

Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel

Jean-Claude Usunier
Université de Lausanne (HEC)

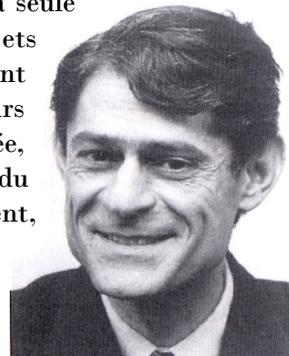
Introduction

Il peut paraître étonnant pour un chercheur en management de s'intéresser à la langue, à la philosophie du langage, et à la construction du savoir. Wittgenstein, et d'autres philosophes de la langue ont contribué de façon majeure à la compréhension de la manière dont la langue façonne notre vision et notre compréhension du monde (*Weltanschauung*). Cette contribution essaie de montrer à quel point le domaine du management et ses différentes fonctions se sont fortement appuyés sur une vue instrumentale de la langue en construisant leurs savoirs de base. La domination massive des Anglo-saxons dans le management et la vie des affaires a facilité la représentation, en partie trompeuse, que le savoir en management est universel, qu'il s'applique à toutes les nations et cultures, et que la langue est un instrument neutre qui « véhicule » les concepts de management d'un pays ou d'une culture à l'autre. Le cas de la recherche interculturelle en management (que nous appelons aussi « management comparé » et que la littérature anglo-saxonne appelle « *cross-cultural management* ») sert de base pour expliquer comment une vision neutre/instrumentale de la langue ne permet pas de comprendre des différences conceptuelles clés.

La langue peut être considérée comme simple instrument de communication. C'est la réponse de bon sens donnée par ceux qui estiment que la seule fonction de la langue est de permettre la référence à des objets empiriques. Néanmoins, de simples présupposés instrumentaux sont difficiles à soutenir quand l'on prend en compte que des locuteurs partageant la même langue maternelle l'ont employée, développée, et affinée à travers des siècles, parfois des millénaires dans le cas du chinois. Le postulat que la langue n'est pas seulement un instrument, mais que nous sommes nous-mêmes instrumentés par la langue, est bien illustré par Hagège (1985, p. 46, emphase d'Hagège, en italique et en gras) dans la phrase suivante :

« Les langues diffèrent non par ce qu'elles **peuvent** ou non exprimer, mais par ce qu'elles **obligent** ou non à dire. »

Le simple fait que le français ait deux mots, « langue » et « langage », pour un seul en anglais (*language*), qu'il ait des concepts singuliers comme celui de « parole » qui se traduit en allemand, suivant les cas, par « mot » (*Wort*), « langue » (*Sprache*) ou « conversation/propos » (*Rede*), montre la pertinence du propos de Hagège. Ceci



Claude Hagège

(Suite de la page 3)

explique la vacuité absolue d'utiliser différentes langues dans un cadre international et comparatif, sans se référer aux contraintes placées sur les locuteurs de ces langues. Des locuteurs allemands, par exemple, peuvent dire que quelqu'un est *hilfflos*, mais les Français ne peuvent pas dire quelque chose d'équivalent puisque l'aide est supposée être reçue seulement d'autres personnes en français, non de soi-même (le proverbe français *Aide toi, le Ciel t'aidera* est un oxymore qui montre que l'aide n'arrive normalement pas de soi-même). L'équivalent le plus proche de *hilfflos* serait *désemparé* mais cet adjectif ne rend pas tout à fait compte de la même expérience. Wittgenstein exprime le paradoxe de la vacuité de la langue prise d'un point de vue purement instrumental (Wittgenstein, 1958, p. 7) :

« Quand nous disons : “Chaque mot de la langue décrit quelque chose” nous n'avons jusque-là *encore rien* dit ; à moins que nous n'ayons expliqué exactement *quelle* distinction nous désirons faire. »



Edward Sapir

L'un des premiers partisans de l'idée que la langue possède une influence décisive sur la culture fut Edward Sapir. La langue crée des catégories mentales, qui à leur tour influencent directement les objets et notions que nous jugeons être similaires et celles qui *méritent* d'être différenciées. La langue forme la *Weltanschauung*, qui correspond à des façons d'observer, de décrire le monde, d'étiqueter les réalités, d'interagir avec autrui, et à la manière dont les personnes construisent leur réalité dans un groupe partageant une langue commune. Ainsi Sapir souligne (1929, p. 214) :

« Le fait est que le monde réel est dans une large mesure inconsciemment construit à partir des habitudes langagières du groupe. Il n'existe pas deux langues suffisamment similaires pour être considérées comme représentant la même réalité sociale.

Les mondes dans lesquels vivent différentes sociétés sont des mondes distincts, pas simplement le même monde auquel seraient attachées différentes étiquettes. »

L'immense majorité du savoir managérial a été originellement développée, conçue, écrite et publiée en anglais. Ce corpus de connaissances a été ensuite traduit dans de nombreuses langues (par exemple, le *Marketing Management* de Philip Kotler depuis sa première édition en 1967). Il est, dans de rares cas, apparu sur la base d'autres contextes linguistiques. Holden, par exemple, illustre les difficultés rencontrées en traduisant des concepts essentiels de management *américains* en langue russe, où le concept de « cycle de vie du produit » ne peut être facilement traduit alors que le concept de « segmentation » est traduit littéralement par *segmentatsiya*, un mot qui parle peu aux Russes. Mais, de manière plus positive, Holden (1998, p. 88) indique que les académiques dont l'anglais n'est pas la langue maternelle :

« [...] acquièrent en réalité deux visions du monde distinctes sur leur discipline académique. Mais plus que cela [...] l'expérience de synthétiser deux vues du monde des affaires leur donne, non pas une véritable “troisième vue du monde”, mais incontestablement leur apporte de nouvelles intuitions qui n'auraient pas surgi sans ce processus de combinaison des expériences à travers la médiation d'une langue étrangère. »

Dans la recherche en management interculturel, la langue est rarement considérée comme moyen de compréhension en profondeur des problèmes d'équivalence conceptuelle. Ceci est probablement dû à la prédominance de l'anglais et au fait, évident, que les chercheurs en management ne sont pas des linguistes. La langue est plutôt vue comme une contrainte dans le processus de recherche comparatif entre

pays et cultures, laquelle peut être surmontée par des procédures de traduction techniques (*back translation* en particulier). Toutefois, la langue a son importance. Non seulement elle est reconnue comme essentielle pour la catégorisation, le jugement et les processus de choix des consommateurs, mais il a aussi été démontré que la langue était un indicateur clé de la distance culturelle (West & Graham, 2004). La langue est de plus en plus reconnue comme un élément important du management des firmes multinationales (Luo & Shenkar, 2006).

Le vrai défi est de faire la part du similaire et du différent, non pas d'un point de vue intellectuel, mais pour mieux instruire, préparer et mettre en œuvre les décisions de management international. La différence initiale en termes de visions du monde est en partie située dans l'œil de l'observateur. Une distinction classique dans les recherches comparatives cross-culturelles, dérivée de la distinction entre deux branches de la linguistique visant l'étude et la catégorisation des sons, est celle qui oppose les approches *Emic* et *Etic*. En linguistique, la *phonétique* propose un système universel de description des sons, idéalement commun à toutes les langues, alors que la *phonémique* met l'accent sur des modèles sonores particuliers à chaque langue. Par exemple, le chinois, langue tonale, ne se laisse guère saisir par le cadre phonétique universel alors que le japonais, dont les phonèmes sont partagés avec les langues occidentales se glisse bien dans une modélisation universaliste de ses matériaux sonores. L'approche *Emic* part de l'idée que les attitudes et comportements sont exprimés de façon unique dans chaque culture et qu'aucune véritable comparaison n'est possible, alors que l'approche *Etic* est principalement concernée par l'identification d'universaux.

On peut s'interroger sur l'utilisation systématique de questionnaires conçus à l'origine en anglais dans la recherche en management car ils tendent à cacher les différences conceptuelles entre cultures et entre contextes linguistiques. Les directives de traduction des instruments psychométriques mettent l'accent sur le fait que le degré de recouvrement entre les construits dans les populations étudiées devrait être évalué et que ceux qui développent des instruments de recherche devraient s'assurer que le processus de traduction/adaptation de l'instrument prend en compte les différences linguistiques dans les populations cibles (Van de Vijver & Leung, 1997). Toutefois, ceci est fait la plupart du temps en supposant que la langue est neutre et complètement instrumentale. On aboutit à des différences de sens qui restent ignorées. Cette contribution examine comment les procédures de traduction peuvent être utilisées pour mettre en évidence les facettes de sens partagés à travers différentes langues et faire ressortir les facettes de sens qui sont spécifiques à des contextes linguistiques particuliers (les Francophones par exemple, même s'ils sont différents par ailleurs). Des exemples d'équivalence conceptuelle tirés de la littérature de management interculturel servent à illustrer comment le différentiel de sens peut être évalué en utilisant une approche sémantique, et non pas lexicale, lors de l'emploi de dictionnaires et de procédures de traduction.

La première partie explique comment l'équivalence conceptuelle est liée aux différentes catégories de l'équivalence de traduction : la recherche interculturelle « linguistiquement neutre » (*language free*) tend à favoriser une approche lexicale de la traduction et à négliger l'équivalence expérientielle. La deuxième partie présente des approches fondées sur la langue qui aident à explorer la nature et le degré d'équivalence conceptuelle entre contextes linguistiques : la sémantique et le recouvrement des champs sémantiques, l'étymologie et la recherche des présupposés profonds enracinés dans l'origine des mots, l'évitement de la traduction en gardant un mot dans sa langue d'origine pour signaler qu'il a un sens spécifique partiellement

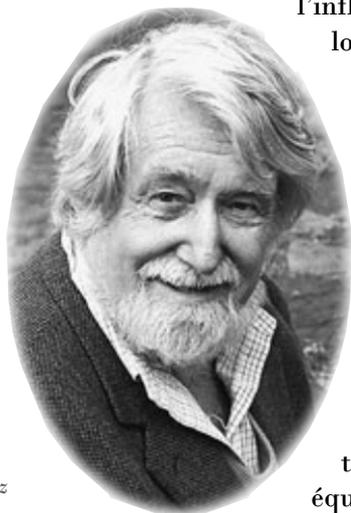
(Suite page 6)

(Suite de la page 5)

intraduisible. La troisième partie présente des recommandations, à la fois organisationnelles et techniques, pour utiliser la langue comme ressource plutôt que contrainte dans la recherche en management comparé.

L'équivalence conceptuelle et la recherche interculturelle « linguistiquement neutre » (*language free*)

La langue comme clé d'information pour l'équivalence conceptuelle



Clifford Geertz

Le problème de l'équivalence conceptuelle est assez fréquent quand on teste l'influence de certains construits sur le comportement. Par exemple, lorsqu'une théorie cognitive uniforme est utilisée dans plusieurs pays simultanément, l'hypothèse suivant laquelle les gens n'ont pas volontairement de comportement contradictoire peut s'avérer aux Etats-Unis mais se révéler inapplicable à d'autres pays. Ainsi un consommateur, cognitivement contradictoire, peut à la fois aller au McDonald's et militer contre les produits américains. De même un consommateur, dans une culture peu orientée vers le monde matériel, peut très bien ne pas porter à sa conscience de façon claire le processus de recherche d'information sur les produits, d'évaluation et de choix de celui qu'il va finalement acheter. La citation suivante de l'anthropologue Clifford Geertz (1983, p. 59 – nous avons laissé volontairement le texte en anglais pour ne pas le trahir) donne une mesure de la difficulté d'atteindre une véritable équivalence conceptuelle entre cultures :

« The western conception of the person as a bounded, unique, more or less integrated motivational and cognitive universe, a dynamic center of awareness, emotion, judgement, and action, organized in a distinctive whole... is, however incorrigible it may seem to us, a rather peculiar idea, within the context of world's cultures. »¹

Parce que la langue est utilisée quotidiennement dans des contextes locaux, elle est révélatrice du savoir local au sens Geertzien. Trois éléments fondamentaux de la langue peuvent aider à l'évaluation du degré d'équivalence conceptuelle :

1. les mots et leur sens spécifique, à la fois sens littéral (sens propre) et sens figuré(s) ;
2. les mots une fois assemblés dans des phrases et dans un texte, les langues opérant comme des codes qui doivent être « traduits » dans d'autres codes linguistiques, lorsque langue d'origine et langue cible diffèrent ;
3. les visions du monde spécifiques exprimées par les locuteurs d'une langue.

Les langues révèlent les visions du monde sous la forme de présupposés sous-jacents (par exemple, les valences suggérées par le genre des mots, l'existence ou l'absence du genre neutre, etc.), de situations clés (par exemple : attendre, observer, contrôler, réclamer), et d'interactions typiques (par exemple : obéir, déléguer). La langue exprime également les visions culturelles sur les conduites adéquates (par exemple : penser d'abord ou agir d'abord), les résultats souhaitables (par exemple : le succès, la satisfaction), les processus appropriés (par exemple : travailler, se réunir), ainsi que des institutions (par exemple : un conseil d'administration, un comité d'entreprise, un *board of directors*, un *Vorstand*, etc.) et des techniques (par exemple : l'analyse des coûts, le contrôle de gestion, ou bien le *managerial accounting*) qui lient les actions aux résultats. De tels concepts imprègnent la partie textuelle des instruments de

1. Tentative de traduction : « La conception occidentale de l'individu en tant qu'ensemble unique et dissocié, univers cognitif et motivationnel plus ou moins intégré, et centre dynamique de conscience, d'émotion, de jugement, et d'action, organisé en une totalité distincte... est, aussi incorrigible que cela puisse nous paraître, une idée assez particulière dans le contexte des cultures du monde. »

recherche en management, surtout les énoncés des questionnaires et des échelles psychométriques.

Des concepts comme l'autonomie, le *leadership*, la gentillesse, la motivation, l'honnêteté, la satisfaction, l'autorité, le bien-être, etc. sont souvent utilisés dans les questionnaires comme s'ils avaient un sens universel. Toutefois, les mots expriment un sens partagé uniquement dans le groupe culturel et langagier, surtout lorsqu'ils se rapportent aux perceptions et aux interactions interpersonnelles. Par exemple, Shenkar & Von Glinow (1994, p. 67) constatent en interviewant des employés chinois que la notion même d'« autonomie », un concept clé dans la recherche sur les organisations, « ne peut être traduit de manière adéquate en chinois, mais seulement rendu par des expressions chinoises alternatives, comme “droit à l'autodétermination” (*zi zhu quan*), qui véhiculent un sens assez différent ».

Les concepts utilisés dans la recherche interculturelle partent généralement d'instruments de recherche conçus à l'origine aux États-Unis, surtout les échelles psychométriques et les guides d'entretien. Ces instruments de recherche utilisent des éléments textuels originellement conçus, écrits et publiés en anglais, qui sont, comme la langue anglaise, assez précis, orientés vers l'action et les faits, à contexte faible et à messages explicites (Hall, 1976). En conséquence, les présupposés culturels de la langue d'origine, comme l'orientation vers l'action, l'orientation vers le futur, l'individualisme, le comportement rationnel, etc. tendent à être reproduits et transmis par les instruments de recherche.

Comment les mots et leur assemblage nous renseignent sur l'équivalence conceptuelle

Les mots semblent assez universels lorsque l'on utilise les dictionnaires d'une langue à l'autre. Néanmoins, des concepts lexicalement identiques peuvent être compris différemment selon le contexte linguistique dans lequel ils sont utilisés. Ainsi, il est probable que des conclusions hâtives sur la comparabilité entre pays peuvent être en partie invalidées par des différences locales de compréhension qui n'ont pas été vues.

À la base, il existe deux types de concepts. La première catégorie consiste en concepts généraux utilisés par le groupe langagier tout entier. La deuxième catégorie est constituée de concepts spécialisés de management utilisés par les chercheurs comme « labels-clés », en fait des construits de leurs théories (par exemple : les facteurs d'hygiène, l'auto-actualisation, l'ambiguïté de rôle, etc.). Les concepts des deux catégories sont liés : par exemple, la « ponctualité » est un concept général en lien direct avec des concepts de management comme les « dates limites » ou « échéances » (*deadlines*) ou les « réunions » (*meetings*). Les concepts généraux sont liés à des problèmes humains au sens de Kluckhohn & Strodtbeck (1961). Ils sont généralement presque équivalents entre différents contextes linguistiques mais peuvent être compris assez différemment selon le contexte. Par exemple, les concepts qui ont un sous-bassement moral, comme le « patronage » (*patronage*), seront vus différemment dans le monde anglophone et le monde méditerranéen où un système social structuré autour de loyautés fondées sur la famille et le clan, impliquant des modèles d'obligations réciproques, sert de morale naturelle aux relations patrons-clients, ailleurs jugées quelque peu immorales. Les jugements de valeur sous-jacents à ces concepts, pourtant compris à la base presque de façon semblable (patronage = soutien accordé par un personnage influent) aboutissent finalement à des interprétations différentes. De même les mots italiens de *padrone* et de *clienti* ne reflètent pas complètement les mots allemands plus ou moins correspondants de *Gönner* et de *Kunden*.

(Suite page 8)

(Suite de la page 7)

Des concepts généraux comme ceux de groupe, d'autorité, de but, de directive, de tâche, etc. sont le plus souvent utilisés directement dans les items des questionnaires (souvent pour des échelles psychométriques). Toutefois, leur interprétation locale dépend en partie du contexte linguistique *cible*. Un item comme « Je peux agir de la même manière indépendamment du groupe dans lequel je suis »² (« *I am able to act the same regardless of the group I am in* ») sera compris différemment dans un contexte collectiviste (cible) et dans un contexte individualiste (d'origine). Les interviewés en contexte collectiviste ne saisiront pas facilement le sens lié à l'expérience – étrange pour eux – d'agir « sans tenir compte du groupe ».

Par ailleurs, les concepts du management sont souvent composés de mots ou d'expressions qui sont insérés, et en quelque sorte même « encadrés », dans le contexte culturel et linguistique où ils ont été développés. Des concepts allemands tels que *Mitbestimmung* (droit de codétermination) ou *Berufshaftpflichtversicherung* (assurance de responsabilité professionnelle) reflètent un contexte à la fois participatif car les employés peuvent participer aux prises de décision stratégiques, mais aussi très responsabilisant car les employés sont tenus strictement responsables pour tout tort causé à leur employeur par leurs actions. Les assurances de ce type sont plus rares dans d'autres contextes nationaux.

Les concepts de management abstraits sont rarement utilisés de manière directe dans le libellé des items, qui mettent plutôt en scène leurs manifestations concrètes. Ils correspondent le plus souvent au construit latent mesuré par l'échelle ou aux labels donnés aux dimensions factorielles. D'après Morris *et al.* (1999), ils correspondent à la conceptualisation abstraite du comportement et du sens donné à ce dernier. Le libellé des items est supposé fournir des détails concrets, dans le but de « mettre en scène » les concepts managériaux abstraits à travers une langue qui manifeste les attitudes habituelles et les comportements de tous les jours. Des concepts tels que l'« ambiguïté de rôle » et le « conflit de rôle » peuvent sembler trouver facilement des équivalents dans la plupart des langues, lesquelles ont à la fois le concept de « rôle » (comme dans « jouer un rôle sur une scène ») et les notions d'« ambiguïté » et de « conflit ». Pour autant, l'expression composée de l'assemblage des mots « rôle » et « ambiguïté » semble inconnue dans de nombreux contextes linguistiques cibles où les personnes ne se réfèrent pas spontanément à la clarté (ou au manque de clarté) des tâches attribuées, parce qu'ils ne comprennent pas la notion de mission, ni celle de « tâche » (*task*) de la même manière, ceci résultant d'une expérience différente dans le cadre du travail. Comme il a été noté plus haut, les concepts managériaux sont le plus souvent incorporés (*embedded*) dans leur contexte d'origine. Par exemple, la plupart des items des échelles de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle de Rizzo *et al.* (1970) correspondent à une langue à contexte faible et à une société où les buts sont plutôt clairement établis, la performance contrôlée, et le *feed-back* explicite sur la bonne exécution des tâches assignées (*assigned*).

Les concepts managériaux, bien qu'ils ne soient la plupart du temps pas utilisés directement dans le texte de l'instrument de recherche lui-même, sont mentionnés dans les manuels d'administration des instruments (*instrument administration manuals*), et servent de labels abstraits pour la communication et la collaboration à l'intérieur des équipes de recherche interculturelles. Elles impliquent souvent des chercheurs de différents contextes cibles qui ne sont pas entièrement familiers avec le sens des concepts dans la langue et la culture d'origine. Les concepts managériaux ont un sens plus étroitement défini et plus fortement rattaché au contexte local que les concepts généraux. Ils sont donc encore plus menacés par la perte partielle du sens d'origine (authentique) lorsqu'ils sont transférés dans d'autres contextes

2. Élément 7 dans l'échelle de Rizzo *et al.* (1970) sur le rôle de conflit et d'ambiguïté.

linguistiques. Leur sens peut être au passage transformé, créolisé, comme les mots de « *Bachelor* » et de « *Master* » à la suite de la réforme de Bologne.

Par exemple, le concept d'ethnocentrisme du consommateur (Shimp & Sharma, 1987) et l'échelle psychométrique associée (CETSCALE) se rapportent à des situations où les consommateurs relient l'achat de produits étrangers à la perte potentielle de leur travail du fait de la concurrence internationale. Ils considèrent l'achat des produits étrangers comme une menace pour l'emploi et y sont défavorables. Ce concept et cette échelle s'appliquent assez bien dans les pays développés, particulièrement dans des régions industriellement déclinantes où les personnes éprouvent du ressentiment à l'égard de certains produits fabriqués à l'étranger lorsqu'ils perçoivent que leur emploi est menacé par des importations en concurrence déloyale du fait de bas salaires. Cela est également vrai dans les pays européens. Mais le contexte sous-jacent du concept d'ethnocentrisme du consommateur ne se trouve pas dans la plupart des pays en voie de développement où souvent il n'existe pas de fabrications locales en concurrence avec les produits importés. On peut ainsi se demander comment l'item 14 sur l'échelle (« Les étrangers ne devraient pas être autorisés à mettre leurs produits sur nos marchés » – « *Foreigners should not be allowed to put their products on our markets* ») peut être compris dans de nombreux pays où l'offre, pour un grand nombre de biens, est entièrement dépendante des importations à cause de l'absence totale de production locale.

Les méthodes de traduction sont utilisées principalement pour la recherche de l'équivalence lexicale et (éventuellement) de l'équivalence idiomatique

La technique de rétro-traduction (en anglais « *back translation* », Campbell & Werner, 1970) est la technique la plus utilisée pour essayer d'atteindre l'équivalence lexicale en recherche cross-culturelle. Cette procédure permet d'identifier de possibles erreurs de traduction. Cependant la rétro-traduction peut aussi générer une vision erronée du chercheur, car l'équivalence lexicale est trompeuse et apparente (Deutscher, 1973). Savoir simplement que les mots sont équivalents n'est pas suffisant. Il est nécessaire de savoir dans quelle mesure et jusqu'à quel point ces mots et phrases littéralement équivalents convoient un sens équivalent dans chaque langue et/ou culture. Sechrest, Fay & Zaidi (1972) ont identifié quatre catégories de problèmes d'équivalence de traduction : l'équivalence de vocabulaire (lexicale), l'équivalence idiomatique, l'équivalence grammaticale et syntaxique, et l'équivalence expérientielle. Cette dernière implique que les termes traduits doivent se référer à des objets et des expériences réels, en ce sens qu'ils sont familiers dans les différentes cultures. Les traducteurs professionnels s'assurent que la construction des phrases transfère le sens de la langue d'origine à la langue cible. Ils trouvent souvent un bon ajustement des mots et phrases entre langues cibles et langue source. Ils peuvent également atteindre l'équivalence idiomatique, surtout lorsqu'ils travaillent en comité de traduction après des processus de traduction et de rétro-traduction, comme le suggèrent Van de Vijver & Leung (1997).

La tâche la plus difficile, même pour des traducteurs expérimentés, est d'atteindre l'équivalence expérientielle. Cela consiste à « reconstruire » dans la langue cible le sens lié à l'expérience locale, spécifique à la langue d'origine. Les traducteurs se focalisent généralement sur l'équivalence lexicale, idiomatique et grammaticale, ignorant dans une large mesure la dimension d'équivalence expérientielle. Par exemple, le concept de face (面子, *miàn zi*) correspond à une expérience différente en Orient et en Occident parce qu'elle évoque des représentations sociales différentes en

(Suite page 10)

(Suite de la page 9)

Asie de celles des langues et des mentalités (*mindsets*) occidentales. La honte (*shame*) et la culpabilité (*guilt*), des concepts clés dans les interactions interculturelles (Tangney, 1995), sont comprises différemment suivant le contexte culturel. Il est donc nécessaire de vérifier l'équivalence conceptuelle entre cultures lorsque l'on considère le rôle joué par la honte dans la régulation du comportement dans les cultures asiatiques par opposition aux cultures occidentales (Ha, 1995). Le concept asiatique de « face » est dans l'expérience locale bien plus étendu que les occidentaux ne le croient. En Chine, la « face » peut certes être perdue, mais elle peut également être protégée, donnée, empruntée, volée, etc. De ce fait, les expressions typiques reflètent la centralité du concept de « face » dans les interactions sociales (Zheng, 1995). Alors que le concept de « face » se traduit lexicalement de manière assez claire dans de nombreuses langues qui différencient le visage (physique) et la face (aspect sous lequel se présente la personne), le manque d'équivalence expérientielle, résultant de l'absence d'expérience concrète de garder la face, limite le degré d'équivalence conceptuelle entre contexte d'origine (la Chine et la langue chinoise) et les contextes cibles, sauf pour les cultures et langues d'extrême orient (en particulier Japon, Corée, Vietnam).

La recherche en management interculturel etic et les approches « linguistiquement neutre » (language free)

La rétro-translation (*back translation*) est appliquée pour s'assurer que la formulation dans la langue cible est aussi proche que possible du sens dans la langue d'origine. Elle apparaît comme un dispositif technique exigé impérativement pour qu'une recherche en management interculturel soit acceptée lorsqu'elle subit l'épreuve de la revue anonyme par les pairs (*anonymous peer review*). L'utilisation purement technique de la rétro-translation (*back translation*) correspond à une recherche « linguistiquement neutre » (*language free*). Elle est fondée sur un postulat universaliste suivant lequel un sens strictement équivalent peut être trouvé dans toutes les langues cibles. Ce présupposé nie en grande partie la capacité évidente des langues à créer du sens de manière unique. Il aboutit à un sens « commun » qui laisse de côté les aspects *emic* de concepts apparemment similaires entre le contexte d'origine (généralement les États-Unis) et les contextes cibles (généralement non Américains), avec pour conséquence, plutôt malheureuse, que l'équivalence conceptuelle avec le contexte cible n'est pas vraiment examinée.

Les problèmes de traduction en recherche interculturelle sont traités brièvement, sur une simple page et demi, dans le manuel classique de Berry *et al.* (1997) traitant des méthodes de recherche interculturelle. La traduction ne reçoit pas un meilleur traitement dans le *Handbook for International Management Research*, au sein duquel seules deux modestes pages sont consacrées aux « complications » occasionnées dans la recherche internationale par questionnaire par le « problème de la diversité linguistique » (Harpaz, 1996). En revanche, la traduction en recherche cross-culturelle est traitée beaucoup plus en profondeur (environ 15 pages) par Van de Vijver & Leung (1997), un Néerlandais et un Chinois qui, étant un peu plus « décentrés linguistiquement », sont probablement plus sensibles aux problèmes de langue que Berry *et al.* (1996). Ces auteurs proposent un ensemble de directives qui visent à maximiser l'« aptitude » à traduire des items.

La plupart de ces règles clés, en elles-mêmes respectables et pragmatiques, correspondent en fait à des langues à contexte faible, explicites, et plus précisément à l'anglais. Ce sont par exemple : « utiliser des phrases courtes », « employer le mode actif plutôt que le mode passif », « éviter les métaphores », « utiliser des termes

spécifiques plutôt que généraux », « répéter les noms plutôt que d'utiliser des pronoms », etc. Ces directives sont sûrement opératoires pour rendre un texte plus traduisible. Mais elles tendent également à appauvrir le contenu sémantique du texte en langue d'origine et aboutissent en partie à un texte sorti de son contexte d'origine, décontextualisé, pour le meilleur et pour le pire. Ce texte peut s'avérer facile à comprendre lexicalement, mais difficile à saisir de manière intuitive. Des clés contextuelles dans le matériel textuel, se fondant sur l'évocation inconsciente d'expériences, s'avèrent souvent nécessaires pour comprendre complètement le texte en langue cible.

Peng *et al.* (1991, p. 98) soulignent ainsi que : « Malgré le fait que la rétro-traduction (*back translation*) aide à éviter d'importants contresens, elle n'assure pas une équivalence précise ». La rétro-traduction (*back translation*) est trop souvent utilisée comme un palliatif technique plutôt que comme méthode pour affiner le sens et donc la compréhension. En conséquence, un sens apparemment *etic* est imposé aux répondants avec pour résultat que le sens *emic* dans la langue d'origine n'est que partiellement transféré ou qu'il n'est pas compris correctement, alors que le sens *emic* de la langue cible est absent lors du processus de collecte des données. Cela aboutit typiquement à des niveaux élevés d'erreur de mesure dans la langue cible, le plus souvent supérieurs à ceux de la langue d'origine, ainsi qu'à une fiabilité inférieure des construits mesurés.

Nombre de contributions académiques traitent de l'équivalence des instruments de recherche entre pays, c'est-à-dire de la mesure de leur invariance cross-nationale ou cross-culturelle (cf. Shaffer & Riordan, 2003). Singh (1995, p. 604) indique très clairement que les « problèmes d'équivalence fonctionnelle, conceptuelle et d'instrument ont besoin d'être résolus *avant* la collecte de données multinationales, tandis que l'évaluation de l'équivalence n'est possible qu'*après* l'étape de collecte des données (...) le but des procédures mises en œuvre *après* est d'explorer le degré de succès des procédures suivies *avant* ». Les procédures mises en œuvre *après* impliquent typiquement une analyse factorielle confirmatoire multigroupe (Roussel *et al.*, 2002) et ciblent la comparabilité multinationale complète. Idéalement les items doivent présenter la même configuration en termes de liaison entre les items et les axes factoriels dans les différents contextes étudiés (*configural invariance*), les répondants doivent répondre aux items de la même manière dans les différents pays ou groupes culturels (invariance métrique, *metric invariance*), les scores moyens des items doivent refléter les scores de la moyenne latente du construit correspondant (invariance scalaire, *scalar invariance*), les variances des facteurs et leurs covariances doivent être identiques, et la somme de l'erreur de mesure doit être égale entre pays. En pratique, l'invariance totale de mesure (cross-nationale et *a fortiori* cross-culturelle) ne peut pratiquement jamais être atteinte. Ce qui donne, au passage, une idée de l'extraordinaire puissance du dogme universaliste dans le courant de recherche quantitative en management comparé. L'invariance partielle est donc souvent recherchée en lieu et place de l'invariance totale (Steenkamp & Baumgartner, 1998), un certain réalisme se substituant en l'occurrence à des prescriptions irréalisables.

L'invariance métrique et l'invariance scalaire correspondent surtout à des différences de styles de réponse (par exemple : styles de réponse extrêmes, biais d'acquiescence ou de dénégation, biais de désirabilité sociale variant entre pays, etc., cf. Baumgartner & Steenkamp, 2001). Les différences d'erreur de mesure totale entre pays ainsi que l'absence d'invariance configurale (c'est-à-dire que la contribution des items aux dimensions factorielles diffère entre pays) proviennent typiquement de

(Suite page 12)

(Suite de la page 11)

problèmes d'équivalence conceptuelle qui n'ont pas été au départ appréciés de manière adéquate.

L'utilisation purement « technique » de la rétro-translation (*back translation*) aboutit à une faible équivalence expérientielle. Certains concepts utilisés dans les instruments de recherche cross-nationaux sont lexicalement équivalents, correctement traduits au plan idiomatique et bien articulés sur le plan grammatical. Mais ils sont incompris, à des degrés divers, des informateurs par défaut d'équivalence expérientielle. Les répondants dans la langue cible sont donc exposés à des instruments de la recherche qui ont été transposés avec des précautions linguistiques trop basiques. Les équivalents lexicaux des mots de la langue d'origine ont été trouvés dans la langue cible, le phrasé semble correct, mais il est grossièrement approprié. Les répondants dans la langue et la culture cibles ne se sentent pas à l'aise avec certains des concepts clés utilisés dans l'instrument de recherche trop directement transposé. Ils n'osent pas l'exprimer ouvertement de peur de paraître ignorants, simplets, insuffisamment éduqués et cultivés, bref locaux (indigènes) plutôt que globaux. Les enquêtes postales et les entretiens en face à face sur la base de questions fermées ne permettent pas le feedback de la part des répondants. Pour revenir aux recommandations de Singh (1995), cité plus haut, des procédures de traduction intelligentes devraient être mises en œuvre pour améliorer l'équivalence conceptuelle avant l'administration des instruments de recherche dans plusieurs pays et/ou contextes linguistiques.

L'utilisation de la langue pour évaluer l'équivalence conceptuelle

La langue peut être utilisée en recherche interculturelle en management pour tenter de concilier les approches *etic* et *emic*. Hui & Triandis (1985) suggèrent qu'après l'identification d'un construit *etic* qui paraît avoir un potentiel interculturel, les chercheurs examinent les moyens *emic* de mesurer le construit dans des contextes linguistiques et culturels différents. Puis ils dérivent un construit *etic* sur une base *multi-emic* qui peut être ensuite utilisée pour des comparaisons entre pays.

Morris *et al.* (1999, p. 791) recommandent également une position hybride *emic-etic*. Ils l'appliquent aux principes de justice distributive et procédurale, des concepts typiques de la littérature anglo-saxonne. Il existe un nombre limité de principes de base définissant le juste et l'injuste. Ils sont déclinés de manière différente suivant les langues et les cultures. Morris *et al.* soutiennent que les recherches *etic* ont tendance à mettre en valeur les composantes les plus abstraites du processus cognitif et que [par contraste] la recherche *emic* apporte des détails concrets qui permettent de mettre en valeur les aspects qualitatifs des construits liés à l'expérience locale. Pour eux, les deux perspectives sont complémentaires, en ce sens qu'elles attirent l'attention des chercheurs sur les différentes composantes des jugements de justice, rendant plus probable que les aspects conceptuels importants soient tous compris. Dans les approches hybrides *emic-etic*, la langue devient un informateur clé.

Des approches de traduction sémantiques plutôt que lexicales

Les approches sémantiques permettent de dériver les sens *emic* et *etic* à partir du recouvrement des champs sémantiques entre langues. Le postulat est qu'il existe à la fois des facettes de sens partagées et des facettes de sens spécifiques à chaque culture. Des chercheurs pur *emic* critiqueront une telle position en argumentant que les positions *etic* et *emic* sont inconciliables. Pourtant l'existence même de dictionnaires de langue et leur utilisation pour la traduction d'instrument de recherche en management interculturel apporte la preuve qu'une part importante du sens est partagée entre langues. Mais les limites des dictionnaires sont aussi la preuve des

spécificités de chaque langue. Par conséquent, le problème devient de repérer le sens *emic*, non partagé, et le sens *etic*, partagé, et de les distinguer dans des concepts apparemment similaires au plan lexical.

Des concepts comme l'opportunisme, le leadership, la motivation, etc. peuvent avoir des facettes partagées par différentes langues/cultures mais l'une de ces facettes peut être accentuée de manière *emic* dans une langue/culture alors qu'elle est presque ignorée par une autre langue/culture. Lors du projet Globe, un questionnaire sur le leadership fut administré dans plus de 60 pays, comprenant l'expression « leadership charismatique », laquelle ne pouvait pas être traduit en iranien³. En fait, cette facette du leadership est tellement évidente pour les Iraniens que le leadership charismatique, loin d'être inconnu, est entièrement pris en compte, implicitement, dans les concepts de leader et de leadership, laissant ainsi dans l'ombre les autres dimensions du concept d'origine liées à l'autorité de rôle ou l'expertise. Les dimensions sous-jacentes d'un construit peuvent ne pas être affectées de poids équivalents suivant les langues/cultures, ni articulées de la même manière au sein du construit.

La différence de sens vient à la fois de la nature et du degré de recouvrement des champs sémantiques. Elle peut être examinée entre différentes langues pour des mots et des expressions lexicalement équivalents en comparant systématiquement le sens dans la langue d'origine et en langue cible. Le premier indice résulte de l'observation des sens multiples d'un mot. Lorsqu'un concept dans la langue d'origine a des sens multiples dans la langue cible, c'est une indication que la langue cible en offre une description plus riche (par exemple : l'espagnol est plus détaillé dans la description de la beauté alors que l'anglais est plus riche dans la description de l'attente). On peut également utiliser le sens central, le sens modal, à la fois dans la langue d'origine et les langues cibles, dans le but d'évaluer leur degré de recouvrement. En français la décision est principalement « l'acte de décider », en anglais c'est « *a judgment, conclusion, or resolution, reached or given* » (Collins), et secondairement seulement l'acte de décider. Alors que presque toutes les langues comportent des acceptions de la décision en tant que processus et en tant que résultat, le français met le processus et la forme en avant (et sûrement, en tant que société à forte distance hiérarchique, de manière à peine implicite, le pouvoir qui lui est lié) et l'anglais le résultat et le contenu (qui va inspirer l'action qui suit).

Les différences dans la fréquence d'utilisation de mots lexicalement équivalents aussi bien que les jugements de valeur placés sur les mots entre langue d'origine et langue cible sont également des indicateurs potentiels de différentiels de sens. Un sens péjoratif indique le plus souvent une orientation normative. Par exemple, le mot anglais *issue* (très fréquent dans les textes anglais) correspond le plus souvent au mot français *problème* (très fréquent dans les textes français). Mais son équivalent lexical en anglais « *apparent* » (provenant de la rétro-translation *back translation*), *problem*, est moins utilisé en anglais. *Problem* a une connotation de conflit (différend et dispute sont proposés comme synonyme par le dictionnaire Collins) qui est estimé plus positivement (ou moins négativement) par la langue française⁴ que par la langue anglaise.

Sens figurés et sens propres peuvent aussi être utilisés pour explorer l'équivalence conceptuelle. Le sens figuré, un mécanisme rhétorique de base, est assez rare en anglais, alors que d'autres langues, comme l'allemand et le français, en font une plus grande utilisation. Au-delà du sens propre, le sens figuré nous parle de l'expérience locale. Par exemple, l'utilisation intensive du mot anglais *head* comme sens figuré pour désigner le patron, le top management ou la sphère de prise de décision dans une

(Suite page 14)

3. Cet exemple a été rapporté par Ali Dastmalchian de l'Université de Lethbridge (Canada) qui a été responsable de la partie iranienne du projet GLOBE concernant l'étude entre les pays sur le leadership pour plus de 60 pays.

4. Voir pour illustration le chapitre intitulé "Face à face France" par Fukuyama (1994).

(Suite de la page 13)

organisation, en dit beaucoup sur le caractère expérientiel du pouvoir et de la hiérarchie.

La principale limite à l'utilisation lexicale de la rétro-traduction (*back translation*) est que la langue d'origine « ferme » le sens couvert et ne facilite pas la découverte d'un sens *emic* à la fois dans la langue cible et dans la langue d'origine. Un bon exemple de la façon dont la rétro-traduction (*back translation*) peut être utilisée comme instrument d'investigation plutôt que comme simple mécanisme technique est donné par les commentaires de Levine (1988) sur une de ses recherches comparant les concepts américain et brésilien de ponctualité. Il prend l'exemple de la traduction en portugais d'un questionnaire contenant le verbe « attendre » : « Plusieurs de nos questions évoquaient combien de temps la personne interrogée attendrait que quelqu'un arrive (*wait for someone to arrive*) versus quand ils espéraient que la personne arriverait (*when they hoped a person would arrive*) versus quand ils comptaient réellement sur l'arrivée de la personne (*when they actually expected the person would come*). Malheureusement pour nous, il s'avéra que les verbes *to wait*, *to hope*, et *to expect* sont tous typiquement traduits par le seul verbe *esperar* en portugais [il en est de même en français où le verbe *attendre* ne correspond pas vraiment aux mêmes nuances que les verbes anglais]. De bien des façons, nos difficultés de traduction nous ont appris plus sur les différences de conception du temps entre Brésiliens et Anglo-Saxons que ne l'ont fait les réponses des sujets interrogés aux questions. » (Levine, 1988, pp. 48-49).

L'utilisation de la rétro-traduction (back translation) pour évaluer le degré de convergence conceptuelle entre langues

La rétro-traduction (*back translation*) peut être utilisée pour évaluer le degré de divergence dans l'interprétation de concepts de base à travers différents contextes linguistiques, plutôt que pour imposer le sens d'origine dans le contexte linguistique cible. Le degré d'équivalence de sens devient alors une base pour décider si les concepts d'origine peuvent être transposés dans un cadre interculturel. Par exemple, le mot anglais *hair* semble être un équivalent *etic* du mot français « cheveu ». Cependant, le cheveu est seulement un « poil de la tête » (*hair of head*), un poil sur le crâne (un sens *emic* caché), assez apparent dans le *capello* italien ou dans le *cabello* espagnol ou apparaissent bien le radical « cap » (du *caput* latin, du *Kopf* allemand) et le *pelo* de poil. Mais qui, en tant que cheveu, sonne en français de façon radicalement différente. Cela exclut les poils de la barbe qui sont dans la catégorie « poil » (poil de barbe) comme les poils du corps. En français, « poil » a une connotation masculine alors que « cheveu » est neutre (Usunier, 2001). Les univers de produits de soin pour les cheveux et de soin pour le corps (poils) sont strictement séparés. Ce n'est pas le cas dans les pays d'Europe du Nord qui, le plus souvent, ont un mot unique (*Haar*, *Hair*, ...) et qui ont lancé les premiers savons liquides (Bliv suédois). Il est plus difficile pour les consommateurs d'accepter un produit combiné soin pour le corps et pour les cheveux lorsque la langue sépare les deux univers, ce qui a des conséquences importantes en marketing mais aussi explique peut-être la force des Français dans la cosmétique. Il existe des cas contraires, où l'anglais et l'allemand ont deux concepts pour seulement un en français (« faire » signifie à la fois *to do* et *to make*, *tun* et *machen*).

La divergence sémantique entre langue d'origine et langue cible peut prendre deux formes : le sens d'origine peut être plus étendu que celui de la langue cible, comme dans l'exemple du *leadership* cité plus haut où le concept anglais comprend plus de facettes que le concept iranien. Inversement, le mot de la langue cible peut avoir plus

de sens liés à l'expérience locale que son équivalent lexical dans la langue d'origine. Ainsi, l'institution allemande de *Aufsichtsrat* a pour équivalent lexical en français le « comité de surveillance ». Bien que cette traduction ne soit pas mauvaise en soi (il s'agit d'un équivalent lexical accepté dans l'Union européenne pour des textes légaux concernant les statuts de l'entreprise), elle perd son sens *emic* lié à *qui surveille quoi* dans *quels* buts dans *quel type de société* et dans quel environnement économique. En fait, la présence dans le *Aufsichtsrat* d'employés associés à la prise de décision stratégique en fait un concept *emic* allemand. Ceux, qui ne sont pas habitués à ce que les employés soient proches des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise, n'apercevront pas cette facette cruciale du concept.

L'utilisation non-technique de la rétro-traduction permet d'explorer les aspects expérientiels de l'équivalence conceptuelle. En outre, l'évaluation des sens *emic* et *etic*, permet d'identifier les faux amis et l'« *emicité* » cachée dans les concepts apparemment *etic*. Les faux amis sont des mots qui ont une orthographe similaire mais une signification différente dans deux langues. Un bon cas de *faux ami* est le concept français d'« implication » qui correspond généralement à *involvement* et non pas au concept anglais d'*implication* qui a une connotation légale (de même que le concept espagnol d'*implicación*). Un cas typique d'*emicité* cachée est le concept correspondant au mot anglais *household*, largement utilisé dans la recherche en marketing et les études de marché. Le concept allemand de *Haushalt* et le concept français de *foyer*, sont lexicalement équivalents mais ne le sont pas nécessairement de manière expérientielle. Mytton (1996) se réfère ainsi au cas du Nord du Nigéria où les personnes vivent souvent au sein de familles étendues, dans des *compounds*⁵ ou *gida* (le mot retenu comme équivalent du terme *household*) qui sont difficiles à comparer avec le concept de *household* répandu en Occident qui reflète l'unité de vie de la famille nucléaire.

Utiliser l'étymologie comparative pour générer un inventaire interculturel des facettes d'un concept : le cas de la « confiance »

L'étymologie est l'étude scientifique de l'origine des mots. Bien que leur sens original soit souvent perdu, les racines des mots nous informent sur les différentes facettes d'un concept lexicalement équivalent et soulignent lesquelles de ces facettes étaient originellement mises en relief par différentes langues. Ainsi, l'équivalent lexical parfait du mot anglais *advertising* est le mot français *publicité* (et non le mot anglais *publicity*). Ils viennent tous les deux de racines latines : *publicité* vient du latin *publicare* qui signifie « faire connaître », et *advertising* vient de *advertere*, qui veut dire « changer d'avis ». Le mot allemand pour publicité (*Werbung*) est lié à l'idée de recrutement de partisans, d'électeurs, etc., donc de personnes consommatrices de la marque. Le raisonnement à tenir n'est pas du tout que le français mettrait l'accent sur le côté informatif de la publicité et les locuteurs anglais souligneraient son caractère persuasif et parfois manipulateur. Ce serait de la surinterprétation pure. Cette différence implique seulement qu'une manière de comprendre quelles facettes peuvent être utilisées conjointement dans différentes versions linguistiques d'un instrument de recherche est de générer au départ un inventaire interculturel des facettes du concept à travers une approche d'étymologie et de sémantique comparées. Le mot chinois pour publicité, *Guanggao* est composé de deux caractères, *guang* (广) et *gao* (告), le premier signifiant large, vaste, cependant que *gao* implique d'annoncer et d'informer. De ce fait, le sens littéral de *Guanggao* est d'annoncer ou de diffuser une information à un grand nombre de personnes, ajoutant la notion de communication de masse à l'étymologie anglais et française.

(Suite page 16)

5. Le mot, surtout lié à l'anglais d'Afrique du Sud, désigne une enceinte où des travailleurs indigènes ont leur maison.

(Suite de la page 15)

Le concept de confiance est maintenant de plus en plus largement appliqué, particulièrement dans des domaines où les interactions interculturelles sont fréquentes, comme la résolution de conflit dans les entreprises conjointes ou la mise en œuvre de contrats. Le concept de confiance est considéré comme conceptuellement équivalent entre langues et cultures. Fukuyama (1994, p. 26), contrastant des sociétés à haut niveau de confiance (Allemagne, Japon) et les sociétés à faible niveau de confiance (Chine, France), définit la confiance comme « l'attente qui se développe au sein d'une communauté de comportements réguliers, honnêtes et coopératifs, fondés sur des normes communes partagées, de la part d'autres membres de cette communauté. »

En examinant comment la confiance est exprimée dans plusieurs langues (anglais, français, allemand, chinois et japonais), nous pouvons explorer les aspects du concept qui sont mis au premier plan par les langues et cultures correspondantes. Le concept anglais de *trust* est la dépendance et la confiance dans la vérité, la valeur, la fiabilité d'une personne ou d'une chose. La dépendance assumée par le *trustor* en remettant ses intérêts au *trustee* est centrale dans le concept anglo-saxon de *trust*, c'est pourquoi l'institution légale de *trust* a été hautement développée dans la tradition anglaise de *Common Law*, alors qu'elle est assez peu présente dans la tradition romain-germanique de *Code Law* [à part la notion récente de *fiducie* introduite en droit français en 2007 qui reste confidentielle]. Le concept allemand de confiance est fondé sur deux verbes : *trauen* et *vertrauen*, les deux signifiant littéralement « *to trust* ». Cependant, les allemands utilisent la première forme, *trauen*, surtout dans un sens négatif, « *Ich traue Dir nicht* » (« Je ne te fais pas confiance »), et la seconde dans un sens positif « *Ich vertraue Dir* » (« Je te fais confiance »). Le préfixe *Ver* indique une transformation. Cela documente la vision du monde qui se trouve derrière le concept allemand de confiance :

1. la position initiale est la méfiance ;
2. seulement après qu'un échange favorable s'est passé, la confiance peut être établie.

Le mot allemand *Vertrauen* fait allusion à la procédure de transformation d'une situation initiale incertaine, de méfiance, en une situation dans laquelle les parties ont construit de la confiance dans la relation.

La notion française de *confiance*, – il en va de même pour les autres langues latines –, est fondée sur le latin *confidentia*, un composé de *cum* (avec, partagé) et de *fides* (foi, croyance) : la notion de partage des croyances communes, de religion ou d'appartenance à un groupe, est centrale dans le concept latin de *trust*. La *confiance* se fonderait ainsi sur la similarité (de foi, de croyance de valeurs, etc.) comme pré-requis d'une relation confiante. Il existe un seul mot en langue française pour « *trust* » et « *confidence* », « *confiance* », suggérant une relative simplicité de la culture française à faible confiance (selon Fukuyama) par comparaison avec les langues anglaises et allemandes. Luhmann (1998), sociologue allemand écrivant en anglais, opère une distinction subtile entre *confidence*, qui est un sentiment vague que nos attentes ne seront pas déçues, et « *trust* » qui exige l'engagement de soi après une évaluation rationnelle des risques, une différence qui n'existe pas (*a priori*) en français, mais que l'on retrouve en partie dans la distinction entre « être confiant » (*confidence* dans *to be confident*) et « faire confiance » (*to trust*). Comme l'anglais et l'allemand, le chinois a deux mots, l'un pour le concept de *trust* (*xìn rèn*) (信任), l'autre pour la notion de *confidence* (*zì xìn*) (自信). Finalement, le mot japonais pour confiance dans l'expression « faire confiance » est *shin-yō* signifiant littéralement « business sincère ». Il est basé sur un composé de *shin*, un caractère

pour « sincérité, fiabilité » et *yō* qui signifie littéralement « quelque chose à faire, une entreprise » (Sakade, 1982). Le *shin-yō* japonais insiste sur l'orientation de la confiance vers le futur, sur une entreprise commune ainsi que les attentes sincères des parties.

Le sens central du concept de confiance est approximativement le même interculturellement (c'est-à-dire accepter de se rendre vulnérable aux actions d'un autre agent dans l'espoir que l'on tirera bénéfice de ses actions), mais les langues mettent en valeur des facettes différentes du concept. Les champs sémantiques des concepts de confiance exprimés par les différentes langues se recouvrent largement mais l'accent dominant mis par une culture peut être révélé par l'investigation linguistique, au moins en tant qu'interprétations et intuitions destinées à être par la suite vérifiées. Les quatre langues/cultures examinées permettent de faire émerger différentes facettes essentielles du concept de *trust* (Usunier, 2000) :

1. le *trust* est le fait de se reposer et d'avoir foi dans les personnes, les mots, et les objets ;
2. le *trust* en tant que confiance est inséparable de la méfiance ; puisque la manifestation évidente de défiance est préjudiciable à l'établissement de la confiance, chaque culture doit gérer le paradoxe de leur inséparabilité ;
3. la confiance concerne le partage d'une « foi » commune, de croyances communes, éventuellement d'une éducation similaire, ou l'appartenance à un même groupe ;
4. la confiance est liée à des accomplissements communs dans le futur.

Eviter de traduire : identifier les concepts emic qui ont un potentiel d'universalité

Il est parfois utile d'éviter de traduire et ainsi d'identifier des concepts apparemment *emic* qui contiennent pourtant un sens universel, et les garder dans leur langue d'origine, par exemple : *goodwill*, *trust* comme institutions comptable ou légale, *ringi* ou *kaizen*, en tant que pratiques managériales. Certains concepts demeurent non traduits comme *guanxi* (关系, grossièrement, « fermer et relier ») parce qu'ils sont perçus comme chinois-*emic*. Alors que la nature *emic* du *guanxi* peut sembler justifiée, l'idée de s'insérer dans des réseaux sociaux (*social networking*) en est proche. Les relations d'affaires entre firmes industrielles travaillant en réseau semblent une réalité assez universelle. Pourtant, la notion même de *guanxi* peut être considérée pour l'essentiel comme spécifiquement chinoise, et plus largement comme une forme de réseau d'affaires qui prévaut en Extrême-Orient, consistant à maintenir des relations avec les organisations appropriées et les individus clés au sein de ces organisations. Le mot chinois *guanxi* correspond au mot *kankei* au Japon et *Kwankyé* en Corée, ce faisant, la socialisation hors bureau offre un espace pour se réunir et convaincre les preneurs de décisions clés dans une atmosphère socialement confortable (Tung, 1996).

Le *Guanxi* mélange comportement social et pratiques commerciales au sein d'un ensemble complexe d'interactions personnelles, à la fois intéressées et désintéressées. Il n'est pas nécessairement dirigé vers des résultats à court terme et consiste en investissements relationnels qui peuvent ou non être invoqués dans le futur. Par exemple, les firmes engagées dans un ensemble de sociétés connectées au sein de ces réseaux sociaux, appelés *guanxihu*, font de leur mieux pour éviter d'embarrasser un partenaire commercial qui connaît des problèmes financiers temporaires. Plus largement, le concept chinois de *guanxi* partage des traits communs avec le concept



(Suite page 18)

(Suite de la page 17)

occidental de *networking*, de gestion en réseau ou de réseautage, selon l'expression québécoise, particulièrement à travers l'accent mis sur le caractère continu des relations d'affaires entre des firmes qui décident de s'engager entre elles dans une conduite coopérative plutôt que compétitive. Il existe, toutefois, des différences significatives que Luo & Chen (1997, pp. 3-4) expliquent ainsi :

« ...le mot *guanxi* se rapporte principalement aux relations personnelles, pas à celles de la société, et les échanges qui ont lieu entre les membres du réseau *guanxi* ne sont pas exclusivement commerciaux, mais également sociaux, impliquant l'échange de *renqing* (obligation sociale ou humaine) et l'octroi de *mianzi* ("face" sociale), ou de statut social. Cette caractéristique conduit parfois à traduire *guanxi* par "capital social". Par contraste, le mot "*networking*" de la littérature occidentale de marketing et de management est principalement associé aux relations commerciales d'entreprise à entreprise. Du fait de cette différence, beaucoup d'hommes d'affaires occidentaux courent le risque de trop mettre l'accent sur les aspects de cadeaux et de dîners bien arrosés [*wining and dining*] d'une relation de *guanxi*, s'approchant ainsi dangereusement d'une tentative grossière de corruption ou au risque d'être perçus comme des "amis de la viande et du vin"⁶ ce qui est une métaphore chinoise pour exprimer la notion de méfiance. »

La notion de « *goodwill* » est un autre exemple de concept *emic* utilisé désormais dans le monde entier. Dans les langues d'Europe du Sud, le terme *goodwill* est utilisé directement en anglais parce qu'il n'existe pas d'équivalent lexical pour un actif aussi intangible que le *goodwill*. Dans les pays où la comptabilité est surtout formulée par voie légale et dirigée vers l'information destinée aux autorités fiscales, un tel concept, qui met l'accent sur la valeur comptable de biens entièrement intangibles paraît assez étrange. L'équivalence conceptuelle du « *accounting goodwill* » a été discutée par Brunovs & Kirsch (1991) dans le contexte de l'harmonisation des normes comptables au plan européen et international. Ces auteurs concluent que la différence conceptuelle la plus significative est celle existant entre le Royaume-Uni et l'Irlande d'un côté et les autres pays d'Europe de l'autre.

« La norme du Royaume-Uni recommande que le *goodwill* soit, dès l'acquisition, porté en déduction directe des réserves, alors que les autres pays exigent que le *goodwill* soit reporté sur les exercices suivants dans le bilan et systématiquement amorti contre le revenu [qu'il génère] sur la durée de vie estimée utile de ce *goodwill*. Cette différence n'est pas seulement une inconsistance, mais représente plutôt un abîme de différence conceptuelle quant à la question sous-jacente de ce que le *goodwill* représente. (Brunovs & Kirsch, 1991, p. 155). »

De façon intéressante, le *goodwill* et le *guanxi* sont des candidats *emic* pour une extension *etic*. Ils doivent ainsi être gardés (autant que possible) dans leur langue d'origine même si, dans le cas du *guanxi*, sa transcription en alphabet romain aboutit à une perte de sens par rapport à l'écriture originale en caractères chinois. Un examen approfondi du contenu des items incorporant des concepts comme *guanxi*, *networking* ou *socialization* à une équipe multiculturelle/polyglotte de recherche en management fournit la base pour améliorer l'*éticité* d'un questionnaire.

6. 酒肉朋友, *jǐu ròu péng you*, des amis « en cas de beau temps » (suivant l'expression anglaise de *fair weather friends*), que l'amitié ne réunit que s'ils ont des intérêts communs et pas en cas de difficultés.

La langue comme ressource clé de la recherche en management comparé

Cette partie propose plusieurs recommandations en vue d'améliorer l'équivalence conceptuelle dans la recherche en management interculturel en se fondant sur les langues impliquées et les méthodes de traduction. Il existe trois pistes liées pour utiliser les procédures de traduction comme opportunités de découverte du sens : la

première piste est fondée sur l'organisation pratique de l'équipe internationale collaborant à la recherche ; la deuxième piste est technique et se préoccupe de relier le sens (texte) et la mesure (statistiques inférentielles), c'est-à-dire d'établir un pont réel entre linguistique et psychométrie. La troisième piste vise à redonner la parole aux intervieweurs et aux répondants, qui le plus souvent ne sont pas associés à la traduction du questionnaire en langue cible, pour encourager leur *feed-back emic*.

Solutions organisationnelles

C'est une pratique habituelle de promouvoir la coopération internationale afin d'améliorer la faisabilité de la recherche en management comparé, surtout au plan de la collecte de données. Cela aboutit parfois à des équipes de recherche nombreuses, parfois plus de 20 chercheurs de différentes nationalités, qui ne sont pas toujours faciles à gérer, surtout quand les chercheurs clés du contexte d'origine, les vrais « intellectuels » du projet, amènent avec eux leur langue, les questions de recherche, les théories sous-jacentes et les instruments de recherche, alors que les « collaborateurs », les « ouvriers » du projet, apportent leur capacité de spécialistes du contexte local et de collecte de données. Cheng (1996) propose une approche prescriptive des équipes de recherche multinationales, où il distingue trois situations suivant que la motivation de base de la recherche est de développer des théories a-culturelles (*culture-free*) (par des répliques directes en contexte étranger), des théories spécifiques d'une culture donnée (des recherches centrées sur une seule culture, mais avec une collaboration internationale) ou des théories contextualisées qui tentent d'intégrer des éléments de différents cadres linguistiques et culturels.

Dans le premier cas, la tâche primaire de recherche consiste simplement à répliquer une étude antérieure (anglo-saxonne) dans un contexte culturel nouveau et différent. Il s'agit en fait du cas le plus fréquent de collaboration internationale en management comparé. Les chercheurs qui répliquent ont une marge de manœuvre très limitée. Leurs tâches se cantonnent à la traduction et (éventuellement) l'adaptation d'instruments de recherche existants. Elle comprend aussi la collecte des données dont ils ne peuvent en général discuter les détails de procédure parce qu'elle doit rester la même quel que soit le pays pour assurer en particulier l'équivalence d'échantillonnage. Les chercheurs issus de la culture/langue d'origine ont le leadership complet et fournissent généralement les débouchés en termes de publications. Selon Cheng (1994), l'apprentissage mutuel est réduit dans ce cas, surtout si le sujet de la recherche en management n'est pas indépendant du contexte linguistique.

Dans les répliques, il existe souvent un grand écart de pouvoir entre les répliqueurs du contexte cible et les chercheurs de la culture/langue d'origine qui ont la compétence et les ressources, et apportent un programme et des méthodes de recherche détaillés. Malheureusement, cette coopération, déséquilibrée par nature, aboutit souvent à rendre les langues utilisées dans le processus de recherche inégales. La vision du monde de la langue d'origine est perçue comme complètement légitime par des répliqueurs (trop) modestes qui oublient naïvement que leur contribution la plus significative consisterait précisément à apporter leurs compétences comme locuteurs de la langue cible et comme membres de la culture locale. Ils transposent le différentiel de compétence méthodologique et académique, le plus souvent réel, à une inégalité linguistique, qui n'a pas de raison d'être dans le cas de recherche en management comparé. Ceci renforce le préjugé suivant lequel la langue d'origine prévaut nécessairement sur les langues cibles.

(Suite page 20)

(Suite de la page 19)

Le troisième cas de collaboration multinationale (visant à développer des théories contextuelles intégrées) suppose l'égalité entre les chercheurs de la culture et de la langue d'origine et leurs partenaires de la culture et de la langue cibles, ce qui n'est pas le cas pour les études de simple répliation. La responsabilité est alors partagée et le processus de recherche devient un véritable défi interculturel en soi, puisque des chercheurs, venant de cultures et de contextes linguistiques divers, doivent dialoguer, parlementer, négocier et calibrer leurs visions et interprétations du phénomène étudié, dans le but de générer un fondement conceptuel commun.

Des procédures objectives sont nécessaires pour réduire les inégalités linguistiques qui sont littéralement « construites » dans le design des collaborations de recherche en management international. Van de Vijver & Leung (1997) préconisent que les instructions d'administration des instruments de recherche soient écrites en langue d'origine mais également dans les langues cibles, afin de minimiser l'erreur de mesure due aux différences de familiarité vis-à-vis des stimulus entre contextes. De la même façon, lorsqu'un instrument a été adapté par traduction, les changements devraient être complètement documentés et les différences de scores moyens entre différentes populations nationales, pour être interprétables, devraient être accompagnées des éléments empiriques permettant de prendre la mesure de l'équivalence conceptuelle et de ses limites.

Une approche de « comité de traduction », fondée sur un groupe de traducteurs bilingues, a été utilisée dans de nombreuses recherches interculturelles (Van de Vijver & Leung, 1997). Soit les membres du « comité de traduction » travaillent ensemble au processus de traduction/rétro-traduction (*back translation*), ce qui est la meilleure solution parce qu'ils sont directement impliqués, soit ils contrôlent l'exactitude du travail fait précédemment par les autres traducteurs.

Décentrer l'instrument de recherche lui-même (et pas seulement la procédure de traduction) est un autre apport linguistique dans la recherche en management interculturel. Le meilleur moyen d'*explorer* l'équivalence conceptuelle est de créer une équipe de chercheurs multilingue/interculturelle qui utilise plusieurs langues cibles en même temps que la langue d'origine. Tous doivent avoir une compétence de recherche en management comparé. Ce dispositif facilite la décentration dans le processus de traduction (*decentering*, Campbell & Werner, 1970). Pour cela, les chercheurs devraient partir d'une base conceptuelle élargie, presque *etic*, qui correspond à des problèmes communs à tous/toutes les langues/cultures. La procédure consiste alors à demander aux locuteurs d'une langue et aux cultures concernées de générer les mots-clés liés à un concept large (par exemple : l'autorité, le contrôle, la délégation, la subordination, etc.), puis de les représenter et de les relier par des cartes cognitives (Eden, 1988). Une équipe de chercheurs choisit ensuite les termes les plus fréquemment cités en lien avec le contexte de chaque langue/culture et les rétro-traduit. L'équipe peut alors faire un bilan et générer des dimensions conceptuelles qui représentent le meilleur compromis entre *etic* et *emic*. La fréquence de référence à certaines facettes du concept commun permet d'évaluer leur degré d'*emicité*.

Une solution finale est d'inverser langue d'origine et langue cible dans le processus. Cela correspond à des recherches centrées sur une seule culture, mais avec collaboration internationale. Ainsi, Michael Bond établit un inventaire des valeurs en Chine fondé sur des valeurs perçues et exprimées par des spécialistes chinois en sciences sociales. Cette liste de valeurs a été ensuite administrée dans vingt-quatre pays. Une nouvelle dimension *etic* a été mise au jour, que Bond a appelé

« dynamisme confucéen » ou « Orientation de long terme », mettant l'accent sur l'éthique Confucéenne appliquée à la vie sociale (Bond, 2000).

Recommandations techniques

Le lien entre linguistique et psychométrie doit être d'abord compris en termes de priorité et en second lieu en termes de *feed-back* de l'informateur. La recherche du sens doit toujours passer en premier : l'étude des recouvrements de champs sémantiques entre langues doit être menée *avant* la finalisation des instruments de recherche. Toutefois, tout ne peut être découvert à ce stade et la mesure psychométrique fournira un *feed-back* supplémentaire sur la qualité de la procédure de traduction et de ses résultats. Comme le souligne Singh (1995, pp. 605-606) :

« Etablir l'équivalence des construits n'est pas une question de tout ou rien. Au contraire, ces procédures peuvent être utilisées pour identifier les items d'échelles [psychométriques] qui ne répondent pas aux attentes en termes d'équivalence de construit. Cela peut être réalisé de deux manières (1) en éliminant les items problématiques de la recherche pour que des conclusions substantielles valides puissent être tirées, et (2) en ciblant certains items qui ont besoin d'être développés plus finement dans les recherches cross-nationales. »

La théorie classique des tests statistiques suppose un modèle linéaire entre scores observés et scores vrais à travers les poids factoriels des items (indicateurs de mesure) qui représentent un construit latent par principe inobservable, c'est-à-dire non directement mesurable. La comparaison des poids factoriels des items entre groupes nationaux et/ou linguistiques peut être utilisée pour détecter l'absence d'équivalence expérientielle. Lorsque les erreurs de mesure sont significativement plus grandes dans les données de la langue cible que dans celles de la langue d'origine, il est probable que certains items ne sont pas compris sur le plan expérientiel de la même manière par les répondants de la langue cible et de la langue d'origine. Lorsqu'une structure factorielle identique n'émerge pas de l'analyse de données cross-nationales, même en supprimant les items problématiques, c'est-à-dire en l'absence d'invariance configurale partielle (d'après les termes de Steenkamp & Baumgartner, 1998), les chercheurs devront réexaminer la partie textuelle des instruments de recherche.

Réexaminer la partie textuelle des instruments de recherche peut se faire au niveau de l'item, en utilisant la théorie de réponse aux items (IRT, *Item Response Theory* ; voir Hambleton *et al.*, 1991 ; Ewing, Salzberger, & Sinkovics, 2005)⁷ : qui permet de calculer un paramètre d'affectivité représentant le degré auquel chaque personne interrogée trouve difficile d'être d'accord (ou de ne pas être d'accord) avec un item particulier. Un certain nombre de procédures cognitives expliquent la déviation des scores observés par rapport aux scores « vrais ». Certains processus sont liés à des paramètres situationnels (humeur, événements distrayant le répondant), d'autres sont liés aux styles de réponse et à différents biais comme celui de désirabilité sociale, mais également à la complexité cognitive de la tâche du répondant. La théorie de réponse aux items apporte un signal du possible manque d'équivalence expérientielle due à l'absence de familiarité avec les concepts et le contexte évoqués dans le libellé des items. La mesure psychométrique sert ainsi comme signal indiquant qu'un problème d'équivalence conceptuelle peut avoir été ignoré au stade de la traduction.

Revenir à un stade antérieur dans le processus de recherche interculturelle est généralement ressenti comme une décision embarrassante. Si la collecte de données interculturelles a été parachevée, les chercheurs évitent un retour en arrière, au stade de la traduction/adaptation des instruments, à cause des contraintes budgétaires.

(Suite page 22)

7. La théorie classique des tests et la théorie de réponse aux items sont souvent artificiellement opposées. La première suppose une relation linéaire entre mesures observées et variables latentes alors que la théorie de réponse aux items (aussi appelée théorie des traits latents) suppose un modèle plus général, non-linéaire qui relie la probabilité d'accord avec un item à la variable latente par une régression logistique avec un paramètre de discrimination (ou de sensibilité) et un paramètre de difficulté (ou d'affectivité) (modèle de Rasch). Toutefois, ces approches sont, de mon point de vue, plutôt complémentaires que rivales dans leur capacité de suggérer l'absence d'équivalence expérientielle et de fournir un *feed-back* sur le possible recouvrement sémantique entre langues. La théorie classique des tests, surtout lorsque elle est appliquée par analyse factorielle confirmatoire multigroupe sur la base de modèles d'équations structurelles, permet d'avoir une vue globale de l'équivalence de mesure dans un ensemble de données nationales/culturelles, alors que la théorie de réponse aux items, qui est fondée sur un postulat d'indépendance locale de chaque paire d'items, sert à mesurer la déviation d'un item entre caractéristiques observées et latentes.

(Suite de la page 21)

Même si elles sont compréhensibles, de telles décisions expliquent les résultats parfois décevants dans les extensions interculturelles d'échelles psychométriques d'origine américaine.

Encourager un *feed-back emic*

Il est important de traiter avec beaucoup de soin la traduction des instruments de recherche, *avant* d'entrer dans les étapes d'administration de l'instrument et de collecte des données. Certaines dispositions pratiques permettent de mieux apprécier le degré d'équivalence expérientielle, en particulier la technique de traduction aveugle parallèle qui consiste pour plusieurs traducteurs à traduire indépendamment de la langue source vers la langue cible. La traduction parallèle favorise l'émergence et la découverte de sens *emic* sur la base des différences textuelles entre traducteurs indépendants. Elle peut être combinée avec la rétro-traduction (*back translation*) et avec l'approche du comité de traduction pour rédiger le texte final des instruments traduits. Un tel comité impliquera typiquement quatre traducteurs (deux en « version », deux en « thème ») et les chercheurs du contexte d'origine et des contextes cibles en tant qu'experts de la recherche au fond. Une telle démarche de traduction peut sembler lourde et coûteuse, mais elle évite que les coûts de recherche soient considérés plus tard comme des « coûts irrécupérables » (*sunk costs*) parce que les données sont peu comparables du fait du manque d'équivalence expérientielle. La question centrale devient alors de décider comment le budget de recherche doit être alloué aux différentes étapes du processus de recherche.

Le travail en comité de traduction peut être complété par un pré-test systématique des instruments (après adaptation à la langue et à la culture cible) sur un petit échantillon d'environ vingt répondants dans chaque pays. Pour qu'un *feed-back emic* puisse émerger, on doit proposer aux *interviewers* (surtout s'ils n'ont pas été impliqués dans la rédaction du questionnaire) et aux interviewés de commenter les questions et d'expliquer ce qui est culturellement pertinent pour eux et ce qui ne l'est pas. Après les *interviews*, les interviewés doivent se voir offrir l'opportunité d'élaborer en toute liberté sur ce qu'ils pensent des questions, des situations et des expériences décrites dans les instruments, et ainsi de fournir un *feed-back emic* sur les construits de la culture d'origine. Les *interviewers* peuvent fournir au comité de traduction/adaptation le *feed-back* issu des commentaires du pré-test, en particulier les subtilités de sens, le contexte d'usage des mots, et les aspects expérientiels des items. Il s'agit de la meilleure façon de mettre en lumière l'enracinement concret de concepts abstraits, suivant en cela les recommandations de Morris *et al.* (1999).

Conclusion

En management comparé, la vue purement instrumentale de la langue, en tant que véhicule neutre des idées et des concepts, a conduit au développement d'un corps de savoir artificiellement homogène et standardisé. Hofstede a judicieusement mis en question l'universalité des théories du management américain (Hofstede, 2001). Le présupposé suivant lequel un texte en langue anglaise est universel sur le plan du sens s'appuie sur le rôle central de l'anglais, à la base à la fois des pratiques du commerce international et du monde académique global en management depuis plusieurs décennies. Cela conduit à une prophétie auto-réalisatrice. Ceux dont l'anglais n'est pas la langue maternelle (et donc en quelque sorte pas leur « langue culturelle ») ont dû, bon an mal an, ajuster leurs mots et leur univers mental afin d'adopter une perspective dite « globale », qui est en fait complètement imprégnée de concepts anglophones. Les chercheurs en management non-anglophones, à force

d'être exposés à leur domaine de savoir en langue anglaise, finissent par penser d'abord en anglais et ensuite seulement dans leur langue maternelle.

La langue est-elle intentionnellement négligée dans la recherche en management comparé, international et interculturel ? Certainement. Ignorer activement les visions du monde présentes dans d'autres langues était, et est toujours, un moyen sûr d'éviter la mise en cause de savoirs américains en management en ne les exposant pas au défi de concepts étrangers. En fait, très peu de concepts étrangers ont été importés aux États-Unis, mis à part quelques mots-clés japonais liés à la réussite des entreprises japonaises sur le marché mondial. Toutefois, l'impact profond des systèmes d'écriture extrême-orientaux (essentiellement chinois et japonais) sur la création de savoir a rarement été abordé dans toute l'ampleur de ses conséquences sur les styles de management. Cela suggère que le problème philosophique de savoir si la langue est un instrument neutre de communication ou si nous sommes également instrumentés par la langue, se mêle très profondément avec des intérêts idéologiques et économiques. Les membres d'un groupe linguistiquement dominant à une époque historique donnée (les Grecs dans l'antiquité, les Français aux XVII^e et XVIII^e siècle en Europe, les Anglo-Saxons au cours des XIX^e et XX^e siècles) ont un intérêt fort à considérer la langue en général, y compris leur propre langue, comme un véhicule neutre de communication.

Le recours constant à l'anglais comme *lingua franca* dans la recherche en management interculturel tend à estomper les différences culturelles entre contextes linguistiques. Le fait de comparer entre différentes cultures, sans prendre en compte les différences de langue aboutit à des conclusions biaisées et appauvries. Toute recherche en management comparé doit inclure une phase préliminaire d'évaluation de l'équivalence conceptuelle fondée sur l'approche sémantique. Le sens *etic* et les sens *emic* clés doivent être examinés avant de transposer des instruments de recherche dans un autre contexte linguistique. La variation n'est évidemment pas illimitée et on peut raisonnablement s'attendre à trouver quelques aspects linguistiques universels. Il n'est pas nécessaire de contrôler tous les construits et chaque phrase, mais au moins l'équivalence conceptuelle des concepts clés devrait être examinée entre contextes linguistiques et discutée entre chercheurs. Une partie de l'agenda de la recherche en management comparé devrait se focaliser sur l'émergence progressive d'un corpus de sens *etic* et *emic* pour des concepts clés exprimés dans les langues importantes.

Références

- Baumgartner Hans & Steenkamp Jean-Benedict E.M. (2001) "Response styles in marketing research: A cross-national investigation", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n° 2, May, pp. 143-156.
- Berry John W., Poortinga Ype H., & Pandey Janak [ed.] (1997) *Handbook of Cross-cultural Psychology: Theory and Method*, 2nd edn, vol. 1, Boston, Allyn & Bacon.
- Bond Michael H. (2000) "Localizing the imperial outreach: The Big Five and more in the Chinese culture", *American Behavioral Scientist*, vol. 44, n° 1, pp. 63-72.
- Brunovs Rudolf & Kirsch, Robert J. (1991) "Goodwill accounting in selected countries and the harmonization of international accounting standards", *Abacus*, vol. 27, n° 2, pp. 135-161.
- Campbell, Donald T. & Werner Oscar (1970) "Translating, working through interpreters and the problem of decentering", in Naroll Raoul & Cohen Ronald [eds], *A Handbook of Method in Cultural Anthropology*, New York, The Natural History Press, pp. 398-420.

(Suite page 24)

(Suite de la page 23)

- Deutscher Irwin (1973) “Asking Questions Cross Culturally: Some Problems of Linguistic Comparability”, in Warwick Donald P. & Oskerson Samuel [eds], *Comparative Research Methods*, Englewood Cliffs, (NJ), Prentice Hall, pp. 163-186.
- Ewing Michael T., Salzberger Thomas & Sinkovics Rudolf R. (2005) “An alternative approach to assessing cross-cultural measurement equivalence in advertising research”, *Journal of Advertising*, vol. 34, n° 1, Spring, pp. 17-36.
- Fukuyama Francis (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, The Free Press.
- Geertz Clifford (1983) *Local Knowledge. Further Essays in Interpretative Anthropology*, New York, Basic Books, Inc.
- Ha Francis Inki (1995) “Shame in Asian and Western cultures”, *American Behavioral Scientist*, vol. 38, n° 8, pp. 1114-1131.
- Hagège Claude (1985) *L’Homme de Paroles*, Paris, Fayard.
- Hall Edward T. (1976) *Beyond Culture*, New-York, Doubleday. Traduit en français sous le titre *Au delà de la Culture*, Paris, Editions du Seuil, 1979.
- Hambleton Ronald K., Swaminathan Hariharan & Rogers H. Jane (1991) *Fundamentals of Item Response Theory*, Newbury park (CA), Sage Publications, Inc.
- Harpaz Izhak (1996) “International Management Survey Research”, in Punnett Betty Jane & Shenkar Oded [eds], *Handbook for International Management Research*, Cambridge (MA), Blackwell Publishers, pp. 37-62.
- Hofstede Geert (2001) *Culture’s Consequences*, 2nd edn, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Holden Nigel (1998) “Viewpoint: International marketing studies – time to break the English -language strangle-hold?”, *International Marketing Review*, vol. 15, n° 2, pp. 86-100.
- Hui C. Harry & Triandis Harry C. (1985) “Measurement in Cross-Cultural Psychology: A review and comparison of strategies”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 16, n° 2, pp. 131-152.
- Kluckhohn Florence R. & Strodtbeck Fred L. (1961) *Variations in Value Orientations*, Westport (CT) Greenwood Press.
- Kotler Philip (1967) *Marketing Management: Analysis, planning, and control*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall (13^{ème} édition, 2009, co-auteur: Kevin Lane Keller).
- Levine Robert V. (1988) “The pace of life across cultures”, in McGrath Joseph E. [ed.], *The Social Psychology of Time: New perspectives*, Newbury Park (CA), Sage Publications, pp. 39-62.
- Luhmann Niklas (1988) “Familiarity, confidence, and trust”, in Gambetta Diego [ed.], *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships*, Oxford, Blackwell, pp. 94-107.
- Luo Yadong & Chen Min (1997) “Does guanxi influence firm performance?”, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 14, n° 1, avril, p. 1-16.
- Luo Yadong & Shenkar Oded (2006) “The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context”, *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n° 3, May, p. 321-339.
- Morris Michael W., Leung Kwok, Ames Daniel & Lickel Brian, (1999) “Views from inside and outside: Integrating Emic and Etic insights about culture and justice judgment”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, October, p. 781-796.
- Mytton Graham (1996) “Research in new fields”, *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, n° 1, p. 19-32.
- Peng Tai-Kuang, Peterson Mark F. & Shyi Yuh-Ping (1991) “Quantitative methods in cross-national management research: Trends and equivalence issues”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, n° 2, March, pp. 87-107.

- Rizzo John R., House Robert J. & Lirtzman Sidney I. (1970) "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, n° 2, June, pp. 150-163.
- Roussel Patrice, Durrieu François, Campoy Eric & El Akremi Assaad (2002) *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.
- Sakade Florence (1982) *A Guide to Reading and Writing Japanese*. Tokyo, Charles E. Tuttle.
- Sapir Edward (1929) "The Status of Linguistics as a Science", *Language*, n° 5, pp. 207-214.
- Sechrest Lee, Fay Todd L., & Zaidi Hafeez S.M. (1972) "Problems of Translation in Cross-Cultural Research", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 3, n° 1, March, pp. 41-56.
- Shaffer Bryan S. & Riordan Christine M. (2003) "A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best-Practices Approach", *Organizational Research Methods*, vol. 6, n° 2, p. 169-215.
- Shenkar Oded & Von Glinow Mary Ann (1994) "Paradoxes of Organizational Theory and Research: Using the Case of China to Illustrate National Contingency", *Management Science*, vol. 40, n° 1, January, p. 56-71.
- Shimp Terence A. & Sharma Subhash (1987) "Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, n° 26, August, pp. 280-289.
- Singh Jagdip (1995) "Measurement issues in cross-national research", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 3, p. 597-620.
- Steenkamp Jan-Benedict E.M. & Baumgartner Hans (1998) "Assessing measurement invariance in cross-national consumer research", *Journal of Consumer Research*, vol. 25, n° 1, June, pp. 78-90.
- Tangney June Price (1995) "Recent advances in the empirical study of shame and guilt", *American Behavioral Scientist*, vol. 38, n° 8, pp. 1132-1145.
- Tung Rosalie L. (1996) "Negotiating with East Asians", in Ghauri Pervez N. & Usunier Jean-Claude [eds], *International Business Negotiations*, Oxford, Pergamon/Elsevier Science, pp. 369-81.
- Usunier Jean-Claude (2000) *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*, Paris, Vuibert.
- Usunier Jean-Claude (2001) "La négociation face aux barrières du langage", *Revue Française de Gestion*, n°135, p. 39-50, septembre-octobre.
- Van de Vijver Fons & Leung Kwok (1997) *Methods and Data Analysis for Cross-cultural Research*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- West Joel & Graham John L. (2004) "A linguistic-based measure of cultural distance", *Management International Review*, vol. 44, n° 3, pp. 239-260.
- Wittgenstein Ludwig (1958) *Philosophische Untersuchungen*, Traduit par G.E.M. Anscombe sous le titre *Philosophical Investigations*, Oxford, Basil Blackwell.
- Zheng Li-Hua (1995) *Les Chinois de Paris et leurs Jeux de Face*, Paris, L'Harmattan ■