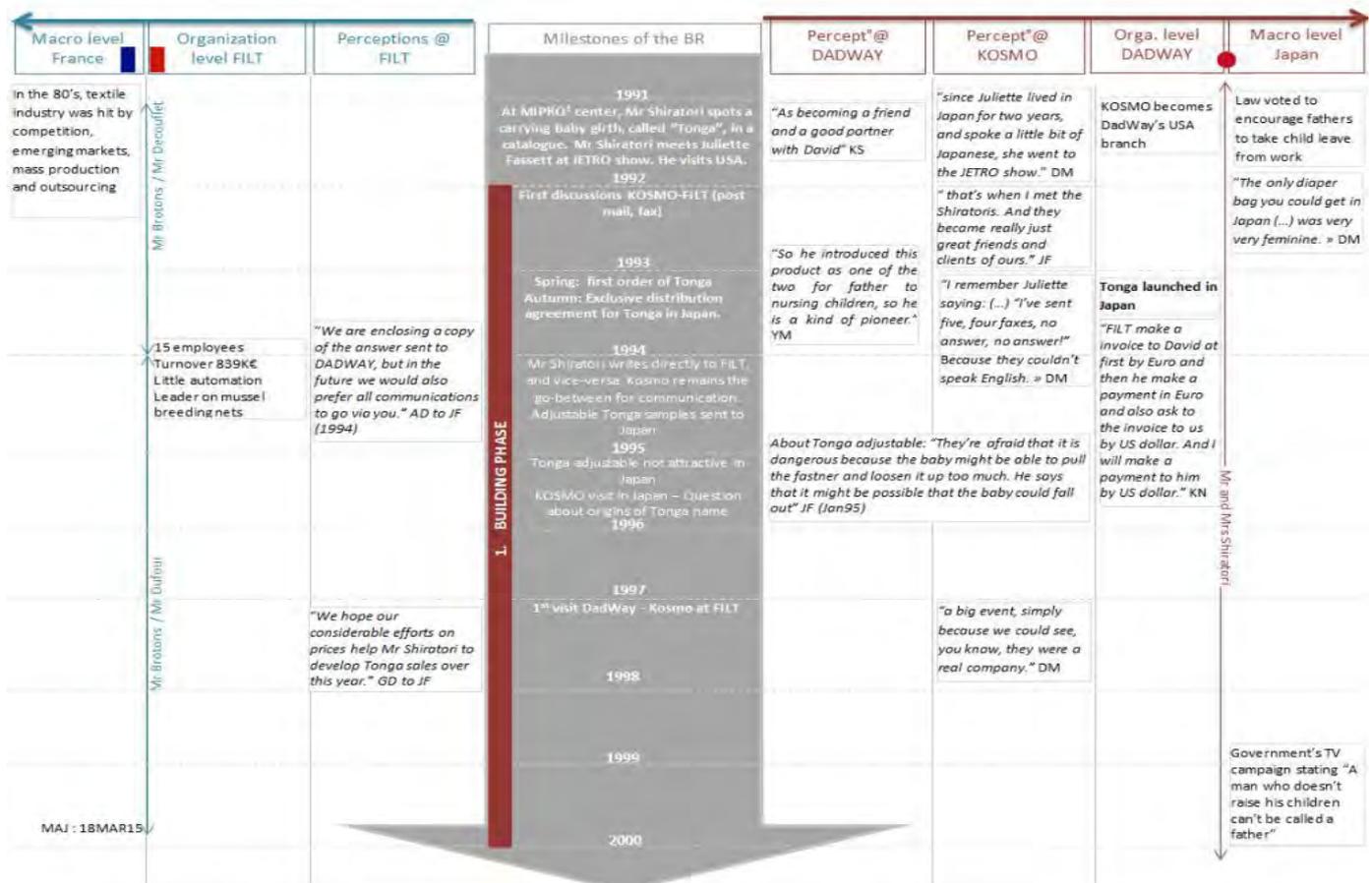


Figure 3. Extrait du template de Chronologie FILT-DADWAY, 1991-2000 (Mandel, 2015, p. 177)

Les relations d'affaires sont ainsi contextualisées par des informations macro-économiques du secteur en question, du pays en question ainsi que par des éléments signifiants au niveau de l'entreprise et de son historique. Cette sélection, légitimée par la connaissance intime du terrain que le chercheur a en immersion, donne au lecteur accès aux éléments au sein desquels la relation est encadrée (Mandel, 2015, p. 26). Ma définition du contexte précise que ce qui est jugé pertinent relève des aspects culturels et professionnels – issus notamment de l'environnement politique, juridique, environnemental, social, économique, etc. – et qui ont une influence sur la vie de l'entreprise (Mandel, 2015, p. 41). C'est une recherche itérative, oscillant constamment dans un déséquilibre entre analyse réflexive extérieure et confrontation avec les points de vue singuliers des acteurs.

Il serait certainement fécond de procéder à un codage supplémentaire de mon matériau (notamment les échanges d'e-mails) selon les catégories de Girin. Je pense que cela pourrait faire apparaître les malentendus qui naissent soit des erreurs d'interprétation d'indexicalité – un repérage inapproprié d'éléments tels que : « nous », « ils », « là-bas », « pour demain », etc. (2016, p. 111) – soit des différences de cadrage, donc de conception de ce dont il est question dans l'interaction en cours (2016, p. 115) – un simple échange client-fournisseur ? L'élaboration d'une relation de confiance ? etc.

Conclusion

Au travers de cet entretien croisé, nous avons chacune exprimé la façon dont les travaux de Jaques Girin éclairent nos propres recherches. Pour Anne-Sophie, ces travaux sur le langage et les organisations, lui ont fait découvrir les notions d'indexicalité et de contextualité, par rapport aux propos des acteurs sur son terrain de thèse. Ils lui apportent de nouveaux éléments théoriques et conceptuels pour la compréhension et la justification de son objet d'étude. En effet, le chercheur peut mobiliser la méthodologie de Girin pour analyser les échanges langagiers. Cela consiste à d'abord isoler les éléments d'indexicalité, puis à déduire du registre des échanges le cadre qui doit les régir et enfin à combler les « trous » dans les messages par des éléments de contextualité.

Pour Eléonore, les notions de contexte et de recontextualisation sont au cœur des analyses de sa thèse. Elle livre ici une lecture comparée des travaux de Girin et des autres cadres théoriques mobilisés. Pour elle, employer les notions d'indexicalité, de cadres, de contextes, selon des définitions et des postures épistémologiques différentes peut conduire à des analyses fructueuses.

L'apport de Girin dans son « modèle étendu » (2016, p. 117) est indéniable par rapport au « modèle du code ». Cependant, la distinction entre les trois niveaux de composants, d'opérations et de ressources soulève la question de son opérationnalité et notamment des liens entre les trois niveaux.

À l'issue de la rédaction de cet article, nous nous sommes questionnées sur la posture de chercheur de Jacques Girin vis-à-vis du langage dans les organisations. En effet, son approche tantôt de linguiste tantôt de chercheur en sciences sociales peut le conduire à extrapoler ce que les acteurs vivent à partir d'un décryptage extérieur des échanges langagiers. Les analyses de ces situations risquent de donner des résultats fort différents selon que l'on considère le langage comme un outil vecteur de sens ou comme un matériau brut. Cela illustre la difficulté rencontrée de faire collaborer et se comprendre les linguistes et les interprétativistes.

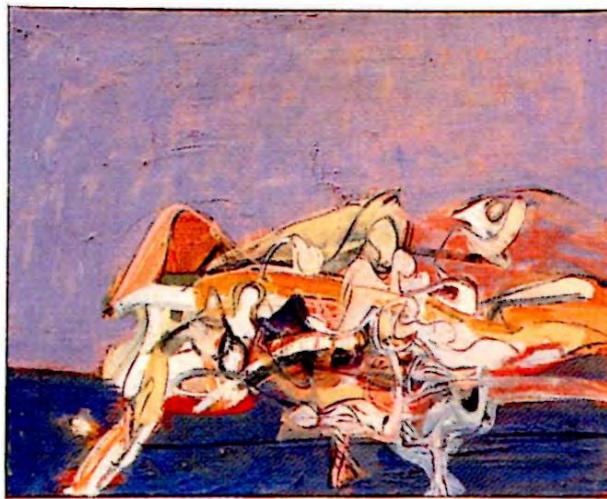
Mais à travers ce modeste papier, nous constatons que ses travaux dépassent les contingences de nos objets d'études très différents et mesurons la portée qu'ils peuvent avoir pour de nombreux autres chercheurs ■

Références

- Bouchikhi Hamid (1998) "Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations", *Organization*, vol. 5, n° 2, pp. 217-232.
- Brannen Mary-Yoko (2004) "When Mickey loses face: recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness", *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, pp. 593-616.
- Browaey Marie-Joëlle & Price Roger (2008) *Understanding cross-cultural management*, Harlow, England ; New York, Financial Times/Prentice Hall.
- Cameron Kim S. & Quinn Robert E. (1988) "Organizational paradox and transformation", in Cameron Kim S. & Quinn Robert E. [eds] *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management*, Cambridge (MA), Ballinger Pub Co, pp. 1-18.
- Chen Ming-Jer (2002) "Transcending paradox: the Chinese 'middle way' perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, n° 2/3, pp. 179-199.
- Chevrier Sylvie (2012) *Gérer des équipes internationales: tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Clegg Stewart R. (2002) *Management and organization paradoxes*, Amsterdam, John Benjamins Publishing.

- Cyert Richard Michael & March James G. (1992) *A behavioral theory of the firm*, Cambridge Mass, USA Blackwell Business.
- Eisenhardt Kathleen M. (2000) "Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 703-705.
- Empson Laura (2001) "Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms", *Human Relations*, vol. 54, n° 7, pp. 839-862.
- Garud Raghu, Gehman Joel & Kumaraswamy Arun (2011) "Complexity arrangements for sustained innovation: lessons from 3M corporation", *Organization Studies*, vol. 32, n° 6, pp. 737-767.
- Girin Jacques (2016) *Langage, organisations, situations et agencements* (textes édités par Jean-François Chanlat, Hervé Dumez & Michèle Breton), Québec, Presses de l'Université Laval.
- Hall Edward T. (1973) *The silent language*, New York, Anchor Books Edition.
- Hall Edward T. (1976) *Beyond culture*, New York, Anchor Books Edition.
- Hall Edward T. (1990) *Understanding cultural differences*, Yarmouth (ME), Intercultural Press.
- Hampden-Turner Charles (1990) *Charting the corporate mind. Graphic solutions to business conflicts*, New York, The Free Press/London, Collier Macmillan.
- Handy Charles B. (1995) *The age of paradox*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Haspelslagh Philippe C. & Jemison David B. (1991) *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, New York, The Free Press.
- Harzing Ann-Wil, Köster Kathrin & Magner Ulrike (2011) "Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsidiary relationship", *Journal of World Business*, vol. 46, n° 3, pp. 279-287.
- Iribarne Philippe (d') (2003) *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil.
- Iribarne Philippe (d') (2008) *Penser la diversité du monde*, Paris, La couleur des idées, Éditions du Seuil.
- Iribarne Philippe (d') (2009a) *L'épreuve des différences: l'expérience d'une entreprise mondiale*, Paris, Éditions du Seuil (coll. La couleur des idées).
- Iribarne Philippe (d') (2009b) "Conceptualizing national cultures: an anthropological perspective", *European Journal of International Management*, vol. 3, n° 2, pp. 167-175.
- Iribarne Philippe (d') (2012) *Managing corporate values in diverse national cultures. The challenge of differences*, Oxon, Routledge.
- Johnson Barry (1992) *Polarity management: identifying and managing unsolvable problems*, Amherst (MA), Human Resource Development Press.
- Johnston Stewart & Selsky John W. (2006) "Duality and paradox: trust and duplicity in Japanese business practice", *Organization Studies*, vol. 27, n° 2, pp. 183-205.
- Kœnig Gérard (1996) *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires, affrontement, évitement et coopération, renforcement et exploration*, Paris, Éditions Nathan.
- Lewis Marianne W. (2000) "Exploring paradox: toward a more comprehensive guide", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 760-776.
- Li Peter Ping (2008) "Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust", *Management and Organization Review*, vol. 4, n° 3, pp. 413-439.
- Lohmann Johannes (2011) "Do language barriers affect trade?", *Economics Letters*, vol. 110, n° 2, pp. 159-162.
- Mandel Eléonore (2015) *Mythicization, recontextualization and the maintenance of international business relationships: A processual and interpretative analysis of a french SME's experience across four cultural contexts*, Thèse de doctorat, Université Paris-Est, Marne-la-Vallée.
- Morin Edgar (1977) *La méthode, Tome 1: la nature de la nature*, Paris, Éditions du Seuil.
- Morin Edgar (1980) *La méthode II, Tome 2 : la vie de la vie*, Paris, Éditions du Seuil.

- Morin Edgar (1990) *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Édition Sociale Française.
- Morin Edgar (1994) *La complexité humaine*, Paris, Éditions Flammarion.
- Morin Edgar & Le Moigne Jean-Louis (1999) *L'Intelligence de la complexité*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Nonaka Ikujiro (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- Nonaka Ikujiro & Zhu Zhichang (2012) *Pragmatic strategy: Eastern wisdom, global success*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Peng Kaiping & Nisbett Richard E. (1999) "Culture, dialectics, and reasoning about contradiction", *American Psychologist*, vol. 54, n° 9, p. 741-754.
- Perret Véronique & Josserand Emmanuel (2003) *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Éditions Ellipses.
- Poole Marshall S. & Van de Ven Andrew H. (1989) "Using paradox to build management and organization theories", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 562- 578.
- Quinn Robert E. & Rohrbaugh John (1983) "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, vol. 29, n° 3, pp. 363-377.
- Rosen Steven M. (1994) *Science, paradox, and the moebius principle: the evolution of a "transcultural" approach to wholeness*, State University of New York Press.
- Sánchez-Runde Carlos J. & Pettigrew Andrew M. (2003) "Managing dualities", in Pettigrew Andrew M., Whittington Richard, Melin Leif, Sánchez-Runde Carlos J., Van den Bosch Frans A. J., Ruigrok Winfried & Tsuyoshi Numagami [eds] *Innovative forms of organizing international perspectives*, London, SAGE, pp. 243-250.
- Sargis-Roussel Caroline (2004) "Fusion d'entreprises", *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 149, pp. 85-99.
- Saulière Jérôme (2014) *Anglais correct exigé: dynamiques et enjeux de l'anglicisation dans les entreprises françaises*, Thèse de doctorat en gestion, École polytechnique, 7 juillet.
- Segal Jean-Pierre (2009) *Efficaces, ensemble: un défi français*, Paris, Éditions du Seuil.
- Smith Wendy K. & Lewis Marianne W. (2011) "Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, pp. 381-403.
- Usunier Jean-Claude (2010) "Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 3-25.
- Vlaar Paul W. L., Van Den Bosch Frans A. J., & Volberda Henk W. (2007) "Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: how alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures", *Organization Studies*, vol. 28, n° 4, pp. 437-466.
- Yoo Youngjin, Lyytinen Kalle & Heo Dongcheol (2007) "Closing the gap: towards a process model of post-merger knowledge sharing", *Information Systems Journal*, vol. 17, n° 4, pp. 321-347.



Philippe Conord (vers 1995)