

La communication au sommet stratégique : une approche discursive des mécanismes de convergence dans un groupe de hauts gestionnaires

Jo M. Katambwe, Ph.D.

Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé

Cet article propose une analyse du discours des cadres supérieurs dans le contexte d'une prise de décision stratégique. À travers une perspective constructionniste et pragmatique, le discours est considéré comme une suite d'actes de langage opérant des sous-textes implicites différents, c'est-à-dire des présuppositions et des prétentions encastrées dans les contenus propositionnels que les acteurs tiennent pour acquis et qu'ils tentent de concilier grâce à des méta-actes de langage ligatifs (qui ont la propriété de faire tenir ensemble les énoncés). L'article met à profit cette perspective pour décrire le mécanisme discursif à travers lequel les cadres supérieurs résolvent le paradoxe de la discussion stratégique. D'après ce paradoxe, une plus grande explicitation des contenus aboutit à une meilleure décision et à une plus grande détérioration des relations qui diminue alors la qualité de la décision. Le mécanisme identifié montre comment les idées sont explicitées tout en ménageant les relations entre les acteurs. Enfin, une explication est offerte quant à la plausibilité du mécanisme identifié.

Mots clés

ACTES DE LANGAGE, CONSENSUS, STRATÉGIE D'INTERACTION, DÉCISION STRATÉGIQUE

Introduction

Aujourd'hui, dans les services comme dans l'industrie, le travail en équipe est de plus en plus la norme. Ces équipes, dépendamment des contextes organisationnels, portent des noms différents. On parle ainsi d'équipe multidisciplinaire dans le secteur de la santé et de la recherche, ou d'équipe multifonctionnelle dans le secteur de l'industrie pour faire référence à des acteurs travaillant ensemble sur des projets, des cas/dossiers ou des problèmes et ayant des capacités, des compétences, des qualifications et même des

cultures différentes. Pour travailler ensemble, ces acteurs évoluent dans des structures de communication telles des réunions où ils doivent trouver une façon optimale d'échanger et plus particulièrement de discuter entre eux pour arriver à des décisions de qualité et avoir un consensus autour de ces décisions (Frey, 2003).

Mais ces équipes ne se retrouvent pas qu'au niveau intermédiaire et opérationnel des organisations. On les retrouve sous d'autres appellations (par exemple « le comité de gestion », « le conseil d'administration ») au niveau stratégique également. Là aussi des acteurs-clés de l'organisation, les cadres supérieurs ou hauts gestionnaires qui forment ce qu'on appelle le sommet stratégique (en référence à la pyramide organisationnelle), doivent travailler conjointement vers l'atteinte d'un objectif immédiat commun. Là plus qu'ailleurs, les décisions que ces équipes doivent prendre sont stratégiques dans la mesure où elles sont complexes et importantes en termes de conséquences.

La façon dont ces équipes au sommet stratégique fonctionnent pour arrêter des décisions consensuelles dans le contexte de la diversité cognitive et culturelle n'est pas très bien connue (Zorn et Thompson, 2002). La présente contribution veut apporter une pierre modeste à l'édifice de cette problématique de recherche.

La recherche en communication organisationnelle a souvent privilégié une vision simpliste de la communication naïvement conçue comme un processus de transmission. Dans cette perspective fonctionnaliste, la communication est un produit de la taille et de la structure de l'organisation. C'est une variable dépendante ou tout au plus intermédiaire (Likert, 1967) dont la fonction est de réduire l'incertitude des acteurs dans la prise de décision. Or, la prise de décision dans les organisations n'est pas seulement une procédure où des acteurs arrêtent des actions à entreprendre en fonction d'une définition de la situation et d'une évaluation objective des causes, des conséquences et de l'importance de ces conséquences. Nous savons depuis longtemps que c'est aussi et surtout l'occasion où se créent, se renforcent ou se dénouent des coalitions (Cyert et March, 1963). Ces coalitions sont des points de convergence plus ou moins limitée entre les acteurs dont le but est de peser sur l'éventuelle décision et faire valoir son point de vue. La prise de décision comme tâche essentielle au sommet stratégique n'est donc pas un événement qui n'impliquerait que des contenus exempts de toute subjectivité. Elle suppose, comme tout phénomène de communication, des aspects liés au contenu et à la relation entre les acteurs.

La problématique de recherche

La convergence comme processus d'accord ou de consensus (Rogers et Shoemaker, 1971) n'est pas un processus mécanique. Elle suppose des échanges verbaux sous la forme de négociations entre des acteurs qui acceptent et/ou qui rejettent des offres d'actes de langage (Habermas, 1987). Elle implique donc un processus discursif qui rend possible l'action organisée. Dans cette veine, la communication est un processus d'interaction où les acteurs agissent les uns avec/pour/contre les autres par le biais d'actes de langage (Austin, 1962; Searle, 1969; Vanderecken, 1988). Le but de ces interactions est de construire une réalité communément validée qui puisse induire des actions conjointes conformes à cette réalité.

Au sujet de cette convergence dans les équipes au sommet stratégique, bien peu de recherches ont été publiées, en particulier dans la perspective constructionniste qui est la nôtre. Dans la perspective fonctionnaliste, les recherches menées ont cherché à comprendre comment les connaissances partagées (shared cognitions) et les modèles mentaux, aussi appelés cartes cognitives, interagissent avec les éléments du contexte organisationnel pour produire des décisions de qualité (Ensley et Pearson, 2005; Jackson, 1992; Murray, 1989; Schweiger, Sandberg, et Rechner, 1989; Schwenk, 1990;). Bien que l'antécédent des connaissances partagées soit théoriquement l'interaction et qu'on reconnaisse par ailleurs dans ces études que « the sharing of strategic mental models is the outcome of discourse among team members about the strategic direction of the firm » (Ensley et Pearson, 2005, p. 272-273), aucune de ces recherches n'a adopté une démarche discursive pour tenter de comprendre l'impact du discours sur le partage, c'est-à-dire la convergence ou le consensus entre les acteurs. Prenant pour acquise l'existence de ce consensus, on a cherché à le mesurer en identifiant dans l'agrégation des scores de questionnaires des chevauchements dans les préférences des cadres supérieurs (Dess, 1987) ou des chevauchements de leurs cartes cognitives (Weick et Bougon, 1989). Les échelles de mesure ont chaque fois tenté ainsi de saisir le consensus à partir des opinions et attitudes des acteurs vis-à-vis certains éléments et événements surgis au cours de la prise de décision collective.

Les recherches dans cette tradition ont néanmoins noté un élément important pour lequel notre recherche tente tout particulièrement d'apporter un éclairage. C'est l'existence de ce qu'on pourrait nommer le paradoxe de la discussion stratégique (Amason, 1996). Ce paradoxe peut être décrit de la manière suivante, selon nous : la discussion qui est une forme de communication active (Moscovici et Doise, 1997) entraîne, grâce à

l'explicitation des prétentions et des présuppositions contradictoires, une meilleure décision collective au plan du contenu. Mais elle entraîne dans le même temps une détérioration des relations entre les acteurs qui n'ont rien ménagé pour rejeter les offres des uns et des autres. Cette détérioration diminue considérablement les chances d'un consensus entre eux autour de cette question. Cette absence de consensus aura plus tard un impact négatif dans l'opérationnalisation de la décision qui perdra ainsi la qualité dont elle était caractérisée au sortir des échanges.

Ce paradoxe a donc motivé la question de départ de cette recherche : comment, d'un point de vue discursif, les acteurs du sommet stratégique s'y prennent-ils pour résoudre le paradoxe inhérent à leurs discussions collectives? Quel est le mécanisme discursif qui le permet et comment celui-ci se caractérise-t-il ?

L'émergence précise que nous voulons analyser est celle de l'accord au sommet stratégique : comment des acteurs (ici le président et les vice-présidents d'une très grande entreprise) avec des objectifs et des points de vue différents finissent par tomber d'accord alors que manifestement, au début des échanges, ils étaient aux antipodes. Notre objectif dans cette étude de cas est donc celui d'analyser les échanges entre les acteurs dans le but de comprendre comment ils *font*, grâce à leurs actes de langage, émerger le consensus au sens Habermassien de l'acceptation par les concernés d'une offre d'acte de langage avec ses prétentions à la validité ou sous-texte.

La description de ce processus devrait nous permettre de voir de quelle façon concrète les acteurs responsables de la coordination et de l'intégration d'une organisation s'y prennent pour réarticuler des sous-textes à partir de leurs actes de langage et faire ainsi émerger une entente ou un accord. Pour suivre à la trace cette dynamique, nous avons introduit les concepts taxémiques (Kerbrat-Orecchioni, 1990; Vion, 1992) de méta-acte inclusif et exclusif. Ceux-ci ont été opérationnalisés comme des actes de langage complexes qui sont à la fois primaires, stratégiques (qui éloignent ou rapprochent; qui nous font perdre ou gagner des places) et directs ou indirects et qui ont la propriété, grâce à la modalisation, de commenter positivement (inclusion) ou négativement (exclusion) d'autres actes de langage. En tenant compte ou non de ce que les autres acteurs disent ou font (l'interaction en tant que « *heedful interrelating* » chez Weick et Roberts, 1993), ces méta-actes de langage font et défont de la sorte le lien entre les acteurs organisationnels et nous renseignent ultimement sur leur façon de s'accorder.

Contrairement aux approches conventionnelles qui ont tendance à privilégier l'une ou l'autre des deux dimensions de la communication, nous

montrons dans cet article que les acteurs ont utilisé une « machinerie » spécifique pour arriver à s'accorder, machinerie que nous nommons mécanisme de convergence. Ce mécanisme de convergence, qui est dans ce cas-ci l'indirection au niveau du contenu et l'ambiguïté au niveau de la relation, est configuré par le jeu entre ce qui est dit (texte ou énoncé), ce qui est fait (action) et la manière de le dire ou de le faire (stratégie). C'est la raison pour laquelle nous appelons analyse du discours notre approche du matériau constitué par les direx et les actes des acteurs (Charraudeau et Maingueneau, 2002; Potter, 1998). Cette analyse nous révèle les sous-textes et les stratégies interactionnelles (au sens de la théorie de la politesse) que les acteurs mobilisent pour ne pas perdre la face dans ces échanges (Brown et Levinson, 1987). Ce sont ces sous-textes et ces stratégies qui contribuent au phénomène d'émergence que nous sommes donc attelés à mettre en évidence et à caractériser.

Quelques considérations théoriques

Dans l'optique de la communication généralisée, le discours ne peut être tenu comme un simple reflet de l'émergence d'un accord qui se passerait ailleurs et que la communication viendrait entériner. Il ne peut non plus être simplement perçu comme un magma que viendrait *informer* de l'extérieur un cadre contextuel organisationnel. Les phénomènes de réflexivité entre le contexte et le discours autorisent à penser que la communication ou le discours contribue à définir et à modifier un contexte pertinent ou de référence que les acteurs indexent pour se comprendre (Clark, 1996; Mercer, 2000; Mey, 2001; Mucchielli, 2000; 2004; Weick, 1995 et plus généralement le courant constructionniste et ethnométhodologiste). Ainsi, l'analyse du discours que nous faisons (à ne pas confondre avec l'analyse conversationnelle et sa quête des mécaniques a-contextuelles) ne fait pas fi du contexte organisationnel. Au contraire, dans l'une des étapes de l'analyse compréhensive du discours (l'expansion), nous faisons feu et bois de toutes les sept dimensions des contextes catégorisés par Mucchielli (2000; 2004) pour comprendre ce qui se dit et se fait entre les acteurs de cette organisation. C'est pour cette raison que nous croyons, avec d'autres (Boden, 1994; Gramaccia, 2001; Grant, et al. 1998; 2004; Manning, 1992; Taylor, 1993), que la conversation comme prototype de l'interaction directe est un matériau de base pour étudier les phénomènes d'émergence tel que le consensus en communication organisationnelle. Synthétisant les récents développements en théorie de la communication, voici ce que Miller (2005), a à dire à propos des notions de texte et de conversation : « Taylor et al. (1996) define text as the content of interaction, or what is said in the interaction. Text (or meaning) can be made available to other individuals

through face-to-face interaction or an alternative communicative system such as phone, electronic mail, a blackboard, and the like. Conversation is the communicative interaction itself, that is, what is happening behaviourally between two or more interactants. Thus text is the meaning and conversation is the activity ». L'idée, qui n'est pas nouvelle comme on le constate plus bas, est celle d'examiner un phénomène d'émergence important en prenant en compte à la fois le sens et l'activité interactionnelle qui ensemble concourent à la construction toujours émergente de l'accord. Cet article veut montrer que ce dernier n'est pas juste un idéal atteignable au prix fort d'une « symétrisation » du pouvoir et des points de vue des acteurs-participants (Habermas, 1992, chapitre 4 et sa notion d'une discussion inclusive et sans contrainte entre partenaires libres et égaux) ou d'une implication participative (Moscovici et Doise, 1992) qui verrait les acteurs énoncer clairement leurs préférences ou leurs valeurs dans des discussions transparentes polarisatrices. Nous devons également faire provision des visées stratégiques concrètes et contradictoires des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) et montrer comment celles-ci contribuent malgré tout à l'émergence de l'accord hic *et nunc*.

Une stratégie d'investigation

Le cœur de notre analyse tourne autour de l'identification des actes de langage à l'intérieur d'un interacte ou une paire adjacente ainsi que de l'identification des propositions que ces actes opèrent. L'analyse portera donc sur deux plans : celui de l'interaction ou des actes de langage et celui des contenus propositionnels. La conversation est composée d'interactes (Weick, 2000) analysés comme des unités pragmatiques ou actes de langage (Vanderveken, 1988). Sur le plan interactif, notre stratégie d'enquête a deux volets. Il s'agit dans un premier temps de s'affairer sur l'acte de communication en soi. Reprenant à notre compte la dynamique proposée par Taylor et Van Every (1999) entre le texte et la conversation, nous avons reconceptualisé l'idée de force/but illocutoire comme cette propriété du langage reconnue, techniquement, comme sa modalité (Charaudeau, 1992). Les modalités sont au nombre de trois : épistémique (le « ce qui est »), déontique (le « ce qui devrait être » et « ce qu'on doit faire ») et taxémique (le « qui est qui » et le « quoi est quoi »). Cependant, bien que la modalité soit effectivement une catégorie linguistique, le « mode », elle est aussi communiquée par d'autres moyens que la parole (Bybee et Fleischman, 1985, cités par Taylor et Van Every, 1999) : l'intonation de la voix, les signaux paralinguistiques, par exemple, mais aussi le contexte de l'interaction. C'est pourquoi nous nous servons ici de l'analyse compréhensive du discours (Grimshaw, 1982; Labov et Fanshel, 1977). Ce type d'analyse nous permet de mener à bon port la description des interactions

et des stratégies taxémiques dont nous empruntons les catégories à Brown et Levinson (1989) ainsi que l'identification des propositions récurrentes devant former les différents sous-textes. Nous sommes, en ceci, d'accord avec les théoriciens de l'analyse conversationnelle pour qui le sens d'un énoncé, négociable dans l'interaction, reflète l'activité d'interprétation de l'allocutaire, et non pas seulement l'intention du locuteur. Parce qu'elle ne s'exprime pas toujours littéralement dans la langue, la modalité (ou force illocutoire) de l'énoncé peut être souvent communiquée indirectement. La reconnaissance de l'importance de l'indirection ouvre une voie possible de recherche car elle invite le chercheur à se concentrer sur la fonction communicationnelle de l'indirection et ce qu'elle révèle de la façon dont les acteurs s'accordent.

Notre enquête s'oriente, dans un deuxième temps, sur une sous-catégorie de l'acte, le méta-acte. Parce qu'un méta-acte a comme objet d'autres actes, c'est ici que nous nous attendons à voir se réaliser l'intégration des sous-textes contradictoires puisqu'il s'agit de donner une certaine cohérence au texte organisationnel. En effet, l'expression directe et non mitigée de la contradiction risque toujours de poser une menace à la « face » de ceux qui défendent d'autres points de vue. Le rejet de son sous-texte étant facilement traduit par l'énonciateur comme le rejet du porte-parole, c'est-à-dire de lui-même, l'acteur aura tendance à entrer dans une dynamique de politesse. L'exigence de la politesse impose une limite sur la franchise de l'expression des prises de position. Nous nous concentrons donc, en d'autres mots, sur le rapport explicite/implicite qui est, selon nous, l'indice le plus révélateur de la façon dont les acteurs s'accordent. Sur le plan du contenu, l'analyse du texte organisationnel consistera à mettre en évidence les propositions locales (les assertions importantes) ainsi que les propositions globales (les assertions récurrentes) à partir desquelles nous induirons les sous-textes que les acteurs font valoir comme base possible de l'accord. Le texte organisationnel est conçu comme un ensemble de commentaires autour d'un enjeu (Mucchielli, 1998) et dont la cohérence est assurée par un ou des sous-textes. Les sous-textes sont des ensembles cohérents de propositions généralement implicites, récurrentes et à caractère impératif qui forment la matrice des textes organisationnels.

L'analyse des données et ses résultats

L'analyse du plan interactif du texte organisationnel

Notre objectif, dans cette partie de l'analyse, est de mettre en évidence ce qu'au travers de leurs dires les acteurs se sont fait les uns aux autres. L'épisode que nous analysons débute en plein débat. Le chef des opérations québécoises, Jack, est en train de protester, énergiquement, à propos d'une démarche avec laquelle il est en désaccord radical : « *How can you start with all these*

objectives ...? » (Voir l'annexe pour le texte original). Il avance son objection sous forme d'une question, mais il est évident que son but primaire n'est pas d'obtenir une information (dont il est déjà en possession) mais de faire connaître son opposition à une position qu'il considère erronée. Indirectement, alors, il insiste sur (*exige*) une démarche à suivre, celle qui consiste à établir d'abord une structure. Ce faisant, il s'oppose à (*nie*) la position alternative, soit celle d'établir d'abord les objectifs, et il *contredit* ainsi son supérieur, M. Sam. Sa tactique est intéressante du point de vue conversationnel : il utilise le format d'une question et impose ainsi sur son interlocuteur l'obligation d'une réponse. Poser une question est l'acte initial dans une paire adjacente (Schegloff, Jefferson et Sacks, 1977). Refuser de répondre à une telle question sans s'en rendre compte constitue un acte carrément agressif : ainsi que l'écrivent Labov et Fanshel (1977) : « an unaccounted refusal can lead to a break in social relations (a « huff » in Goffman's terms » (p. 88).

On peut alors calculer la force illocutoire d'une telle intervention comme celle d'une directive (car elle impose à M. Sam l'obligation d'une réponse); l'acte illocutoire de poser une question est secondaire, le but primaire de s'objecter n'étant pas exprimé directement. La force de l'objection (à la position opposée soutenue par son patron) qui est le but primaire poursuivi par Jack, même indirectement dite, est facilement calculée par son interlocuteur comme étant un acte assertif qui exclut son point de vue.

M. Sam répond, mais il ne formule pas sa réponse en fonction de la question telle que posée. Il reformule plutôt sa position initiale par un argument nuancé relié au choix de son successeur (« *it's much easier determined the kind of succession you want...* »). Et il adoucit son intervention par ses mots de début : « *The way I look at it is this...* ». Il évite ainsi une confrontation directe avec Jack en se limitant à une expression personnelle et raisonnée de son opinion. Indirectement cependant, par son adhérence à la position opposée à celle de Jack, il nie l'option alternative et contredit ce dernier. Mais cette opposition/contradiction demeure masquée par le ton doux et indirect de sa manière de répondre à l'interpellation de Jack.

Jack tente de l'interrompre avant qu'il ait conclu afin d'insister encore sur sa propre position, mais M. Sam persiste (il n'a pas encore cédé le plancher, diraient les analystes de la conversation). Jack est déterminé cependant à poursuivre; il ne lâche pas et finalement M. Sam lui donne raison. Jack recommence par une observation sur le comportement habituel du groupe, un méta-acte d'autocritique pourrait-on dire, « *we always talk about goals, but we never talk about how we're gonna operate to meet them* ». C'est pourquoi d'après lui le résultat de la discussion actuelle ne pourrait être que nul. Ainsi

qu'il le dit « *everybody has an idea on goals* ». Mais si on ne commence pas par la structure, et seulement après « *put in goals* » (y ajouter les objectifs), on n'aura pas, selon Jack, une structure permettant de gérer la conformité subséquente aux buts qu'on s'est fixés, et on sera toujours dans la même situation qu'avant.

Cette intervention est donc complexe. Elle évoque, par exemple, plusieurs thèmes ou propositions : ce que nous faisons toujours, l'absence de structure, la conséquence de ne pas se donner une structure. Il accomplit aussi plusieurs buts : soutenir (sa position déjà annoncée), s'objecter à la position opposée, affirmer et prédire des conséquences.

Maintenant un membre relativement junior dans la hiérarchie de l'organisation, John, intervient en donnant, avec beaucoup de mitigation, son avis selon lequel les objectifs viennent en premier et qu'ils n'ont pas encore été établis. Explicitement, alors, il donne son opinion, affirme une position, que la détermination des objectifs doit être prioritaire, et en ce faisant confirme l'avis de M. Sam par un méta-acte de langage inclusif. Indirectement, bien sûr, il nie l'autre point de vue, celle de Jack. Son intervention est ainsi à la fois inclusive (appui de M. Sam) et exclusive (rejet de la position soutenue par Jack). Mais notons que cette opposition reste sur le plan de l'implicite; explicitement il ne fait qu'une assertion neutre et confirme celle de M. Sam, ce qui permet à ce dernier de s'associer explicitement avec l'énoncé de John (tout en laissant dans le vague ce à propos de quoi, spécifiquement, il est d'accord). Mais il initie tout de suite après un virement conversationnel plus radical : il part sur une autre piste, laissant ainsi sans clôture évidente le débat que Jack avait initié (il se peut, par ailleurs, que pour lui la question ait été réglée; son avis, après tout, est celui d'un président). L'ambiguïté qui résulte de cette tactique illocutoire est évidente : le débat est suspendu, plutôt que d'être explicitement résolu. La contradiction demeure entière.

M. Sam, pour donner une preuve anecdotique de ce qu'il soutient (nous avons observé cette pratique dans ses autres interventions dans d'autres épisodes), se lance maintenant dans la narration d'une rencontre qu'il a eue avec un employé de la firme (un gérant de magasin). Avant de le faire, cependant, il appelle ses subordonnés à l'ordre : « *Now listen to what I'm telling you, each and every one* ». Et il évoque une règle à l'effet presque morale dans cette entreprise (certainement pour lui), soit celle de garder les prix modiques en tout temps. Encore une fois il s'agit d'un but complexe : demander (l'attention des ses allocutaires), exiger un comportement de leur part (listen), relater une petite histoire (une rencontre), réitérer une proposition (hausse inadmissible des prix) et désapprouver (la personne, non identifiée explicitement, mais dont l'identité

est connue de tout le monde, Jack) : il ne mentionne pas spécifiquement le nom du coupable qui a augmenté les prix, mais adresse plutôt la parole à l'ensemble de ses associés. On voit donc ici comment il a façonné un méta-acte exclusif pour se distancer de l'action de son vice-président.

La réaction de Jack est cependant vive et immédiate : « *Mr President* », commence-t-il (notons qu'il n'utilise plus l'appellation plus informelle, « Mr Sam » qu'il avait employé plus tôt). Mais c'est à ce moment-là, avant qu'il ne puisse aller plus loin, que le président de l'assemblée, Harry, tente d'intervenir, afin, doit-on supposer, de court-circuiter un échange chargé d'émotions, occasionnées comme chacun peut le deviner par la critique pointue (pourtant indirecte) que le président avait fait vis-à-vis la performance de Jack. Celui-ci proteste (« *just a minute!* »). Il insiste même et encore une fois formule son intervention sous la forme d'une question (« *would you wait a minute?* ») Qui, conventionnellement, a la force primaire d'un directif. Ayant ainsi gagné le plancher il se tourne vers M. Sam. Il tente de formuler son intervention, d'abord, comme une illustration de son principe (« *why I want to talk about structure first* »). Deuxièmement, il embraye sur la proximité et la solidarité qu'il entretient en tant que proche collaborateur de son patron (« *you and I communicate, no matter what time of the day* »). Mr Sam confirme (« *right* »). Ayant établi cette base il poursuit en posant une suite de questions à son patron, en apparence très agressives : (« *Have you got the same problem with Toronto? Do you know what's happening in Toronto?* »). Tout le monde est capable de voir qu'il est en train de questionner le comportement de son patron. Ce dernier, cependant, réagit doucement (« *No* »). Jack poursuit son questionnement en généralisant : « *Are you running one company or two companies?* ». Mais tout de suite il revient à son thème : le problème n'est pas le comportement de M. Sam, mais la structure. Du coup ce ne sont plus les actions de son patron qui sont en jeu, mais celles des gens de Toronto : « *they've been raising prices from the first week, they discuss it with you?* ». Encore une fois, M. Sam répond calmement, « *no* ». Jack poursuit : « *they communicate with you?* ». M. Sam répond : « *no* ». « *They communicate with anybody in here? How many companies are you running? You wanna be the general manager here? Or do you wanna act as president?* ». Encore une fois, peu de réponse de M. Sam. Finalement, Harry tente d'intervenir « *can I bring this back on course?* ». Mais son intervention, qui était faite dans le but évident d'éviter une confrontation déchirante entre Jack et son supérieur n'est pas réussie : « *What do you mean « bring this back on course »?* » dit Arnold. Et Harry est alors obligé de justifier son acte en prenant appui sur son rôle de président de l'assemblée : « *get back to the problem of making best use of our time* ». Mais Arnold ne l'entend pas de cette oreille, « *I think Jack has raised a good example* »

soutient-il. C'est alors que Jack intervient de nouveau, et Harry est obligé de céder : « *all right, all right* ». Arnold et Jack insistent, et encore une fois Harry cède : « *all right* ». Finalement, après quelques autres interventions de Jack et Arnold, Harry trouve un moyen de rediriger la conversation : « *Mel has the floor* ». L'intervention de Mel, le gendre de M. Sam, est remarquable à plusieurs points de vue dont celui de voir comment il parvient à réconcilier tous les participants : « *in each of our reports we're all trying to look at what the deficiencies have been* ». Il nie immédiatement comme on peut le voir toute brisure de la solidarité collective : « *we don't state it in negative terms* ». Ceci, dit-il : « *is what everyone really wants deep down* ». Ses assertions, pour la plupart directement primaires, sont inclusives, excepté quand il se désolidarise de toute tendance à blâmer des individus pour les « *deficiencies* ». Il est appuyé immédiatement par M. Sam : « *absolutely* ». Personne, selon Mel, n'accuse tel ou tel d'incompétence; cela, dit-il, est une considération secondaire, on n'est pas en train d'évaluer les individus. C'est seulement que la somme totale des actions posées n'a pas donné le résultat escompté. C'est pourquoi, suggérera-t-il, nous voulons changer. Si on avait, continue-t-il, la structure appropriée ces aberrations seraient éliminées. La solution n'est pas de discipliner Jack (confirmant ainsi que la narration de Mr. Sam était une accusation indirecte de Jack, et que celui-ci l'avait bien interprété) parce qu'aucun individu, dit-il, ne peut tout scruter dans une organisation de la taille de Steinberg Inc. C'est pourquoi on devrait plutôt se concentrer sur la structure organisationnelle, le comment de la prise de décisions et les relations hiérarchiques de rapportage. Une fois cette question tranchée on peut alors se pencher, conclut-il, sur les objectifs précis qu'on vise. L'intervention de ce professionnel de la gestion est un exemple typique du sous-texte managérial qui s'inspire comme nous le verrons du monde industriel. Les traces telles que *compétence/incompétence*, *résultats escomptés*, la *hiérarchie* et l'insistance sur la *structure* et l'*organisation* comme panacée aux dysfonctionnements présagent en effet de ce monde.

L'intervention de Mel réussit comme on peut le constater à accomplir plusieurs buts : prendre ses distances par rapport à la manière de s'exprimer de Jack, tout en s'associant avec ce dernier dans sa préférence pour un débat sur la structure (le sous-texte industriel). Il exprime une forte solidarité de groupe en donnant crédit à tout le monde de leur motivation positive et de leur désir de trouver des solutions à leurs problèmes. Mais, faisant cela, il reconnaît simultanément l'existence de ces problèmes que lui, non plus, ne tient pas à minimiser. Ce faisant, il réussit à incorporer toutes les perspectives dans une seule vision synthétique qui présente une image d'un groupe harmonieux malgré des différences.

Cette suite d'interactions illustre très bien le mode d'interaction typique de Steinberg Inc (indirect) et la manière dont les acteurs parviennent à s'accorder (plusieurs sous-textes que nous mettons en évidence plus bas et qui évoquent des logiques différentes, mais qui servent à l'action des uns et des autres). Il est, par exemple, très évident que la scission au sein de Steinberg Inc. suit les contours qui séparent les sous-textes identifiés plus bas. La compagnie a été pendant longtemps une extension de la personnalité entrepreneuriale de Sam Steinberg, son fondateur et président pendant toute son histoire. Mais un mode de gestion qui est approprié à une organisation de taille modeste, bien qu'en croissance rapide, n'est pas nécessairement celui qui est toujours pertinent quand l'organisation atteint la taille d'une grande compagnie. M. Sam continuait cependant avec un style de gestion qui lui a permis de bien gérer l'organisation pendant ses premières années : s'occuper lui-même de tout, surveiller tout, quotidiennement. Mais un style de gestion qui lui permettait toujours de suivre de près ce qui se passait proche de lui, à Montréal, avait comme conséquence de créer un vide ailleurs, à Toronto notamment. Et ses associés du début venaient de sa propre famille proche ou de la communauté immigrante d'où il était originaire. Maintenant, au contraire, la gérance de la compagnie était devenue plus diversifiée dans ses affiliations hors compagnie. Un style de gestion appropriée à la famille n'était plus nécessairement approprié au contexte nouveau où ses associés ne lui étaient plus liés par le lien familial. La remontrance de Jack avait donc sa raison d'être dans la division importante qui caractérisait alors l'organisation à ce stade de son développement.

Ce qui est particulièrement remarquable, cependant, en analysant la séquence d'interactions et l'intervention houleuse de Jack, c'est la façon que le groupe a d'amortir l'expression ouverte des conflits en utilisant les méta-actes ligatifs. En partie, cet amortissement remonte aux interventions de John (qui est intervenu pour interrompre l'échange Jack-Sam à un moment stratégique), de Harry (même s'il n'a pas complètement réussi), d'Arnold qui a dilué la force de l'intervention de Jack en la caractérisant comme « a good point », et de Mel (qui a mis l'échange dans une nouvelle perspective, comme étant en conformité avec les buts de la réunion). Jack lui-même a soigneusement encadré son intervention comme celle d'un vieux collaborateur, subordonné loyal à son patron. Sa sincérité évidente (comportement paralinguistique) lui a d'ailleurs permis certaines libertés. Ce remarquable ralliement n'a été possible, à notre avis, que grâce à l'expression indirecte de certains actes de langage communicatifs stratégiques et d'un sous-texte commun. Mais la personne dominante là-dedans est bien M. Sam lui-même qui ne s'est laissé emporter à aucun moment. Il a gardé son « cool » et a réagi calmement à toute provocation

ouverte. En ceci, il a peut-être manifesté le comportement d'un patriarce confiant dans ses propres moyens et tolérant devant les excès, parfois émotifs, des membres de sa « famille ». Dans un épisode subséquent à celui que nous avons choisi pour mettre à l'épreuve nos propositions il concède librement qu'il a, effectivement, toujours considéré ses associés comme des membres de sa famille étendue. Et cette tolérance, la source même de l'insatisfaction de ses subordonnés, a permis, paradoxalement, une expression remarquablement candide des griefs de ses associés. C'est à ce curieux équilibre entre inclusivité (une famille unifiée) et exclusivité (présence de conflits et oppositions d'idées et de personnalités appelant la nécessité d'un sous-texte managérial/professionnel selon Deetz, 1992) que nous nous référerons en parlant d'un processus d'accord par « ambiguïté ».

L'analyse du plan propositionnel du texte organisationnel

Dans cette deuxième partie de l'analyse, notre objectif est de mettre en exergue le sens des contenus échangés entre les acteurs, autrement dit, les sous-textes que les contenus propositionnels déclinent. Les sous-textes sont des présuppositions non explicites implicites dans les contenus propositionnels. En opérant sur les contenus propositionnels les actes de langage des acteurs tentent de faire accepter ou de faire valoir ces différents sous-textes. Il existe dans un texte, d'après Labov et Fanshel (1977) deux sortes d'arguments ou de propositions : les propositions locales et les propositions générales. Les propositions locales sont ponctuelles; elles peuvent souvent enchâsser des propositions plus générales de la même manière que certains actes de langage plus directs en enchâssent d'autres plus indirects. Toutefois, ce qui est important dans la manière de qualifier les propositions n'est pas tant le fait qu'elles soient présentes dans plusieurs échanges ou pas. Les propositions générales sont des affirmations, souvent implicites, caractérisées par leur récurrence et leur universalité dans le cadre du fonctionnement organisationnel de tous les jours. Une telle proposition est une proposition dont l'applicabilité dépasse l'objet immédiat de la conversation. C'est cette sorte de propositions, des sous-textes, que nous voudrions décrire ici.

La liste des propositions récurrentes nous montre un total de dix-neuf (19) propositions. Ces propositions récurrentes sont elles-mêmes la résultante d'une somme de cent huit (108) propositions locales sur lesquelles les acteurs ont tenté d'accomplir des buts illocutoires. Dans la thématique de ces propositions récurrentes, nous commençons d'abord par dénombrer neuf thèmes :

- 1) La structure,
- 2) Les objectifs,

- 3) Le débat,
- 4) La contribution ces participants,
- 5) L'étiquette du débat,
- 6) L'ambiguïté organisationnelle,
- 7) Le modérateur,
- 8) La gestion de Sam et,
- 9) La communication organisationnelle.

Cependant, on peut aisément réduire la complexité de cette thématique en observant que les thèmes 3, 4, 5 et 7, respectivement le débat, la contribution des participants, l'étiquette du débat et le rôle du modérateur, tiennent à la forme du débat et à son déroulement formel. Ces thèmes et les propositions récurrentes qu'ils coiffent ne touchent pas au cœur du débat lui-même. Nous les avons regroupés sous un thème unique, celui du déroulement du débat. Nous avons donc au total six thèmes avec leurs propositions. Un thème entier (déroulement du débat) est consacré aux éléments régulateurs de l'événement. Nous allons nous préoccuper des cinq thèmes restants. Ceux-ci renferment les dix propositions générales suivantes dont, soit dit en passant, les négatives présupposent des attentes contraires :

- L'établissement des objectifs est un exercice facile;
- L'établissement de la structure est une priorité qui précède celui des objectifs;
- L'absence d'une vision claire des affaires de la compagnie entraîne des problèmes d'organisation et de gestion qu'il faut éviter pour être efficace;
- Le président n'agit pas de la même manière pour toutes les divisions;
- Le président n'a pas une philosophie de gestion claire et unique;
- La division de Toronto ne communique pas avec le président;
- Le président n'est pas au courant de ce qui se passe à Toronto;
- Les gens de Toronto ne discutent pas de la majoration des prix avec le président;
- Le président est constamment en communication avec Québec;
- L'établissement des objectifs doit précéder celui de la structure.

Les propositions récurrentes ou générales, plus que toutes autres, sont considérées comme des éléments macro-structurels (Labov et Fanshel, 1977) par opposition aux éléments micro-structurels que sont les actes de langage. De ce point de vue, elles appartiennent au « texte organisationnel » (Taylor et Van Every, 1999) et sont la manifestation d'un sous-texte qui donne sa cohérence (son sens) au texte et qui tire lui-même sa validité de la logique interne qui s'y déploie. En effet, certaines de ces propositions recèlent des présuppositions;

pour d'autres, celles-ci sont déjà explicites. On peut donc voir ici les présuppositions non explicites suivantes qui forment le premier sous-texte que nous exhumons :

- Une vision claire des affaires empêche des problèmes d'organisation et de gestion;
- Le président doit agir de la même manière pour toutes les divisions (s'il veut éviter des parti-pris et vraiment être le président, comme il se doit, de tout le monde);
- Un président doit avoir une philosophie ou une vision claire et unique (autrement il est dans un flou artistique que lui seul comprend);
- Toutes les divisions doivent subir les mêmes contraintes et souffrir les mêmes sacrifices pour fonctionner comme une même et seule organisation.
- La division de Toronto doit communiquer avec le président;
- Le président doit être au courant de ce qui se passe dans toutes les divisions pour prendre de bonnes décisions;
- Les gens de Toronto doivent (aussi) discuter de la majoration des prix avec le président.

Ces présuppositions forment la matrice du discours ou le sous-texte d'une première coalition composée de Jack, Arnold, et Mel principalement. Il entraîne cependant une autre série de propositions implicites qui forment le deuxième sous-texte imputé à Sam :

- Le chef a une façon de travailler qui lui est propre et non systématique (c'est pourquoi il n'y a pas de structure ou de prévisibilité).
- Il traite les gens et les choses au singulier, de façon particulière et non pas standardisée.
- Le chef a une perception intuitive des choses et décide en conséquence (il peut ne consulter personne ou au contraire qui il veut ; c'est pourquoi il y a par exemple des décisions d'investissements qui ne marchent pas).
- Le chef gère par la proximité physique (il aime le face-à-face pour collecter ses informations ; quand ses interlocuteurs sont loin, cette collecte d'information devient problématique).

Ces propositions implicites formeront le sous-texte imputé qui d'après la première coalition expliquerait l'agir de M. Sam. Ce dernier, avec John P. et Harry principalement, structure son discours autour des propositions implicites suivantes et qui forment le troisième et dernier sous-texte :

- Le président a, seul, autorité sur les décisions (y compris celles concernant la structure)
- Il est bon de lui obéir et de faire les choses comme il le souhaite (à défaut de quoi il peut blâmer et se fâcher).
- Le président doit connaître les motivations et objectif de chacun (d'où les rapports individuels des V.P., leurs visites informelles à Sam, l'appui de Sam à Jack à l'effet que l'on doive parler clairement et tout faire sortir, ensuite la remontrance que ce dernier administrera au modérateur, et même la retraite dans les Laurentides) pour bien gérer.
- Le président veille au bien (intégral) de chacun en fonction de la pérennité de l'ensemble des services et des secteurs.
- Il est bon, comme juste retour des choses, de ne pas remettre en question son autorité en questionnant ses décisions.
- Les subordonnés sont des enfants de la famille pour le bien de laquelle ils doivent se sacrifier également (c'est pourquoi on peut voir tout le monde prêter allégeance un moment donné à la famille et à son chef)

Les résultats de l'analyse des interactions

Dans cette section, nous rapportons les résultats relatifs à la manière dont les acteurs interagissent, c'est-à-dire utilisent les sous-textes identifiés plus haut dans le but d'agir avec ou contre les autres. Par le biais des interactes et des stratégies, ces interactions nous montrent comment les acteurs s'y prennent pour marquer des distances ou s'approcher des autres de façon plus ou moins directe. Nous avons déjà décrit les éléments de cette dynamique dans les parties consacrées à l'analyse des deux dimensions (le plan de l'action et celui du contenu) de la communication plus haut. Ici nous fournissons des données de nature plus quantitative et qui nous permettent de corroborer la dynamique du processus d'accord.

Un premier fait à remarquer que nous montre le tableau 1 dans l'identification des actes de langage littéraux et inférés du discours de la Steinberg Inc. tient au fait qu'il y a cent et huit (108) actes de langages sur les cent cinquante-huit (158) qui sont de type assertif, c'est-à-dire 68.4%.

Tableau 1
Actes de langage et leur type

| | <u>FRÉQUENCE</u> | <u>POURCENTAGE</u> |
|--------------------|------------------|--------------------|
| <u>ASSERTIFS</u> | 108 | 68,4 |
| <u>DIRECTIFS</u> | 29 | 18,4 |
| <u>DÉCLARATIFS</u> | 18 | 11,4 |
| <u>EXPRESSIFS</u> | 3 | 1,9 |
| <u>TOTAL</u> | 158 | 100,0 |

Les actes de langage de type assertif ont comme but illocutoire de représenter comment les choses sont dans le monde en étant capable le cas échéant, d'avancer les raisons de cette croyance (condition préparatoire). Ceci veut dire en clair que cette conversation collective est un débat ou une mise en discours dans laquelle chacun tente de montrer (bien que parfois indirectement) que c'est lui qui a la bonne représentation de l'état des choses. La modalité est argumentative, mais, comme on le verra, les acteurs de la Steinberg ont une façon particulière d'argumenter. La bonne représentation des choses dans un cas, c'est que la structure doit être établie avant les objectifs, et dans l'autre cas la bonne représentation de ce que doivent être les choses, c'est que les objectifs soient définis avant d'aborder les questions de structure. C'est ce thème qui nous a permis par ailleurs de remonter jusqu'aux sous-textes organisationnels. Sur le plan illocutoire, les données ont aussi montré (Tableau 2) une nette tendance à l'indirectivité. Dans le discours que nous avons analysé, nous retrouvons un total de cent cinquante-huit (158) actes de langage. Sur ce total, le Tableau 2 signale que quatre-vingt-trois (83) actes sont des actes de langage directs et que soixante-quinze (75) sont indirects.

Tableau 2
Directivité des actes de langage

| | <u>FRÉQUENCE</u> | <u>POURCENTAGE</u> |
|------------------|------------------|--------------------|
| <u>LITTÉRAUX</u> | 83 | 52,5 |
| <u>INDIRECTS</u> | 75 | 47,5 |
| <u>TOTAL</u> | 158 | 100,0 |

Tableau 3
Directivité et primauté des actes de langage

| | <u>FRÉQUENCE</u> | <u>POURCENTAGE</u> |
|----------------------------|------------------|--------------------|
| <u>DIRECTS PRIMAIRES</u> | 42 | 26,6 |
| <u>INDIRECTS PRIMAIRES</u> | 36 | 22,8 |
| <u>SECONDAIRES *</u> | 80 | 50,6 |
| <u>TOTAL</u> | 158 | 100,0 |

Les Tableaux 1 et 2 combinés donnent une image plus complète du discours à la Steinberg. On peut donc voir que parmi les quatre-vingt-trois actes de langage littéraux, quarante-deux sont primaires et communiquent l'intention première des locuteurs tandis que le reste sont des actes de langage indirects ou encore secondaires (implicites, c'est-à-dire qui accompagnent l'acte primaire et réussissent en même temps que cette dernière est réussie). Ceci veut dire, comme nous le montre le même tableau, que sur les cent cinquante-huit (158) actes de langage, seulement quarante-deux (42) sont des énoncés dont la signification coïncide avec celle de leur locuteur. Autrement dit, le reste du temps, les interlocuteurs disent autre chose que ce qu'annonce littéralement leur énoncé; les trois quarts du temps presque, ce qui est dit littéralement n'est pas ce que le locuteur voulait d'abord dire ou communiquer .

Il y a eu, d'après le Tableau 3, quarante-deux (42) actes de langage littéraux primaires pour cent trois (103) propositions. Ces chiffres nous donnent le rapport suivant : 42/103, c'est-à-dire, quarante et un pour cent (41%), ce qui revient à dire que les agissements des uns envers les autres (l'interaction) à la Steinberg Inc. étaient loin d'être clairs et univoques. Ils étaient, comme l'indique le Tableau 3, marqués par l'indirection.

Cependant, tous les actes de langage ne sont pas primaires et tous ne sont pas des actes qui lient entre eux les acteurs. Un bon nombre d'entre eux (soixante-quatorze, ou près de quarante-sept pour cent) en effet n'incluent ni n'excluent une proposition ou autre force illocutoire. Le Tableau 4 nous montre cette situation dans laquelle, bien entendu, les actes de langage directs et indirects ne sont pas encore considérés comme des méta-actes puisque ceux-ci sont d'abord des actes primaires. Ce tableau ne distingue pas la primauté des actes de langage et ne peut donc nous renseigner comme tel sur les méta-actes. Mais il nous renseigne déjà sur quelque chose d'important. On peut en effet voir ici que les actes qui ont tendance à exclure (des propositions ou des buts illocutoires) sont souvent exprimés de manière indirecte. Par ailleurs, les inclu-

Tableau 4
Ligativité et directivité des actes

| | <u>LIGATIVITÉ</u> | | | <u>TOTAL</u> |
|-----------------|-------------------|------------------|---------------|--------------|
| | <u>INCLUSIVE</u> | <u>EXCLUSIVE</u> | <u>NEUTRE</u> | |
| <u>DIRECT</u> | 23 | 7 | 53 | 83 |
| <u>INDIRECT</u> | 20 | 34 | 21 | 75 |
| <u>TOTAL</u> | 43 | 41 | 74 | 158 |

sives ont tendance à être, au contraire des exclusives, exprimées de façon directe sauf bien entendu quand l'inclusion est enchâssée ou qu'il est le produit d'une inférence.

Les actes de langage primaires qui sont neutres n'ont aucune incidence pratique au niveau de cette recherche. Ils nous renseignent néanmoins sur le fait que ce ne sont pas tous les actes de langage qui permettent d'effectuer l'accord entre les acteurs organisationnels. Par exemple, dans (1.4.a) Sam conclut sa démonstration à l'effet que la nature des qualifications requises pour un poste se détermine en fonction des objectifs fixés. Cet acte de conclure qui est primaire n'est pas un interacte dans la mesure ou il n'inclut ni n'exclut aucune autre proposition ni force illocutoire. C'est pourquoi il est neutre sur ce plan. Ces éléments d'information vont être repris et spécifiés un peu plus bas lorsque nous parlerons des méta-actes de langage par rapport au caractère direct ou indirect de leurs forces illocutoires.

Tableau 5
Directivité et méta-actes

| | <u>MÉTA-ACTES EXCLUSIFS</u> | <u>MÉTA-ACTES INCLUSIFS</u> |
|------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <u>DIRECTS</u> | 1 | 25 |
| <u>INDIRECTS</u> | 21 | 0 |
| <u>TOTAL</u> | 22 | 25 |

Les méta-actes ligatifs sont le produit de la double articulation de l'accord à la fois au niveau du contenu et de la relation (les deux dimensions de la communication, donc de l'accord). En ce qui a trait à leur structure, les méta-actes sont donc des actes de langage primaires (direct ou indirect) stratégiques dans la mesure où ils permettent effectivement d'augmenter ou de diminuer les

distances formelles et informelles entre les participants à la conversation. Les méta-actes permettent ainsi de ménager ou de préserver les relations entre les acteurs en communiquant plus que ce que l'énoncé littéral signifie. C'est ainsi qu'un lien est maintenu entre les acteurs malgré le fait, par exemple, qu'ils questionnent les compétences des uns et des autres, évaluent négativement la performance des uns et des autres ou tout simplement se contredisent et se rejettent mutuellement. Comme on peut le constater, l'explication de l'attachement ou du lien entre les acteurs pour rendre compte de leur unité ou accord n'a pas besoin de faire référence à des valeurs communes explicitées au cours de la discussion (en particulier quand celles-ci ne sont jamais spécifiées) que les acteurs partageraient d'avance (Moscovici et Doise, 1992). Ces dernières sont, il est vrai, des pré-structurations de la communication; mais elles contribuent plus sûrement à la formation des coalitions qu'à leur unité. C'est plutôt en agissant sur ces valeurs dans l'interaction (les affirmer, les justifier, les soutenir, les rejeter, les nier, etc...) que les acteurs s'engagent et nouent des liens plus ou moins forts les uns avec les autres à partir des opérations pragmatiques qu'ils accomplissent sur les contenus propositionnels échangés.

La quasi-parité des méta-actes ligatifs, que nous constatons dans le Tableau 6, nous renseigne sur le fait que dans cette portion du discours organisationnel est reflété le fait que les acteurs mettent l'accent sur la combinaison des méta-actes plutôt qu'exclusivement sur l'une ou l'autre afin de créer l'accord organisationnel.

Tableau 6
Distribution des méta-actes

| | <u>FRÉQUENCE</u> | <u>POURCENTAGE</u> |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| <u>MÉTA-ACTES EXCLUSIFS</u> | 22 | 46,8 |
| <u>MÉTA-ACTES INCLUSIFS</u> | 25 | 53,2 |
| <u>TOTAL</u> | 47 | 100,0 |

Quand on a tendance à créer du lien par exclusion des contenus ou des buts illocutoires des autres, on compense, d'après le Tableau 7, les dommages à la face en ayant recours souvent à une stratégie positive d'inclusion pour ce faire.

Tableau 7
Distribution des stratégies

| | <u>FRÉQUENCE</u> | <u>POURCENTAGE</u> |
|------------------|------------------|--------------------|
| <u>POSITIVE</u> | 16 | 28 |
| <u>NÉGATIVE</u> | 9 | 15,8 |
| <u>INDIRECTE</u> | 32 | 56,1 |
| <u>TOTAL</u> | 57 | 100,0 |

De même, quand il y a une prédominance à créer du lien par inclusion on utilise souvent l'une des deux stratégies indirecte ou positive. Une stratégie positive diminue les distances tandis qu'une stratégie négative crée ou maintient la distance. L'indirect c'est la stratégie de l'ambiguïté. L'idée est évidemment celle de ne pas altérer le rapport de place et, le plus possible, de ne pas s'aliéner les acteurs en insistant sur les différences de statuts ou autres. La quasi-parité démontre à notre avis une indifférence face à ces deux stratégies positives et négatives. Mais puisqu'il faut néanmoins du lien dans l'organisation les acteurs, vu cette indifférence, se résolvent à une stratégie d'ambiguïté où on ne sait pas, à la surface du moins, qui ou quoi est exclu ou inclus (voir Tableau 4). Ceci ne veut pas dire que les acteurs ne savent jamais. C'est tout simplement que les acteurs, non seulement évitent d'exclure directement ou clairement (voir Tableau 5), mais préfèrent garder flou le rapport de place entre eux et ménager le statu quo ou le rapport existant. Le Tableau 8 laisse voir que ce souci de diminuer la distance est évident dans le fait que même les actes qui excluent sont dans la plupart des cas présentés comme étant motivés par le souci de l'inclusion, à travers particulièrement la stratégie positive.

Les stratégies prédominantes sont, dans l'ordre, la stratégie indirecte et la stratégie positive. La stratégie indirecte est celle qui est la moins menaçante du point de vue du rapport de place ou de la face des interlocuteurs. Nous voyons que tant les inclusives que les exclusives sont faites majoritairement en utilisant cette stratégie qui ne semble pas beaucoup discriminer au niveau de la ligativité. Plus tôt, nous avons vu qu'illocutoirement on pouvait discriminer entre les exclusifs et les inclusifs, les premiers étant exprimés souvent indirectement tandis que les seconds l'étaient de manière plus directe. Pour nous, ceci veut dire, pour revenir aux stratégies, que la prédominance de la stratégie indirecte et le fait qu'elle ne discrimine pas catégoriquement la ligativité est une caractéristique propre au groupe dans lequel les acteurs sont

Tableau 8
Stratégies et ligativité

| | <u>STRATÉGIES</u> | | | <u>TOTAL</u> |
|------------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------|
| | <u>POSITIVE</u> | <u>NÉGATIVE</u> | <u>INDIRECTE</u> | |
| <u>INCLUSIFS</u> | 6 | 3 | 18 | 27 |
| <u>EXCLUSIFS</u> | 10 | 3 | 11 | 24 |
| <u>NEUTRE</u> | 0 | 3 | 3 | 6 |
| <u>TOTAL</u> | 16 | 9 | 32 | 57 |

d'abord préoccupés par le souci d'appartenir nonobstant le fait qu'ils puissent ou non adhérer aux propositions récurrentes formant les sous-textes et aux buts illocutoires des uns et des autres.

Le lien organisationnel n'est pas seulement caractérisé illocutoirement, mais aussi, comme nous l'avons déjà noté, par sa dimension stratégique ou taxémique. Le choix des tactiques revient ultimement à refléter une stratégie ligative, c'est-à-dire le désir ou la motivation ultime sur laquelle on veut asseoir l'accord, la place plus ou moins distante qu'on veut assigner à l'interlocuteur. Le Tableau 7 montre qu'en matière de stratégie on peut constater qu'il y en a deux qui ressortent comme ayant une certaine importance, la première évidemment plus que la deuxième : la stratégie indirecte ou ambiguë et la stratégie positive. Étant donné que les menaces à la face négative sont uniquement compensées par des stratégies négatives (Brown et Levinson, 1987), on peut facilement conclure que, dans leurs échanges, les acteurs de la Steinberg Inc. sont plus préoccupés par la préservation ou la diminution des menaces à la face positive de leurs interlocuteurs. Ce type de menace peut être compensé ou dans l'autre cas contourné par l'une ou l'autre de ces deux stratégies dominantes. Il apparaît donc clairement que le désir d'affiliation ou de participation à la communauté est plus puissant que toute autre motivation dans cette organisation. Nous avons déjà montré plus haut que sur la dimension illocutoire du lien organisationnel la signification des énoncés avait très nettement tendance à ne pas coïncider avec celle du locuteur (sur les cent cinquante-huit actes de langage, seulement quarante-deux étaient directs selon le Tableau 3). Ce qui montrait que les échanges étaient, illocutoirement, largement indirects. Ce que voulait réellement faire le locuteur était la plupart du temps non transparent, tellement l'acte primaire était noyé dans une multitude d'autres actes secondaires qui rendaient l'énoncé ambigu. Mais, si les

énoncés sont en règle générale ambigus, c'est-à-dire exhibant une plus ou moins longue chaîne d'inférences ou d'implications et appelant ainsi une multiplicité d'interprétations, on voit qu'au niveau stratégique du rapport de place cette ambiguïté prédomine également (voir Tableau 7).

Une interprétation des résultats

Si l'on veut embrasser d'un seul coup d'œil toutes ces données sur l'indirectivité chez Steinberg Inc., voici l'image qui pourrait en résulter : chez Steinberg Inc., bien qu'il arrive qu'on soit direct, on l'est toujours en compensant la face positive de l'allocutaire. Il ne s'agit pas d'être direct en demeurant poli (stratégie négative) mais plutôt en ne cherchant pas à blesser l'allocutaire en le rejetant par une trop grande distanciation. Toutefois, plus souvent qu'autrement, on dit les choses de façon plutôt indirecte chez Steinberg Inc. Pour ne pas perdre le sentiment de proximité ou d'affiliation, les choses qu'on implique dans les énoncés le sont de façon à ce que l'allocutaire se trouve lui-même poussé à les découvrir et que le locuteur garde une marge pour que le cas échéant il puisse démentir l'interprétation, puisque plusieurs sont possibles. Cependant, l'importance, bien entendu à un moindre degré, de la stratégie positive vient montrer que la façon de dire les choses à la Steinberg Inc., c'est aussi de le faire de manière directe (il y a de toute manière un peu de ce type d'énoncé, on l'a vu) mais en faisant comprendre à l'allocutaire que, dans le fond, ce que lui veut ou dit est aussi ce que le locuteur veut ou dit et que, tout compte fait, ils sont tous les deux du même côté. En fin de compte, c'est cette réciprocité, ce sentiment de l'être ensemble, en gros l'intégration, qu'on cherche à tout prix à préserver en dépit de ce que l'on fait illocutoirement. Ce constat est clairement soutenu par l'analyse de la directivité par rapport aux méta-actes de langage inclusifs et exclusifs.

Le modèle que nous suggère la configuration de ces données, sur la nature discursive de l'accord dans un groupe de hauts gestionnaires, est à l'effet que l'inclusion ou la non-inclusion des buts illocutoires et des sous-textes, c'est-à-dire leur acceptation ou leur rejet, s'accomplit à travers des actes de langage le plus souvent indirects. Le Tableau 1 montre à cet effet que, sur les 74 actes ligatifs, plus des deux tiers, 54, sont des actes de langage indirects et des tactiques d'interaction ambiguës ou indirectes. C'est de cette manière que les acteurs arrivent à résoudre le paradoxe de la discussion stratégique. Ce mécanisme a d'après nous une explication organisationnelle. Nous expliquons ce mécanisme particulier de la manière suivante. Il existe, d'après nous, dans le discours organisationnel, une préférence pour les actes de langage qui incluent (Levinson, 1983; Mey, 2001) comme dans le format de (1.38) et (1.39) que nous avons cité en exemple plus haut à propos du président de l'assemblée ou

modérateur qui déclare céder la parole à Mel et qu'un autre acteur approuvait. Ces actes de langage sont préférés parce qu'ils sont aussi le gage d'une forte cohérence dans le discours. C'est la raison pour laquelle quand il est possible d'en faire, les interlocuteurs le font de manière directe et claire, c'est-à-dire sans ambiguïté comme le montre le Tableau 5 et les exemples (1.38.) et (1.39.). Ceci veut dire que, quand vient le moment de convoquer ou de réarticuler le sous-texte organisationnel, les acteurs se fient idéalement à des actes de langage primaires inclusifs exécutés de façon claire et directe. Cependant, dans une organisation saturée par les contradictions dans les échanges, il y a prévalence de méta-actes de langage exclusifs dans le discours. Ces derniers doivent donc être faits de façon non apparente pour respecter la préférence et préserver un minimum d'unité et de cohérence. Avec ce souci ils deviennent ainsi des méta-actes de langage ligatifs exclusifs. Les exclusifs qui sont faits en enfreignant cette règle de l'indirection (c'est-à-dire la préférence pour l'inclusion) se rattrapent comme on le voit, stratégiquement, en compensant par des tactiques positives, c'est-à-dire des tactiques d'inclusion (voir le Tableau 6). Les méta-actes ligatifs, en un mot, sont donc l'effet rationnel et pratique de la règle de préférence des inclusifs dans l'émergence de l'accord pour un certain type de contexte discursif contradictoire.

Conclusion

La théorie de la communication stipule que celle-ci comporte deux dimensions intrinsèques, à savoir le contenu (le texte) et la relation (ce que les acteurs se font les uns aux autres (Taylor et Van Every, 1999; Watzlawick et al., 1972). Les approches conventionnelles qui étudient l'accord ne semblent l'envisager qu'à partir de l'une ou l'autre de ces deux dimensions. Par exemple, la théorie du comportement coopératif ignore complètement le contenu de l'interaction (Axelrod, 1992) pour se concentrer sur l'enchaînement des séquences d'actions. Lorsqu'elles ne se cantonnent pas tout simplement à faire ressortir des caractéristiques telles que la fréquence, l'intensité et la consistance des échanges, elles misent alors uniquement sur le contenu verbalisant ou rendant compte de l'action (Boltanski et Thévenot, 1991), ignorant ainsi les rapports complexes entre le plan du contenu et celui de la relation. Dans cette recherche sur l'émergence de l'accord, nous avons montré que celle-ci était un phénomène discursif et qu'en tant que tel elle devait manifester également ces deux dimensions fondamentales du processus de communication. D'après Brown et Levinson (1987), tous les acteurs sociaux cherchent à satisfaire deux désirs fondamentaux dans leurs relations. Les acteurs et les unités qu'ils représentent veulent être acceptés, connectés et approuvés (intégration) d'une part et, d'autre part, ils désirent être respectés dans leur autonomie et dans leur

liberté (différenciation). Le premier désir a trait à la face positive et utilise la communication des similitudes par le biais des ligatifs inclusifs et le second désigne la face négative et utilise la communication des différences par le biais des ligatifs exclusifs. Étant donné que ce sont les interlocuteurs qui peuvent, l'un pour l'autre, rencontrer ces désirs, c'est-à-dire accepter l'autre et/ou ne pas en imposer à l'autre, ils sont contraints en quelque sorte de se ménager en maintenant mutuellement leur face et en minimisant les actes qui peuvent les menacer. Contrairement aux approches conventionnelles, nous avons pu montrer, grâce à l'identification et à l'analyse des méta-actes ligatifs, que l'émergence de l'accord se fonde sur une interaction entre le contenu des échanges (les propositions locales et générales ainsi que les sous-textes qui s'en déduisent), les actions des participants (qui s'incluent ou s'excluent par le rejet ou l'acceptation des offres d'actes de langage) et les stratégies de communication (susceptibles ou pas de préserver la face des interlocuteurs même quand ceux-ci s'excluent ou se rejettent). Dans ce processus, le rôle du contenu est de représenter les positions des acteurs, celui de l'action est d'opérer sur ces représentations et de les utiliser comme des prétextes pour lier/délier les acteurs de la situation. Afin de débloquent les contradictions possibles entre ces deux dimensions, les acteurs utilisent des stratégies indirectes et ambiguës pour les contourner et maintenir ou créer de la sorte un accord entre eux.

Références

- Ameson, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional conflict on strategic decision making : resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Austin, J. (1962). *How to do things with words*. Oxford, England : Oxford University Press.
- Axelrod, R. (1992). *Comment réussir dans un monde égoïste*. Paris : Éd. Odile Jacob.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk : Organization in Action*. Cambridge, UK : Polity Press.
- Boltanski, L. & Thevenot, L. (1991). *De la justification*. Paris : Éd. Gallimard.
- Brown, P. & Levinson, S.C. (1987). *Politeness : Some universals in language usage*. Cambridge, England : Cambridge University Press.
- Charaudeau, P. (1992). *Grammaire du Sens et de l'Expression*. Paris : Hachette.
- Charaudeau, P., Maingueneau, D.. (Eds) (2002). *Dictionnaire d'Analyse du Discours*. Paris : Seuil.

- Clark, H.H. (1996). *Using Language*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éd. Du Seuil.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, CA : Prentice Hall
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization*. Albany, NY : SUNY Press.
- Dess, G.G. (1987) Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8, 259-277.
- Ensley, M. D. & Pearson, A. W. (2003). An exploratory comparison of the behavioural dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures : cohesion, conflict, potency, and consensus *Entrepreneurship Theory and Practice*, May 2005, 267-284
- Frey, L. R. (2003). *Group communication in context*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Gramaccia, G. (2001). *Les Actes de Langage dans les Organisations*. Paris : L'Harmattan.
- Grant, D., Keenoy, T., Oswick, C. (1998). *Discourse + Organization*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Grant, D, Hardy, C., Oswick, C., Putnam, L. (2004) (Eds) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Grimshaw, A.D. (1982). Comprehensive discourse analysis. *Sociological methods and research*, 11(2), 121-144.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard.
- Habermas, J. (1992). *L'Éthique de la Discussion*. Paris : Ed. du Cerf.
- Jackson, S.E. (1992). Consequence of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. Dans P. Shrivastava & J. Dutton (Eds.) *Advances in Strategic management* (345-382). Greenwich, CT : JAI Press.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1990). *Les interactions verbales*. Paris : Armand Colin.
- Labov, W. & Fanshel, D. (1977). *Therapeutic discourse : Psychotherapy as conversation*. New York : Academic Press.

- Levinson, S.C. (1983). *Pragmatics*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Likert, R. (1967). *The Human organization*. New-York, NY : McGraw Hill.
- Manning, P.K. (1992). *Organizational Communication*. New-York, NY : Aldine De Gruyter.
- Mercer, N. (2000). *Words and Minds : How we use language to think together*. London, UK : Routledge.
- Mey, J. L. (2001). *Pragmatics*. Malden, MA : Blackwell Publishers
- Miller, K. (2005). *Communication Theories*. New-York, NY : McGraw-Hill.
- Moscovici, S. & Doise, W. (1992). *Dissensions et consensus*. Paris : PUF.
- Mucchielli, A. (1998). *Approches Systémique et Communicationnelle des Organisations*. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2000). *L'Art d'Influencer*. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2004). *Étude des Communications : Approche par les Processus*. Paris : Armand Colin.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Potter, J. (1998). Discourse as a way of analysing naturally occurring talk. Dans D. Silverman, *Qualitative Research : Theory, Method, and Practice* (144-160). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. (1971). *Communication of innovation*. New-York, NY : McGraw Hill.
- Schegloff, E.A., Jefferson, G. & Sacks, H. (1977). The preference for self correction in the organization of repair in conversation. *Language*, 53, 351-382.
- Schweiger, D.M., Sandberg, W.R. & Rechner, P.L. (1989). Experimental effects of dialectical inquiry, devils advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32, 745-772.
- Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making : An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36, 436-448.
- Searle, J.R. (1969). *Speech acts*. Cambridge, England : Cambridge University Press.
- Taylor, J.T. (1993). La dynamique du changement organisationnel : Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et Organisation*, 3, 51-94.

- Taylor, J.T. & Van Every, E. (1999). *The emergent organization*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- Vanderveken, D. (1988). *Les actes de discours*. Bruxelles : Ed. Mardaga.
- Vion, R. (1992). *La communication verbale. Analyse des interactions*. Paris : Hachette.
- Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1972). *Une Logique de la Communication*. Paris : Seuil.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Weick, K.E. & Bougon, M.G. (1989). Organizations as cognitive maps : Charting ways to success and failure. Dans H.P. Sims & D.A. Gioia (Eds.) *The thinking organization : Dynamics of organization social cognition* (102-135). San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Weick, K.E. & Roberts, K. H. (1993) Collective mind in organizations : Heedful interrelating in flight decks *Administrative science quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K.E. (2000). *Making sense of the organization*. Malden, MA. : Blackwell Publishers.
- Zorn, T.E. & Tompson, G.H. (2002). Communication in top management team. Dans L. R. Frey, *New directions in group communication* (253-272). Thousand Oaks, CA : Sage.

Jo M. Katambwe est professeur au Département de Lettres et Communication sociale à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il détient un doctorat (Ph.D.) en communication organisationnelle de l'Université de Montréal. Dans ses projets de recherche, il s'intéresse tout particulièrement à la problématique des procédures d'accord dans les équipes multidisciplinaires et diversifiées dans différents domaines de la pratique professionnelle. Intéressé à la recherche-action, il tente de confronter son modèle dialogique de la communication aux diverses problématiques qu'il rencontre sur le terrain des organisations en qualité de chercheur ou de consultant pour d'importantes organisations. Le rapport entre les discours et l'éthique dans les organisations fait également partie de ses préoccupations de recherche.