

# LE MANAGEMENT COMME PRATIQUE DISCURSIVE

Grégory GAMOT

Département Economie et Gestion  
Ecole Normale Supérieure  
61 Avenue du Président Wilson  
94235 Cachan Cedex.

☎ 01-47-40-29-77

📠 01-47-40-24-60

E-mail: [d\\_gamot@edu.essec.fr](mailto:d_gamot@edu.essec.fr)

## LE MANAGEMENT COMME PRATIQUE DISCURSIVE.

Récemment, plusieurs représentations ont proposé de comprendre les discours stratégiques à l'aide des théories de la narration (Barry et Elmes, 1997), de considérer les processus de décision comme des phénomènes discursifs (O'Connor, 1995), voire même d'appréhender les organisations comme des environnements constitués avant tout de discours (Boje, 1991; Giroud, 1996). Pour le moment, cette perspective n'a pas pris en compte le niveau individuel d'analyse. Quelques chercheurs ont certes argumenté en faveur d'une représentation du leadership comme un jeu de langage (Pondy, 1978), pour un management de l'éloquence (Weick, 1980), ou pour considérer le langage comme le travail des dirigeants (Gronn, 1983). Ces formulations relativement anciennes n'ont pas été utilisées pour élaborer des propositions systématiques en faveur d'une représentation du management comme pratique discursive. Sur la base d'une investigation empirique menée auprès de huit dirigeants, nous proposons de distinguer quatre conceptions de la communication qui déterminent quatre types de pratiques discursives, c'est-à-dire ultimement autant de styles de management possibles. Plusieurs propositions de recherche sont ensuite avancées pour améliorer notre représentation du management comme pratique discursive.

### Que font les dirigeants ?

Les recherches sur les activités quotidiennes des dirigeants ne sont pas récentes. Les premières remontent aux années cinquante et celle de Sune Carlson (1951) est souvent présentée comme la pionnière. Le point commun à toutes ces investigations est qu'elles reposent sur la méthodologie de l'observation structurée (Martinko et Gardner, 1985). Les résultats obtenus concourent tous à montrer que **les dirigeants passent l'essentiel de leurs journées de travail à interagir verbalement avec de nombreux acteurs** (Mintzberg, 1973; Luthans et Larsen, 1986; Kotter, 1982; Hannaway, 1989). Comme les chercheurs ont utilisé les mêmes catégories d'observation, les comparaisons entre investigations peuvent être aisément opérées (Martinko et Gardner, 1985). Cependant les catégories elles-mêmes sont relativement frustrées (Hales, 1986): les observateurs répartissent les activités quotidiennes des dirigeants entre le travail de bureau, les coups de téléphone, les réunions programmées, les réunions non-programmées, les visites et les voyages. Les recherches diffèrent toutefois quant à la place qu'elles accordent à ces résultats dans leurs conceptualisations. Par exemple, Mintzberg (1973) affirme que *"les contacts sont le travail du dirigeant"*, et par la suite distingue les rôles interpersonnels, de ceux informationnels et décisionnels. Kotter (1982) tente d'articuler certaines activités manageriales avec des processus de constitution d'un réseau. Mais comme le souligne Donnellon (1986), ses dirigeants semblent mobiliser un faible nombre de stratégies de communication : *"poser de nombreuses questions, faire en sorte que les autres s'identifient à eux, user de la finesse et faire en sorte que les autres se sentent dépendants d'eux"*. Les autres n'ont généralement pas considéré que le temps passé à interagir verbalement pouvait être problématique (Stewart et al, 1994).

Les hypothèses sous-jacentes à ces représentations sont maintenant bien connues. La communication est un instrument à l'aide duquel les dirigeants dirigent. Le langage est dans ce cadre transparent (Girin, 1982). Axley (1984) a bien montré les impacts de la métaphore du conduit employée pour étudier les communications au sein des organisations: *"les verbes qui signalent l'utilisation de la métaphore du conduit sont "envoyer", "échanger", relayer" et "convoyer". (...) La communication selon cette métaphore est principalement un flux linéaire*

*unidirectionnel*". Déry (1990) montre en outre que cette métaphore tend à assimiler le travail cognitif à un traitement d'information. Il est dorénavant cependant impossible de s'en tenir encore à cette métaphore (Girin, 1982). En résumé, les dirigeants passent l'essentiel de leur temps à interagir verbalement, et les chercheurs ont principalement traité cette observation dans la seule perspective de la métaphore du conduit.

### **Pourquoi les dirigeants choisissent-ils d'interagir verbalement ?**

Plusieurs modèles tentent d'expliquer pourquoi les dirigeants privilégient les interactions verbales. Plusieurs chercheurs suggèrent que ce mode de communication est plus facile, plus rapide que celui écrit, moins impliquant pour son auteur et plus riche qualitativement (Carroll et Gillen, 1987). En outre, l'expression verbale permet aux dirigeants de s'assurer directement que leurs messages ont bien été reçus (Hannaway, 1989). Ces raisons n'ont cependant pas été testées empiriquement. La théorie de la richesse de l'information essaie de conceptualiser les choix de médium de communication opérés par les dirigeants (Daft et Lengel, 1984). Les travaux dans cette perspective proposent des modèles prescriptifs pour atteindre un niveau de cohérence optimale entre les exigences en terme de transmission de l'information (l'incertitude et l'équivocalité doivent être réduites) et le médium de communication (les chercheurs utilisent les mêmes catégories utilisées pour l'observation structurée). Une performance supérieure du dirigeant doit résulter de l'atteinte d'une cohérence forte entre ces deux termes. Certains travaux se préoccupent seulement dans cette perspective de décrire les choix individuels de média de communication (Russ et al, 1990).

D'autres modèles ne se focalisent pas sur le médium de la communication. Ils préfèrent se concentrer sur un effet fonctionnel de la communication. Les chercheurs travaillant sur les activités quotidiennes, classent le plus souvent les messages produits selon certaines fonctions. Les processus par lesquels ils abstraient inductivement des messages aux fonctions managériales ne sont pas décrits précisément (Willmott, 1984). Les fonctions qui en émergent se prêtent dès lors à de nombreuses critiques: leur nombre rend toute synthèse difficile voire pour certains chercheurs irréalisables (Hales, 1986; Stewart et al, 1994); les chercheurs travaillent en effet à différents niveaux d'abstraction, qui s'échelonnent sur un continuum allant des actions élémentaires aux fonctions managériales (Hales, 1986). Plus fondamentalement, ces travaux manquent d'assises théoriques qui puissent permettre de rendre compte des différences observées (Stewart et al, 1994).

Certains chercheurs ont proposé de remédier à ces déficiences en partant d'un héritage théorique. Sullivan (1988), par exemple, se fonde sur les travaux de Austin (1962) pour différencier les différentes façons de motiver les subordonnés. Les messages produits par les dirigeants peuvent être classés selon sa typologie, si l'on admet toutefois que la motivation est susceptible de s'imposer comme la fonction dominante dans chaque interaction. De façon similaire, Kipnis et Schmidt (1988) se concentrent sur les stratégies d'influence mises en oeuvre par les dirigeants. Pour ces auteurs, une fonction clé des dirigeants est d'influencer les autres acteurs organisationnels. Le langage est l'instrument idéal pour atteindre ce but et les messages produits peuvent être classés en différentes stratégies d'influence. Drake et Moberg (1986) vont dans le même sens mais cette fois en recourant à diverses théories linguistiques; ils soulignent ainsi qu'il est possible d'influencer les autres par l'usage de sédatifs et de palliatifs linguistiques. Gronn (1983) pour sa part, se repose sur l'ethnométhodologie et plus particulièrement sur les travaux de Goffman, pour distinguer ce qui relève du langage qui contrôle, du langage sur le contrôle. Dans cette perspective, d'autres chercheurs se focalisent aussi sur la fonction de contrôle des dirigeants (Watson, 1989). Il en résulte que les résultats

obtenus par ces différents chercheurs ne peuvent être que fragmentés et limités, selon la fonction que l'on choisit de retenir et selon le corpus théorique sur lequel on se base. En résumé, les chercheurs tendent à expliquer la prépondérance de l'oral par sa supériorité par rapport au mode écrit, ou tendent à inférer des fonctions manageriales sur la base des messages produits, ou enfin, partent d'un cadre théorique qui leur permette de catégoriser les messages produits selon une fonction du langage, alors mise en avant. Dans tous les cas, les dirigeants sont considérés comme ayant le même rapport (direct) au langage.

### **Quels sont les effets organisationnels des messages oraux des dirigeants?**

De nombreuses recherches font état des effets importants des messages des dirigeants sur de multiples dimensions organisationnelles. Une importance particulière est reconnue sur la culture et l'identité organisationnelle. Selon Pfeffer (1981) par exemple, les contraintes externes ont le plus d'impact sur les aspects substantifs des organisations, alors que les dirigeants produisent les effets les plus visibles sur la dimension symbolique de ces organisations. Les dirigeants doivent alors avant tout construire et maintenir des paradigmes organisationnels, mais aussi des cultures et des langages communs à tous les membres d'une organisation. Quelques modèles reposent sur cette distinction pour rendre compte de l'évolution des organisations (Tushman et Romanelli, 1985), ou pour proposer une perspective contingente du leadership (Gupta, 1988). Le raisonnement sous-jacent est que les dirigeants doivent interpréter un environnement dynamique et complexe, s'en faire une représentation et la rendre "actionnable" par les autres acteurs organisationnels (Walsch, 1995). Ces représentations peuvent prendre la forme d'une logique dominante (Pralhad et Bettis, 1986) ou d'un système d'interprétation (Daft et Weick, 1984). Les investigations empiriques ont permis d'éclairer certains aspects de ces systèmes. Les dirigeants définissent par exemple les frontières entre leur organisation et l'environnement (Fiol, 1989), le positionnement concurrentiel de l'organisation (Porac et Thomas, 1990), ou les règles du jeu internes (Ford et Hegarthy, 1984). Les chercheurs ont aussi mis en évidence certaines caractéristiques récurrentes des discours des dirigeants: le recours à des attributions causales (Bettman et Weitz, 1983), des structures argumentatives (Weick et Browning, 1986), des métaphores (Clancy, 1989), diverses formes de langage (Daft et Winington, 1979) et à l'ambiguïté (Eisenberg, 1984).

Mais la plupart des recherches se sont fondées sur les discours d'assemblée des dirigeants pour mettre en évidence leur impact sur la culture organisationnelle. Seuls quelques chercheurs ont tenté d'articuler les activités communicatives quotidiennes des dirigeants avec des dimensions organisationnelles plus générales. Le modèle le plus influent qui essaie de traiter cette problématique est celui de Weick (1995) qui repose sur le schéma de réponse conditionné. Par exemple, Westley (1990) montre à l'aide de ce schéma que les interactions entre les dirigeants et les cadres moyens sont le lieu où la stratégie organisationnelle prend réellement consistance. Boje (1991) poursuit un objectif similaire mais se concentre sur la dynamique des histoires racontées au sein des organisations. Dans une perspective plus générale, Taylor (1993) à l'aide des travaux de Giddens, essaie d'articuler les conversations qui ont lieu au micro-niveau des dyades, avec le texte organisationnel situé au macro-niveau. Les investigations empiriques dans cette direction restent rares (Giroud, 1996). En résumé, les impacts organisationnels des discours des dirigeants sont très importants surtout sur la dimension symbolique et ce phénomène est valable pour tous les dirigeants. Pourtant, cette hypothèse dénie la possibilité de phénomènes d'équifinalité, où plusieurs types de pratiques

discursives pourraient produire des effets organisationnels similaires. En outre, les chercheurs se sont fondés uniquement sur des discours spécifiques qui ne sont produits que dans des circonstances organisationnelles particulières.

### **Le management comme pratique discursive.**

Les réponses recensées dans la littérature aux trois précédentes questions témoignent de l'existence d'un vide relatif à la perspective individuelle. **Les dirigeants ont-ils la même conception des possibilités de la communication verbale ?** c'est-à-dire notamment de la manière de produire des messages adaptés au contexte, des types d'effets que l'on peut obtenir par la communication, et des manières d'atteindre ces effets. Les chercheurs ont jusqu'à présent tenus pour acquis que les dirigeants détenaient la même conception de la communication. Nous avons décidé de mener une investigation empirique pour élucider cette question, par l'observation durant deux mois par une équipe d'observateurs de huit dirigeants (Gamot, 1997). Il est apparu que plusieurs pratiques discursives quotidiennes étaient possibles et que le déterminant le plus important des différences observées était la conception de la communication détenue par le dirigeant. Les développements suivants présentent certains résultats issus de cette investigation. Quatre conceptions de la communication sont distinguées: les conceptions **expressive, conventionnelle, obsessionnelle et dialectique**. Une constellation de croyances est associée à chaque conception. De plus, chaque conception se traduit par une pratique discursive caractéristique.

#### Les pratiques discursives observables.

Quelques modèles essaient de décrire les pratiques discursives des dirigeants. La théorie du contrôle relationnel distingue ainsi les *actes de domination, de structuration, de dominance, de déférence et de soumission* (Watson, 1989). Barge et al (1989) étendent cette théorie en lui adjoignant des éléments de sens. La théorie du management coordonné du sens qui en découle propose de considérer que les conversations manageriales sont constituées de sept séquences: *les structures répétitives non désirées, les épisodes énigmatiques, les spirales positives, les séquences aliénantes, les rituels pour la forme, les rituels à valeur expressive et les conversations coordonnées*. Gioia et Sims (1986) sur la base de plusieurs théories psychologiques, ont développés un instrument, intitulé le *comportement verbal organisationnel*, susceptible de décrire les conversations entre les dirigeants et leurs subordonnés. Dans une perspective différente, mais aussi en se basant sur Searle, Ford et Ford (1995) proposent de définir le rôle des conversations dans la production d'un changement organisationnel intentionnel. Selon leur modèle, il est possible de classer les conversations selon leur usage varié d'*assertions, de requêtes, de promesses, d'expressions et de déclarations*. Le nombre des théories potentiellement mobilisables pour étudier les pratiques discursives des dirigeants est considérable (Donnellon, 1986). Notre investigation empirique suggère cependant que les diverses théories précédemment citées ne permettent de saisir qu'une partie limitée des pratiques discursives quotidiennes des dirigeants.

En effet, les deux dimensions qui sont apparues les plus pertinentes pour distinguer les pratiques discursives des dirigeants sont: le degré d'adaptation des messages à l'audience, et le degré d'interactivité avec les interlocuteurs. Ces deux dimensions ont été obtenues par un travail inductif en équipe en suivant les recommandations de Glaser et Strauss (1976). Elles sont souvent citées ou évoquées dans la littérature sur la communication, particulièrement dans les théories de l'argumentation pour la première dimension (Perelman et Olbrechts-

Tyteca, 1992) et dans les développements de la pragmatique du langage pour la seconde (Jacques, 1979). Elles apparaissent toutefois le plus souvent dans le cadre de projets prescriptifs. Or, ces dimensions semblent permettre le plus facilement à un observateur de distinguer les pratiques discursives de dirigeants. Le schéma 1 présente les conceptions associées aux différentes pratiques discursives évaluées selon leur degré d'adaptation des messages à l'audience et selon le degré d'interactivité existant avec les interlocuteurs du dirigeant.

### Insérer Schéma 1.

En utilisant la méthode du rappel stimulé (Burgoynes et Hodgson, 1984), il a été ensuite possible de mettre en évidence la constellation de croyances associée à chaque conception de la communication. Quatre conceptions sont distinguées qui forment un ensemble relativement homogènes de caractéristiques : les conceptions **expressive, conventionnelle, obsessionnelle et dialectique**.

#### **La conception expressive.**

Si ces dirigeants recourent à la parole, c'est essentiellement pour **dire** ou **communiquer** quelque chose à quelqu'un, et **transmettre** des informations. Le mode oral ne correspond pas à un choix volontaire de leur part . **Le langage n'est pas considéré être un levier d'action pour le dirigeant**; seules la prise de décision, le leadership ou... la rapidité sont considérés comme des leviers à la disposition des dirigeants qui conditionnent sa performance d'ensemble.

**La place et le rôle du langage n'est que faiblement problématisé** pour ces dirigeants; ils sous-estiment grandement le temps qu'ils passent à communiquer oralement, surestiment le temps passé en réunions et surtout, associent le temps passé à parler à une perte de temps dont ils ont peine à croire qu'elle soit inévitable. Les dirigeants ne se sentent d'ailleurs pas souvent à leur place au sein des réunions organisées par d'autres. Leur rôle n'est jamais celui d'animateur: ils disent ce qu'ils pensent même sans y être conviés, ils réagissent parfois violemment à certaines remarques tenues, et ne cherchent pas à équilibrer les temps d'intervention. Leur manière de parler ne diffère pas de celle tenue dans d'autres contextes ou avec d'autres personnes. Leurs tons et leurs interventions surprennent, semblent déranger voire occasionnellement perturbent le fil des discussions: ils ne ressentent en effet pas de règles particulières quant à leur comportement au sein de ces réunions. Leur participation y est vécue comme une contrainte: les informations qu'ils en retirent sont toujours inférieures en quantité et en qualité à leurs attentes, la fréquentation de leurs pairs ou supérieurs n'est pas recherchée ou vécue sur un mode spécialement plaisant ou gratifiant.

Leur position à l'égard des réunions est cohérente: rares sont les réunions, en effet, qu'ils initient eux-mêmes pour leurs subordonnés. Elles ne sont d'ailleurs pas considérées comme des réunions: le nombre des participants est très limité (4-5 personnes), il n'existe pas d'agenda préalable, ni de compte-rendu ultérieur, et ces dirigeants ne semblent pas les préparer spécialement; le fil directeur de ces "*séances de travail*" n'apparaît jamais clairement (les participants ne savent jamais si la réunion est finie ou non), et ces dirigeants tendent à s'impatienter si elles durent plus de trente minutes. Paradoxalement, cette position à l'égard des réunions tend à générer de la part de leurs collaborateurs des comportements "compensatoires": **le manque de systématisme des informations données par les dirigeants**

est pallié par des échanges latéraux importants entre leurs collaborateurs, qui s'échangent les informations glanées au hasard des échanges avec ces dirigeants; après les séances de travail, un temps important est passé par les collaborateurs à diffuser et rendre compte de ce qui a été dit, y compris des informations sur l'humeur des dirigeants. Ces dirigeants sont souvent directement sollicités tant au téléphone que dans leurs bureaux ou les couloirs: les "*réunions*" informelles non programmées représentent un volume important de leur temps.

La position d'un dirigeant ayant cette conception à l'égard de la communication peut se résumer par les caractéristiques suivantes:

(1) pour "*faire passer un message*", il faut être **clair**. Pour ce dirigeant, cette exigence revient en fait à **dire ce qu'il pense**, c'est-à-dire essayer de restituer ses pensées exactes. Le principal danger identifié n'est pas l'ambiguïté mais le fait qu'une personne puisse **mentir** et ainsi détourner le sens d'un message. Ce dirigeant est souvent sur "*la défensive*" dans le sens où il cherche parfois à savoir si son interlocuteur ment (surtout par omission). Dans la majorité des cas, cette conception de la manière de transmettre un message, a un effet sur sa manière d'interpréter les messages produits par les autres: **les messages sont considérés être les reflets de la pensée des interlocuteurs**. Ceux-ci varient aux yeux du dirigeant dans leur capacité à être "clair": un message clair est souvent court (en durée mais pas forcément en nombre de mots ou de phrases), prononcé rapidement (à l'instar de la vitesse d'élocution de ce dirigeant), sans hésitation ou bégaiements, lapsus ou autres "scories" du message; enfin, ces messages sont associés à l'usage du téléphone ou de face à face (les autres messages prononcés en réunion sont initialement taxés d'un a priori lié aux contextes de réunion).

(2) **l'écoute** correspond à un comportement passif et est un signe de faiblesse pour le dirigeant. Le rôle de l'écoute est ambigu: il utilise peu le terme dans ses messages, elle n'a pas à être spécialement active, ou dans tous les cas, "*tout le monde sait écouter*", et en même temps, il lui accorde une importance indirecte. **Ecouter**, c'est surtout en effet **consentir, acquiescer, approuver les discours tenus**. Il assimile l'écoute au silence et en même temps à une position de faiblesse. Ce dirigeant n'a pas de comportements spécifiques liés à l'écoute; il ne donne pas de signe qu'il écoute à ses interlocuteurs (pas de hochement de tête,... pas de comportement liée à une écoute attentive...), parfois, il fait en même temps d'autre chose et ce quel que soit le niveau hiérarchique de son interlocuteur. L'écoute a ainsi valeur d'accord.

(3) cette conception de l'écoute a pour corollaire un **évitement de la répétition et de la paraphrase**. Ce dirigeant considère que ses messages étant clairs, ses interlocuteurs doivent les comprendre tout de suite. Il ne répète donc pas ses messages. Ses interlocuteurs tendent à être déstabilisés par ce comportement: leurs demandes de répétition sont considérées négativement par le dirigeant, principalement parce qu'ils croient que la demande tient à une mise en doute de leur message (et donc de leur pensée), et non pas à des difficultés de compréhension. Il éprouve d'ailleurs lui-même rarement de problèmes de compréhension, les problèmes provenant automatiquement selon lui, d'un "*manque de clarté*" (dans les paroles ou surtout dans les pensées) de l'interlocuteur. Ce dirigeant paraphrase rarement les discours des autres acteurs; d'une part, il ne s'approprie pas à son compte des "lambeaux" de discours des autres acteurs (y compris lorsque ceux-ci usent de formules "évocatrices") et d'autre part, il tolère assez mal, les paraphrases menées à l'égard de ses paroles. Il est ainsi amené à reprendre les résumés ou comptes-rendus oraux effectués par d'autres (quel que soit leur niveau hiérarchique) pour les corriger (*éviter les simplifications*) ou reprendre certaines de ses idées qu'il a pourtant développées auparavant.

(4) ces caractéristiques précédentes trouvent notamment leur origine dans une **représentation relativement simple de leur audience**. Ce dirigeant recherche finalement peu d'information sur son interlocuteur: son écoute est peu attentive, et il passe peu de temps en contact visuel avec ses interlocuteurs. Il ne pose de même pas de questions relatives à l'état psychologique ou affectif de ses interlocuteurs, y compris lorsque ceux-ci sont extérieurs à l'entreprise. Cette conception se traduit presque immédiatement par un comportement de repli (personnel) de ces derniers. Le dirigeant semble disposer d'un modèle de l'audience, qui ne distingue pas les statuts hiérarchiques, l'âge ou d'autres variables. Ses pratiques discursives font preuve d'une grande stabilité dans le temps quel que soit son interlocuteur. Elles sont caractérisées par une **faible adaptation des messages à leur cible**.

(5) ses messages témoignent d'un fonctionnement mental sur le **mode associatif**: les paroles tenues sont sources d'enchaînement. Il semble possible de comprendre les raisons d'un message dans l'examen des paroles produites juste auparavant: ce fonctionnement explique le plus souvent le manque de fil directeur dans les propos tenus. Ce dirigeant ne fait pratiquement pas d'allocutions ou de paroles d'assemblée, et de toute façon ne prépare apparemment jamais d'interventions orales. **Son mode de production de message est essentiellement réactif**: un appel d'un collaborateur va "provoquer" le contact d'un autre collaborateur par le dirigeant sur le même sujet, et les réponses ou commentaires de ce dernier permettent de comprendre les paroles du dirigeant. Ce mode de production provoque par moment des propos "hors contexte": le dirigeant "fait part" à son interlocuteur de ses idées relatives à un projet pour lequel ce dernier n'est pas impliqué; lors des réunions, le dirigeant abonde dans le sens des propos tenus par ses pairs en illustrant par un exemple qu'il développe abondamment, alors que la réunion ne porte pas sur ce sujet. Il y a **opportunisme** dans ses discours, dans la mesure où les paroles prononcées en sa présence sont autant d'occasions d'exprimer ses pensées (du moment) immédiatement; dans la mesure où il ne prépare pas son intervention, ces occasions ne sont pas conçues comme des opportunités de délivrer des messages particuliers à l'intention de l'audience. Le dirigeant prête peu d'attention aux intérêts de ses interlocuteurs à écouter ses messages: il considère avant tout qu'il est important de s'exprimer sur ce qui est évoqué ou suggéré par les autres. Enfin, il semble délicat de parler à son propos d'**improvisation**, dans la mesure où il semble rarement placé dans des situations "délicates": en effet, soit il répond en disant ce qu'il a en tête (c'est-à-dire éventuellement qu'il ne sait pas; ce dirigeant n'hésite pas fréquemment à le dire et à demander par la suite des éléments de réponse), soit il répond par une association d'idée. Il n'a cependant jamais l'impression d'être dans des situations de communication difficiles ou particulièrement complexes. Il n'estime jamais être pris au "piège" de ses paroles par ses collaborateurs. Il ne regrette d'ailleurs jamais ses paroles.

(6) Ce mode de production associatif et principalement réactif **se prête mal à une mise en ordre logique et rigoureuse du discours**. La persuasion rationnelle est faiblement mobilisée, et plus précisément, le dirigeant passe peu de temps à se justifier, ou à présenter des raisons à ses décisions ou actions. Symétriquement, il sollicite peu ses collaborateurs pour leur demander d'expliquer leur comportement ou leur acte. **Le degré d'interactivité de ses pratiques discursives est faible**; la consultation ou les autres formes interactives argumentées (négociation, dialogue, etc...) sont rarement utilisées. Le mode d'interaction et le contenu des messages semblent fréquemment **agressifs**: le dirigeant se soucie peu des conventions et dès lors toutes les occasions sont bonnes pour rappeler à l'autre *ou "recadrer les idées"* de certains collaborateurs. Il n'existe pas de "rituel" lié à l'évaluation des actions de chacun, toute rencontre (en réunion, face-à-face, dans un bureau ou un couloir) peut servir à cette fin. Le dirigeant dans ce cas n'admet pas la réplique, **et le contenu du message attaque**



**parfois directement la personne concernée.** Le dirigeant se soucie peu des conséquences sur la personne concernée, ni d'ailleurs sur l'audience plus large éventuellement présente. Les messages constatent en quelque sorte un état actuel des actions de ces personnes. Ces épisodes ne sont pas problématisés par le dirigeant, qui n'en ressort pas éprouvé affectivement.

### **La conception conventionnelle.**

A la différence des dirigeants précédents, ceux-ci assignent des possibilités à la communication, et ils ont développé une représentation propre des potentialités du langage. Ce dernier est d'ailleurs **explicitement reconnu comme un “ passage obligé ” pour les actions du dirigeant.** Ils ont pleinement conscience qu'ils disposent d'une *parole autorisée* et qu'il leur revient d'en faire l'usage le plus "intelligent" : le droit de parler est, selon eux, explicitement rattaché à leur fonction. Son utilisation judicieuse concourt avec d'autres leviers d'action à l'atteinte des résultats organisationnels. Les liens cependant entre son usage et les divers indicateurs de performance organisationnelle ne sont toutefois pas explicités: Les dirigeants savent qu'une relation existe entre les deux et qu'il convient d'y prêter toute leur attention. Ils considèrent que le mode verbal est particulièrement adapté au management, car la parole permet d'établir des contacts personnalisés avec les interlocuteurs et de mettre en avant les “ *liens sociaux* ” existants entre les acteurs tant internes qu'externes à l'organisation.

Le temps passé en interactions verbales est très important. **La participation aux réunions est en effet fortement valorisée.** Les réunions non-programmées ne sont pratiquement jamais le fait de ces dirigeants: certaines personnes profitent des déplacements des dirigeants pour les solliciter directement; sitôt que ceux-ci s'arrêtent pour y répondre, d'autres personnes saisissent aussitôt l'occasion de les consulter ou de demander leur avis. De même, les dirigeants sont sollicités avant et après les réunions par de nombreux acteurs; il n'est pas rare que les réunions débutent alors que ceux-ci sont encore en conversation. Ils consacrent de plus un temps important à la préparation des réunions en lisant les dossiers correspondants au sujet traité et/ou en rencontrant le(s) collaborateur(s) en charge des dossiers.

Les caractéristiques principales de cette conception sont les suivantes:

(1) le dirigeant a un raisonnement en terme de situation, et **ses pratiques discursives doivent s'efforcer de s'intégrer au mieux dans les diverses situations rencontrées.** Les éléments les plus importants de la situation sont: les *personnes présentes* (leur statut hiérarchique, leur personnalité et leur responsabilité), *l'objet de la réunion* (un ordre du jour existe pratiquement toujours, et fréquemment le dirigeant est amené à le rappeler), enfin, les *décisions ou plans d'action* qui doivent résulter de la réunion. **Le dirigeant apporte un grand soin à adapter ses messages aux exigences des diverses situations.** Il accorde ainsi beaucoup d'importances aux *protocoles* liés à la tenue des réunions: le dirigeant s'occupe de la gestion de la réunion que lorsqu'il en a eu statutairement l'initiative, ou lorsque sa fonction le place d'emblée dans le rôle d'animateur. Dans cette position, il émet souvent par contre des "rappels à l'ordre" lorsque le fil directeur de la réunion tend à être perdu. Le dirigeant est très **attentif à délivrer des messages adéquats par rapport à l'objet de la réunion** : il est amené à rappeler fréquemment la politique suivie jusqu'à présent, les règles qui ont présidé à certains choix, le nom et les responsabilités des acteurs concernés,... Ses interventions sont toujours écoutées par les autres membres dans la mesure où elles viennent souvent apporter une précision ou rappeler certains antécédents, et d'autre part, que ses interventions sont souvent brèves et circonstanciées. Il s'avère être le plus souvent, le participant qui s'exprime le

moins, mais il ne manque jamais d'assurer l'exercice de ses rôles à l'encontre d'une réunion. L'enjeu ressenti par le dirigeant **n'est pas forcément d'être clair** : ses objectifs personnels restent souvent obscurs pour les autres, et ses messages apparaissent assez ambigus. Par contre, ses enjeux sont de respecter une certaine continuité dans les décisions prises et d'apparaître pertinent pour tous les membres qu'il rencontre. Le dirigeant cherche à produire des messages adéquats compte tenu des attentes de ses interlocuteurs.

(2) **L'écoute est considérée comme une activité à part entière dans ses pratiques discursives.** Le dirigeant considère qu'il est de son ressort d'écouter ce que ses collaborateurs ou d'autres acteurs ont à lui dire. Il s'efforce dès lors à chaque occasion de signaler à son interlocuteur ou à une assistance qu'il accorde beaucoup d'importance à leur parole. Il est souvent amené à "dévisager", à acquiescer aux paroles prononcées ou à témoigner de son accord pour que l'interlocuteur poursuive ses développements. **Cette écoute correspond cependant plus à un comportement affiché qu'à une pratique réelle** : il profite en effet des moments de présentation pour ajuster ses allocutions ou ses réponses, voire pour prendre connaissance des dossiers liés à la réunion. Il prend en effet fréquemment des notes, qui apparaissent pour les participants être liées aux discussions en cours, directement sur les dossiers relatifs à la réunion. Ces dossiers sont cependant par la suite remis à ses secrétaires de qui les classent, et les restituent éventuellement lors de réunions ultérieures. Il admet de plus qu'elles lui servent à mémoriser certaines informations, voire dans certains cas, à préparer certaines de ses interventions ultérieures.

(3) **Le dirigeant use régulièrement de répétitions et de paraphrases mais dans une optique particulière.** La paraphrase a un double objectif: montrer à l'interlocuteur que celui-ci l'écoute attentivement (il reprend alors volontairement des expressions ou des formules utilisées par ses interlocuteurs), et établir un lien entre les paroles tenues et celles d'un autre acteur absent lors d'une réunion ; dans ce dernier cas, le dirigeant paraphrase un discours tenu par d'autres pour souligner le parallélisme des actions mises en oeuvre par les acteurs. Le dirigeant fait dans ce cadre **preuve d'une grande fidélité dans la restitution des discours ou des expressions** pourtant tenus ou forgés par d'autres. Il n'est cependant pas question de les détourner de leur objet initial, mais plus de chercher les messages les plus pertinents pour l'interlocuteur. Ceux-ci trouvent leur forme dans un emploi élevé d'arguments d'autorité, qui correspondent à ces épisodes de paraphrase de discours tenus par d'autres. La répétition est utilisée essentiellement pour forcer l'écoute de l'auditoire, généralement préalablement à un rappel de certaines règles. Le dirigeant n'aime cependant pas se répéter, même s'il se prête volontiers à la répétition si ses interlocuteurs le lui demandent.

(4) Le dirigeant a une **représentation très variée de son audience.** Ses messages ne sont produits que lorsqu'il dispose de suffisamment d'informations sur ses interlocuteurs. Le dirigeant fait ainsi l'effort de se rappeler au début de chaque interaction les caractéristiques les plus importantes de son interlocuteur. Il se montre extrêmement attentif aux premières paroles prononcées pour "*détecter l'état d'esprit*", l'état psychologique général, ainsi que "*les motivations*" de ses interlocuteurs. Le dirigeant conserve fréquemment en mémoire le degré de familiarité "*consentie*" dans les interactions précédentes, l'étendue des objets de discussion couverts, et plus généralement la conduite verbale tenue auparavant. Dans le cadre des réunions ou des interactions avec plusieurs interlocuteurs ayant des statuts différents aux yeux du dirigeant, celui-ci évite au maximum de faire apparaître les "*différences de traitement*" existantes : le ton devient alors automatiquement plus formel, et plus distant. Le dirigeant estime **retirer du plaisir lorsqu'il se montre capable de changer de style de message entre ses divers interlocuteurs.** Les interlocuteurs extérieurs à l'organisation ne

font pas exception : l'étendue du réseau de contacts du dirigeant est très importante et l'on peut remarquer une variété tout aussi importante dans le style des messages produits. Avec certains interlocuteurs externes, le dirigeant se montre très familier, tout en étant capables de délivrer des messages très formels à l'égard d'interlocuteurs ayant des statuts différents (fournisseurs, associations professionnelles, etc.).

(5) Le dirigeant semble faire reposer **la production de ses messages oraux sur la base de quelques règles** : (a) prendre en compte les caractéristiques de son/ses interlocuteur(s), (b) essayer d'être compris (d'être compréhensible), (c) ne pas donner trop ou pas assez d'informations, (d) être pertinent compte tenu de la situation rencontrée, (e) produire un message qui soit approprié au contexte et aux circonstances, (f) produire un message qui soit approprié à l'intention communicative de la situation, (g) assumer que l'interlocuteur va ainsi respecter les mêmes règles de production des messages. Ces règles sont considérées par le dirigeant comme des prescriptions presque normatives, qu'il entend être reprises tout au moins par ses collaborateurs directs. La plus importante est la quatrième (être pertinent) qui précède l'usage des autres règles. **Cet ensemble de règles conduit à une limitation importante de la marge de manœuvre perçue par le dirigeant** ; interrogé sur les messages qu'il aurait pu être amené à délivrer dans certaines situations, celui-ci tend à croire que les alternatives étaient très limitées, voire parfois qu'il s'agissait du seul message possible compte tenu de la situation. Les messages produits peuvent être "réactifs" par rapport à certaines paroles tenues précédemment (à l'instar de la conception expressive) mais dans la majorité des cas, en réunion, les messages du dirigeant ont une autonomie par rapport aux discours tenus par les autres interlocuteurs. Ils ne sont toutefois jamais "hors contexte", dans la mesure où ils sont toujours directement rattachés aux objets des réunions.

Le dirigeant reste **faiblement opportuniste par rapport aux situations** : le degré important de structure imposée aux réunions à l'avance les rendent peu propices à l'examen de questions ou objets non prévus initialement. Un opportunisme apparaît cependant au niveau des messages de rappel de certains précédents ou règles organisationnelles : dans ce cadre, le dirigeant saisit les occasions de rappeler les structures existantes (y compris notamment celles relatives à la latitude d'action des différents acteurs). **Le dirigeant estime n'avoir jamais à improviser réellement** : il s'agit même d'une situation qu'il cherche à éviter au maximum. L'improvisation selon lui ne pourrait survenir que s'il n'était pas au courant de certaines informations importantes par rapport aux réunions ; sa position hiérarchique, ainsi que le flux des informations écrites qui lui parviennent quotidiennement le tiennent partiellement à l'abri de l'occurrence de ces situations.

(6) Malgré le temps accordé à la préparation de ses interventions orales, **les messages du dirigeant sont le plus souvent construits de manière fort simple** ; les messages sont structurés, son argumentation est logique et cohérente mais les arguments utilisés ne sont pas très nombreux et variés. Deux types d'argument dominant : les arguments établissant des liens de cause à effet entre plusieurs données, et les arguments d'autorité qui sont les plus utilisés. Le dirigeant évite soigneusement de généraliser les éléments d'une situation, et son raisonnement ne semble pas privilégier les analogies ou le parallélisme entre les situations. Ces manifestations sont révélatrices du souci du dirigeant de respecter au maximum la spécificité des situations rencontrées. Par contre, ce style de production rend plus ardue la compréhension de ses messages par ses interlocuteurs.

**Le degré d'interactivité du dirigeant avec ses interlocuteurs est faible** : le dirigeant réagit rarement directement aux paroles tenues ; il abonde, complète éventuellement certains

propos ou rappelle sa position à l'égard d'un sujet ou d'une décision ; il ne dresse cependant pas de liens explicites entre ses messages et ceux délivrés par les autres personnes. Plus fondamentalement, les situations sont structurées de telle sorte que les rôles de chacun apparaissent assez clairement. Or, les rôles "institués" permettent peu les échanges directs entre les participants. Les *formes discursives monologiques* dominent: les réunions sont donc des formes limitées (le nombre des participants est plus réduit) des *allocutions* ou des *paroles d'assemblée* ; elles ont principalement pour fonction de réunir plusieurs acteurs mais sans privilégier la construction commune ou la négociation. **Le dirigeant n'est pratiquement jamais amené à débattre** ; il suscite éventuellement des débats mais entre les autres participants aux réunions ; il ne se trouve donc pas en situation de justifier, donner des raisons ou expliquer les raisons qui le motivent à avancer une proposition. Il semble de plus **éviter au maximum les formes conflictuelles**, en privilégiant un travail de préparation préalable. Ce travail passe d'ailleurs par des formes indirectes d'influence: le dirigeant passe par d'autres acteurs pour influencer une cible particulière ; de la même manière, l'usage de la *mise en valeur* (et plus largement du *management des impressions* qu'ont les autres acteurs de lui) a aussi pour fonction d'atténuer les différences d'opinion et de désamorcer les conflits potentiels avec certains acteurs. Enfin, le dirigeant ne manifeste jamais d'agressivité (verbale) à l'égard de ses interlocuteurs.

### **La conception obsessionnelle.**

Ces dirigeants accordent une grande importance à l'expression verbale et ont problématisé leurs pratiques discursives : la parole est un moyen d'action très important pour eux, car c'est elle seule qui peut permettre de "*faire changer les choses*", de "*convaincre, mobiliser, motiver ses collaborateurs*". Si ces dirigeants privilégient le mode oral, c'est parce qu'ils estiment qu'il s'agit du meilleur moyen pour "*agir en profondeur*" sur leur environnement humain ; l'écrit n'est pas forcément lu par les cibles visées et se prête mal à des activités de persuasion ; de plus, les interactions verbales permettent de se rendre compte immédiatement si les interlocuteurs ont bien compris les messages et/ou acceptent les idées, les plans d'action ou les demandes proposées par ces dirigeants. Ces interactions sont selon eux "*inégalables*" pour motiver ou remotiver les autres acteurs en faveur de certaines actions.

Les formes d'interaction importent peu pour ces dirigeants : ils n'ont pas de préférences réelles vis-à-vis d'une forme particulière, ni d'appréhension ou de critiques à leur égard. Ces formes ne sont en effet que des moyens au service de finalité managériale (motiver, lancer des projets, mobiliser autour de certaines idées, etc...). Leur degré de formalité importe peu, ainsi d'ailleurs que leur programmation ou leur lieu. La participation aux réunions n'est pas véritablement valorisée en soi ; ces dirigeants les considèrent plutôt comme des occasions à saisir en fonction de leurs objectifs ; l'atteinte de ces objectifs est par contre fortement valorisée.

La conception obsessionnelle de la communication présente les traits suivants :

(1) Le dirigeant accorde **une place centrale à la répétition** de certains thèmes pour parvenir à ses fins, il ne paraphrase que rarement les propos tenus par leurs interlocuteurs. La répétition a valeur pédagogique (il s'assigne volontiers un rôle de pédagogue vis-à-vis de ses collègues) dans la mesure où il estime que le plus souvent les personnes éprouvent de la difficulté à mémoriser les discours tenus. Or, pour ce dirigeant, la répétition de certains

thèmes pousse les autres acteurs à en prendre conscience et à les accepter et enfin, à agir dans son sens : pour “ faire passer un message ”, il faut donc surtout le répéter inlassablement auprès de multiples interlocuteurs (la clarté est secondaire, à la différence de la conception expressive). Pour ces dirigeants, les messages restent toujours identiques d’un certain point de vue, “ *modulo* ” quelque chose. Il convient de noter qu’une partie des répétitions semblent provenir d’une volonté de modifier leurs formulations antérieures qu’ils estiment non-satisfaisantes : or pour modifier ce qui a déjà été dit, il est nécessaire de répéter en supprimant, ajoutant, déplaçant ou remplaçant explicitement certaines parties du message. Cette volonté de parvenir “ en direct ” à une (re)formulation adéquate est propre aux dirigeants ayant cette conception.

Certains messages reviennent à plusieurs reprises – presque comme un refrain - parfois sans lien avec le contexte immédiat, parfois intégrés coûte que coûte à la conversation. Certains énoncés-leitmotiv sont intégrés dans le fil de la discussion en tant qu’argument dans des contextes divers, et le dirigeant essaie de l’imposer en conclusion du débat. Un statut particulier est accordé à des exemples (qui deviennent des exemples-leitmotiv) qui sont repris régulièrement par le dirigeant pour illustrer ses propos. Ces leitmotivs reviennent quel que soit l’interlocuteur, la nature de l’interaction et le nombre des interlocuteurs. Cette pratique alterne avec une autre, qui est moins apparente pour l’interlocuteur ; dans ce cadre, ses thèmes “ obsessionnels ” n’apparaissent pas de façon linéaire dans ses messages : on trouve de nombreuses reprises, les thèmes abordés précédemment, développés puis abandonnés sont repris à nouveau et enchevêtrés à d’autres thèmes secondaires, ce **qui évoque l’image d’un réseau de boucles au sein de ses messages.**

Les répétitions ne sont pourtant pas forcément générées par un manque de compréhension de la part de leurs interlocuteurs : fréquemment ceux-ci exprimaient leur accord de manière non-verbale et sans ambiguïté. Selon les contextes, cette fonction pédagogique de la répétition se doublait d’autres enjeux : en présence de supérieurs ou de certains pairs, ces dirigeants use de répétitions pour forcer l’écoute et parvenir à se faire entendre à force d’insistance ; en présence de subordonnés, la répétition apparaît alors aussi comme un moyen pour ces dirigeants de s’imposer, de confirmer ou de renforcer leur statut en leur imposant une écoute “ forcée ”. Parfois, ces dirigeants opèrent des répétitions quant aux questions posées à leurs interlocuteurs : le rythme de ces questions produit un effet de “ harcèlement ”, les questions finissant presque par se chevaucher.

(2) **L’écoute est étroitement liée à une conception dialogique de la communication.** En apparence, ces dirigeants donnent l’impression de passer un temps important à écouter leurs interlocuteurs. Dans les faits, cette situation résulte d’un usage très fréquent de questions posées à leurs interlocuteurs ; les questions sont le plus souvent fermées (ces dirigeants mettent parfois du temps à les formuler car les questions tendent à être longues), et alternent sans dominante entre la recherche d’informations et de descriptions, et celle d’évaluation ou de jugement sur certaines actions. Si les dirigeants écoutent les réponses données à ces questions, leur écoute reste sélective ; ils cherchent à s’assurer que leurs interlocuteurs répondent “ correctement ” à leurs questions, c’est-à-dire montrent qu’ils ont repris ou reprennent à leur compte les obsessions des dirigeants. Cette écoute ne leur permet pas de détecter certaines informations “ réellement ” nouvelles qui ne s’intègrent pas dans leurs représentations, ni de saisir les difficultés rencontrées par les autres acteurs. Les dirigeants paraphrasent rarement les paroles tenues par les autres acteurs ; ils tentent ainsi parfois de résumer les propos tenus par ces derniers mais sans reprendre leur expression ; le décalage est souvent important entre les idées exprimées par les interlocuteurs et le résumé

fournit par ces dirigeants ; ces décalages sont alors repris par les interlocuteurs lorsque ceux-ci ont une familiarité moindre des pratiques discursives des dirigeants. Il n'y a une correspondance entre les deux discours que lorsque l'interlocuteur reprend à son compte des " lambeaux " de discours de ces dirigeants.

Lorsque les réponses ne correspondent pas à leurs attentes, la fréquence des questions augmente et les dirigeants n'hésitent pas à interrompre leurs interlocuteurs en leur posant des questions complémentaires. Comme cela a été déjà signalé, les questions se chevauchent dans les situations où les réponses de l'interlocuteur sont les plus éloignées des attentes des dirigeants. Les dirigeants cherchent à amener leurs interlocuteurs à exprimer certains thèmes par le biais de questions : la démarche de l'interlocuteur est donc active dans le processus de communication. Le degré d'interactivité des communications de ces dirigeants est élevé : les formes dialogiques dominent dans leurs activités quotidiennes (entretien dirigé, dialogue, conversation, etc.).

(3) Cette recherche d'interactivité avec leurs interlocuteurs tient à une croyance forte qu'il faut que les personnes viennent d'eux-mêmes à certaines propositions pour que celles-ci soient réellement par la suite prise en charge. Leurs modes d'influence privilégiés sont la persuasion rationnelle, et en seconde position, la consultation. Les dirigeants assignent un rôle capital à cette démarche active des autres acteurs. **Ils valorisent fortement le débat** ; ils se placent eux-mêmes dans des positions de justification de leurs actions ou avancent des raisons en faveur de leurs idées, ce qui constitue une caractéristique différenciatrice par rapport aux autres conceptions de la communication. Ils estiment qu'il est important de faire expliciter les raisons d'un blocage ou d'une résistance à l'égard d'une décision ou d'un projet ; **le débat est donc nécessaire pour parvenir à faire adhérer, à mettre en œuvre les décisions ou à réaliser les projets**. Les interactions sont souvent présentées sous forme de " *luttres* " ou de " *batailles à gagner* ". Ces dirigeants disent être particulièrement stimulés tant avant, pendant et après une interaction dont ils estiment par avance qu'elle va être une occasion importante de faire passer leurs idées ; même si certaines interactions deviennent conflictuelles, les dirigeants ne semblent pas en ressortir plus éprouvés, mais retirent de la satisfaction à se dire que leur rôle était justifié, et valident leur croyance de luttres ou de batailles à mener. Ils estiment qu'il est plus important de rendre manifestes les divergences d'opinions, pour pouvoir ensuite tenter de les résoudre. Cette position semble spécifique à cette conception de la communication : les conflits cherchent sinon à être évités par les autres acteurs qui considèrent qu'ils génèrent plus de problèmes (humains essentiellement) qu'ils ne contribuent à faire avancer le cours des actions organisationnelles. Cette croyance n'est pas partagée par les dirigeants ayant une conception obsessionnelle qui considèrent les conflits comme des situations inévitables au sein de leur organisation. Les dirigeants ne font cependant jamais preuve d'agressivité verbale à l'égard de leurs interlocuteurs ; ils estiment cependant être sujets à l'agressivité de certaines personnes, ce qui se comprend dans la mesure où ils tendent à incarner leurs idées, et que " l'attaque " de ces idées est pris comme une attaque personnelle.

Les règles du débat ne sont cependant pas toujours respectées surtout à l'égard de leurs subordonnés directs. Lorsque la " *discussion s'éternise* ", les dirigeants n'hésitent pas à recourir à la pression. Ils sont cependant dans ces cas amenés à regretter par la suite cette stratégie qui ne mène qu'à des résultats limités. Certains de leurs collaborateurs directs parviennent à se ménager des sphères d'autonomie importantes en opérant un décalage entre leurs actions et leurs discours en présence de ces dirigeants : un management des impressions existe de leur part notamment par la reprise des idées du dirigeant, qui estime alors qu'il n'a plus besoin d'insister à leur égard et prête moins d'attention à leurs actions. Ces dirigeants

semblent finalement peu à même de faire face à ces stratégies d'influence, auxquels ils n'accordent pas beaucoup d'attention.

(4) **Leurs pratiques discursives sont largement opportunistes.** Potentiellement, il n'existe pas de contextes plus propices pour faire passer ou défendre leurs idées : ils assistent aux réunions programmées, tout en étant disponibles pour celles non-programmées et pour des face-à-face. Une part importante de leur temps de travail se déroule dans des réunions informelles ou des face-à-face. Leur comportement ne diffère pas selon ces diverses situations : comme dans les réunions programmées, lors des face-à-face, les dirigeants provoquent le débat, en commençant pas un questionnement serré. Ils estiment que toutefois ces formes sont largement complémentaires, dans la mesure où ils notent une variabilité des comportements des autres acteurs en fonction de la présence ou non d'un auditoire. Certaines personnes sont selon eux plus influençables dans un de ces contextes sans qu'il soit possible de savoir lequel à l'avance.

**Il s'agit dès lors de saisir toutes les opportunités qui se présentent à eux pour toucher le maximum de personnes.** Ces dirigeants semblent d'ailleurs disposer d'une grande visibilité au sein de l'organisation, dans la mesure où ils n'hésitent pas à passer outre les niveaux hiérarchiques, ou à tirer parti d'occasions informelles pour se faire connaître. **Cet opportunisme a pour conséquence de les pousser à l'improvisation plus fréquemment** que les autres dirigeants; dans ces situations, les dirigeants tendent à répéter certaines de leur obsession pour gagner du temps et chercher une répartition plus adéquate. Les messages produits ne correspondent alors pas aux attentes des interlocuteurs, mais permettent aux dirigeants d'attirer une nouvelle fois leur attention sur leurs objets de préoccupations. Ces dirigeants n'apparaissent pas être spécialement doués pour l'improvisation à la différence de leur capacité à défendre leur position.

(5) **Les dirigeants utilisent des figures de style dans leurs messages.** Ces figures traduisent leur volonté de trouver des "*formules marquantes*", des "*idées motrices*". Chaque dirigeant dispose d'un "stock" de formules qui leur sont propres (et ne relèvent pas de la culture organisationnelle) qui font partie des thèmes qui reviennent fréquemment. Trois procédés oratoires sont utilisés de manière secondaire par rapport à la répétition par ces dirigeants. Ils mettent fréquemment en **contraste** leurs idées avec des idées générales relatives au management ; le contraste dans certains cas peut aller jusqu'à l'opposition pour mieux faire apparaître les différences. Le second procédé consiste à **présenter à toute vitesse une liste** d'informations ou d'exemples présentés comme des arguments ; l'interlocuteur n'a dans ce cadre pas la possibilité de reprendre chacun d'entre eux pour éventuellement les réfuter, et peut surtout être impressionné par la maîtrise du sujet par le dirigeant, et par l'apparente exhaustivité qui en résulte. Le dernier procédé utilisé consiste d'abord en la description d'une situation en des termes relativement neutres, qui se termine par une **prise de position radicale** du dirigeant. Ce procédé se distingue du contraste, dans la mesure où le dirigeant prend position par rapport à des représentations existantes, alors que dans le premier cas, les deux moments de son message sont mis sur le même plan.

Les dirigeants utilisent ces procédés ainsi que des figures de style quel que soit leur auditoire. Ils ont en effet une **conception relativement simple de leur audience**. Cette conception les conduit à utiliser les mêmes démarches auprès de leur interlocuteur, y compris avec leurs supérieurs hiérarchiques. Elle les amène de plus à produire des messages "déplacés" parce qu'ils n'écoutent pas attentivement leurs interlocuteurs, que contraints à l'improvisation ou en règle générale, ils tendent à user de répétitions, enfin, parce qu'ils

emploient des figures de style ou des messages qui ne sont pas forcément adaptés à leurs interlocuteurs. **Les dirigeants adaptent finalement peu leurs messages en fonction de leur auditoire.**

### **La conception dialectique.**

Ces dirigeants ont conscience **de l'éventail le plus large des possibilités de la communication**, qu'ils ne réduisent pas à une fonction instrumentale. Pour eux, la communication est un mode d'être fondamentalement humain par lequel "*l'homme se développe*". Ils distinguent l'aspect proprement social de la communication, d'un aspect développemental lié à la rencontre avec les autres : le langage n'est pas simplement un moyen d'entrer en contact ou d'échanger, c'est aussi un moyen de "*construire les situations*" ainsi que de "*se construire soi-même*". Le langage est donc fortement problématisé et est considéré comme un levier d'action très important pour ces dirigeants : s'il permet certes d'atteindre certains résultats auprès des autres acteurs (comme dans la conception obsessionnelle), les dirigeants lui attribuent un rôle important dans le développement personnel de leurs collaborateurs et dans la vie sociale de leur organisation.

Ces dirigeants ne sont pas sensibles aux différences entre les formes d'interaction : s'ils ont conscience que certaines personnes, certains lieux ou certaines rencontres ont des "*portées symboliques*", ils semblent accorder peu d'importance aux règles liées à la mise en œuvre de ces *genres* communicatifs. Ils sont les seuls à **évoquer explicitement une dimension symbolique** à certains de leurs actes, ainsi qu'à certains événements organisationnels. La présence physique n'est pas forcément nécessaire pour ces dirigeants ; au contraire, ils cherchent à élaborer de nouvelles formes de mise en commun (de communication). Ils tendent à considérer que l'information doit être fluide (c'est-à-dire non stockée, elle doit circuler) et accessible au plus grand nombre ; le pouvoir ne doit pas résider dans leur détention mais leur "*articulation*".

Les caractéristiques de cette conception dialectique de la communication sont les suivantes :

(1) **la parole n'est pas qu'un outil.** Le dirigeant reconnaît que ses verbalisations lui permettent souvent de saisir ce qu'il a réellement en tête. Ce processus se traduit par des verbalisations par moment lentes, où le dirigeant semble chercher ses mots en direct et s'arrête sur des formulations provisoires. Il estime de plus que **la parole a une vertu thérapeutique** surtout pour les personnes qui travaillent de manière isolée au sein de son organisation ; il conçoit ainsi de donner la parole pour "*exorciser ses problèmes*" ou ses "*souffrances*". Le dirigeant accorde beaucoup d'attention aux paroles tenues par certains, "*qui veulent dire autre chose*"; il faut souvent "*lire entre les mots*". Il n'y a pas de "*gratuité*" des discours, le plus souvent ils sont à interpréter à plusieurs niveaux, et il convient de se méfier des "*lectures*" trop rapides, qui s'en tiennent à la surface. Il croit beaucoup en le **pouvoir de la parole pour faciliter le règlement des conflits ou des divergences d'opinion**, et il convient donc de créer les conditions favorables à l'expression, la discussion et la négociation. Le dirigeant ne condamne pas les pertes de temps liées à l'expression langagière; une part importante de son temps est consacrée aux conversations avec d'autres, à priori sans finalité professionnelle réelle. Ces conversations sont souvent détendues, et le dirigeant s'avère fréquemment humoristique et ironique. Il n'utilise que de manière marginale la mise en valeur, ce qui semble conférer à ces conversations une fonction



non-instrumentale. Le dirigeant reconnaît trouver dans ces conversations des “*points d'équilibre*” dans sa journée de travail. Le dirigeant est très à l'aise avec une grande variété de personnes : la conversation n'est pas réservée à certains, mais n'est pas non plus forcément reconduites par la suite (une conversation ne crée pas de précédent qui deviendrait ainsi automatique).

(2) **L'écoute est naturelle et fortement valorisée.** Le dirigeant se montre extrêmement attentifs aux paroles tenues et plusieurs de ces comportements le signalent à ses interlocuteurs : il prend des notes, dévisage, interrompt rarement, acquiesce ou donne d'autres signes non-verbaux d'assentiment ou d'encouragement à s'exprimer. Il mémorise très bien les paroles tenues, qu'il est capable de rappeler par la suite, ou de mobiliser immédiatement dans le cadre d'activités de reformulation. Cette activité d'écoute est étroitement associée à une **pratique du questionnement** ; il est le dirigeant qui pose le plus de questions ; la nature de celles-ci est très large : le dirigeant alterne questions ouvertes et fermées, des questions descriptives (requérant des informations particulières ou des descriptions) ainsi que des questions appelant au jugement de l'interlocuteur (“*que pensez-vous de...*”) ; la fréquence de ces questions restent toutefois très variable, et celles-ci ne se chevauchent jamais à la différence de la conception obsessionnelle. L'ensemble donne un caractère assez “*décousu*” à certaines interactions, compte tenu de l'étendue des questions couvertes avec ses interlocuteurs et de la variété du questionnement. Le dirigeant écoute toujours attentivement les réponses données; il avoue par ailleurs tenter de se concentrer systématiquement pour saisir d'autres éléments liés à la personnalité de ses interlocuteurs ; les inférences opérées simultanément ont donc pour objet la compréhension ou l'interprétation des paroles produites qu'il essaie de rattacher à des systèmes sous-jacents. Cette activité est étroitement reliée à la pratique de la paraphrase évoquée par la suite. Certaines prises de position ou certains jugements de ses interlocuteurs lui apparaissent comme des “*énigmes*” auxquelles généralement il va repenser par la suite.

(3) **La paraphrase a une place importante dans ses pratiques discursives.** Elle consiste surtout pour ce dirigeant à se livrer à une activité de reformulation, par laquelle il essaie de restituer le sens d'un discours déjà produit. Dans ce cadre, le dirigeant reprend souvent des lambeaux de discours de ces interlocuteurs qu'il tente de contextualiser ou de replacer dans certaines perspectives organisationnelles (les paroles tenues sont alors intégrées telles quelles dans de nouvelles séquences, en tant que citations). Des formes plus complexes apparaissent par moment : le dirigeant reprend à son compte des énoncés qui lui servent d'arguments par la suite mais dans une autre perspective; la reprise de certains énoncés lui permet de mieux réfuter son interlocuteur en le “*prenant au piège*” de ses propos ; enfin, il réorganise les énoncés tels quels de telle sorte qu'en émerge un sens différent. Il use de la répétition mais de manière sélective : pour attirer l'attention de certains de ses interlocuteurs en réunions (pour forcer l'écoute), et pour marquer “*symboliquement*” son attachement à certaines questions. Cette seconde forme de répétition n'est pas systématique et semble correspondre au fait que le dirigeant a en permanence un “*portefeuille*” de préoccupations plus large que celui des dirigeants ayant une conception obsessionnelle.

Le recours à la paraphrase permet de plus un ajustement des messages du dirigeant à ses interlocuteurs. Il fait preuve d'une **grande capacité d'adaptation de ses messages en fonction de son audience**. Cette adaptation est facilitée par sa pratique du questionnement et par son écoute attentive de ses interlocuteurs. La simplicité de certains propos semblent de plus avoir un effet important sur certains interlocuteurs de niveau hiérarchique largement inférieur : ces derniers semblent apprécier que le dirigeant use d'un langage qui leur semble

proche du leur. L'impression qui s'en dégage est celle d'une possibilité d'échange avec le dirigeant ainsi qu'une confiance dans sa capacité à comprendre leurs problèmes et leurs actions quotidiennes.

(4) **Le dirigeant privilégie les situations interactives.** Ces pratiques accordent une large place au dialogue, à la conversation, à l'entretien dirigé et à la négociation. La place importante du dialogue doit être comprise comme un souci du dirigeant de parvenir à une représentation négociée de la réalité organisationnelle. Les débats portant sur des thèmes généraux sont fréquents : la mise en œuvre de la stratégie, le métier de l'entreprise, l'inscription de l'entreprise dans son environnement social, la place de l'homme dans l'organisation, etc. apparaissent fréquemment dans ces dialogues. Le dirigeant établit des liens ainsi entre des réflexions contextuelles et des réflexions plus large, et les moyens pour l'entreprise d'en donner une actualisation concrète. Ce mouvement qui consiste à lier le particulier à des thèmes plus généraux est fréquemment employé dans le cadre de ses activités de reformulations.

Les pratiques de négociation ont bonne place dans le temps du travail du dirigeant (place la plus importante de tous les dirigeants observés). Il mène d'ailleurs tant des négociations avec des acteurs internes qu'externes. Dans ce dernier cas, il tend à provoquer l'interactivité avec ces interlocuteurs mais celle-ci est très instrumentalisée et très proche des pratiques déployées par les dirigeants ayant une conception obsessionnelle. Avec les acteurs internes, les négociations tendent à être plus étalées dans le temps, ce qui permet au dirigeant de compléter sa maîtrise des dossiers. Comme pour la conception obsessionnelle, celle dialectique se manifeste par une **volonté de débattre**. Le dirigeant est amené à argumenter ses positions ainsi qu'à les défendre. Il fait un grand usage d'arguments variés selon les auditoires ; les arguments d'autorité demeurent marginaux, par volonté du dirigeant de dépasser les règles organisationnelles ainsi que la structure hiérarchique existante; à la différence de la conception obsessionnelle, ces débats conduisent parfois le dirigeant à changer d'avis ou de perspectives relatives à des sujets précis ; l'interactivité n'est donc pas instrumentalisée, dans la mesure où la position du dirigeant est susceptible d'évoluer ou de changer. Lorsque le dirigeant n'a pas de "*représentations*" particulières à l'égard d'un sujet, il consulte alors plusieurs personnes de manière opportuniste (sans leur indiquer ses raisons) par un questionnement relativement serré. Ses "*représentations*" servent ensuite de base pour les débats. La volonté de débattre est donc associée à une volonté de se construire préalablement une représentation provisoire d'un sujet.

(5) **Une grande partie des raisonnements du dirigeant s'élabore sur la base des paroles que celui-ci a entendues.** Il élabore ses représentations sur la base de lambeaux de discours tenus par d'autres, sur lesquels il opère un travail de réagencements et d'articulation. Cette pratique le conduit à forger ses représentations principalement au cours des interactions et non pas suite à l'étude de documents écrits. Il se démarque ainsi fortement des dirigeants ayant une conception conventionnelle qui privilégie une préparation des réunions importante sur la base d'une production écrite volumineuse. Cette pratique permet de comprendre aussi les mouvements de la pensée de ce dirigeant au fil des interactions, beaucoup plus importants que ceux opérés par les dirigeants ayant une conception obsessionnelle, qui sont focalisés autour de quelques thèmes centraux ("*les obsessions*"). Le dirigeant s'attache mentalement à comprendre les paroles tenues en référence à la position ou la perspective de leurs producteurs : cet effort de mise en perspective part du présupposé que selon leur position et leur personnalité, les acteurs tendent à ne concevoir qu'une partie de la réalité organisationnelle. Il conçoit toutefois que sa position est elle aussi "*singulière*" et qu'il

convient dès lors d'essayer de la complexifier grâce aux représentations que les autres lui donnent de l'entreprise et de son environnement. Ces présupposés requièrent de sa part une **conception complexe de son auditoire** : il attache une grande attention à saisir les éléments relatifs à la personnalité de ses interlocuteurs, à leur état psychologique ainsi qu'à leurs "*modèles mentaux*" relatifs à l'entreprise et à son environnement.

Le dirigeant ne dispose cependant pas de typologie permettant de mettre sur le même plan grâce à quelques catégories, ses interlocuteurs : au contraire, il estime avoir constaté une grande variété de comportements et de personnalité, et préserve un étonnement et de nombreuses interrogations à leur sujet. Il attache de plus une grande importance à créer "*les conditions du développement personnel*" des autres acteurs ; cet attachement se traduit par de multiples précautions prises pour **éviter toute agressivité verbale** à leur égard : il est extrêmement attentif à ne pas attaquer leur image d'eux-mêmes, leur intelligence ou leur personnalité lors des débats ; il s'attache ainsi à dissocier les idées ou les opinions tenues de leur locuteur. Lorsque certains acteurs critiquent certaines de ses actions ou formulent des attaques personnelles, le dirigeant use alors d'humour pour "*désamorcer la situation*" et évite de s'engager dans des comportements similaires.

Enfin, si le raisonnement du dirigeant s'élabore sur les paroles tenues, c'est aussi parce qu'il reconnaît passer du temps à repenser à certaines paroles tant de ses interlocuteurs que de lui-même. Le dirigeant a **une conscience de lui-même très développée** : il réfléchit souvent aux implications de ses actes ainsi qu'à leur interprétation.

(6) **Le contenu et la structure des messages du dirigeant peuvent être très complexes.** Cette caractéristique reste le plus souvent à l'état de possibilité dans la mesure où celui-ci s'efforce d'adapter au maximum ses messages à ses interlocuteurs. Le contenu des messages peut être très varié dans la mesure où le dirigeant est capable d'utiliser du vocabulaire technique, des mots d'usage courant, des formules de politesse et de remerciements, des figures de style, des symboles, des arguments de divers nature, des allusions, des formules ambiguës, des formulations humoristiques ou ironiques. Les messages varient ainsi dans leur degré d'abstraction, de formalité, de familiarité, etc. mais aussi dans leur taille. La structure est elle aussi très variable : lors des allocutions ou des paroles d'assemblée, le dirigeant montre qu'il est capable de produire des formes complexes : parallélisme des situations, articulation logique d'un ensemble de propositions, grande maîtrise du rythme, gestion des silences, intégration d'histoire ou d'anecdotes pour illustrer ses propos sans perdre le fil général de la présentation, questionnement et réponses intégrés, effets de contrastes, etc.

Cette complexité potentielle dans la production de message se double d'une grande **aisance dans les prestations publiques.** Le dirigeant est souvent considéré comme un grand orateur, parfois à la surprise des personnes qui ne l'avaient rencontré que lors d'interaction en face-à-face. Cette aisance se retrouve dans les prestations publiques effectuées auprès d'un auditoire extérieur à l'entreprise (intervention dans le cadre d'une institution de formation, participation à un colloque, etc.).

**Positionnement des représentations existantes des activités des dirigeants par rapport à la conception du management comme pratique discursive.**

La littérature sur les activités quotidiennes des dirigeants repose principalement sur une conception du langage comme moyen de transmettre des informations. Considérer le management comme une pratique discursive revient à remettre en cause cette conception en insistant notamment sur les différences individuelles quant aux conceptions de la communication qu'ont les dirigeants. Des liens semblent pouvoir être dressés avec certaines représentations des activités des dirigeants. Il est cependant nécessaire d'effectuer certaines inférences dans la mesure où tous les auteurs cités conçoivent un rapport unique au langage et leurs données ne permettent pas forcément de certifier les liens opérés.

Stewart (1967), Mintzberg (1973) et Martinko et Gardner (1990) fournissent des résultats compatibles avec la **conception expressive de la communication**. Leurs dirigeants n'attachent pas une grande importance au langage et semblent privilégier d'autres leviers d'action. Ces auteurs semblent privilégier la métaphore du conduit, dont certains éléments présentent des similitudes avec certaines caractéristiques de la conception expressive. Si en effet, les dirigeants observés détenaient cette conception, on peut comprendre que les chercheurs n'aient alors pas problématisé le langage, et aient plutôt privilégié des conceptualisations sous forme de rôles informationnels ou décisionnels. Ils insistent tous sur la brièveté et la fragmentation des activités de ces dirigeants, ce que nous avons aussi observé pour les dirigeants ayant une conception expressive. Cependant ces auteurs ne font pas état d'agressivité verbale de la part de leurs dirigeants, ni d'ailleurs d'épisodes d'altercations ou de tentatives d'influence explicites, qui sont considérés comme des éléments importants de la conception expressive.

Sayles (1964), Gronn (1983) et Hannaway (1989) semblent avoir observé des dirigeants ayant une **conception conventionnelle de la communication**. Ils insistent sur les activités de management des impressions de la part de leurs dirigeants, qui essaient essentiellement de gérer leur réputation au sein de leurs contextes organisationnels respectifs. Ces auteurs insistent aussi sur certains éléments centraux de cette conception: l'utilisation de la mise en valeur comme stratégie d'influence (Sayles, 1964), les efforts déployés pour maintenir leur légitimité associée à leur statut et leur fonction de contrôle (Gronn, 1983), et le fait qu'ils considèrent les formes communicatives organisationnelles les plus conventionnelles comme très valorisantes (Hannaway, 1989). De plus, Sayles (1964) et Hannaway (1989) signalent que leurs dirigeants sont capables d'adapter leurs messages en fonction de leurs interlocuteurs. Ils ne donnent cependant pas de données susceptibles d'évaluer le degré d'interactivité des dirigeants avec leurs interlocuteurs. Enfin, manquent de nombreuses caractéristiques présentes dans la conception conventionnelle de la communication.

Les résultats de Kotter (1982), Gabarro (1987) et Noel (1989) semblent indiquer que ces auteurs ont observé des dirigeants ayant une **conception obsessionnelle de la communication**. Le lien le plus direct peut être établi avec la représentation proposée par Noel (1989), qui essaie de comprendre comment les obsessions des dirigeants tendent à être intégrées dans la formulation de la stratégie. Cet auteur ne donne cependant pas de détails quant aux pratiques discursives des dirigeants observés. A cet égard, la conception obsessionnelle et les pratiques discursives associées nous semblent pouvoir affiner notre compréhension des processus appréhendés par Noel (1989). Les représentations de Kotter (1982) et de Gabarro (1987) reposent sur la même conception du langage. Ils insistent tous les deux sur l'opportunisme dont font preuve leurs dirigeants pour faire avancer leurs agenda décisionnels au travers de chaque interaction. Les pratiques discursives décrites semblent reposer sur l'interview et la négociation. Ils n'évoquent pas d'épisodes d'altercations et de

nombreux autres caractéristiques importantes de la conception obsessionnelle ne sont pas mentionnés.

Enfin, les propositions théoriques de Pondy (1978), Weick (1980), Pfeffer (1981) et Bass (1985) présentent chacune des éléments communs avec la **conception dialectique de la communication**. Leurs travaux sont principalement orientés sur les leaders. La conception dialectique nous permet de préciser chacune de ces représentations. Si l'on suit ces auteurs, cela nous permettrait d'être plus précis quant aux processus distinctifs du leadership. Ces processus semblent en effet reposer sur des conversations mais aussi des dialogues. Les dirigeants (les leaders) ayant cette conception, recourent principalement à des arguments fondés sur des causalités, leurs désirs et des analogies. Ces éléments diffèrent de ceux obtenus grâce aux méthodes d'analyse de contenu des allocutions de ces dirigeants. En effet, les représentations existantes insistent surtout sur les effets stylistiques et l'emploi de métaphores (Clancy, 1989). Pourtant, ces éléments n'apparaissent pas détenir une place prépondérante au sein des pratiques discursives quotidiennes des dirigeants ayant une conception dialectique. Dans la mesure où le degré d'adaptation de leurs messages en fonction de l'audience est élevé, il est possible que le degré d'élaboration de leur message soit plus élevé dans les situations particulières que représentent les allocutions publiques.

Le schéma 3 récapitule les liens proposés entre les représentations existantes des activités des dirigeants et notre conception du management comme pratique discursive. Les quatre conceptions proposées nous semblent enrichir les représentations existantes sur de nombreux points et surtout donner sens aux observations fragmentées issues des recherches sur les activités quotidiennes des dirigeants. Evidemment, des investigations empiriques demeurent nécessaires pour tester la pertinence des liens proposés.

### Insérer Schéma 3.

Certains auteurs ont en outre proposé de considérer les dirigeants comme des négociateurs (Lax et Sebenius, 1987; Fisher et Ury, 1989). Nos observations semblent indiquer que les dirigeants passent un temps limité à des pratiques de négociation. Les dirigeants ayant une conception obsessionnelle y consacrent le plus de temps. Ils tendent en effet à considérer les interactions comme des "luttres" ou des "combats" pour faire avancer leurs idées. Les dirigeants ayant une conception dialectique passent aussi du temps à négocier. Cependant, contrairement à ces auteurs, notre représentation n'implique pas que le fait de détenir une conception particulière se traduise par une performance supérieure de la part des dirigeants. Ce point est plus amplement développé par la suite.

### **Propositions de recherche et recommandations.**

Sur la base de la description des différentes conceptions de la communication et des pratiques discursives associées, il nous semble possible d'émettre plusieurs propositions susceptibles de mobiliser de futures investigations.

#### Pratiques discursives, profil du poste et performance.

Peu de chercheurs se sont intéressés aux différences entre postes de direction. Stewart (1976) propose de distinguer plusieurs types de poste en fonction de la nature de l'interdépendance perçue par le dirigeant pour atteindre ses objectifs. Ses résultats mettent en évidence quatre types: le poste à dépendance multidirectionnelle (*hub*) lorsque le dirigeant se perçoit comme fortement dépendant à la fois de ses supérieurs, pairs, et subordonnés, mais aussi d'acteurs externes à l'organisation; le poste à dépendance principalement de pairs (*peer management*), quand il dépend surtout de ses pairs; le poste à dépendance principalement de subordonnés (*man management*), quand il se trouve en interdépendance avec ses subordonnés; enfin, le poste à faible dépendance (*solo*), quand le dirigeant n'estime pas être très dépendant des autres acteurs pour atteindre ses objectifs. Stewart (1976) considère que chaque type de poste peut avoir une orientation interne, externe, ou un mixte des deux, mais cette distinction nous semble moins opératoire. Nous proposons ici que les dirigeants auront des performances variables selon le degré d'adéquation de leur conception de la communication et de la nature de leur poste.

Proposition 1: Sur un poste à faible dépendance ou à dépendance principalement de subordonnés, les dirigeants ayant soit une conception expressive, soit une conception conventionnelle, obtiennent des performances supérieures.

Proposition 2: Sur un poste à dépendance principalement de pairs ou à dépendance multidirectionnelle, les dirigeants ayant soit une conception obsessionnelle, soit une conception dialectique, obtiennent des performances supérieures.

Un des défis les plus difficiles rencontrés par les dirigeants au cours de leur carrière est le passage à un poste où ils dépendent d'acteurs sur lesquels ils ne disposent pas d'autorité hiérarchique (McCauley et al, 1994). Cette transition est vécue comme une source importante de développement personnel mais aussi comme un défi difficile. Selon nous, la principale difficulté réside plutôt dans la difficulté de passer d'une conception de la communication à une autre.

Proposition 3: Les dirigeants ayant une conception expressive rencontrent le plus de difficultés à passer d'un poste à faible dépendance ou à dépendance principalement de subordonnés, à un poste à dépendance de pairs ou à dépendance multidirectionnelle.

### Pratiques discursives et Evolution organisationnelle.

Les chercheurs ont depuis longtemps souligné le rôle crucial des dirigeants sur l'évolution de leur organisations (Pfeffer, 1981; Hambrick et Mason, 1984; Tushman et Romanelli, 1985). La représentation du management comme pratique discursive permet de formuler des propositions nouvelles quant à la manière dont les dirigeants parviennent à influencer leurs organisations. Avec une conception dialectique, les dirigeants sont susceptibles de stimuler la négociation de la réalité organisationnelle. En effet, la place des dialogues dans leurs pratiques discursives garantit que la réalité est débattue à différents niveaux d'intersubjectivité et avec de nombreux acteurs. La réalité organisationnelle est plus susceptible d'évoluer et en même temps d'être acceptée par un plus grand nombre d'acteurs. Avec une conception obsessionnelle, les processus de construction ressemblent à des processus de sélection et de rétention des obsessions des dirigeants. La réalité organisationnelle est plus susceptible d'être graduellement imposée au travers de débats ayant pour but de justifier la validité et la pertinence des représentations des dirigeants pour l'organisation. Si plusieurs dirigeants fonctionnent avec une conception obsessionnelle, des manoeuvres politiques sont susceptibles de survenir, qui peuvent ultimement mettre en danger

la survie de l'organisation. Avec une conception conventionnelle, la réalité organisationnelle est plus susceptible d'évoluer incrémentalement que par révolution. Les pratiques discursives de ces dirigeants favorisent le status quo stratégique. L'évolution organisationnelle peut survenir dans l'espace laissé libre par les règles et les normes organisationnelles existantes, définies ou reprises par ces dirigeants. Enfin, avec une conception expressive, les dirigeants ne donnent pas aux autres acteurs de représentations cohérentes de l'évolution de l'organisation. En outre, la réalité organisationnelle n'apparaît pas susceptible d'être négociée, dans la mesure où ces dirigeants ne débattent ou ne négocient pas les directions stratégiques possibles avec les autres acteurs. L'évolution organisationnelle risque d'être dans ce cas la plus aléatoire.

Proposition 4: Avec une conception dialectique, les dirigeants permettent la négociation de la réalité organisationnelle et tendent à engager les organisations dans des manoeuvres de mise en scène et de révolution stratégiques.

Proposition 5: Avec une conception obsessionnelle, les dirigeants tendent à focaliser l'agenda stratégique des organisations sur leurs obsessions, et les organisations tendent à une cohérence stratégique autour de ces obsessions.

Proposition 6: Avec une conception conventionnelle, les dirigeants contribuent principalement à maintenir le status quo stratégique des organisations.

Proposition 7: Avec une conception expressive, les dirigeants concourent à l'absence d'orientations et de cohérences stratégiques pour les organisations.

#### Recommandations à l'intention des chercheurs utilisant des cartes cognitives pour étudier les raisonnements des dirigeants.

Les quatre conceptions peuvent s'avérer utiles pour les travaux portant sur la cognition managériale (Walsch, 1995). En effet, les messages produits par les dirigeants ayant une conception expressive, sont susceptibles de refléter le plus fidèlement leurs pensées. Il semble dans ce cas raisonnable d'analyser leurs discours pour mettre en évidence certaines propriétés sous-jacentes en utilisant des cartes cognitives. Les chercheurs risquent cependant d'avoir des difficultés à recueillir des discours de leur part, dans la mesure où ces dirigeants ne tiennent pas d'allocutions publiques dans leurs pratiques discursives. Il semble dès lors indispensable de recommander aux chercheurs d'aller collecter les messages oraux in situ. Cette orientation méthodologique se montrera certainement très profitable pour l'avancement de notre compréhension de la cognition managériale. De nombreuses précautions doivent être prises pour les dirigeants ayant des conceptions différentes. Deux conceptions se caractérisent par une volonté d'adapter les messages à l'interlocuteur: les conceptions conventionnelles et dialectiques. Les messages produits entretiennent des liens complexes avec les pensées immédiates des dirigeants. Les chercheurs doivent alors soit abandonner l'étude de la cognition per se en se fondant sur d'autres corpus théoriques que ceux uniquement cognitifs, ou alors, recueillir et se fonder sur un corpus de messages tenus avec différents interlocuteurs. Dans la même perspective, les messages produits par les dirigeants ayant une conception obsessionnelle ne reflètent que fort partiellement leurs pensées. Leurs pratiques discursives se fondent sur un degré d'interactivité élevé avec les autres. S'ils n'adaptent pas leurs messages, leur conception de la communication les pousse à privilégier le débat plus que les monologues, et la consultation plus que l'expression spontanée de leurs représentations. Le fonctionnement mental de ces dirigeants risquent de s'avérer le plus difficile à comprendre.

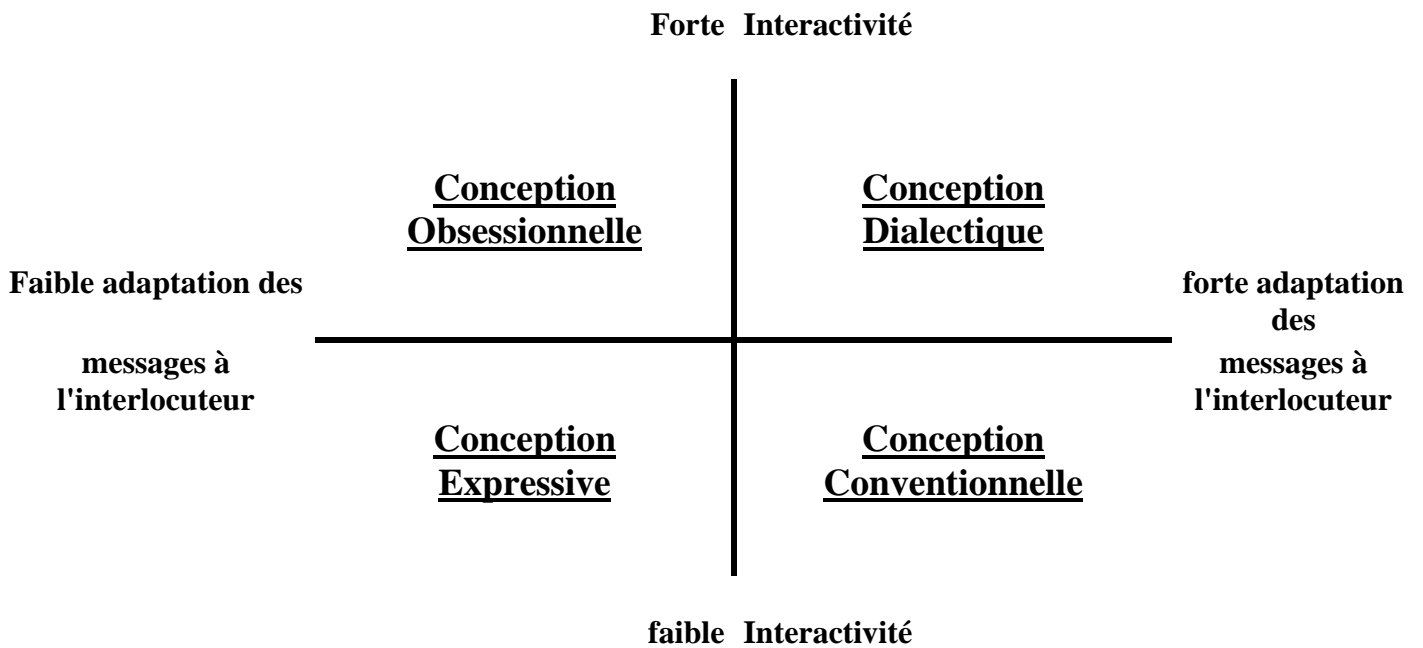
#### **Conclusion.**

De nombreux chercheurs essaient de fournir aux dirigeants de nouvelles façons de concevoir leur métier. Nous avons proposé ici de considérer le management comme une pratique discursive. Cette perspective insiste sur le langage, une dimension généralement négligée dans la littérature sur les organisations. Quatre conceptions de la communication ont été distinguées: les conceptions expressive, conventionnelle, obsessionnelle, et dialectique. Si les dirigeants peuvent détenir une de ces conceptions, dans certains cas, cela peut s'avérer être un handicap et se traduire par des dysfonctionnements. Des propositions ont été avancées relatives aux relations possibles entre ces conceptions, les types de poste de direction et la performance des dirigeants. De futures investigations empiriques devraient permettre de dire si ces propositions ont un sens dans différents contextes organisationnels et dans diverses cultures.

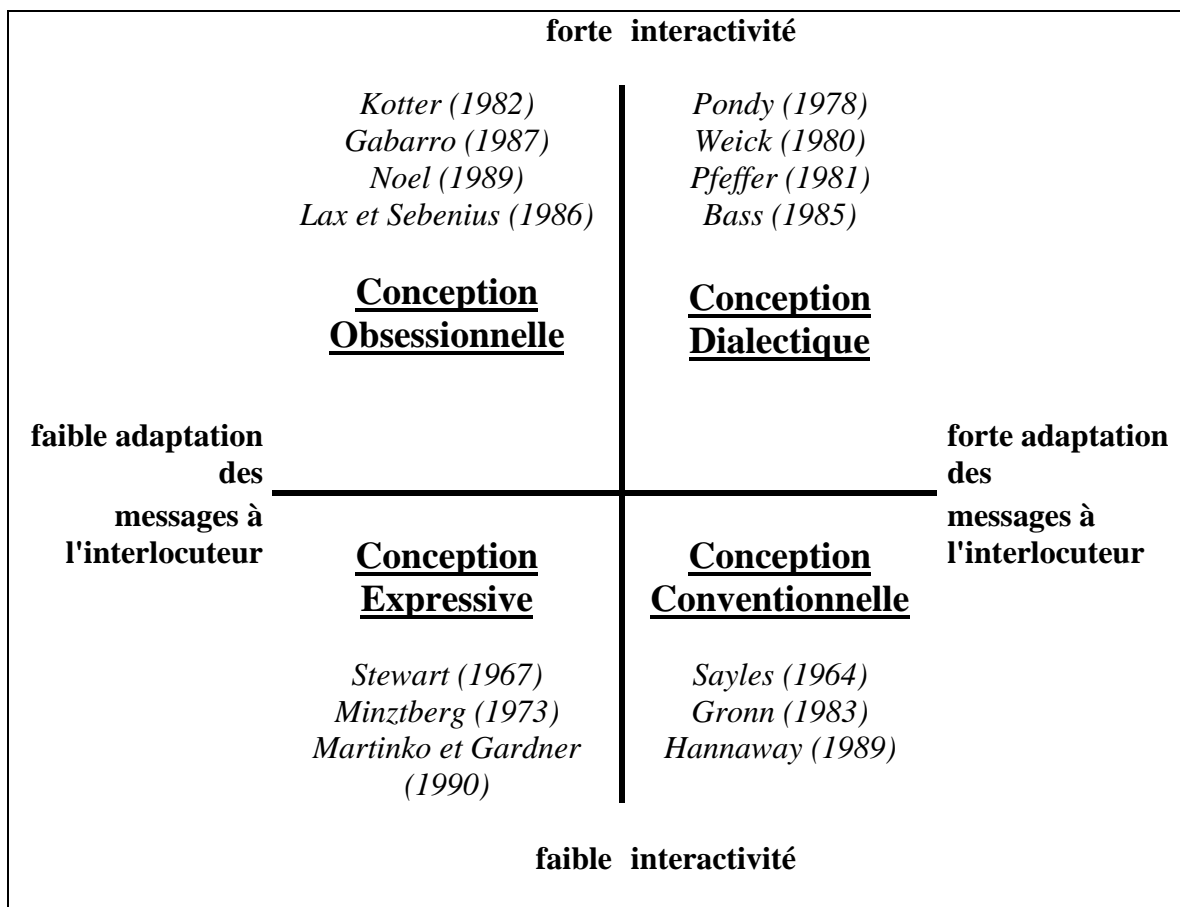
Si l'on admet que les dirigeants passent l'essentiel de leur temps en interactions verbales, les conceptions proposées et les pratiques discursives associées permettent d'améliorer notre compréhension des moyens par lesquels les dirigeants influent sur leurs organisations par le langage. Des investigations empiriques restent requises usant d'analyse de cas longitudinaux pour affiner les processus suggérés. En outre, plus généralement, cette proposition recommande aux chercheurs de veiller à ne pas être eux-mêmes manipulés par les discours des dirigeants. Elle doit pouvoir de plus contribuer à une meilleure compréhension de la cognition manageriale.

Enfin, cette perspective ne supprime pas celles existantes. Si certains liens ont été proposés avec certaines représentations des activités des dirigeants, d'autres liens restent à établir pour mieux cerner les spécificités du métier de dirigeant. En outre, le fondement théorique des différentes conceptions reste à développer sur la base notamment des nombreuses théories existantes sur le langage.





**Schéma 1.:** Liens entre les conceptions de la communication et les pratiques discursives observables des dirigeants.



**Schéma 3.** Articulation de la conception avec les représentations du métier de dirigeant

Caractéristiques	<b>Conception expressive</b>	<b>Conception conventionnelle</b>	<b>Conception obsessionnelle</b>	<b>Conception dialectique</b>
Adaptation des messages	<i>Faible</i>	<i>Elevée</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevée</i>
Degré d'interactivité	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Elevée</i>	<i>Elevée</i>
Langage comme levier d'action	Non Traitement information	Oui Attribut du pouvoir	Oui Valeur pédagogique	Oui Levier d'action
Mode de production des messages	Etre clair	Respecter des règles	Amener l'interlocuteur à faire le chemin	Créer des situations Nouvelles
Place de l'écoute	<i>Faible</i> Equivalent à donner son accord	<i>Importante</i> Mais pour respecter l'autre	<i>Importante</i> Mais sélective	<i>Très Importante</i> Pour saisir l'autre et la nouveauté
Place de la répétition	<i>Faible</i> Considérée négativement	<i>Importante</i> Mais formes particulières	<i>Très importante</i> Avec plusieurs fonctions	<i>Importante</i> Dans des situations précises
Place de la paraphrase	<i>Faible</i> Considérée négativement	<i>Importante</i> Mais formes particulières	<i>Faible</i> Mémorisation faible	<i>Très importante</i> Reformulation
Qualité de la représentation de l'audience	<i>Simple</i> Conception unique	<i>Elaborée</i> Liée aux caractéristiques observables	<i>Simple</i> Effet rouleau compresseur	<i>Très Elaborée</i> Liée à conception complexe de l'homme
Place des questions	<i>Faible</i> Descriptives et liées à la recherche d'information	<i>Faible</i> Ouvertes	<i>Importante</i> Descriptives et évaluatives mais fermées	<i>Très importante</i> Utilisation de toutes les formes
Degré d'opportunisme	<i>Moyen</i> Mode très réactif	<i>Faible</i> Structure imposée	<i>Fort</i> Etat d'esprit	<i>Fort</i> Comportement actif
Degré d'improvisation	<i>Elevé</i>	<i>Faible</i> Car mal géré	<i>Elevé</i> Occasion de répéter	<i>Elevé</i> Occasion de formuler
Degré d'élaboration du message	<i>Faible</i> Structure et contenu simples	<i>Moyen</i> Structure simple Contenu complexe	<i>Moyen</i> Structure argumentative et figure de style Contenu simple	<i>Variable</i> Possibilité de structure et contenu complexes
Capacité à débattre	<i>Faible</i> Parfois agressivité verbale	<i>Faible</i> Utilisation d'arguments d'autorité	<i>Très élevée</i> A visée instrumentale	<i>Très élevée</i> A visée heuristique

**Schéma 2.:** Conceptions de la communication et pratiques discursives des dirigeants.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUSTIN, J.L., *How to Do Things with Words*. Oxford: Oxford University Press. 1962.
- AXLEY, S.R., "Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor", *Academy of Management Review*, 9, 3, 428-437, 1984.
- BARGE, J.K., DOWNS, C.W. and JOHNSON, K.M., "An Analysis of Effective and Ineffective Leader Conversation", *Management Communication Quarterly*, 2, 3, 357-386, 1989.
- BARRY, D. and ELMES, M., "Strategy Retold: Towards a Narrative View of Strategic Discourse", *Academy of Management Review*, 22, 2, 429-452, 1997.
- BASS, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 1985.
- BETTMAN, J.R. and WEITZ, B.A., "Attributions in the Board room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports", *Administrative Science Quarterly*, 28, 165-183, 1983.
- BOJE, D.M., "The Storytelling Organization: a Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126, 1991.
- BOJE, D.M., "Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as "Tamara Land"", *Academy of Management Journal*, 38, 4, 997-1035, 1995.
- BURGOYNE, J.G. and HODGSON, V.E., "An Experiential Approach to Understanding Managerial Action", dans J.G. HUNT, D.M. HOSKING, C.A. SCRIESHEIM, and R. STEWART., *Leaders and Managers; International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Pergamon Press. 163-178. 1984.
- CARLSON, S., *Executive Behaviour: a Study of the Workload and Working Methods of Managing Directors*. Stockholm : Strombergs. 1951.
- CARROLL, S.J., and GILLEN, D.J., "Are the Classical Functions Useful in Describing Managerial Work ?", *Academy of Management Review*, 12, 1, 36-51, 1987.
- CLANCY, J.J., *The Invisible Power: the Language of Business*. Lexington, Mass : Lexington Books. 1989.
- DAFT, R.L. and LENGEL, R.H., "Information Richness: a New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design", dans L.L. CUMMINGS and B.M. STAW (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6, Homewood, IL: Jai Press. 191-233, 1984.
- DAFT, R.L. and WININGTON, J.C., "Language and Organization", *Academy of Management Review*, 4, 3, 179-191, 1979.
- DAFT, R.L. and WEICK, K.E., "Towards a Model of Organization as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9, 284-295, 1984.
- DERY, R., "De l'Information à l'Argumentation", dans J.F. CHANLAT (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées*. Laval : Editions ESKA. 101-114. 1990.
- DONNELLON, A., "Language and Communication in Organizations: bridging cognition and behavior", p136-164, dans H.P Sims and D.A Gioia, *The Thinking Organization*, San Francisco. Jossey Bass. 1986.
- DRAKE, B.H. and MOBERG, D.J., "Communicating Influence Attempts in Dyads: Linguistic Sedatives and Palliatives", *Academy of Management Review*, 11, 3, 567-584, 1986.
- EISENBERG, E.M., "Ambiguity as Strategy in Organizational Communication", *Communication Monographs*, 51, 227-242, 1984.
- FIOL, C.M., "A Semiotic Analysis of Corporate Language: Organizational Boundaries and JointVenturing", *Administrative Science Quarterly*, 34, 277-303, 1989.
- FISHER, R. and URY, W., *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books, 1989.

- FORD, J.D. and HEGARTY, W.H., "Decision-Makers Beliefs about the Causes and Effect of Structure: an Exploratory Study", *Academy of Management Journal*, 27, 271-291, 1984.
- FORD, J. and FORD, L.W., "The Role of Good Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *Academy of Management Review*, 20, 3, 541-570, 1995.
- GABARRO, J.H., *The Dynamics of Taking Charge*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1987.
- GAMOT, G., *Les Pratiques Discursives des Dirigeants*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Lille I. Décembre 1997.
- GIOIA, D.A. and SIMS, H.P., "Cognition-Behavior Connections: Attribution and Verbal Behavior in Leader-Subordinate Interactions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 197-229, 1986.
- GIRIN, J., "Langage en Actes et Organisations", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 16, 1982.
- GIROUX, N., *La Mise en Oeuvre Discursive du Changement*, Association Internationale de Management Stratégique. Lille. 1996.
- GLASER, B.G. and STRAUSS, A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine. 1967.
- GRONN, P.C., "Talk as the Work: the Accomplishment of School Administration", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1, 1-21, 1983.
- GUPTA, A.K., "Contingency Perspectives on Strategic Leadership: Current Knowledge and Future Research Directions", dans D.C. HAMBRICK, (Ed), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT: Jai Press. 1141-178. 1988.
- HALES, P., "What Do Managers Do ? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management Studies*, 23, 1, 1986.
- HAMBRICK, D.C. and MASON, P., "Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9, 194-206. 1984.
- HANNAWAY, J., *Managers Managing*. New York , Oxford University Press; 1989.
- JACQUES, F., *Dialogiques*. Paris: PUF. 1979.
- KIPNIS, D., and SCHMIDT, S.M., "Upward-Influence Styles: Relationship With Performance Evaluations, Salary and Stress", *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542, 1988.
- KOTTER, J.P., *The General Managers*. New York; Free Press. 1982.
- LAX, D.A. and SEBENIUS, J.K., *The Manager as Negotiator; Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York. The Free Press. 1986.
- LUTHANS, F. and LARSEN, J.K., "How Managers Really Communicate", *Human Relations*, 39, 2, 161-178, 1986.
- McCAULEY, C.D., RUDERMAN, M.N., OHLOTT, P.J. and MORROW, J.E., "Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs", *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 544-560, 1994.
- MARTINKO, M.J. and GARDNER, W.L., "Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions", *Academy of Management Review*, Vol 10, N°4, 676-695, 1985.
- MARTINKO; M.J. and GARDNER, W.L., "Structured Observation of Managerial Work: a Replication and Synthesis", *Journal of Management Studies*, 27, 3, 329-356, 1990.
- MINTZBERG, H., *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row. 1973.
- NOEL, A., "Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEOs", *Strategic Management Journal*, 10, 33-49, 1989.

- O'CONNOR, E.S., "Telling Decisions: the Role of Narrative in Organizational Decision-Making", dans Z. ZHAPIRA (Ed.), *Organizational Decision Making*. 303-323. New York: Cambridge University Press. 1995.
- PERELMAN, C. and OLBRECHTS-TYTECA, *Traité de l'Argumentation: la Nouvelle Rhétorique*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles. 5ème Edition. 1992.
- PFEFFER, J., "Management as symbolic action". In Cummings & Staw (Eds). *Research in Organizational Behavior*. 31-52. Jai Press. 1981.
- PONDY, L.R., "Leadership is a Language Game", dans M.W. McCALL and M.M. LOMBARDO (Eds), *Leadership: Where Else can We Go ?*, Durham, NC: Duke University Press. 87-99. 1978.
- PORAC, J.F., and THOMAS, H., "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition", *Academy of Management Review*, 15, 224-240, 1990.
- PRAHALAD, C.K., and BETTIS, R.A., "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, 485-501, 1986.
- RUSS, G.S., DAFT, R.L., and LENGEL, R.H., "Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communication", *Management Communication Quarterly*, 4, 151-175. 1990.
- SAYLES, L., *Managerial Behaviour*. New York: MacGraw Hill. 1964.
- STEWART, R., *Managers and Their Jobs*. Maidenhead, McGraw Hill, 1967.
- STEWART, R., *Contrasts in Management*; Maidenhead: Mc Graw Hill Book Company; 1976.
- STEWART, R., BARSOUX, J.L., GANTER, H., KIESER, A. and WALGENBACH, P., *Managing in Britain and Germany*. Basingstoke: MacMillan Press. 1994.
- SULLIVAN, J.J., "Three Roles of Language in Motivation Theory", *Academy of Management Review*, 12, 1, 104-115, 1988.
- TAYLOR, J.R., *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. Norwood NJ: Ablex. 1993.
- TUSHMAN, M. and ROMANELLI, E., "Organizational Evolution: a Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222. 1985.
- WALSCH, J.P., "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane", *Organization Science*, 6, 3, 280-321, 1995.
- WATSON, K.M., "An Analysis of Communication Patterns: a Method for Discriminating Leader and Subordinates Roles", *Academy of Management Journal*, 25, 1, 107-120, 1989.
- WEICK, K.E., "The Management of Eloquence", *Executive*, 6, 3, 18-21, 1980.
- WEICK, K.E. and BROWNING, L., "Arguments and Narration in Organizational Communication", *Journal of Management*, 12, 243-259, 1986.
- WEICK, K.E., *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 1995.
- WESTLEY, F.R., "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal*, 11, 337-351, 1990.
- WILLMOTT, H., "Images and Ideals of Managerial Work: a Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts", *Journal of Management Studies*, 21, 3, 349-368, 1984.