

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LETTRES (AVEC MÉMOIRE-  
CONCENTRATION COMMUNICATION SOCIALE)

PAR  
MARC-ANDRÉ DÉZIEL

TYPOLOGIE ET MODÈLE ÉMERGENT DES »BONS » ACTES  
PROFESSIONNELS DE COMMUNICATION DANS LES  
ORGANISATIONS : LE CAS DES CADRES ET SUPÉRIEURS.

AVRIL 2019

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



## Table des matières

<b>Chapitre 1 : Problématique de recherche</b> .....	<b>6</b>
Introduction .....	6
Pertinence sociale.....	8
Pertinence scientifique .....	10
Revue de la littérature .....	11
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique</b> .....	<b>15</b>
Interactionnisme systémique .....	15
Modèle conversation texte de l'école de Montréal .....	18
L'approche fonctionnaliste.....	20
L'approche interprétative .....	22
L'éthique managériale .....	23
<b>Chapitre 3 : Cadre méthodologique</b> .....	<b>27</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation des résultats</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1 Les outils fonctionnalistes</b> .....	<b>30</b>
4.1.1. The International Communication Survey .....	30
4.1.2. The Communication Satisfaction Questionnaire .....	45
4.1.3. Critical Communication Experience Survey .....	53
4.1.4. Episodic Communication Channels in Organizations.....	56
4.1.5. The Organizational Culture Inventory.....	59
4.1.6. Organizational Communication Development Audit Questionnaire.....	68
4.1.7. Organizational Communication Scale .....	76
<b>4.2 Les outils interprétatifs</b> .....	<b>85</b>
4.2.1. Communication Evaluation and Development .....	85
4.2.2. La pratique réflexive .....	93
4.2.3. L'auteur pratique .....	99
4.2.4. <i>Antenarrative</i> .....	107
4.2.5. <i>Appreciative conversation</i> .....	113
Thomas Klikauer et le concept de <i>Communicative Action</i> .....	119
<b>4.3. Interprétation des résultats et discussion</b> .....	<b>127</b>
L'analyse de la performativité des actes managériaux.....	135
<b>Chapitre 5 : Conclusion</b> .....	<b>144</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>147</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>149</b>
Annexe A .....	149
Annexe B .....	150
Annexe D.....	152
Annexe E .....	154
Annexe F .....	156

## Liste des tableaux :

Tableau 1 : Analyse dimensionnelle de l’outil ICA .....	31
Tableau 2 : Actes de discours dans l’outil ICA .....	39
Tableau 3 : Analyse dimensionnelle de l’outil ComSat .....	46
Tableau 4 : Actes de discours dans l’outil ComSat .....	52
Tableau 5 : Analyse dimensionnelle de l’outil Critical Communication Experience Survey .....	54
Tableau 6 : Actes de discours dans l’outil Critical Communication Experience Survey ..	56
Tableau 7 : Analyse dimensionnelle de l’outil ECCO Analysis.....	57
Tableau 8 : Actes de discours dans l’outil ECCO Analysis .....	58
Tableau 9 : Analyse dimensionnelle de l’outil OCI .....	60
Tableau 10 : Analyse performative de l’outil OCI pour une culture constructive .....	63
Tableau 11 : Analyse performative de l’outil OCI pour une culture passive/défensive....	65
Tableau 12 : Analyse performative de l’outil OCI pour une culture agressive/défensive..	67
Tableau 13 : Analyse dimensionnelle de l’outil OCD.....	69
Tableau 14 : Actes de discours dans l’outil OCD.....	74
Tableau 15 : Analyse dimensionnelle de l’outil OCS.....	76
Tableau 16 : Actes de discours dans l’outil OCS .....	83
Tableau 17 : Analyse dimensionnelle de l’outil CED .....	86
Tableau 18 : Actes de discours dans l’outil CED .....	90
Tableau 19 : Analyse dimensionnelle de la pratique réflexive.....	94
Tableau 20 : Actes de discours de la pratique réflexive .....	97
Tableau 21 : Analyse dimensionnelle de l’auteur pratique .....	100
Tableau 22 : Actes de discours de l’auteur pratique.....	105
Tableau 23 : Analyse dimensionnelle du concept Antenarrative .....	107
Tableau 24 : Actes de discours du concept Antenarrative.....	111
Tableau 25 : Analyse dimensionnelle de l’outil Appreciative conversation .....	114
Tableau 26 : Actes de discours du concept Appreciative conversation.....	117
Tableau 27 : Analyse dimensionnelle de l’outil de Klinkauer.....	121
Tableau 28 : Les actes de discours selon une approche fonctionnaliste et la fréquence .	130
Tableau 29 : Les actes de discours selon une approche interprétative et la fréquence....	131
Tableau 30 : Type de force illocutoire selon la fréquence.....	133
Tableau 31 : Actes de discours métacommunicationnel selon l’approche fonctionnaliste .....	137
Tableau 32 : Actes de discours métacommunicationnel selon l’approche interprétative	137
Tableau 34 : L’inclusion de l’émetteur et du récepteur dans les actes de discours .....	149

## Liste des figures :

Figure 1 : Le modèle conversation-texte .....	18
---	----

## Remerciements

Le travail de recherche en est un d'ambition, d'ardeur, de dépassement et de contrôle. Je tiens à remercier premièrement du plus profond de mon cœur mon directeur de recherche, monsieur Jo Katambwe. Il a cru en moi quand même moi je n'y croyais plus. Il a poussé ma réflexion, mon sens critique et mes capacités d'analyse à un niveau que je n'aurais jamais pensé arriver. Les discussions avec lui sont des sources d'enrichissement infinies auxquels j'ai eu la chance de m'abreuver pendant ces trois dernières années. Mes deuxièmes remerciements vont aux professeurs du département de communication sociale de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Vous êtes pour moi des modèles d'inspiration. Finalement, les derniers remerciements vont à mes amis et ma famille qui m'ont encouragé tout au long de mon parcours.

*« Il faut apprendre, non pas pour l'amour de la connaissance, mais pour se défendre contre le mépris dans lequel le monde tient les ignorants. »*

Charlie Chaplin – (1889 - 1977)

# Chapitre 1 : Problématique de recherche

## Introduction

Longtemps on s'est intéressé au travail du cadre en entreprise et encore aujourd'hui, il fait l'objet de maintes études. Il a été évalué sous bien des angles : son efficacité, sa performance, son rendement, ses connaissances et depuis relativement peu on s'intéresse à sa communication. Que fait le cadre dans son organisation ? Quels sont ses rôles ? Comment occupe-t-il son quotidien ? À cette question, Mintzberg répond : il est évident que le cadre communique (Mintzberg, 1984). Cependant, après une étude approfondie des travaux de Mintzberg et une revue de la littérature scientifique, une question reste sans réponse : quelle est la logique de communication du cadre au travers de toutes les dimensions de son comportement au travail ? Le cadre est-il motivé par une logique de l'information et de sa transmission ? Est-il vrai que ce qu'il recherche avant tout c'est de diminuer l'incertitude de ses subordonnés ? Serait-il au contraire mû par le désir de réduire la complexité et d'inspirer la confiance grâce à une interprétation et à une médiation conséquente du sens et de l'orientation de l'entreprise ? Dans ce dernier cas quels seraient les comportements et les actes par lesquels cette logique de communication serait concrétisée ? Comment s'évaluerait alors le succès ou l'efficacité de la communication du cadre ? Qu'y aurait-il dans la communication de ces gestionnaires qui feraient qu'ils aient du succès auprès de leurs employés ? Serait-il alors possible de faire émerger une norme, des règles, une recette à suivre et par laquelle on pourrait passer pour améliorer par exemple le climat organisationnel dans toute l'entreprise ? Bien des chercheurs, des professeurs et des consultants en communication se sont penchés sur la question de cette logique de communication managériale avant nous. Cependant, l'approche préconisée limitait la communication à la transmission de l'information. Cette approche, dite fonctionnaliste, est depuis toujours la plus populaire dans le domaine de la communication managériale (Koehler, Anatol, & Applbaum, 1976). Concevoir la communication comme quelque chose de tangible qui circule dans cet espace qu'est l'organisation nous amène à qualifier celle-ci en termes d'efficacité, de fiabilité et d'utilité. D'ailleurs, les outils d'évaluation d'audit en communication reflètent bien ces prémisses.

Toutefois, cette approche a montré ces limites. Dans le travail du gestionnaire, il y a en effet plus que la transmission de l'information en vue de la réduction de l'incertitude. La logique de communication du manager ne peut donc pas se limiter à une logique de transmission de l'information puisque la communication en soi ne s'y limite pas. Comment dès lors systématiser ce qu'à défaut de mieux nous pourrions appeler les rôles et comportements de médiation du cadre ? Nous ne prétendons pas ici vider la question. Mais modestement nous voudrions porter notre pierre à l'édifice en commençant un travail d'identification de ces comportements de médiation de façon à voir comment ceux-ci sont évalués dans les outils actuels d'évaluation de la communication du cadre et de son influence sur le climat de communication organisationnelle.

La communication c'est, au-delà de la transmission, la construction de la relation et du partage collectif. La communication n'est pas quelque chose de défini, elle émerge dans l'interaction entre les acteurs qui y participent. Elle crée des liens, des ensembles qui reflètent une unité de direction et de sens ; la communication crée une réalité commune (Putnam & Pacanowsky, 1983). Cette construction de la réalité sociale passe par des notions telles que l'interprétation, la médiation ou encore le cadrage. La communication comporte deux dimensions relatives à un contenu à transmettre et à une relation à bâtir au travers de ce même contenu (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1972). Elle devient un processus d'intercompréhension lorsque ce contenu est pris en compte dans le contexte d'une relation ; il ne s'agit plus alors que de transmission de l'information, mais également et surtout de la création d'une réalité commune propre à ceux et celles qui sont impliqués ou concernés par cette communication (Habermas, 1987). Ainsi donc quand nous communiquons, nous ne transmettons pas simplement de l'information, nous faisons également émerger à cause des motivations reliées à l'objet ou le contenu à transmettre un sens commun, une interprétation commune, ce qu'on souhaiterait être un consensus partagé sur le sens ou la direction de l'interaction. Le gestionnaire en entreprise se doit de le faire tous les jours. Quand une information lui est transmise, disons par son supérieur, et qu'il doit la retransmettre à ses subordonnés, il traduit l'information initiale en ses propres mots afin de bien faire passer le message. Voilà que le gestionnaire cadre l'information et de par son statut, vient affirmer à ses employés « voici ce que vous devriez comprendre de



l'information ». Cela ne s'arrête pas là. La première chose que nous faisons quand on reçoit une information, c'est l'interpréter (Weick, 1979). Or, une fois que l'on interprète l'information, on ne réagit plus en fonction de celle-ci, mais bien de l'interprétation de l'information en question. Ce principe que l'on appelle éaction (Weick, 1979) ainsi que le cadrage vont constituer les fondements du comportement et des rôles communicationnels du gestionnaire sous cette autre approche.

L'information ne doit pas simplement être transmise, elle doit également être comprise et pour cela, il faut l'interpréter. Puisque le cadre en entreprise ne fait pas simplement que réduire l'incertitude pour ses employés, et parce que s'il ne s'agissait que de cela, il ne ferait que transmettre l'information, alors nous devons partir d'une approche différente de l'approche fonctionnaliste conventionnelle pour comprendre cet autre aspect de son travail.

### Pertinence sociale

La manière dont les cadres ou les gestionnaires communiquent peut avoir un impact sur la société (De Gaulejac, Bonetti, & Fraisse, 1989) via la culture d'entreprise que la communication crée et qui se propage dans celle-ci comme un standard. Cette façon de considérer la communication et l'information comme quelque chose de matériel qui s'acquiert et qui se transporte au gré de l'individu renforce et donne une légitimité à l'individualisme, à l'utilitarisme et au matérialisme ambiant dans nos sociétés. Celui qui a les moyens de communication appropriés (les nouvelles technologies par exemple) devrait pouvoir s'amasser à tout prix (même au mépris de la vie privée des gens) la plus grande quantité possible d'informations. De cette façon il devient capable de contrôler, de prévoir et d'agir ; il devient puissant puisque dit-on l'information c'est le pouvoir. De Gaulejac (De Gaulejac, 2005) dira ainsi que : « La gestion a tendance à coller au registre matériel sans se rendre compte qu'elle construit un système de représentation partiel et tronqué. C'est la raison pour laquelle elle n'apporte pas des réponses satisfaisantes sur le registre symbolique. La valeur de chaque homme est moins fonction de son utilité économique, que de l'ensemble des contributions qu'il apporte à cette collectivité. La "valeur" symbolique attache plus de prix à la reconnaissance qu'à la productivité, aux qualités

humaines qu'aux ratios financiers, au bien-être collectif qu'aux résultats économiques ». L'approche que nous voulons mettre de l'avant « dématérialise » la communication. Elle lui redonne sa portée symbolique telle que celle-ci est liée au sens qu'un ensemble d'acteurs (non pas un individu) se construisent ensemble pour créer du collectif ou une réalité commune. Il y a dans la communication managériale une part de symbolique et de construction sociale qui ne devrait pas être ignorée. Autrement nous courrons le risque d'aliéner autant les employés dans l'entreprise que les acteurs et les citoyens dans le reste de la société en général. Notre travail de recherche se veut une modeste contribution à la récupération de cet aspect primordial de la communication du cadre et qui est tourné vers la création de liens, de l'unité, de la confiance, bref du collectif. De plus, en raison de leur popularité et du caractère iconique de ces managers (en tous les cas certains d'entre eux), les autres fonctions de leadership social (les familles, les groupes, les associations et la politique) peuvent être tentées de les imiter sans distance critique face à la nature de leurs comportements ; des comportements qui si l'on s'en tient à l'approche fonctionnaliste ne favoriseraient que l'autoritarisme de la communication verticale descendante. Dans son livre « testamentaire », le plus grand industriel américain dira : « Je voudrais partager quelques idées qui m'ont réussi. Certaines d'entre elles seront peut-être *utiles à d'autres*, du moins je l'espère. Le lecteur y glanera celles qu'il préfère... comme tout le monde, j'ai mon opinion sur le rôle de l'entreprise au sein de la société. Selon moi, pour l'assumer, elle doit *commencer par être puissante et concurrentielle* » (Welch & Byrne, 2001). De par ses fonctions, le gestionnaire en entreprise est souvent considéré comme le cœur de l'organisation. Il se doit d'être un leader inspirant pour ses employés, un bon diplomate avec les instances gouvernementales et paragouvernementales, un confrère pour ses collègues de travail, l'expert de son entreprise pour son patron et un porte-parole pour les médias. Le comportement des gestionnaires d'entreprise et la manière dont ils s'acquittent de leurs tâches peuvent être imités par d'autres acteurs sociaux et conduire en fin de compte à influencer les normes et les valeurs d'une société. C'est pourquoi il devient impératif d'étudier les rôles et les comportements de ces leaders ; créer une distance par rapport à ces rôles et comportements et ainsi avoir un jugement critique de ces derniers. Nous devons cependant, avant de les évaluer, être en mesure d'identifier ces comportements et ces rôles. Ce à quoi nous nous attardons dans ce travail de recherche.

## Pertinence scientifique

Comment est-ce que les cadres dans leur organisation communiquent ? Comment font-ils ce travail de médiation dont nous parlions plus haut ? Nous devons pour répondre à cette question comprendre comment la nature de leurs actes communicationnels permet la coordination et instaure un climat de communication pour l'ensemble des employés. La nature et la logique de cette communication vont ensuite avoir un impact sur le climat organisationnel, la qualité de vie au travail, la productivité, l'efficacité. Les outils actuels qui servent à évaluer la communication du cadre enregistrent les comportements et les rôles fonctionnels de celui-ci seulement ; ils ne servent donc qu'à évaluer le cadre comme un transmetteur de l'information (Mucchielli, 2005). L'idée d'un audit de la communication est de constater l'écart entre une situation actuelle et une situation idéale de communication, celle de communiquer la bonne information, à la bonne personne, au bon moment. Quel est le comportement communicationnel idéal pour le cadre en entreprise suivant une approche qui préconise la communication comme une construction émergente où chaque acteur est invité à participer afin de créer un tout collectif et où chaque partie prenante, les acteurs dans la communication, trouvent son compte ? À continuer avec une approche fonctionnaliste il y a un risque que la recherche et par conséquent la théorie court. Ce risque est celui de donner de la communication ou d'en avoir une vision incomplète, inachevée et qui ne ferait en fin de compte aucun sens puisqu'il ne s'agirait que d'une partie seulement du phénomène. Notre projet de recherche tente d'élargir la palette des rôles et comportements du cadre. Cette dernière a été jusqu'ici limitée et confinée à cause de l'approche fonctionnaliste qui caractérise la recherche et l'évaluation dans ce domaine précis du comportement du cadre. L'objectif que nous poursuivons en est un qui n'est toujours pas amorcé de façon significative en communication des organisations, en particulier si l'on parcourt *les textbooks*. Cet objectif est celui d'identifier l'aspect symbolique du travail du cadre en vue d'en donner 1) une description systématique de l'ensemble des comportements qui constitue cet aspect et 2) d'examiner enfin si celui-ci est pris en compte dans les audits ou les évaluations du climat de communication de l'organisation. On serait alors en mesure de voir jusqu'à quel point la communication dans

l'organisation est tronquée, car comme le disait si bien un de ces célèbres managers « Ce que vous mesurez et évaluez, c'est cela que vous obtiendrez » (Welch & Byrne, 2001) ou, à l'inverse, dans quelle mesure ces audits ont une vision ou une perspective holistique de la communication des cadres.

## Revue de la littérature

Existe-t-il des typologies du comportement et des rôles communicationnels du cadre en organisation fondée sur une approche interprétative, c'est-à-dire où la communication ne se limite pas à la transmission de l'information, mais au partage des interprétations et à l'intercompréhension ? Barge, avec ses nombreuses recherches sur la pratique managériale, en vient à développer 4 compétences chez le gestionnaire qu'il nomme « les quatre compétences managériales » (Barge & Oliver, 2003). Trujillo, quant à lui, propose sous l'angle des performances une critique des dix rôles du cadre de Mintzberg (Putnam & Pacanowsky, 1983). Christensen (Christensen & Westenholtz, 1999) et d'autres avec lui considèrent qu'un des rôles principaux du cadre est celui de raconter des histoires qui rendent sensés des événements épars. Hackman & Johnson (Johnson, 2009) ne se limitent pas à ce rôle de narrateur ; ils voient dans le comportement du manager également des comportements de « gérant d'impression » (*impression management*). Certains autres auteurs, forts d'un héritage impressionnant de recherche (Weick, 1979), vont jusqu'à proposer des recettes de comportements symboliques tandis que d'autres encore voient dans la symbolique de la communication managériale des fonctions idéologiques qui appellent des comportements précis qu'ils regroupent sous la notion de managérialisme (Deetz, 1992 ; Klikauer, 2008 ; Floris, 1996). Notre revue de la littérature cherchera à mettre au jour tous les phénomènes symboliques reliés au comportement communicationnel du cadre. Nous rapporterons ici non seulement comment ces comportements sont décrits, mais également la logique derrière leur déploiement dans l'organisation (Klikauer, 2008).

Veltz et Zarifian exposent bien cette logique « Le principe de coopération active place l'activité de communication, non plus à la périphérie, mais au cœur même de l'activité

industrielle. Dans de nombreuses tâches industrielles modernes, la communication (horizontale et verticale) constitue à l'évidence le noyau technique de l'activité, ne fût-ce qu'en termes de temps passé et de charge mentale. On ne communique pas seulement entre les activités, mais l'activité elle-même consiste à communiquer. Ceci dit, le point vraiment important est que cette communication ne consiste pas seulement dans la transmission de messages, mais plus fondamentalement, consiste à se mettre d'accord, à la fois sur des objectifs communs et sur les interactions entre activités que nécessite la réalisation de ces objectifs. » (Veltz & Zarifian, 1993). Là est le travail du cadre en organisation sous une approche interprétative ; s'entendre, se mettre d'accord afin d'arriver à des buts communs. C'est également là que se distingue l'approche interprétative de l'approche fonctionnaliste ; on ne met plus l'accent sur la circulation d'un contenu ou d'un message (la transmission de l'information), mais sur la relation que crée entre les individus la circulation du contenu pendant l'interaction (Putnam & Pacanowsky, 1983). S'entendre, se mettre d'accord, établir un consensus serait alors à l'aspect relationnel de la communication ce que, comme Mintzberg nous le démontre, planifier, diriger, motiver, organiser et contrôler est à l'aspect contenu de cette communication. À cette étape de notre réflexion, nous en sommes alors au même point : c'est-à-dire à une description générale de ce que fait le cadre en entreprise au quotidien et ce peu importe l'approche. Nous sommes loin encore d'actes de communication tels que nous voulons les définir. Que sait-on de la nature du travail du gestionnaire ? Comment interagit-il ? Pour répondre à cette question, Mintzberg nous propose 10 rôles que le manager, peu importe le domaine, effectue dans son quotidien. Bien que ces 10 rôles aident à déterminer de façon détaillée ce que fait le gestionnaire dans ses journées de travail, ils offrent une définition incomplète du travail du cadre en entreprise. Ces rôles, tels que le rôle de symbole, leader, diffuseur, observateur, entrepreneur et négociateur pour n'en nommer que quelques-uns, définissent bien le travail d'un gestionnaire, mais n'incluent pas les autres acteurs de l'organisation dans leur définition. Or, à la question « Que sait-on de la nature du travail du gestionnaire ? », nous pouvons dire que Mintzberg collabore grandement à la recherche et répond à celle-ci. Par contre, à la question « Comment interagit-il ? », nous nous retrouvons avec peu de réponses. Deetz et Floris abordent sous un aspect plutôt sociologique et historique l'évolution du travail de manager depuis son apparition, c'est-à-dire les années 60' (Floris,

1996 ; Deetz, 1992). Tous deux remarquent que le travail du gestionnaire, en fonction du contexte socio-économique et politique, change, évolue, s'adapte ; ce qui peut paraître à première vue évident. Ce que ces auteurs démontrent avec leurs recherches relève de bien plus que de simples fonctions du gestionnaire qui se modifie au fil du temps. Cela vient modifier la façon de concevoir la profession de manager. Le gestionnaire est maintenant perçu comme un travailleur symbolique « la majorité de ces emplois relèvent d'un travail que l'on peut qualifier de symbolique en ce qu'il consiste non à produire, ni même à vendre des biens matériels, mais à proposer des styles de vie, des savoirs, des consommations culturelles, des activités corporelles [...]. » (Floris, 1996) ou comme un « medium » « Au sens strict, le gestionnaire n'a pas à se soucier de qui ou de quels intérêts sont "médiatisés" (*dans le sens exposé, explicité, dit*), ils peuvent être aussi bien ceux de la société que ceux des actionnaires. La principale préoccupation est de les traduire en une forme de "médiation" (Deetz, 1992). La cadre en entreprise n'ordonne plus, ne dirige plus, ne commande plus. Il produit du symbole, il devient le médiateur entre les différents acteurs de l'organisation, il traduit. Pour cela, il se doit donc d'interagir, d'entrer en relation avec les autres. Malheureusement, très peu de textes scientifiques nous parlent de la façon dont interagit le gestionnaire. Les recherches de Mintzberg sont celles qui définissent le mieux, en notre sens, les rôles et les tâches au quotidien du manager. Cependant, comme nous venons de le démontrer, le gestionnaire se doit d'interagir avec les autres pour faire son travail. Cet aspect primordial qui n'est pas abordé dans les recherches de ce chercheur de renom.

Peu de recherches ont été faites sur le comportement et les rôles du gestionnaire sous l'approche interprétative en communication managériale. Si nous comparons la masse de recherche qui a été effectuée dans la perspective fonctionnaliste et interprétative, cette dernière n'occupe que trop peu de place dans la littérature scientifique. Et pire encore, dans un article que Deborah Jones a écrit en 2002 et qui s'intitule "*The Interpretive autor*" », l'auteure affirme que les professeurs, les consultants et les chercheurs qui adoptent l'approche interprétative utilisent ironiquement des modèles et théories fonctionnalistes (Jones, 2002). Nous trouvons alors pertinent d'effectuer notre recherche sur la question du comportement et des rôles communicationnels interprétatifs dans la communication

managériale puisqu'on en sait très peu à ce sujet et qu'il n'existe pratiquement aucune typologie qui tente de systématiser ces rôles et comportements interprétatifs du cadre.

## Chapitre 2 : Cadre théorique

Qu'est-ce qu'un acte de communication managériale du point de vue interprétatif ou symbolique et qui permet qu'on puisse évaluer de ce point de vue le travail de communication du cadre ? La notion de cadrage/cadre ou de métacommunication semble être une catégorie théorique de prime abord intéressante pour comprendre systématiquement la communication des cadres. La recherche sous l'approche interprétative dans sa version constitutive actuelle montre que l'essence ou le fondement du travail de communication managériale est la métacommunication (Robichaud, Giroux, & Taylor, 2004). En effet, la métacommunication du cadre est ce qui permet à ce dernier de constituer l'organisation ou tout simplement de l'organiser. La métacommunication consiste en une communication sur la communication. En d'autres mots, c'est encadrer un contenu déjà établi, c'est mettre un cadre sur un contenu. L'idée du travail de gestionnaire comme métacommunication vient de l'école de Montréal en communication organisationnelle et à son modèle conversation texte.

Nous allons adopter l'approche de la communication constitutive des organisations et tout particulièrement l'approche de l'école de Montréal (Brummans, Cooren, Robichaud, & Taylor, 2014) comme cadre théorique pour ce travail. L'approche constitutive des organisations pose la question à savoir comment se constituent les organisations, comment elles se définissent ? Pour cette école, l'hypothèse est que l'organisation se constitue ou émerge à partir de la communication. Essentiellement, ce modèle démontre que lorsque nous communiquons, nous utilisons des textes (des systèmes de sens à priori) dans les conversations et inversement, nous utilisons des conversations pour produire des textes du sens qui vont orienter et constituer l'organisation. Comment y considère-t-on alors ce qu'est un bon usage de la conversation et du texte à des fins métacommunicationnelles ou managériales ?

### Interactionnisme systémique

Ce que nous apprend la théorie de l'interactionnisme systémique à travers ses hypothèses, c'est que toute communication ne se limite pas à une transmission de



l'information, mais induit également un comportement (Watzlawick et al., 1972). La communication est liée à deux aspects que les auteurs nomment « indice » et « ordre ». L'indice fait référence à la transmission d'une information ; il est le contenu du message. L'ordre, quant à lui, désigne la façon dont on doit entendre le message ; il est la relation entre les acteurs d'une communication. Cette relation que le manager est censé instituer dans sa communication. Cet axiome de la communication nous amène à considérer cette phrase célèbre « On ne peut pas ne pas communiquer. » (Watzlawick et al., 1972). La théorie de l'interactionnisme systémique est un cadre de référence majeur pour notre travail de recherche puisqu'elle vient appuyer d'une part l'hypothèse que le gestionnaire ne fait pas simplement que transmettre de l'information lorsqu'il communique et d'autre part que les « bons actes de communication » induisent un comportement communicationnel qui a un impact sur la relation entre les acteurs de la communication dans une organisation « À ce propos, il doit être bien clair dès le départ que nous considérerons les deux termes, communication et comportement, comme étant pratiquement synonymes. Car les données de la pragmatique ne sont pas simplement les mots, leurs configurations et leurs sens, données qui sont celles de la syntaxe et de la sémantique, mais aussi leurs concomitants non verbaux et le langage du corps. Bien plus, nous voudrions intégrer aux actes qui relèvent du comportement individuel les signes qui sont de l'ordre de la communication et qui sont inhérents au contexte où se produit cette communication. Selon cette conception de la pragmatique, tout comportement, et pas seulement le discours, est communication, et toute communication — même les signes qui frayent la communication dans un contexte impersonnel — affecte le comportement. » (Watzlawick et al., 1972). Cette citation est certes longue, mais elle nous paraissait d'une importance capitale pour bien appuyer nos propos.

Si la communication telle que le proposent les auteurs de l'interactionnisme systémique implique une transmission de l'information ainsi qu'un comportement découlant de cette information, nous présumerons alors que les bons actes de communication comprendront également ces deux aspects essentiels que sont le contenu et la relation. Qu'entendons-nous par « bon » maintenant ? Le terme « bon » peut être interprété comme « conforme à la norme » ou « qui offre un rendement supérieur à la moyenne » selon quelques dictionnaires

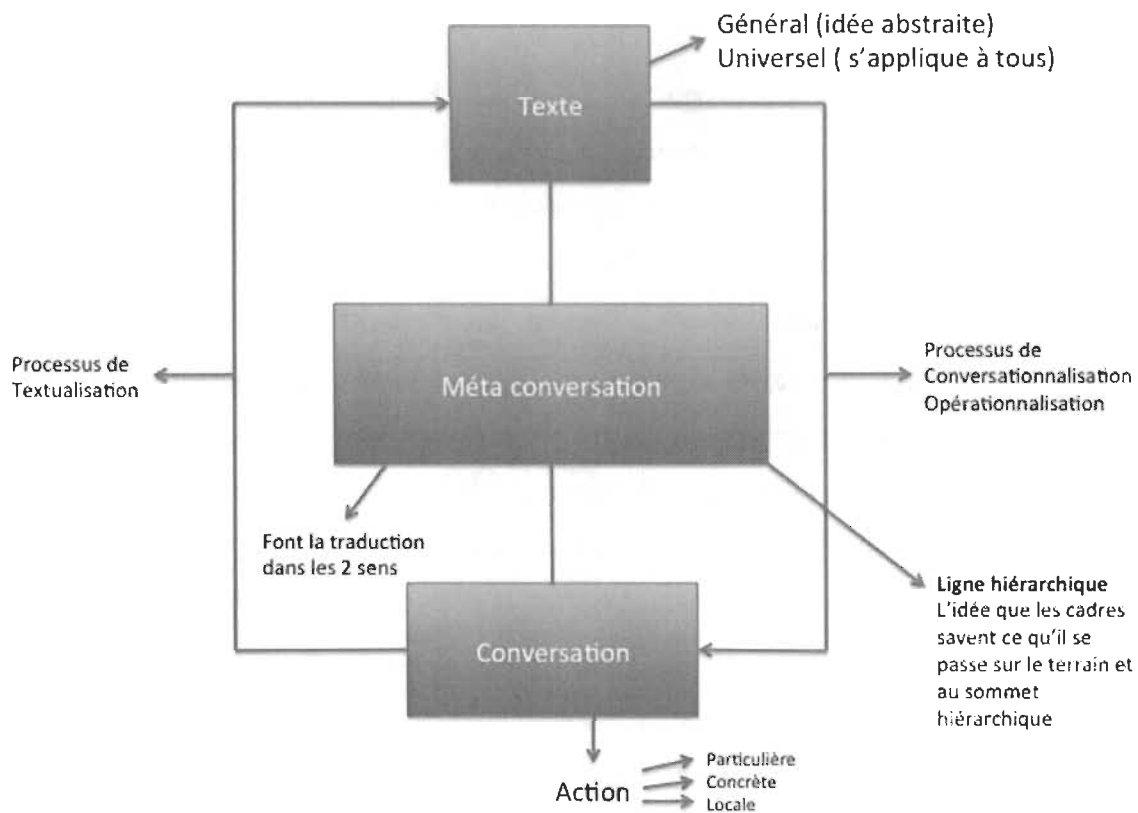
de la langue française. Nous désirons que ces actes soient beaucoup plus qu'un simple reflet des comportements managériaux actuels et nous ne voulons pas non plus offrir qu'une pauvre description des rôles du gestionnaire en entreprise en nous fiant aux présentes recherches sur la communication en organisation. Nous désirons proposer, par les bons actes de communication, une nouvelle façon de concevoir les pratiques managériales. De ce fait, ils auront comme objectif de faciliter le rapport communicationnel entre le gestionnaire et ses subordonnées et améliorer le climat de travail dans l'organisation. Ces deux desseins sont fort imposants et nous ne prétendons pas ici offrir une recette miracle qui guérit tous problèmes reliés à la communication dans une entreprise. Cependant, nous croyons fortement que par « bon », les actes de communication que nous proposerons auront des impacts positifs sur la communication managériale en particulier et la communication organisationnelle en général. Comment alors relier cette notion de « bons actes » avec l'interactionnisme systémique? La métacommunication semble le concept le plus approprié pour faire ce lien. La métacommunication est une communication qui a pour objet une autre communication. C'est un message qui définit la situation de communication dans lequel les interlocuteurs évoluent. Comme le disent si bien les auteurs « Ce que nous voulons dire, c'est que toute interaction peut être définie par analogie avec un jeu, c'est-à-dire comme une succession de "coups" régis par des règles rigoureuses; il est indifférent de savoir si ceux qui communiquent ont ou non conscience de ces règles, mais à propos de ces règles, on peut formuler des énoncés qui ont un sens du point de vue de la métacommunication. Ce qui voudrait dire [...] qu'il existe un calcul de la pragmatique de la communication humaine, calcul jusqu'à présent non interprété, dont les règles sont observées dans une bonne communication, et rompues dans une communication perturbée. » (Watzlawick et al., 1972). Voilà que cette deuxième citation vient appuyer nos propos sur l'aspect « bon » de nos actes de communication. Il existerait des règles qui régissent une bonne communication et ainsi déterminent les bons actes de communication chez le gestionnaire. Qu'est-ce qui déterminerait cette bonne communication alors? Les auteurs affirment qu'une bonne communication inclut l'autre (Watzlawick et al., 1972). Selon l'interactionnisme systémique, les « bons actes de communication » devront donc inclure toutes les parties

prenantes à une conversation et la manière de procéder à la médiation avec ses parties de la part du gestionnaire.

### Modèle conversation texte de l'école de Montréal

Ce qui est intéressant dans la perspective conversationnelle de l'équivalence de James R. Taylor, c'est cette notion de coproduction ou co-construction entre la communication et l'organisation. L'approche de Taylor en communication organisationnelle tente de démontrer que dans la communication, notamment les comportements communicationnels, il y a quelque chose « d'organisant » (Laramée, 1989) et qu'également, l'organisation produit de la communication.

Figure 1 : Le modèle conversation texte



Comme nous l'avons mentionné en introduction à ce chapitre, l'essentiel de ce modèle réside en deux concepts qui sont le texte et la conversation. Le texte, élément fondamental du modèle, se définit comme « un principe structurant, dont les manifestations empiriques

peuvent prendre plusieurs formes ; un texte peut être conçu comme un code invisible à partir duquel les messages sont produits ou comme l'expression écrite ou verbale utilisée comme ressource dans la conversation, ou encore tout simplement comme la transcription physique des événements conversationnels passés. Le texte, à cause de sa durée et de sa trace visible, est ce qui donne à l'organisation cette permanence qui lui permet de transcender les limites spatiotemporelles. » (Laramée, 1989). Pour illustrer à l'aide de quelques exemples, le texte peut être les valeurs de l'entreprise, sa mission, mais aussi les choix d'articles du journal de l'entreprise, les procès-verbaux, les rapports, les bilans, les papiers sur le babillard de la salle des employés, etc. Il est tout ce que conçoit l'organisation et qui laisse une trace. La conversation, quant à elle, ce sont ces interactions entre les acteurs de l'organisation. Elles peuvent être formelles ou informelles. Une discussion entre employés, un échange de courriel en sont des exemples concrets. Le processus d'opérationnalisation est décrit comme la transformation d'une idée abstraite, un texte, en action concrète, la conversation. À l'inverse, cette conversation est transformée en texte par le processus de textualisation.

La métaconversation a la même prémisse que la métacommunication ; c'est-à-dire que si la métacommunication est une communication sur la communication, la métaconversation est une conversation sur la conversation. L'idée de la métaconversation est de démontrer que lors du processus par lequel le texte abstrait devient une action concrète et que l'action concrète devient inversement un texte abstrait, il y a traduction, interprétation. Il revient aux gestionnaires d'interpréter ces textes qui représentent le système de sens de l'organisation pour les transformer en pratiques quotidiennes opérationnalisées par les membres de l'organisation. Il leur revient également de traduire les conversations faites par les membres de l'organisation en texte universel qui s'applique à toute l'organisation. La métaconversation établit un lien entre texte et conversation. De plus, elle implique la communication telle une partie essentielle à l'organisation : sans le travail des gestionnaires pour vulgariser les propos des textes, les interpréter et sans la connaissance « sur le terrain » des gestionnaires pour traduire les conversations en texte, il n'y aurait tout simplement pas d'organisation. Nous avons mentionné en introduction au travail le concept d'énaction de Weick en affirmant que la première chose que nous faisons lorsque l'on

reçoit une information, c'est l'interpréter. C'est ici que l'idée se concrétise « L'énaction, donc, est l'idée selon laquelle, dans une organisation, ce sont les acteurs eux-mêmes qui produisent l'environnement dans lequel ils évoluent : ils établissent les limites, déterminent des catégories, étiquettent et classent, pour enfin faire émerger des choses qui n'étaient pas dans le stimulus de départ. » (Laramée, 1989). Interpréter, c'est donc converser sur une conversation, c'est tirer les éléments significatifs selon nous et les communiquer à d'autres individus afin de les rendre sensés. Ce sens devra bien évidemment correspondre à la structure de l'organisation, aux textes. C'est à travers ces concepts que nous retrouvons les bons actes de communication du gestionnaire. En effet, « un bon de communication » est un acte de communication qui est satisfaisant dans le contexte d'une relation hiérarchique. Un tel acte est selon l'interactionnisme systémique un acte de communication qui fait preuve d'une aptitude ou d'une possibilité à la métacommunication. « L'aptitude à métacommuniquer de façon satisfaisante seule n'est pas seulement la condition sine qua non d'une bonne communication, elle a aussi des liens très étroits avec le vaste problème de la conscience de soi et d'autrui. » (Watzlawick et al., 1972). Selon cette perspective, un bon acte de communication est une métacommunication inclusive qui tient compte de l'autre (Katambwe, 2017). Cette proposition définie plus avant la caractérisation du travail de gestionnaire comme métacommunication dans l'école de Montréal. Ils seront l'interprétation, la concrétisation d'un texte abstrait proposé par les dirigeants de l'organisation en conversations quotidiennes par les gestionnaires afin de rendre sensé le travail des membres de l'organisation.

### L'approche fonctionnaliste

L'approche fonctionnaliste conçoit l'organisation comme un système de traitement de l'information où chaque message qui circule a un point de départ, nommé l'émetteur, et une destination, nommée le récepteur. Ce processus est défini en cinq étapes par Koehler et ses associés dans *Organizational communication : Behavioral perspectives* (Koehler et al., 1976). La première étape est celle de l'idéation, c'est-à-dire la création de l'idée ou la sélection des pièces d'informations à communiquer (Koehler et al., 1976). La seconde étape est l'encodage. Elle se caractérise par la traduction de l'idée préalablement conçue en mots, symboles, gestes. S'en suit la transmission du message qui se fait à l'aide d'un

canal choisi par l'émetteur. Est-ce un message oral, écrit, non verbal ? La prochaine étape fait référence au récepteur du message. L'encodage est l'étape par laquelle celui qui reçoit le message l'interprète. On dit alors que la communication est efficace si l'intention du message envoyé par l'émetteur a été comprise par le récepteur lorsqu'il a reçu ledit message. Finalement, la dernière étape se traduit par la notion de rétroaction, qui devrait plutôt se lire rétro-information, qui permet de savoir si le récepteur du message a d'une part bien reçu l'information et d'autre part s'il y répond de façon favorable. La rétroaction sert à connaître la réaction du récepteur face à l'information qui lui est transmise. Pour les chercheurs qui adoptent cette approche, la communication est caractérisée par des fonctions. Elle a donc un ou des objectifs qui sont des besoins qu'elle doit satisfaire de façon claire ou non. En communication managériale, ces fonctions sont décrites de la sorte : la fonction informative, la fonction régulatrice, la fonction persuasive et la fonction intégrative. La première fait référence à toute l'information partagée dans l'organisation. Pour le cadre en entreprise, cela implique qu'il doit avoir accès au plus d'information possible, qu'il doit la traiter en ordre de priorité et la redistribuer aux personnes qui sont concernées. L'information se doit donc d'être précise et bien organisée en plus d'arriver au moment opportun. L'objectif en tant que cadre est d'en connaître le plus possible afin de prendre de bonnes décisions et de bien gérer les conflits. La deuxième fonction, dite régulatrice, se décrit comme l'habileté du cadre à contrôler et coordonner les activités de l'organisation. Deux facteurs ont un impact sur cette fonction : la transmission de l'information est contrôlée par le cadre et l'orientation des messages tournés vers la tâche, orientation par ailleurs nécessaire pour accomplir un travail particulier (Koehler et al., 1976). Ici, l'objectif pour le gestionnaire est que les employés aient toute l'information et la connaissance nécessaires à la réalisation de leur travail dans l'organisation. La troisième fonction est celle de la persuasion. Dans certaines situations, le gestionnaire ne peut se permettre d'utiliser le pouvoir ou l'autorité pour arriver au résultat escompté. Il utilise alors la persuasion. Au lieu de donner un ordre, il suggère à l'employé par exemple de faire la tâche en lui donnant des arguments favorables à l'acceptation de ladite tâche. L'objectif est bien clair avec cette fonction ; le cadre veut arriver à ses fins en utilisant l'argumentation. La quatrième et dernière fonction, la fonction intégrative, est celle qui donne à l'organisation son unité et sa cohésion. Afin d'illustrer celle-ci, nous donnerons

quelques exemples. Le recrutement et la formation des employés, la définition d'objectifs pour faciliter l'appropriation des participants à une tâche, la coordination des activités et de l'agenda des individus dans l'organisation font partie de la fonction intégrative. L'objectif est de créer un sentiment d'appartenance à l'organisation chez l'employé.

Ces fonctions permettent de concevoir le processus de communication comme quelque chose de tangible, une notion importante de l'approche fonctionnaliste. L'organisation est perçue comme un contenant où circule de l'information et qui forme un réseau de communication. On accorde peu d'importance au sens du message, on se concentre plutôt sur l'impact du message, son résultat. Le sens ne sert qu'à valider si le message envoyé a bien été reçu par le destinataire. En effet, selon cette approche, la communication n'est efficace que si l'intention derrière le message que l'émetteur envoie est perçue de la même façon quand le récepteur le lit. Le message est donc chargé d'une intention implicite qui se cache derrière les mots, les symboles ou les gestes que l'émetteur utilise. L'utilisateur a communiqué de façon efficace quand le récepteur a compris le sens de son message, le sens que l'émetteur et non le récepteur a décidé d'inclure dans son message. Koehler le dit clairement dans son ouvrage « la communication dans une organisation tente d'influencer le récepteur » (Koehler et al., 1976).

### L'approche interprétative

L'approche interprétative se penche sur le sens dans la construction de la réalité sociale. Elle ne se penche pas sur l'information qui se transmet et par lequel le processus de communication en organisation s'instrumentalise au bénéfice des plus puissants comme nous l'avons dit plutôt. L'information est régie par le principe d'incertitude grâce auquel les cadres cherchent à imposer une structure et de la prévisibilité aux événements organisationnels. Le sens, l'interprétation ou médiation est régie par le principe de la complexité et de l'ambiguïté conséquente grâce auquel les cadres tentent de lier ensemble ces événements pour leur donner du sens et au travers de ce cadrage de créer de la confiance, de l'unité et un climat. En organisation, cela se traduit par l'étude des mots, des symboles et du comportement de chaque membre de l'entreprise en tant que processus symbolique. L'organisation n'est pas vue comme un contenant où circule de l'information

qui se dirige d'un point A vers un point B, mais bien comme un construit de sens à travers les interactions des acteurs, et ce, à tous les niveaux (Putnam & Pacanowsky, 1983). L'approche interprétative adopte une perspective subjectiviste, mais aussi et surtout intersubjectiviste ; elle conçoit que la réalité sociale est coconstruite par les individus. Ce sont les individus qui créent leur propre environnement en interprétant ce qui se passe. Ils agissent, interagissent et interprètent ce qui se passe selon leurs propres valeurs et croyances. Pour les chercheurs qui optent pour cette perspective, il n'existe donc pas qu'une seule réalité, mais bien plusieurs réalités propres à chaque individu et/ou groupe. Ces derniers sont donc conduits à négocier ensemble afin de trouver un terrain d'entente. Cette négociation en vue d'un sens collectif est la communication. Cette vision pluraliste nous amène à concevoir l'organisation non pas simplement sous l'angle du cadre en entreprise, mais bien sous l'angle intersubjectif de tous les acteurs impliqués dans une négociation donnée. Or, l'approche interprétative se questionnera non seulement sur le point de vue du cadre pour évaluer la communication avec ses collègues et subordonnés, mais aussi sur le point de vue des subordonnés, de son patron, des membres de la haute direction et de ses collègues (Putnam & Pacanowsky, 1983). C'est précisément cet aspect de l'approche qui est critiqué par les chercheurs en sciences sociales. Comment peut-on parler de communication managériale si on prend en considération tous les acteurs de l'organisation ? On parle plutôt de communication d'entreprise à ce moment ? À cela, les chercheurs qui adoptent l'approche interprétative répondent qu'il ne s'agit pas d'évaluer le système de communication dans son ensemble en prenant tous les points de vue de l'entreprise, mais bien de se servir de tous les points de vue des différents acteurs de l'organisation qui interagissent avec le cadre afin d'évaluer sa communication comme acteur particulier, mais central dans la communication de l'organisation.

## L'éthique managériale

Afin d'arriver à dégager ce qu'est un bon acte professionnel de communication chez les gestionnaires, il convient dans un premier temps de faire ressortir les instruments d'évaluation des audits en communication et d'en faire émerger les dimensions. Cependant,



pour en arriver à la définition d'un « bon acte de communication » tel que proposé au chapitre 3 du travail, nous devons en plus confronter ces instruments d'évaluation aux exigences éthiques de la communication dans les organisations.

André Comte-Sponville définit l'éthique comme « un discours normatif, mais non impératif qui résulte de l'opposition du bon et du mauvais considérés comme valeurs relatives. C'est l'ensemble réfléchi de nos idées. Une éthique répond à la question "Comment vivre ?" (...). » (Comte-Sponville, 1997). Cette définition est intéressante en plusieurs points. D'abord, elle suppose une norme dans le discours qui tranche entre le bon et le mauvais. Elle définit également les valeurs comme relatives, implantées dans ce que l'auteur appelle des réalités historiques. Enfin, elle tente de répondre à une question qui est devenue autant dans le monde organisationnel que dans la société une question fondamentale : comment vivre ensemble et heureux ? Rapportés dans le contexte de la communication managériale, nous pouvons en déduire qu'un bon acte de communication est en principe aussi un acte éthique qui se doit d'avoir des critères qui déterminent ce qui est bon de ce qui est mauvais afin que les acteurs de l'organisation, et plus particulièrement le cadre, communiquent de façon éthique ou de la bonne façon. Pour se considérer éthique, la communication du cadre doit prendre en considération non pas simplement les valeurs de l'entreprise, mais également les valeurs de chaque sous-culture puisque l'éthique résulte d'un ensemble de valeurs qui sont propres à chaque individu en fonction de son groupe d'appartenance. La question posée serait alors : comment le cadre communique-t-il de la bonne façon ; autrement dit de façon éthique ? Cette bonne façon de communiquer devrait avoir un impact sur le climat de communication de l'organisation. Or nous faisons la proposition suivante : puisque les outils d'audit sont conçus dans la perspective instrumentale de l'approche fonctionnaliste, ils n'intègrent pas les bons actes de communication qui eux résultent d'une approche interprétative et constitutive. Ainsi après avoir recensé et induit les bons actes de communication nous analyserons et comparerons les outils afin d'examiner dans quelle mesure ils intègrent ou pas ces bons actes de communication. Cette analyse thématique et comparative nous permettra de vérifier notre proposition de départ.

Parler d'éthique comme d'un ensemble de valeurs relatives que chaque individu conçoit selon leur propre vision du monde pose un problème, pour ne pas dire éthique, dans le contexte organisationnel. Seeger rapporte que « la question éthique dans les organisations diffère des questions éthiques dans d'autres contextes puisque les valeurs de chaque individu se doivent d'être balancées avec les valeurs de l'entreprise (Seeger, 1997). En effet, les acteurs d'une organisation ont leurs propres valeurs et croyances dont l'origine est dans le groupe auquel ils s'identifient et qu'ils véhiculent même au travail. Il serait impossible de concevoir une organisation où chaque travailleur le matin met de côté toutes ses valeurs pour prendre celle de l'entreprise et le soir en terminant reprenne ses valeurs. Or, les organisations se doivent d'intégrer les valeurs de chaque individu ou groupe d'individu à leur entreprise en plus de véhiculer leurs propres valeurs. Cet enjeu soulève de plus en plus de questions et de plus en plus de chercheurs, consultants et professionnels de divers domaines liés à l'organisation en font leur objet de recherche ; surtout dans un contexte où l'ascension des technologies, et plus particulièrement celles liées à l'information, s'impose de façon considérable dans nos sociétés. Parboteeah et ses collègues, dans un article scientifique qui traite de l'éthique organisationnelle, du climat organisationnel et de la pratique managériale, affirment qu'il y a deux éléments cruciaux qui font qu'il se produit dans les organisations des comportements non éthiques : le manque de communication et le pouvoir (Parboteeah et al., 2010). Également, Seeger affirme que « La responsabilité des actions organisationnelles contraire à l'éthique incombe à chaque gestionnaire ou leaders, même dans le cas où il peut ne pas être directement responsable des conséquences » (Seeger, 1997). Ces deux citations nous démontrent d'une part que la communication est un facteur primordial à prendre en considération pour les organisations qui veulent développer un bon climat organisationnel (éthique) grâce aux « bons actes de communication » et d'autre part que le gestionnaire a un rôle important à jouer, si ce n'est pas le plus important de tous, en ce qui a trait à l'éthique dans ces organisations. La recherche démontre qu'un manque de communication peut encourager les employés à accepter les comportements non éthiques ; elle affirme aussi que les réactions des gestionnaires sont un excellent indice pour interpréter les valeurs et la prise en charge de celles-ci à l'intérieur de l'organisation (Parboteeah et al., 2010).

Pour être éthiques, les bons actes de communication du gestionnaire, c'est-à-dire la métacommunication inclusive ou qui tient compte de l'autre dans une relation, incluront non seulement les valeurs de l'entreprise, mais également celles des individus et des groupes d'individu de l'organisation interagissant avec le cadre. De plus, ils comporteront les critères d'une communication tels que le propose la théorie de l'interactionnisme systémique soit de prendre en compte le contenu et la relation lors de toute interaction avec les différents membres de l'organisation. Ils favoriseront ainsi la « métaconversation » telle que le propose la théorie de l'école de Montréal afin de permettre cette traduction texte — conversation et conversation – texte qui engendrent une communication « organisante » (Robichaud et al., 2004).

## Chapitre 3 : Cadre méthodologique

L'objectif de cette recherche est de concevoir une typologie des actes de gestion qui favorisent un bon climat de communication dans une organisation afin de pouvoir s'en servir comme critère de comparaison pour évaluer la « pertinence organisationnelle » des outils d'audits conventionnels. Nous appellerons ces actes « les bons actes de communication ». Par « bon », nous entendons la métacommunication inclusive efficace, qui résout les contradictions, les ambiguïtés et les tensions de tous ordres, produit un climat de communication adéquat et prend en considération toutes les parties prenantes de l'organisation, en favorisant le dialogue et donc l'éthique (Habermas, 1987). Pour ce faire, nous analyserons les outils de communication qui servent à mesurer l'efficacité d'une organisation ainsi que le comportement communicationnel du gestionnaire puis nous les comparerons avec la typologie induite. Les outils utilisés par les consultants en communication dans les entreprises seront étudiés puis catégorisés selon deux grandes approches en communication managériale soient l'approche fonctionnaliste et l'approche interprétative. Cependant, nous ne nous arrêtons pas à une simple catégorisation d'éléments afin de classer ce qui est bon ou mauvais de faire en tant que gestionnaire. Nous proposerons, grâce à notre typologie, aux gestionnaires d'entreprise une façon de faire de la bonne communication qui soit à la fois efficace et éthique.

La démarche méthodologique s'est déroulée en trois grandes étapes. Tout d'abord, une revue de la littérature a été effectuée afin de recueillir les outils utilisés par les chercheurs et les pratiquants du domaine de la communication managériale. Pour l'approche fonctionnaliste, nous avons utilisé Downs et Adrian (Downs & Adrian, 2012) ainsi que Hargie et Tourish (Hargie & Tourish, 2009). Ces ouvrages recueillent une grande partie des outils d'audits de la communication utilisés par les professionnels du domaine, offrent également une description exhaustive de ceux-ci et présentent les questionnaires et les méthodes d'analyse de données. Ils représentent certainement la majorité des outils d'audits de la communication qui sont reconnus par la communauté scientifique et qui ont fait leurs preuves dans différentes organisations. En ce qui concerne l'approche interprétative, il en a été autrement. Il n'existe aucun ouvrage qui regroupe les outils de

cette approche puisqu'à ce jour, aucun outil n'a été proposé concrètement (Mucchielli, 2005). Or, nous avons exploré les articles scientifiques, les recueils de texte, les revues scientifiques et autres livres afin de trouver des idées, concepts ou méthodes qui proposent une façon différente d'évaluer la communication dans une organisation et qui se rattache à l'approche interprétative. Sept outils de communication pour l'approche fonctionnaliste et six pour l'approche interprétative.

Une fois cette étape effectuée, il a fallu une analyse pour faire ressortir toutes les dimensions de chacun des instruments de communication, nous avons nommé cette première : analyse dimensionnelle. Elle se retrouve en point B pour chacun des outils du prochain chapitre. Nous voulions savoir concrètement ce qui était évalué, quels aspects de la communication étaient énoncés. Nous verrons en détail au chapitre suivant toutes les dimensions pour chacun des outils en les reliant à l'approche qu'ils préconisent. Ensuite, nous avons fait une analyse comparative entre les différents outils de chaque approche afin d'évaluer ce qui ressortait en terme communicationnel dans les dimensions. Nous voulions répertorier les ressemblances et les différences entre les dimensions des différents outils tout en faisant des liens avec l'approche préconisée. Cela a permis également de légitimer notre choix de regrouper tous ces outils sous une même approche. L'analyse comparative se trouve en point C de chacun des outils d'évaluation de communication au chapitre suivant. Une fois ces dimensions trouvées et cette comparaison effectuées, il ne nous manquait plus qu'à faire ressortir les actes de communication. C'est par les questionnaires que nous avons pu faire ressortir ces actes. En analysant les questions qui étaient posées dans les instruments d'audit, nous avons constaté qu'il y avait des actes de communication. À l'aide des actes de discours de Vanderveken, nous avons produit une liste pour chaque outil analysé que nous avons appelé : analyse performative des outils de communication. L'objectif d'une telle liste est de trouver derrière chaque dimension de chaque outil son équivalent en termes d'acte de discours (ou communication). Ces actes désigneront ce qui est évalué dans les outils de communication. Elle se trouve en point D pour chacun des outils de la prochaine section de ce travail. Nous nous servirons également de ces actes pour analyser ce qui est évalué chez le gestionnaire. Cette analyse performative des actes managériaux sera l'aboutissement de ce travail de recherche. Nous terminerons avec une

proposition de « bons actes de communication » qui respectent les critères d'une métacommunication inclusive.

## Chapitre 4 : Présentation des résultats

### 4.1 Les outils fonctionnalistes

#### 4.1.1. The International Communication Survey

##### A. L'outil

Le premier outil est *The International Communication Association Survey* (ICA). Développé dans les années 1970 par un groupe de chercheurs, cet instrument a pour but de diagnostiquer la communication dans une organisation. Il consiste en 122 questions regroupées en huit sections majeures qui définissent les aspects les plus importants de la communication dans une organisation (Downs & Adrian, 2012). Ce sont ces huit grandes catégories qui représenteront les dimensions de la communication que nous avons analysées dans ce travail de recherche. Une échelle de 1 à 5, dont 1 est très peu et 5 est très bien, est utilisée pour quantifier les réponses. Également, les dimensions 1, 2, 3, 4 et 8 sont séparées en deux catégories distinctes soient la situation qui s'applique maintenant (ou situation initiale, actuelle) et la situation désirée. Il existe trois différentes façons d'analyser les résultats de cet outil. La première consiste à déterminer les fréquences auxquelles chaque question est répondue sur chaque partie de l'échelle (1 à 5) et calculer une moyenne pour toutes les réponses à cette question. Ces fréquences permettent d'examiner la variation des réponses de chaque individu en fonction de la moyenne. La deuxième façon d'analyser les résultats est en comparant les données de la situation actuelle et de celle désirée par les membres d'une organisation afin de constater l'écart dans chacune des questions. Plus l'écart est grand, plus cela indique qu'il y a un problème potentiel. Bien évidemment, on ne peut utiliser cette méthode qu'avec les questions qui y correspondent. La troisième façon est d'analyser les données en les comparant démographiquement. Il est possible alors d'identifier quels groupes sont différents et lesquels se ressemblent d'un point de vue communicationnel. Les critères peuvent être l'âge, le sexe, le poste occupé, le département ou même une comparaison entre les réponses des gestionnaires et des employés.

##### B. Les dimensions

Tableau 1 : Analyse dimensionnelle de l'outil ICA

1) Quantité d'information reçue	Définie par le genre d'information qui est cruciale pour effectuer ses tâches.
2) Quantité d'information envoyée	Défini par la quantité d'information envoyée à ses collègues dans l'organisation.
3) Quantité de suivi fait (par vos collègues)	Défini en deux points : le message a-t-il été reçu ? et l'information a-t-elle servie ?
4) Quantité d'information reçue par ces différentes sources	Défini par la quantité d'information que la personne reçoit par les différentes personnes avec lesquelles elle travaille.
5) Rapidité de l'information reçue des sources clés	Défini par la réception des messages au moment opportun.
6) Relation de communication dans l'organisation	Défini la relation avec ses collègues de travail, son supérieur immédiat, la direction et également l'organisation
7) Satisfaction avec les résultats de l'organisation	Défini par l'échange d'information afin d'aboutir à des résultats.
8) Quantité d'information reçue des différents canaux.	Défini par l'évaluation des différents canaux de communication dans l'organisation.

### C. Analyse comparative entre le ICA et les autres outils fonctionnalistes

L'approche fonctionnaliste conçoit la communication comme une transmission de l'information. Le message part d'un émetteur A vers un destinataire B à l'aide d'un canal X. Cette formule, qui est un concept clé de l'approche, se reflète bien à travers les différents outils d'audit. Des huit dimensions de la communication du ICA, plus de la moitié sont en lien avec le processus de traitement de l'information. La quantité d'information reçue, la quantité d'information envoyée, la quantité de suivi fait, la quantité d'information reçue par les différentes sources, la rapidité de l'information reçue, la quantité d'information reçue des différents canaux, définissent concrètement l'idée de transmission de



l'information à travers les dimensions de l'outil. Les mots « information », « quantité », « reçue », « envoyé », « sources », « rapidité », « canaux », font également référence à la notion de fonction du message. Cependant, nous ne nous fierons pas simplement aux titres de ces huit dimensions ainsi qu'aux mots qui les composent pour établir le lien entre l'approche et ses outils. La description de chacune des dimensions faites par Downs et Adrian (Downs & Adrian, 2012) nous permet d'approfondir la réflexion, d'appuyer nos propos et également de comparer les six autres outils fonctionnalistes afin de voir les ressemblances et les différences avec l'approche.

La première dimension, la quantité d'information reçue, se caractérise par deux grandes catégories : l'information utile pour faire son travail et l'information utile pour se tenir informée de l'organisation (Downs & Adrian, 2012). Les chercheurs spécifient également que bien que la deuxième catégorie n'est pas utile pour effectuer les tâches reliées au travail, elle possède une qualité qu'est la motivation. Cette dernière aide les travailleurs à s'identifier à leur organisation. La dimension de la satisfaction avec l'intégration organisationnelle, la satisfaction avec le climat de communication et la satisfaction avec les perspectives organisationnelles de l'outil d'audit fonctionnaliste qui se nomme *The Communication Satisfaction Questionnaire* comportent des éléments qui ressemblent à cette première dimension du ICA. La dimension de la quantité d'information reçue à propos d'éléments spécifiques reliés à l'emploi du sixième outil, *Organizational Communication Development audit questionnaire*, de la même approche reflète également des points en commun avec cette première dimension. Réduire la communication à l'idée d'une transmission de messages pour effectuer les tâches de notre travail et restreindre la motivation qu'un employé peut éprouver envers son organisation à la simple relation de « mise au courant » de son organisation fait écho aux quatre fonctions de la communication dans les organisations présentées au chapitre 2 de ce travail de recherche. C'est d'ailleurs sur ce principe de « fonction » que les fonctionnalistes conçoivent la communication dans les organisations ; quelles sont les fonctions qui définissent la communication ? Quels sont ses buts, ses objectifs ? À quoi veut-elle aboutir ? Quels sont ses résultats ? Par quel moyen ?

La deuxième dimension du ICA est la quantité d'information envoyée. Elle se définit par la transmission de messages à des collègues, des supérieurs ou tout autre membre de l'organisation. Les chercheurs mentionnent que les questions des différents audits peuvent être orientées vers une communication ascendante, descendante ou horizontale. Ici, on renvoie à la notion de mouvement d'un message ou à la circulation de l'information dans l'organisation. Les fonctionnalistes voient les messages comme des formes physiques qui se situent dans le temps et l'espace indépendamment de l'émetteur et du récepteur (Putnam & Pacanowsky, 1983). L'important n'est alors pas le sens du message, mais les mouvements de celui-ci du point A au point B et de ses fins. Les dimensions de la satisfaction de la communication avec les supérieurs, la satisfaction avec la communication informelle et horizontale et la satisfaction de la communication avec les subordonnées de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire* définissent bien cette orientation qu'on attribue au message. La dimension de la répartition du temps dans une journée de travail du sixième outil, *Organizational Communication Development audit questionnaire*, fait aussi référence à cette deuxième dimension du ICA ; à la différence qu'elle est définie en pourcentage de temps alloué. Finalement, l'outil *Organizational Communication Scale* contient trois dimensions directement en lien avec cette idée de circulation de l'information ascendante, descendante et horizontale et qui est également mesurée par une quantité de temps. Ces dimensions se nomment : la communication vers le haut, la communication vers le bas et la communication horizontale ou latérale.

La troisième dimension de l'outil se caractérise par la quantité de suivi fait sur l'information envoyée. Cette dimension fait référence au concept de rétroaction (*feedback*) tel que stipulé dans le chapitre 2 et se définit de la sorte : lorsque nous envoyons un message, nous espérons que celui-ci soit lu, compris et utile de quelques façons (Putnam & Pacanowsky, 1983). La rétroaction se limite donc à la réception et la compréhension d'un message comme il se doit d'être compris par celui qui l'envoie. *The Communication Satisfaction Questionnaire* propose comme dimension la satisfaction avec la qualité des médias et la satisfaction avec la rétroaction personnelle pour analyser la notion de rétroaction dans l'organisation. La première détermine si l'information est adéquate, c'est-à-dire bien comprise par le récepteur et traite des réactions aux rencontres, réunions,

directives écrites. La deuxième est définie plus spécifiquement par l'évaluation des performances sur le travail des individus.

La quatrième dimension décortique la quantité d'information reçue en analysant de quelle source cette information est envoyée. La dimension source d'information permet de savoir de façon plus concrète de qui provient les messages. La dimension de la circulation du message dans le troisième outil qu'est le *Critical Communication Experience Survey* rappelle entre autres l'aspect de la source de l'information. Le sixième outil qui s'intitule *Organizational Communication Development audit questionnaire* propose également une dimension qui évalue cet aspect de la communication : la quantité d'information reçue des différentes sources.

La rapidité de l'information reçue des sources clés se traduit par l'importance du « *timing* » dans le processus de communication. Selon les auteurs, les individus veulent recevoir l'information exactement quand ils en ont besoin (Downs & Adrian, 2012). Si l'information arrive trop tôt, l'individu est surchargé ; si l'information arrive avant un contexte spécifique qui lui permettrait de la comprendre, l'individu ne saura pas quoi en faire ; si l'information arrive trop tard, elle n'est plus utile ou l'individu est sous-chargé. Cette cinquième dimension du ICA est définie comme l'une des plus importantes, mais elle ne précise pas le genre d'information qui devrait arriver « à temps ». Il s'agit plutôt d'une impression générale (Downs & Adrian, 2012). Encore une fois, la communication est fonction du message ou de l'information. Ici, les fonctionnalistes ajoutent à la formule du message citée en début de chapitre un élément qu'est le « *timing* » : A vers B par un canal X dans un temps Y. Deux dimensions du *Organizational Communication Scale* parlent du concept de « *timing* ». Il s'agit de la dimension de l'exactitude ou de la précision et celle de la surcharge de travail et/ou d'information. À la différence du ICA, l'outil sépare la surcharge de travail ou d'information pour en faire une dimension à elle seule.

Vient la sixième dimension qu'est la relation de communication dans l'organisation. Cette dernière est décrite comme une des plus importantes dimensions à examiner lors d'un audit. Les auteurs définissent les relations dans une organisation comme : « Chaque fois que deux

personnes communiquent, ils ne font pas simplement échanger de l'information. Ils construisent, maintiennent ou détruisent une relation entre eux. » (Downs & Adrian, 2012). Construire, maintenir et détruire sont considérés comme des objectifs en soi, des fins qui sont encore une fois vues comme fonction du message. C'est l'échange d'information, donc le message, qui construit, maintient ou détruit la relation entre l'émetteur et le récepteur. Dans le questionnaire du ICA, il est question de confiance envers ses collègues, son supérieur et l'organisation pour définir la relation. Cette confiance, traduite sous l'approche fonctionnaliste, se veut une séquence de plusieurs interactions dans lesquelles on approuve l'autre et l'autre nous approuve. Si cette approbation persiste dans le temps, on construit ou maintient une relation ; s'il n'y a plus d'approbation, on la détruit. Le concept de confiance est encore une fois ici fonction du message. Deux autres outils d'audit fonctionnalistes adoptent l'angle du ICA pour parler de relation avec les autres membres de l'organisation. L'*Organizational Communication Development audit questionnaire* propose comme dimension le comportement de communication en général. Il aborde la relation sous l'angle de l'attitude communicationnelle qui englobe les relations au travail, mais également celle à la maison et entre amis. L'*Organizational Communication Scale* accorde beaucoup d'importance à la relation avec le supérieur. Deux dimensions traitent uniquement de celle-ci soient : la confiance en son supérieur et l'influence de son supérieur.

La septième dimension du ICA est en lien avec les résultats de l'organisation. C'est ici que l'idée d'une fonction de la communication est la plus explicitée. Les auteurs nous disent « Les communications dans une organisation accomplissent des objectifs spécifiques. À la base, l'objectif est d'échanger de l'information, mais cet échange est sensé nous conduire à quelque chose que l'on appelle "résultats". » (Downs & Adrian, 2012). Cette citation démontre bien le concept de fonction du message dans la communication comme ce qui permet de satisfaire les buts, ici d'aboutir à des objectifs, des résultats. Il y est question de la satisfaction que l'on éprouve vis-à-vis son emploi, son salaire, les chances de monter dans les échelons, son progrès dans l'organisation, des opportunités de contribuer au succès de l'entreprise, du système de récompense et de reconnaissance, de la qualité des produits ou du service offert par l'organisation, etc. L'*Organizational Communication Development audit questionnaire*, aborde également cette dimension en l'appelant : la satisfaction du

travail. L'*Organizational Communication Scale* quant à lui catégorise en deux temps cette notion de satisfaction du travail en proposant une dimension uniquement sur l'importance que l'on accorde à la progression dans l'entreprise (gravir les échelons) et au degré de satisfaction général par rapport à la communication dans l'organisation.

La dernière dimension de l'outil d'audit fonctionnaliste qui s'intitule ICA fait référence aux canaux de communication. Les chercheurs disent que chaque organisation communique à travers des canaux de communication et que ceux-ci doivent être évalués de temps en temps. Le fait d'accorder une dimension complète à l'évaluation des canaux de communication va de soi dans une approche fonctionnaliste puisque c'est une notion de base de celle-ci et qui est à l'effet que la communication se trouve (locus) dans les canaux de communication. Il s'agit tout de même de la troisième étape du processus de Koehler définie au chapitre 2. Il est mentionné dans le ICA que les canaux peuvent différer d'une organisation à une autre. Il n'y a donc pas de liste spécifique de canaux. Le *Critical Communication Experience Survey* aborde également la question du canal de communication dans sa dimension de circulation du message. De plus, l'*Organizational Communication Development audit questionnaire (OCD)* attribue à l'utilisation d'un système de communication informatisé une dimension complète, ce qui vient à considérer l'ordinateur ou toute autre technologie comme un canal de communication. Ce même outil accorde une dimension complète au choix de canal que l'on préfère pour tels ou tels sujets. À la différence du ICA qui se veut plus général, le OCD spécifie en fonction de l'information le choix du canal que les membres de l'organisation préfèrent. Finalement, *Organizational Communication Scale (OCS)* définit dans une dimension le pourcentage de temps accordé à l'utilisation des différents canaux de communication. Pour bien faire la différence, le ICA récolte des données sur la quantité d'information qui est envoyée selon les différents canaux de communication sélectionnés tandis que le OCS mesure la quantité en pourcentage du temps alloué à l'utilisation des modes de communication.

#### D. Analyse performative de l'outil ICA

Afin d'arriver à définir un « bon acte de communication du gestionnaire », il convient dans un premier temps d'établir des critères qui définissent ce que nous entendons par « acte ». Les recherches de Schütz en sociologie qui distinguent l'acte de l'action nous apparaissent un bon point de départ pour établir ces premiers critères. Selon cet auteur, l'action se distingue de l'acte en ce sens où cette dernière « désigne la conduite humaine en avance, c'est-à-dire, qui se base sur un projet préconçu » (Schütz, 1998). L'individu, au quotidien et dans différents contextes tels que le travail, envisage plusieurs voies possibles d'action afin de déterminer sa conduite future. L'acte est défini comme la résultante de cette action, le résultat du processus. Or, l'action peut être intériorisée, intentionnelle ou non tandis que l'acte est pleinement assumé et correspond à ce qui s'est réellement passé, au comportement concret qui désigne la conduite humaine. C'est, du moins en partie, ce que nous tentons de définir dans ce travail de recherche : les actes de communication qui définissent le comportement du gestionnaire en organisation et qu'on peut qualifier de « bons ». Nous voyons dans les recherches de Schütz un point de départ important dans la définition des « bons actes de communication » ; ils seront la résultante d'une multitude de choix comportementaux qui définiront ce que le cadre ou le gestionnaire d'entreprise fait de façon concrète quotidiennement dans son organisation. Des choix réfléchis, assumés, qui conduiront ultimement à modifier le climat communicationnel de l'environnement dans lequel le cadre vit ; des choix qui feront en sorte que le cadre est apprécié, détesté, craint, puisque comme nous l'avons démontré au chapitre 2 à l'aide de la théorie de l'interactionnisme systémique, tout comportement est communication (Watzlawick et al., 1972).

Après avoir déterminé les caractéristiques premières des actes de communication, il nous fallait trouver une façon de définir ces actes pour pouvoir ensuite les comparer dans les différents outils. Les recherches de Vanderveken en pragmatique de la communication (Vanderveken, 1988) proposent une méthodologie rigoureuse et complète pour définir dans un deuxième temps les bons actes de communication. Pour parler dans ses termes, Vanderveken affirme que lorsqu'un locuteur utilise des énoncés, il agit par la parole : il affirme, demande, promet, remercie. (Vanderveken, 1988). Cela fait partie de ce qu'il veut

dire et communiquer aux autres lors de l'énonciation. Cette conception de l'utilisation du langage vient rejoindre Schütz et son concept d'acte qu'il définit comme l'aboutissement d'une action et Watzlawick dans son hypothèse que tout comportement est communicationnel. Pour parler autrement des propos de Vanderveken, à toutes les fois que quelqu'un s'exprime, il ne fait pas simplement communiquer un énoncé ; exemple « Pourrais-tu me passer le sel s'il te plaît » ? Le destinataire agit de façon implicite et va conduire à plusieurs actions possibles chez son interlocuteur qui aboutiront en un seul acte ; c'est ce que Vanderveken appelle la force illocutoire (Vanderveken, 1988). Si nous reprenons notre exemple de sel, dans l'énoncé du locuteur il y a des intentions implicites : je te demande de me passer le sel et je te le demande de façon polie (s'il te plaît) pour t'inciter à accepter ma demande. L'interlocuteur fait face par la suite à deux choix d'actions : répondre par oui ou par non, tout simplement lui passer le sel ou ne pas lui passer le sel. L'acte sera l'action assumée de l'interlocuteur, sa décision finale, le comportement qu'il choisira d'adopter. Les recherches de Vanderveken sont extrêmement riches, complexes et intéressantes d'un point de vue sémantique. L'analyse des verbes performatifs de la langue française que propose ce chercheur servira à identifier quels types de comportements sont évalués dans les outils d'audit. Les actes de discours nous permettront de dresser un portrait précis et détaillé des différents comportements analysés dans les outils d'audit et qui se cachent derrière les grandes dimensions de la communication tel que présenté en point B. Notre travail de recherche concerne les actes de communication qui se veulent bons. Les actes de discours de Vanderveken traitent du langage, de la parole et sont donc des actes de communication en soi. Voilà pourquoi nous avons décidé d'utiliser ces verbes performatifs qui impliquent une force illocutoire et du sens afin de définir les actes de communication dans les différents outils d'audit que nous avons analysés.

Dans cette partie du travail, nous analysons les questions et/ou énoncés des outils d'audit de la communication. Le lecteur pourra se référer aux annexes pour voir les questionnaires. De la même manière que nous avons procédé pour les dimensions, nous allons présenter en premier lieu les actes de discours qui sont ressortis des outils et nous les comparerons ensuite avec les autres outils et selon leur approche respective. Ce ne sont pas tous les

énoncés des questionnaires qui impliquent un acte de discours. Certains énoncés ou questions comme « les directives ou rapports écrits sont clairs et concis » ne reflètent aucun acte de communication en soi. Or, pour qu'un énoncé ou une question soit analysé dans le cadre de notre travail de recherche, il faut qu'il implique soit un émetteur, un récepteur, ou les deux.

*Tableau 2 : Actes de discours dans l'outil ICA*

Types de force illocutoire	Actes de discours
Assertif	Informier
Assertif	Relater
Assertif	Rappeler
Assertif	Critiquer/Louer
Assertif	Confier
Directif	Conseiller
Directif	Demander
Expressif	Approuver
Expressif	Complimenter
Expressif	Se plaindre

Avant de décrire les verbes performatifs associés à chaque type de force illocutoire, il convient premièrement de décrire ces dernières. Selon les recherches de Vanderveken, l'usage assertif consiste à exprimer une proposition P avec le but illocutoire de représenter l'état de choses que P comme étant actuel dans le monde (Vanderveken, 1988). En d'autres mots, une assertion est un énoncé considéré et présenté par le locuteur comme étant vrai et incontestable (Il fait beau à l'extérieur aujourd'hui). L'usage engageant, quant à lui, consiste à exprimer une proposition P avec le but illocutoire de s'engager à accomplir dans le monde l'action future que P représente. S'engager dans un énoncé, c'est alors s'impliquer dans celui-ci de façon plus ou moins implicite (Je vous assure que le travail sera remis pour demain). L'usage directif consiste à exprimer une proposition P avec le but illocutoire d'essayer de faire en sorte que l'allocutaire accomplisse dans le monde l'action future que P représente. L'énoncé se veut alors un ordre, une directive donnée qui a pour



objectif d'influencer l'allocataire à accomplir une action future (Je t'ordonne d'arrêter de crier). L'usage déclaratif consiste à exprimer une proposition P avec le but illocutoire d'accomplir l'action que P représente du seul fait de l'énonciation en se représentant soi-même comme accomplissant cette action. Déclarer un énoncé, c'est affirmer de façon plus ou moins formelle qu'un état de choses fait maintenant partie du monde actuel (Je vous déclare mari et femme). Finalement, l'usage expressif consiste à exprimer une proposition P avec le but illocutoire de manifester un état mental d'un certain mode à propos de l'état de choses que P représente. Exprimer un énoncé en son sens expressif signifie alors dire ce que nous ressentons à propos de l'état de choses du monde actuel (Je t'aime).

Le premier verbe avec un type de force illocutoire assertif, « Informer » se rapporte aux énoncés tels que : la qualité de mon travail, les tâches reliées à l'emploi, les politiques de l'organisation, le salaire et les avantages sociaux, les promotions et les possibilités d'avancement dans l'organisation, les nouveaux produits, services et les programmes de développement dans l'organisation, de quelle façon mon travail est relié aux opérations globales de l'organisation, la quantité d'information que je reçois des différentes sources et le fait de recevoir les informations à temps des différentes sources. Selon la définition de Vanderveken, « Informer » c'est affirmer à l'allocataire qu'une proposition est vraie en présupposant (condition préparatoire) qu'il ne le sait pas (Vanderveken, 1988). Chacun de ces énoncés suppose en effet que le répondant est dans une position d'émetteur (celui qui sait) ou de récepteur (celui qui ne sait pas) quant à la transmission de l'information dans l'organisation, mais n'implique qu'un seul des deux rôles à la fois. L'acte derrière ces énoncés, le comportement implicite qu'il suggère, est donc de transmettre de l'information aux autres membres de l'organisation ou d'en recevoir de ceux-ci par les différents canaux de communication possibles.

Le deuxième type de verbe assertif, « Relater », fait référence à trois énoncés de la dimension 2 de l'outil : rapporter ce que je fais comme travail, rapporter ce que je pense que mon travail me demande de faire, rapporter les problèmes reliés à mon travail. Vanderveken décrit ce verbe comme suit : relater un événement, c'est affirmer qu'il s'est produit ou qu'il vient tout juste de se produire (Vanderveken, 1988). Dans ce cas-ci, l'acte

implique l'affirmation par écrit d'évènements en lien avec mon travail. Il ne prend en considération que l'émetteur, celui qui relate ou rapporte.

Le troisième verbe assertif, « Rappeler », est en lien avec un énoncé de la troisième dimension et un énoncé de la deuxième dimension du ICA : faire un suivi de l'information avec les différentes sources et faire des requêtes d'information nécessaire à mon emploi. Pour reprendre les termes de Vanderveken : rappeler quelque chose à quelqu'un, c'est l'affirmer en présupposant que le locuteur en était au courant et aurait pu l'oublier (Vanderveken, 1988). On s'assure que l'information transmise soit bien reçue. L'acte ici fait plutôt référence à un suivi de l'information préalablement envoyé. Il n'implique que l'émetteur, celui qui fait le suivi.

Le quatrième verbe assertif implique les dimensions 1 et 2 de l'outil ICA. « Critiquer » ou « Louer » reflète bien les énoncés tels que : comment je suis évalué et évaluer les performances de mon supérieur immédiat. Selon Vanderveken (Vanderveken, 1988), critiquer quelqu'un c'est affirmer qu'un certain état de choses le concernant est mauvais (condition sur le contenu propositionnel) tout en exprimant de la désapprobation (condition de sincérité). Quant à louer, c'est affirmer qu'un certain état de choses le concernant est bon tout en exprimant de l'approbation pour cet état de choses. Lors d'une évaluation, les critiques ou les louages sont souvent accompagnées de propositions. Cette évaluation implique alors non seulement l'expression d'un état de choses, c'est-à-dire un portrait global du rendement et des performances d'un employé dans une organisation, mais aussi une approbation ou une désapprobation quant à cet état de choses. Par exemple, si un vendeur performe bien dans ses ventes, l'état de chose « rendement » sera loué par son superviseur. Il proposera peut-être de donner quelques trucs à ses collègues (approbation). Par contre, s'il arrive tout le temps en retard, le superviseur critiquera l'état de chose « ponctualité » et proposera des sanctions si cet état de choses continue (désapprobation). Le fait d'évaluer passe donc par deux actes qui sont « critiquer » ou « louer » afin de dresser un portrait du rendement dans un laps de temps donné d'un employé dans une organisation. Cependant, « critiquer » ou « louer » ne veut pas dire que l'émetteur et le récepteur sont

inclus dans cet acte. On voit qu'un seul point de vue est pris en considération et c'est celui de l'émetteur qui fait l'évaluation.

Le cinquième verbe assertif est « Confié ». Il se réfère à un énoncé de la sixième dimension du ICA qui traite des relations dans l'organisation : parler des choses qui ne vont pas bien avec mon supérieur immédiat. Pour Vanderveken, confier quelque chose à quelqu'un, c'est lui déclarer (de façon assertive) quelque chose de personnel généralement sous le sceau du secret. Confier à un mode spécial d'accomplissement du but illocutoire, qui consiste à invoquer la « confidentialité » et la condition préparatoire que l'allocutaire et une personne « fiable » ou digne de confiance (Vanderveken, 1988). Être à l'aise de parler des choses qui ne vont pas bien dans une organisation avec son supérieur immédiat fait directement référence à la relation entre les deux acteurs dans l'organisation et suppose que celle-ci soit saine. L'acte de confier implique de s'ouvrir à l'autre et de présenter sa vision des choses en mentionnant que ces choses ont un impact négatif dans l'environnement de travail. Dans un contexte de travail, quand il s'agit de son supérieur et que nous savons qu'il exerce une certaine forme d'autorité et a du pouvoir, parler de ces enjeux n'est pas toujours évident. C'est pourquoi la notion de confidentialité et de confiance est très importante. Seul l'émetteur est impliqué dans cet acte puisqu'il n'est pas question de l'autre et de sa réaction face à cet énoncé.

Le sixième verbe en est un de type directif. Il s'agit de « Conseiller ». Il est en lien avec deux énoncés de la sixième dimension du ICA soit le fait d'influencer les opérations de mon unité ou mon département et d'avoir un mot à dire sur les décisions qui affectent mon travail. Selon Vanderveken (Vanderveken, 1988), conseiller c'est suggérer à un allocutaire de faire quelque chose en présupposant (condition préparatoire) que cela est bon pour lui et qu'on a de bonnes raisons de croire que l'action envisagée est appropriée dans le contexte. Dans l'acte de conseiller, il y a ces suggestions qui sont en lien avec l'influence que l'on peut avoir sur les opérations de son unité ou le droit de parole qui est accordé concernant les décisions prises dans cette unité. Bien évidemment, quand on tente d'influencer ou de prendre la parole pour exprimer un point de vue, on prétend que ces

raisons que l'on qualifie de bonnes le sont également pour nous (Habermas, 1987). Dans l'acte de conseiller, on implique uniquement l'émetteur.

Le septième verbe est également de type directif. « Demander » fait référence à l'énoncé de la deuxième dimension de l'outil suivant : demander des explications plus claires pour effectuer une tâche. Selon Vanderveken, il y a deux sens au verbe demander : on peut demander à quelqu'un de faire quelque chose ou demander une réponse à une question. [...] dans le deuxième sens, demander c'est poser une question (Vanderveken, 1988). Cet énoncé se distingue d'informer ou de faire un suivi puisqu'il implique une rétroaction sur un sujet spécifique et qu'il insinue qu'il y a un manque de compréhension à l'affectation d'une tâche. Il ne s'agit pas de transmettre de l'information ou de valider si celle-ci est bien reçue, mais de poser des questions sur une tâche précise en insinuant que nous n'avons pas bien compris l'information pour effectuer cette tâche. Il implique également l'autre en ce sens ou si nous posons une question, nous nous attendons à une réponse. Or, l'acte de demander diffère de celui d'envoyer de l'information ou faire un suivi parce qu'il prend en compte autant l'émetteur que le récepteur. L'acte de demander implique donc deux choses : poser des questions et recevoir des réponses. Ici, demander propose d'inclure l'émetteur et le récepteur puisqu'une question est posée et on présuppose qu'une réponse sera donnée.

Nous avons mentionné plus haut dans la sixième dimension de l'outil ICA que la notion de confiance était une fréquence d'approbation qui persistait dans le temps. C'est ici que l'idée se concrétise. Le huitième verbe est de type expressif. Il relève tous des énoncés de cette même dimension soit : faire confiance à ses collègues de travail, faire confiance à son supérieur immédiat, s'entendre avec ses collègues de travail, mon supérieur immédiat est honnête avec moi, faire confiance à la direction générale, s'entendre avec son supérieur immédiat et s'entendre avec la direction générale. « Approuver », selon Vanderveken, c'est exprimer de l'approbation pour un état de choses (condition de sincérité) en présupposant que cet état de choses est bon (Vanderveken, 1988). La notion de confiance est difficile à cerner à l'intérieur d'une seule force illocutoire et d'un seul verbe performatif. Nous proposons, bien humblement, une définition qui est caractérisée par l'interaction entre deux allocutaires dans laquelle un approuve l'autre et l'autre nous approuve avec deux

conditions préparatoires, le temps et la crédibilité. L'expression d'une approbation favorable crédible qui perdure dans le temps mènerait, chez les deux allocutaires, à la confiance. Or, l'acte ici serait d'approuver ce que l'autre fait en exprimant son approbation. Il inclut l'émetteur et le récepteur puisque pour qu'il y ait confiance, il faut que locuteur et allocataire expriment leur approbation de façon mutuelle afin de s'approuver.

Le neuvième verbe de type expressif est « Complimenter ». Il fait également référence à un énoncé de la sixième dimension de l'outil ICA et se traduit comme suit : se faire complimenter pour son travail par son supérieur immédiat. Vanderveken définit « Complimenter » de la façon suivante : complimenter quelqu'un, c'est le féliciter de quelque chose, en présupposant (condition préparatoire) qu'il en est responsable tout en exprimant son approbation (condition de sincérité), en général de façon assez formelle (Vanderveken, 1988). L'acte de complimenter implique donc que le supérieur reconnaît l'état de choses pour lequel il complimente comme étant bon et qu'il tient pour responsable l'employé de cet état de choses. Faire un compliment implique qu'il y ait eu avant une action qui a mené à l'expression de celui-ci. Or, l'acte de complimenter se veut inclusif entre émetteur et récepteur.

Le dixième et dernier verbe de type expressif est « Se plaindre ». Dans la deuxième dimension du ICA qui se nomme « quantité d'information envoyée », deux énoncés impliquent l'envoi d'information en utilisant la plainte. Il se nomme : se plaindre de mon emploi et se plaindre des conditions de travail. Pour Vanderveken, se plaindre signifie exprimer du mécontentement (condition de sincérité) à propos de l'état de choses représenté en présupposant (condition préparatoire) que cet état de choses est mauvais. L'acte ici est différent de critiquer puisqu'il n'implique pas une rétroaction d'un rendement ou d'un comportement et des conseils, il ne s'agit que d'exprimer son mécontentement à propos d'un état de choses. Se plaindre peut inclure uniquement l'émetteur ou peut également impliquer un récepteur ; on peut se plaindre d'un état de choses sans tenir quelqu'un pour responsable de cet état de choses.

#### 4.1.2. The Communication Satisfaction Questionnaire

##### A. L'outil

Le deuxième outil analysé est *The Communication Satisfaction Questionnaire* (ComSat). Cet instrument est basé sur l'analyse factorielle qui est une technique statistique combinant des groupes de questions qui semblent mesurer les mêmes phénomènes. Il est composé de 60 questions réparties en huit catégories. Cet outil a changé la façon d'analyser la satisfaction communicationnelle dans un audit. Traditionnellement, cette satisfaction était analysée qu'en une seule dimension ; êtes-vous satisfait de la communication dans votre organisation, oui ou non ? Downs et Hazen (Downs & Adrian, 2012) ont tenté une approche différente en considérant la satisfaction communicationnelle comme multidimensionnelle. À l'aide de l'analyse factorielle, de plusieurs années de recherche et de tests dans une multitude d'organisations, ils ont réussi à développer un questionnaire qui regroupe huit grandes dimensions de la satisfaction communicationnelle en organisation. Ces huit grandes dimensions sont celles qui correspondent aux dimensions analysées dans ce travail. Une échelle de 1 à 7 permet de mesurer le degré de satisfaction : 1 étant très insatisfait et 7 étant très satisfait. Cet outil permet donc, après l'analyse des données, de dresser un portrait du taux de satisfaction des membres d'une organisation par rapport aux huit dimensions de la communication.

## B. Les dimensions

Tableau 3 : Analyse dimensionnelle de l'outil ComSat

1) La satisfaction avec le climat de communication ;	Définis, dans un premier temps, la mesure à laquelle la communication dans l'organisation motive les travailleurs à atteindre les objectifs de l'entreprise. Dans un deuxième temps, évalue si l'attitude des gens envers la communication est saine dans l'organisation.
2) La satisfaction de la communication avec les supérieurs ;	Défini par la communication « vers le haut » et « vers le bas » avec ses supérieurs.
3) La satisfaction avec l'intégration organisationnelle ;	Défini par la réception de l'information à propos de son environnement de travail immédiat.
4) La satisfaction avec la qualité des médias ;	Défini par la quantité totale de communication dans l'organisation (est-elle adéquate ?) et par les réactions aux rencontres d'équipe, aux directives écrites.
5) La satisfaction avec la communication informelle et horizontale ;	Défini par la communication horizontale et informelle et par la présence ou absence de rumeurs.
6) La satisfaction avec les perspectives organisationnelles ;	Défini par la réception de l'information en lien avec l'organisation en général.
7) La satisfaction de la communication avec les subordonnés ;	Défini par la communication « vers le haut » et « vers le bas » avec ses subordonnés.
8) La satisfaction avec le feedback personnel.	Défini par l'information sur l'évaluation de ses performances en milieu de travail.

### C. Analyse comparative entre le ComSat et les autres outils fonctionnalistes

L'évaluation de la communication à travers un élément tel que la satisfaction amène un angle d'approche différent quant à l'audit communicationnel dans une organisation. Thayer définit la satisfaction communicationnelle comme : « la satisfaction personnelle inhérente à communiquer avec quelqu'un avec succès ou être interpellé par quelqu'un pour communiquer avec succès » (Downs & Adrian, 2012). Les recherches de Wiio nous amènent à concevoir quatre dimensions de la satisfaction de la communication : la satisfaction liée à l'emploi, au contenu du message, des améliorations sur la communication et l'efficacité des canaux de communication (Downs & Adrian, 2012). Il ne s'agit donc pas comme le ICA d'un diagnostic de la communication sous plusieurs dimensions, mais bien d'une analyse du degré de satisfaction de la communication dans une organisation. Des termes tels que « climat », « satisfaction », « qualité des médias », « attitude » et « intégration » font référence à d'autres notions de l'approche fonctionnaliste. Le concept de satisfaction, qui domine les huit dimensions de cet outil, amène à concevoir la notion de direction. La satisfaction de la communication avec ses supérieurs, avec la communication horizontale ou informelle, avec les perspectives de l'organisation, avec ses subordonnées (pour les gestionnaires), avec la qualité des médias et avec l'intégration organisationnelle est défini par ce degré de satisfaction par rapport aux messages reçus et envoyés, aux évaluations, à la qualité des moyens de communication utilisés, à l'utilité de l'information transmise et à la libre circulation de cette information. Le sens du message est donc étudié sous la perspective de la fidélité ; est-ce que le récepteur a reçu le même message que l'émetteur a voulu transmettre (Putnam & Pacanowsky, 1983) ? Puisque s'il n'a pas compris, s'il ne l'a pas reçu, si l'information est incomplète ou inutile pour effectuer son travail, le récepteur sera insatisfait de la communication dans son organisation.

La première dimension de l'outil ComSat fait référence à la satisfaction du climat de communication autant au niveau personnel qu'à celui de l'organisation. Elle inclut tous les types de communication que l'organisation fait afin de motiver les employés à atteindre les objectifs de l'entreprise et évalue l'attitude des employés envers la communication dans celle-ci. Elle inclut les informations à propos du salaire et des avantages des membres de



l'organisation, les politiques et objectifs, la reconnaissance des efforts, etc. L'*Organizational Communication Development audit questionnaire (OCD)*, propose également deux dimensions qui analysent cet aspect de la communication : la quantité d'information reçue à propos d'éléments spécifiques reliés à l'emploi et la satisfaction au travail. Contrairement au ComSat, le OCD sépare la quantité d'information reçue à propos de ces différents aspects et le degré de satisfaction que les membres de l'organisation ont de ceux-ci.

La deuxième dimension du ComSat est la satisfaction de la communication avec les superviseurs. Cette dimension prend compte de la communication « vers le haut » et « vers le bas » avec les différents supérieurs de l'organisation. Elle analyse à quel point les managers sont ouverts aux idées de leurs subordonnées et comment ils les tiennent informés. Il y a ici deux notions importantes de l'approche fonctionnaliste soit la direction qu'on imprime au message qui fait référence à une circulation dans l'organisation ; vers le haut et vers le bas. Également, on définit la satisfaction de la relation que l'on a avec notre ou nos supérieurs qu'en termes d'information ; mon supérieur me donne-t-il la bonne information ? Si oui, je suis satisfait. L'*Organizational Communication Scale (OCS)* a plusieurs points en commun avec cette dimension. Il propose deux dimensions uniquement sur la relation avec son supérieur qu'il nomme : la confiance de son supérieur et l'influence de son supérieur. Dans la cinquième dimension du même outil, une partie des questions est en lien avec l'exactitude de l'information reçue par son supérieur. Cette dimension fait le pont avec cette communication « vers le bas » proposée dans le ComSat. De plus, la sixième dimension du OCS, la synthèse (de l'information), définit le nombre de fois que l'on résume l'information avant de les transmettre à son supérieur. Dans la même lignée, la septième dimension qui se nomme le filtrage (de l'information) analyse le nombre total d'informations reçues que l'on transmet à son supérieur. Ces deux dernières dimensions font référence à cette communication « vers le haut » avec son supérieur dans l'organisation.

La troisième dimension s'intitule la satisfaction avec l'intégration organisationnelle. Elle comprend les informations reçues à propos de son environnement de travail immédiat telles

que les objectifs du département et les nouvelles personnes des employés. Les auteurs affirment que ce type d'information fait sentir les employés comme une partie vitale de l'organisation (Downs & Adrian, 2012). Encore une fois, on accorde à l'information cette fonction dite vitale qu'est la motivation des membres de l'organisation. L'*Organizational Communication Development audit (OCD)* propose également une dimension sur l'information reliée à son travail qu'il nomme : la quantité d'information reçue de différentes sources. L'unique différence est que cette dimension du OCD inclue également l'information reçue de l'organisation. L'*Organizational Communication Scale* aborde la dimension de la surcharge (de travail ou d'information) dans le même sens. Cependant, il ne s'en tient qu'à une impression d'être surchargé d'information pour faire son travail.

La quatrième dimension du ComSat est la satisfaction avec la qualité des médias. Le terme média fait référence aux canaux de communication dans l'entreprise. Cette dimension récolte des données sur les réactions aux rencontres et aux directives, mais également si la quantité totale d'information dans l'organisation est considérée comme adéquate. La rétroaction telle que le conçoivent les fonctionnalistes, celle qui se limite à connaître la réaction du récepteur face au message qu'on lui a transmis, est un concept qui colle bien à cette dimension et qui permet d'expliquer la pertinence de celle-ci. Comme nous l'avons expliqué plus haut, cette dimension du ComSat ressemble à la troisième dimension de l'outil *The International Communication Association Survey*.

La cinquième dimension analyse la communication horizontale et informelle dans l'organisation. La satisfaction avec la communication informelle et horizontale mesure dans un premier temps à quel point ce type d'information circule librement et est précise et dans un deuxième temps, elle analyse la présence ou l'absence de rumeurs dans l'organisation. L'information horizontale ou informelle se définit par les messages entre membres de l'organisation qui n'est pas nécessaire pour effectuer une tâche reliée à son travail ou ne provient pas de l'organisation. Une discussion entre collègues de leur weekend est un exemple de communication informelle. La rumeur, quant à elle, se voit accorder une connotation plus négative, elle sert à nuire ou blesser et est contre-productive. L'audit se doit d'évaluer ce genre d'information dans l'organisation puisque selon

l'approche fonctionnaliste et les quatre fonctions de la communication managériale, la communication doit être orientée vers la tâche et se doit d'être contrôlée par le gestionnaire. Or, s'il y a une trop grande quantité d'information horizontale ou que plusieurs rumeurs circulent dans l'organisation, cela pourrait affecter la productivité ou même la motivation des membres de l'organisation (Downs & Adrian, 2012). Une seule dimension de l'outil d'audit *Organizational Communication Scale* évalue ce type de communication. Il s'agit du désir d'interagir.

La satisfaction avec les perspectives organisationnelles fait office de sixième dimension pour le ComSat. Celle-ci concerne l'information sur l'organisation dans son ensemble. Elle inclut les bilans, les états financiers, la mission de l'entreprise, les changements apportés à l'organisation, etc. Bien qu'il n'y ait aucune indication sur la pertinence d'évaluer ces informations pour mesurer le degré de satisfaction des membres d'une organisation lors de l'audit, nous pouvons supposer à la lumière des autres dimensions qui traitent de sujets semblables que ce type d'information doit motiver les employés à atteindre les objectifs de l'entreprise. Nous appuyerons nos propos avec des concepts fonctionnalistes comme la motivation qui se limite à une relation de « mise au courant » et qui ne fait que faire valoir le contenu que les messages proposent. Seul le sixième outil d'audit, l'*Organizational Communication Development audit questionnaire*, propose une dimension qui est en lien avec celle du ComSat : la quantité d'information reçue à propos d'éléments spécifiques reliés à l'emploi.

La septième dimension du ComSat ressemble grandement à la deuxième ; les rôles sont simplement inversés. La satisfaction de la communication avec les subordonnées définit la communication « vers le haut » et « vers le bas » avec ses employés. Elle se présente comme une dimension exclusivement réservée aux gestionnaires et cadres dans les entreprises. Les auteurs nous disent que cette communication se doit d'être réactive en ce qui concerne la communication vers le bas (avec les employés), mais également anticiper les besoins du ou des supérieurs lorsque vient le temps d'initier la communication vers le haut afin de lui transmettre de l'information utile. Il est clair ici que seul le point de vue du gestionnaire est pris en considération. L'approche fonctionnaliste conçoit qu'il n'existe

qu'une seule réalité et que c'est par rapport à celle-ci qu'il faut s'adapter. Cette dimension nous le démontre bien. En effet, si nous comparons la dimension de la satisfaction de la communication avec les supérieurs de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire* avec cette septième, nous voyons bien que seul le point de vue du gestionnaire est pris en considération. La réalité de l'employé, son travail, ne sert qu'à l'atteinte des objectifs de ceux qui sont « au-dessus » d'eux. C'est également un reproche fait à cette approche fonctionnaliste que d'étudier uniquement la communication dans une organisation sous une perspective managériale (Putnam & Pacanowsky, 1983). Bien que l'*Organizational Communication Scale* traite de la relation supérieur et subordonné, il ne le fait pas tout à fait sous cet angle. Par contre, comme nous l'avons mentionné plus haut, la dimension de la quantité d'information envoyée par l'outil *The International Communication Association Survey* correspond bien à cet aspect de la satisfaction.

Finalement, la huitième et dernière dimension traite de la satisfaction avec le « *feedback* » personnel. Les auteurs prétendent qu'elle est l'une des plus importantes dimensions puisque l'employé a besoin de savoir comment il sera évalué et à quel point ses performances sont appréciées dans l'organisation. Cette dimension fait directement un lien avec la notion de rétroaction de l'approche fonctionnaliste telle que nous l'avons décrit dans le chapitre 2 de ce travail. Il est intéressant de noter que cette dernière section de l'audit est réservée uniquement aux cadres de l'organisation. Il est clairement mentionné de remplir cette section seulement si vous êtes responsable d'employés à titre de gestionnaires ou de superviseurs (Downs & Adrian, 2012). Cela vient également appuyer nos propos sur la réalité qui est conçue comme unique chez les fonctionnalistes. Encore une fois, seul le point de vue des gestionnaires compte. Aucune autre dimension dans les outils fonctionnalistes ne semble traiter du même sujet, du moins sous cet angle.

#### D. Analyse performative de l’outil Comsat

Tableau 4 : Actes de discours dans l’outil ComSat

Types de force illocutoire	Actes de discours
Assertif	Informer
Assertif	Relater
Expressif	Approuver
Expressif	Remercier

Le premier verbe de type assertif est « Informer ». Il correspond aux énoncés suivants : information à propos de mon progrès à mon travail, les nouvelles personnelles, information à propos des politiques et des objectifs de l’entreprise, information sur mon travail comparé avec mes collègues, information sur comment je suis évalué, information sur les politiques et objectifs de mon département, information à propos des prérequis pour effectuer les tâches reliées à mon emploi, information à propos des bénéfices et du salaire, information à propos des profits de l’entreprise et son statut financier et finalement information à propos des accomplissements ou des échecs de l’organisation (Downs & Adrian, 2012). Selon Vanderveken, informer c’est affirmer à l’allocutaire qu’une proposition est vraie en présupposant qu’il ne le sait pas. Nous avons déjà défini ce verbe performatif dans l’outil précédent. Or, tous ces énoncés analysés impliquent une affirmation à l’allocutaire qui est vraie et suppose que cet allocutaire n’est pas au courant. Cet acte de discours inclut simplement l’émetteur.

Le deuxième verbe de type assertif « Relater » se rapporte à l’énoncé qui suit : rapporter la façon que les problèmes reliés à mon emploi sont pris en charge. Nous l’avons vu dans l’outil précédent, relater selon Vanderveken c’est affirmer qu’il s’est produit un évènement X. Cet énoncé implique de rapporter ce qui s’est produit ou ce qui vient tout juste de se produire. Il s’agit donc de relater un évènement. Cet acte de discours n’inclut que l’émetteur.

Le troisième verbe de type expressif « Approuver » fait référence aux énoncés tels que : mon superviseur comprend les problèmes auxquels les employés font face, mon superviseur m'écoute et me porte attention, mon superviseur me guide dans la résolution de problèmes reliée à mon emploi, mon superviseur me fait confiance et mon superviseur est ouvert aux idées. Tous ces énoncés sont reliés à la relation entre l'employé et son supérieur et découlent de cet acte de communication qu'est approuver au sens que Vanderveken propose, c'est-à-dire l'expression d'une approbation pour un état de choses en présupposant que cet état de choses est bon. Cet acte de discours implique l'émetteur et le récepteur.

Le quatrième verbe de type expressif est « Remercier » et correspond à l'énoncé : reconnaissance des efforts (de l'employé). Selon Vanderveken remercier quelqu'un, c'est lui exprimer de la reconnaissance (condition de sincérité) à propos de l'état de choses représenté par le contenu propositionnel en présupposant que l'allocutaire en est responsable (condition préparatoire) (Vanderveken, 1988). L'acte ici implique donc de reconnaître qu'un certain nombre d'actions fait par l'allocutaire mérite d'être reconnu. Remercier propose l'inclusion de l'émetteur et du récepteur puisqu'un remerciement insinue préalablement un geste posé par l'allocutaire et reconnu par le locuteur.

#### **4.1.3. Critical Communication Experience Survey**

##### **A. L'outil**

Le troisième outil se nomme *Critical Communication Experience Survey*. Développé durant la deuxième guerre mondiale par des psychologues américains, cet outil a comme objectif de déterminer les comportements de communication critiques, essentiels, sur lesquels dépend le succès ou l'échec (Downs & Adrian, 2012). Il se distingue des deux outils précédents qui tentent de dresser un portrait plus global de la communication dans une organisation. Pour donner un exemple concret de cette distinction tiré du livre « Par exemple, on peut être en mesure de rapporter correctement à partir des questionnaires combien de personnes sont satisfaites ou insatisfaites de leurs évaluations de rendement, mais les résultats ne sont pas susceptibles d'expliquer ce qui crée cette satisfaction ou ce

mécontentement. » (Downs & Adrian, 2012). Cet instrument d'audit le permet. Il ne comporte qu'une seule question, qui consiste en une description des plus exhaustive d'une situation de communication qui a été efficace ou non. Dans cette description, il est demandé de s'assurer que certains aspects soient couverts lors de la rédaction. Ce sont ces différents aspects, ceux priorisés par les auditeurs pour analyser la communication dans l'organisation, que nous avons choisis comme dimensions.

## B. Les dimensions

Tableau 5 : Analyse dimensionnelle de l'outil *Critical Communication Experience Survey*

Avec qui communique-tu ?	Défini par l'interlocuteur avec qui la communication a eu lieu.
Qu'est-ce qui s'est passé ?	Défini par la description des éléments pertinents lors de la communication. Les auteurs proposent les « 5 W words ».
Pourquoi cela s'est-il passé ?	Défini par l'explication du contexte dans lequel se déroule la communication.
Était-ce efficace ou non ?	Défini par la perception positive ou négative de la communication. Le ou les résultats, ce qu'on en retire.
Est-ce que cette expérience était typique de la communication dans cette organisation ?	Défini par la fréquence à laquelle il y a ce type de communication dans l'organisation.

## C. Analyse comparative entre le *Critical Communication Experience Survey* et les outils fonctionnalistes

Évaluer les comportements dans une organisation ou un comportement en particulier diffère des deux premiers audits comme nous l'avons mentionné plus haut en ce sens où celui-ci permet d'expliquer le pourquoi de tel ou tel sujet. Par ces cinq questions, nous sommes en mesure de décortiquer une interaction entre deux individus selon des variables de temps et d'espace. Ces deux variables sont caractérisées par la description des

éléments pertinents de la rencontre que les auteurs définissent par les « 5 W words » (*Why, When, Who, What, Where*), par la fréquence d'interaction dans cette organisation et par la notion de contexte. La première dimension permet de connaître la position de l'interlocuteur avec qui l'interaction a lieu et la quatrième dimension, l'efficacité, se veut une réflexion sur la perception de cette communication ; était-ce positif ou négatif ? Qu'en ai-je retiré ? On parle ici de résultats. Nous l'avons mentionné précédemment, les fonctionnalistes conçoivent la réalité sociale comme quelque chose d'externe à l'individu. Selon eux, cette réalité sociale est créée avant l'activité humaine. Par conséquent, c'est elle qui impose et façonne le comportement des participants (Putnam & Pacanowsky, 1983). De plus, les fonctionnalistes adoptent une approche positiviste quant à la recherche. Ils tentent d'expliquer et de prédire des phénomènes externes à la réalité en développant des lois universelles. Pour ce faire, ils vont souvent employer des variables prédéfinies afin de mesurer des liens de cause à effet (Putnam & Pacanowsky, 1983). Dans cet outil d'audit, l'analyse du comportement de l'individu en interaction opte pour cette approche positiviste de la recherche. Tout d'abord, parce que le comportement est analysé en termes d'efficacité et de fréquence qui sont deux variables utilisées pour décrire l'approche fonctionnaliste comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 2 de ce travail de recherche. On ajoute ensuite les variables de temps et d'espace, puis on tente de trouver un lien de cause à effet entre celles-ci ; ce comportement a été perçu comme efficace dans cet endroit, selon ce contexte, à ce temps précis, avec cette personne par exemple. Attitirer à des comportements une valeur selon plusieurs variables revient à réduire la communication à une fonction d'efficacité. Fonction que prône l'approche fonctionnaliste. Expliquer un comportement, en se basant sur des faits externes à la réalité, relève d'une méthode de recherche positiviste. Dû à son approche spécifique qui se concentre sur les comportements des individus dans une organisation, bien peu de dimensions des autres outils d'audit de la communication correspondent au *Critical Communication Experience Survey*. Cependant, nous constaterons que le prochain outil propose une analyse différente des mêmes variables.



#### D. Analyse performative de l'outil *Critical Communication Experience Survey*

Tableau 6 : Actes de discours dans l'outil *Critical Communication Experience Survey*

Type de force illocutoire	Acte de discours
Assertif	Témoigner

Le verbe performatif de type assertif « Témoigner » représente bien à lui seul tous les énoncés de cet outil puisque rappelons-le, l'outil se veut une description détaillée faite par le répondant d'une situation de communication efficace ou non. Or, les énoncés « avec qui communique-tu ? », « qu'est-ce qui s'est passé ? », « pourquoi cela s'est-il passé ? », « était-ce efficace ou non ? » et « est-ce une expérience typique de communication dans cette organisation ? » se rattache bien à l'acte de témoigner. Pour Vanderveken, « Témoigner » diffère de déclarer par l'ajout d'un mode spécial d'accompagnement. Témoigner, c'est affirmer une proposition en invoquant la position de témoin de l'état de choses représenté. [...] Le mode spécial plutôt solennel des témoignages et attestations a pour effet d'augmenter l'engagement du locuteur à la vérité du contenu propositionnel et par le fait même le degré de puissance des conditions de sincérité (Vanderveken, 1988). Ici, c'est la notion de témoin que l'on retient puisque l'outil est conçu comme un témoignage écrit et qu'il prend en considération une chose bien importante : le point de vue du témoin. L'acte implique uniquement l'émetteur qui, par la réponse à ces cinq questions, décrit un événement que l'on nomme « situation de communication ».

#### 4.1.4 Episodic Communication Channels in Organizations

##### A. L'outil

Le quatrième outil s'appelle *Episodic Communication Channels in Organizations* (ECCO Analysis). Cet instrument d'audit évalue le processus de circulation d'un message spécifique à travers une organisation en analysant les messages et le contexte de ceux-ci (Downs & Adrian, 2012). L'instrument peut servir, entre autres, à analyser comment les rumeurs se répandent dans une organisation. Puisqu'il s'agit de l'analyse d'un message précis et sélectionné d'avance, cet outil comporte une seule dimension :

## B. La dimension

Tableau 7 : Analyse dimensionnelle de l'outil ECCO Analysis

La circulation du message	Défini par l'endroit où le message a été reçu, le moment où il a été reçu et le temps qui a passé depuis que l'on a pris conscience du message. La personne qui nous a transmis le message et la manière dont elle l'a transmis (orale ou écrite) est également un élément clé de la dimension.
---------------------------	---

## C. Analyse comparative entre le ECCO Analysis avec les autres outils fonctionnalistes.

Bien différent d'un outil d'audit où l'on évalue la communication dans l'organisation à travers plusieurs dimensions, la satisfaction quant à la communication ou le comportement communicationnel, le ECCO rejoint tout de même l'approche fonctionnaliste sous plusieurs aspects. Tout d'abord, il se concentre sur la circulation d'un message spécifique dans une organisation en analysant les canaux de communication par lesquels ce message passe. Nous l'avons bien démontré avec les outils d'audits précédents, la circulation du message comme une entité externe et ce concept de « mouvement du message » coïncide avec l'approche fonctionnaliste de la communication dans les organisations. De plus, la notion de canaux de communication relève de cette même approche. Concevoir que le message doit « passer » par un canal de communication (oral ou écrit) pour circuler réduit la communication à une transmission de l'information. On ne se concentre alors que sur un aspect de la communication, c'est-à-dire le contenu. Il a pourtant été prouvé que la communication comporte deux aspects qui sont le contenu et la relation (Watzlawick et al., 1972). Plusieurs éléments définissent la dimension de cet outil. L'endroit où l'on était lorsque nous avons reçu le message, la personne de qui il provient, le laps de temps qui s'est écoulé depuis la réception du message et le canal par lequel il a été transmis. Ces quatre éléments sont l'essence même du questionnaire. Nous retrouvons ici ces variables de temps et d'espace tel qu'énoncé dans l'outil précédent. Cet

outil d'audit de la communication n'évalue qu'un seul élément de communication qui est assez spécifique. Or, il est difficile de l'associer à d'autres dimensions de la communication dans les différents outils fonctionnalistes. Cependant, nous pouvons le comparer à toutes les dimensions définies par un processus de circulation d'un message.

#### D. Analyse performative de l'outil *ECCO Analysis*

Tableau 8 : Actes de discours dans l'outil *ECCO Analysis*

Type de force illocutoire	Acte de discours
Assertif	Relater

« Relater » définit bien à lui seul la dimension de l'outil *ECCO Analysis* et ses énoncés puisque l'objectif principal de celui-ci est d'analyser le processus de circulation d'un message spécifique dans une organisation. Ce verbe performatif de type assertif décrit bien les énoncés tels que : De qui as-tu reçu l'information en premier ? Où étais-tu quand tu as reçu l'information ? Depuis combien de temps as-tu reçu l'information ? De quelle façon (fais référence aux canaux de communication) as-tu reçu l'information ? En relatant les événements, l'émetteur raconte ce qui s'est passé en prenant soin de répondre aux questions posées. Cet acte de discours n'inclut que l'émetteur.

#### 4.1.5. The Organizational Culture Inventory

##### A. L'outil

Le cinquième outil est quelque peu différent des autres instruments en ce sens où il n'évalue pas la communication spécifiquement, mais la culture d'une entreprise. Au-delà de la mission, des valeurs et de la philosophie d'entreprise qui définit comment l'organisation se distingue sur le marché, la culture d'entreprise inclut les normes, les attentes, la structure de l'organisation, les compétences et les traits de caractère des gens qui y travaillent. Cette définition de la culture d'entreprise nous amène à concevoir « comment les choses fonctionnent vraiment dans l'organisation » (Cooke & Szumal, 2000). *The Organizational Culture Inventory* (OCI) permet d'obtenir des informations valables et fiables sur la culture qui devrait refléter la conduite ou les comportements des gens dans l'organisation, la culture qui reflète réellement la conduite ou les comportements des gens dans l'organisation, les facteurs qui créent et renforcent cette culture et les résultats qui découlent de celle-ci (Cooke & Szumal, 2000). En analysant le comportement des membres de l'organisation (ce qu'ils font et ce qu'ils disent) et en distinguant la culture idéale (celle qui devrait refléter la conduite des membres) de la conduite réelle (celle qui est constatée au quotidien dans l'organisation), ces chercheurs proposent 12 styles ou types de culture d'entreprise ; un type pour la culture idéale et un type pour la culture réelle. Ces deux types sont ensuite schématisés pour démontrer si les comportements des membres de l'organisation au quotidien reflètent la culture d'entreprise que les dirigeants, les leaders, perçoivent comme « idéale ». Nous avons compris que plus les schémas sont identiques, plus la communication est cohérente avec la culture de l'entreprise. L'outil mesure 31 facteurs spécifiques qui sont organisés en 5 catégories. Ce sont ces catégories qui seront les dimensions analysées ici.

## B. Les dimensions

Tableau 9 : Analyse dimensionnelle de l'outil OCI

Mission et philosophie	Défini par la façon dont elles sont clairement articulées et sont orientées vers le service à la clientèle.
Structures	Défini par la façon dont ils permettent ou restreignent l'influence, la responsabilisation et l'implication des employés.
Systèmes	Défini par la motivation et l'équité des systèmes de gestion, les évaluations et les formations, et l'élaboration d'objectifs.
Technologie	Défini par la façon dont chaque emploi est caractérisé par l'autonomie, la diversité des compétences, l'importance de la tâche, la connaissance des tâches, la rétroaction et l'interdépendance.
Compétences/Habilités	Défini par la communication, le leadership et les sources de pouvoir.

## C. Analyse comparative entre le OCI et les autres outils fonctionnalistes

L'outil OCI permet de mesurer « les normes comportementales et les attentes associées à des aspects de la culture tels que les valeurs partagées et les croyances. Ce questionnaire présente une liste d'énoncés qui décrivent certains des comportements et des "styles personnels" qui pourraient être attendus ou implicitement exigés des membres de l'organisation. Certaines des normes culturelles mesurées sont positives et favorables à des relations interpersonnelles constructives, à la résolution efficace de problèmes et à la croissance personnelle ; d'autres sont dysfonctionnelles et peuvent entraîner des conflits inutiles, de l'insatisfaction et des tensions de la part des membres de l'organisation » (Hargie & Tourish, 2009). Nous l'avons mentionné plus haut, les fonctionnalistes

conçoivent les valeurs, les normes, les croyances et les rôles comme des faits tangibles qui sont externes à l'individu. Plus encore, « ils réifient les processus sociaux en ignorant la création de structures, en remaniant les actions individuelles en propriétés fixes telles que les niveaux, les départements et les frontières et en traitant l'organisation comme des entités ou des contenants. Dans ce type de réification, les structures existent logiquement avant les actions individuelles » (Putnam & Pacanowsky, 1983). Nous le considérons de façon très explicite dans cet instrument d'audit.

Comme le mentionnent Hargie et Tourish dans leur ouvrage, ces normes ou comportements qui servent à définir la culture d'entreprise sont déjà établis d'avance et c'est en fonction des résultats que l'organisation est classée selon tel ou tel type de culture. Cette méthode d'analyse fait référence à l'approche positiviste en élaborant des variables prédéfinies qui font référence aux cinq dimensions, en catégorisant le concept de culture d'entreprise en 12 types et en cherchant un lien de cause à effet entre ces variables et les 12 types d'entreprises. Les dimensions font également référence à une approche fonctionnaliste. Les termes « structures », « systèmes », « technologies », ainsi que leur définition sous-entendent l'idée d'une structure d'entreprise (l'organigramme) fixe qui détermine l'autorité et les relations de travail (Putnam & Pacanowsky, 1983). Les deux autres dimensions, la mission/philosophie et les compétences/habilités, réitèrent cette hypothèse des fonctionnalistes qui conçoivent l'organisation comme un système coopératif qui poursuit les mêmes objectifs et ont des intérêts communs. Les membres de l'organisation deviennent alors des instruments d'actions déterminées et rationnelles visant l'efficacité technologique et l'efficacité organisationnelle (Putnam & Pacanowsky, 1983). Nous voyons ici que la mission et la philosophie de l'entreprise ne servent qu'à assouvir les objectifs des hauts dirigeants en ne concevant que leurs buts à eux. Elle s'appuie sur les structures fixes de l'entreprise qui déterminent l'autorité, le pouvoir et les responsabilités, elle produit des systèmes d'évaluation de performance et de formation afin d'aboutir à ces objectifs et se sert des technologies pour centrer les membres de l'organisation sur leurs tâches. Aucune autre dimension ne traite de la culture d'entreprise dans les différents outils fonctionnalistes.

#### D. Analyse performative de l’outil OCI

Il n’existe, a priori, aucun questionnaire où nous pouvons analyser les questions de cet outil. Après maintes recherches, nous avons constaté que cet outil s’adapte à chaque organisation et que les consultants qui ont l’accréditation pour pouvoir utiliser celui-ci conçoivent les questions par eux-mêmes. Il est difficile de se baser sur un questionnaire précis pour relier les actes de communication aux différentes questions de l’outil. Cependant, cet instrument propose 12 normes, divisées en trois catégories, qui servent à définir la culture d’entreprise des organisations. Nous les placerons dans un tableau pour qu’il soit plus facile pour le lecteur de s’y retrouver :

<b>Culture Constructive :</b>	<b>Culture Passive/Défensive :</b>	<b>Culture Agressive/Défensive :</b>
Normes de réussite	Normes d’approbation	Normes d’opposition
Normes d’auto-réalisation	Normes conventionnelles	Normes de pouvoir
Normes humanistes d’encouragement	Normes de dépendance	Normes compétitives
Normes d’affiliation	Normes de prévention	Normes de perfectionnement

*\*Traduction anglais-français libre*

Ces 12 normes sont caractérisées par des comportements types qui définissent les membres de l’organisation. Elles sont également les variables que les chercheurs utilisent pour présenter les résultats de leur analyse. Nous nous baserons donc sur ces comportements pour faire ressortir les actes de communication. Nous savons que cette méthode d’analyse qui diffère de celle des autres instruments d’audit de la communication pourrait avoir un impact sur la présentation de nos résultats. Nous nous efforcerons de l’analyser avec autant de rigueur que les autres outils tout en respectant l’objectif premier de ce travail de recherche : faire ressortir une typologie des actes de communication chez le gestionnaire. Nous réitérons que cet outil a sa place dans ce travail de recherche puisqu’il est abondamment utilisé par les professionnels pour décrire les comportements des acteurs d’une organisation et les lier avec certains aspects de la culture tels que les valeurs partagées ou les croyances. Cet angle d’approche vient enrichir notre travail de recherche.

Dans une culture d'entreprise constructive, les membres de l'organisation sont encouragés à interagir avec les autres et accomplir des tâches de façon à combler leurs besoins de satisfaction les plus élevés. Les membres d'une organisation qui se définissent par des normes de réussite se fixent des buts réalistes, mais qui représentent un défi. Ils établissent des plans pour réaliser ces objectifs et les poursuivent avec enthousiasme (Cooke & Szumal, 2000). Ceux qui régissent sous des normes d'autoréalisation apprécient leur travail, se développent et prennent en charge différentes tâches. Une organisation qui évolue selon des normes humanistes d'encouragement est une entreprise où les acteurs se supportent les uns les autres, sont constructifs (dans leurs opinions et dans la critique) et présentent une ouverture d'esprit dans la relation qu'ils entretiennent avec les autres (Cooke & Szumal, 2000). Si une entreprise est reconnue pour avoir des normes d'affiliation, c'est que ses membres sont sympathiques, coopératifs et ont à cœur la satisfaction de leur groupe de travail.

*Tableau 10 : Analyse performative de l'outil OCI pour une culture constructive*

Types de force illocutoire	Actes de discours
Engageant	S'engager à
Engageant	Répondre de
Engageant	Convenir
Expressif	Approuver

« S'engager a », selon Vanderveken, nomme la force illocutoire primitive d'engagement (Vanderveken, 1988). Ici, le verbe performatif fait référence à l'accomplissement des tâches afin de satisfaire les besoins les plus élevés d'acteurs de l'organisation. En s'engageant, ceux-ci ne font pas simplement qu'obéir aux commandes, ils participent de façon active, s'impliquent, donnent leurs opinions, partagent leurs idées afin d'accomplir les tâches. Cela vient également créer le lien avec l'emphase mise sur l'interaction avec les autres ; on ne peut pas participer seul. « S'engager à » implique l'émetteur autant que le récepteur. Vanderveken définit le deuxième verbe de type engageant de la façon suivante : répondre d'une personne, c'est s'engager en sa faveur envers un tiers, en engageant sa responsabilité relativement à la conduite future de cette personne (Vanderveken, 1988). Il



se rapporte à l'énoncé suivant : les acteurs se supportent les uns les autres. Chaque acteur de l'organisation est responsable de la conduite de l'autre. Il ne s'agit donc pas d'individu « individualisé » qui travaille seul, mais d'une équipe qui se supporte, s'entraide. On dit que les acteurs relevant de cette norme sont constructifs dans leurs critiques et leurs opinions et qu'ils présentent une ouverture d'esprit dans la relation qu'ils entretiennent avec les autres. Cela vient renforcer l'idée de l'équipe qui se soutient afin d'arriver à atteindre ses objectifs. « Répondre de » inclut l'émetteur et le récepteur dans le processus d'interaction. Le troisième verbe de type engageant est « Convenir ». Il se définit comme suit : Convenir avec quelqu'un de quelque chose, c'est accepter réciproquement cette chose ou s'entendre en vue de quelque chose. [...] (Vanderveken, 1988). Ce verbe performatif fait référence aux énoncés tels que : « se fixent des buts réalistes » et « établissent des plans pour réaliser ces objectifs ». « Convenir » implique une entente entre les acteurs de l'organisation et pour s'entendre sur quelque chose afin d'accepter réciproquement cette chose, il faut qu'il y ait interaction, discussion, échanges d'idées et d'opinions pour qu'ultimement, toutes les parties prenantes soient d'accord et acceptent la marche à suivre. Voilà comment nous proposons de définir l'acte de « fixer des objectifs » et « d'établir des plans ». En son sens expressif, Approuver selon Vanderveken c'est exprimer de l'approbation pour un état de choses (condition de sincérité) en présupposant que cet état de choses est bon (condition préparatoire) (Vanderveken, 1988). Ce premier verbe performatif avec un type de force illocutoire expressif est lié à l'enthousiasme, la sympathie, la coopération qu'expriment les acteurs de l'organisation. « Approuver » nécessite l'émetteur et le récepteur dans le processus d'interaction puisque si l'on veut exprimer notre approbation sur un état de choses, il faut que celui-ci ait été créé préalablement par quelqu'un.

Une culture passive/défensive se caractérise par une organisation où l'interaction entre les acteurs de l'entreprise s'établit à la condition que rien ne menace leur propre sécurité. Les membres qui se situent dans les normes d'approbation tentent de gagner l'approbation des autres, d'être appréciés par les autres individus (Cooke & Szumal, 2000). Ceux qui se définissent plutôt par des normes conventionnelles se conforment aux règles et font bonne impression. Les acteurs d'une organisation régie sous des normes de dépendance font ce

qui leur a été demandé et demandent l'accord de leurs supérieurs pour toutes décisions. Finalement, dans une organisation où des normes de prévention sont présentes en majorité, les membres se libèrent de leurs responsabilités en les donnant aux autres pour éviter le plus possible d'être blâmé si un problème survient.

*Tableau 11 : Analyse performative de l'outil OCI pour une culture passive/défensive*

Types de force illocutoire	Actes de discours
Engageant	Assurer
Directif	Demander
Déclaratif	Résigner

Le premier verbe de type engageant utilisé pour décrire les comportements ou actes de communication de l'outil OCI est « Assurer ». Vanderveken décrit « Assurer » de la façon suivante : « Assurer, au sens de donner l'assurance qu'une action sera faite, c'est s'engager à faire cette action, avec l'intention perlocutoire de convaincre l'allocataire qu'on la fera (ce mode d'accomplissement augmente le degré de puissance) tout en présupposant (condition préparatoire) que l'allocataire a des doutes » (Vanderveken, 1988). Ce premier verbe définit bien l'interaction dans une culture passive/défensive en ce sens où la communication ne sert qu'à éviter de mettre en péril la sécurité des acteurs de l'organisation. En s'assurant qu'une tâche (ou une action) soit faite, on ne fait pas simplement l'action, on tente de convaincre l'autre que nous allons la faire. Chercher constamment l'approbation des autres, vouloir faire bonne impression, et faire ce qui est demandé par son supérieur sont des exemples de comportement ou d'acte qui s'associent bien avec ce verbe performatif. « Assurer » implique l'émetteur et le récepteur dans le processus d'interaction. Le deuxième verbe performatif de type directif est « Demander ». Il fait référence à l'énoncé suivant : demande l'accord de leurs supérieurs pour toutes décisions. Selon Vanderveken, demander est, en français, le verbe directif par excellence. Il a deux sens principaux : on peut demander à quelqu'un de faire quelque chose ou « demander une réponse à une question [...] ». (Vanderveken, 1988). Nous nous attardons au deuxième sens pour l'énoncé. Les acteurs de l'organisation qui demandent l'accord de

leurs supérieurs pour tous types de décisions ne prennent aucune initiative personnelle et cherchent constamment le support afin d'éviter de se faire réprimander. Ils demandent alors réponse à leurs questions pour valider si le travail (ou l'action) a bien été effectué ; c'est-à-dire conformément aux exigences de son ou ses supérieurs. Finalement, le dernier verbe performatif de type déclaratif est "Résigner". Il fait référence aux comportements des membres qui évoluent sous une norme de prévention et qui se libèrent de leurs responsabilités en les donnant aux autres afin d'éviter les blâmes si un problème survient. "Résigner", selon Vanderveken, c'est encore renoncer à un poste ou à un bénéfice, mais cette fois-ci en faveur de quelqu'un. Cette condition sur le contenu propositionnel supplémentaire détermine un mode d'accomplissement spécial. En français, on appelle "résignataire" celui ou celle en faveur de qui l'on a résigné un office ou un bénéfice (Vanderveken, 1988). "Résigner" est le verbe performatif qui définit le mieux cet acte ou comportement puisqu'il ne s'agit pas de renoncer simplement à une tâche, mais bien de la léguer à quelqu'un pour se protéger des éventuels blâmes. Résigner inclut autant l'émetteur que le récepteur puisqu'il existe un lien de dépendance entre les deux acteurs ; l'émetteur lègue la tâche et toutes les responsabilités qui en découlent au récepteur qui accepte de recevoir cette tâche et les responsabilités qui en incombent.

La culture agressive/défensive encourage les membres de l'organisation à adopter une approche selon laquelle leur statut et leur sécurité sont à protéger. Il s'agit d'une culture d'entreprise qui est régie selon la loi du meilleur, du plus fort, du plus efficace. Si les normes d'opposition sont présentes dans l'organisation, c'est que les acteurs de l'organisation sont critiques et s'opposent aux idées de leurs collègues. Ils prennent des décisions sûres, mais inefficaces (Cooke & Szumal, 2000). Les normes de pouvoirs se caractérisent par la prise en charge, le contrôle des subordonnées et de répondre aux supérieurs quand ils ont besoin qu'une tâche soit accomplie. Les normes compétitives sont régies selon le cadre "gagnant-perdant" (Cooke & Szumal, 2000). Il faut faire mieux que l'autre, travailler contre lui. Au final, les normes perfectionnistes sont celles où les membres de l'organisation gardent un œil sur tout, font des suivis constants, travaillent très fort pour peu de reconnaissance, paraissent compétents (Cooke & Szumal, 2000).

Tableau 12 : Analyse performative de l'outil OCI pour une culture agressive/défensive

Types de force illocutoire	Actes de discours
Assertif	Critiquer
Assertif	Contester
Directif	Dire (de)
Expressif	Désapprouver

Pour la culture agressive/défensive, nous avons décelé six verbes performatifs. Le premier, de type assertif, est "Critiquer". Ce verbe est décrit par Vanderveken comme suit : "Critiquer, c'est affirmer quelque chose en faisant ressortir les défauts de personnes ou de choses. En particulier, critiquer quelqu'un, c'est affirmer qu'un certain état de choses le concernant est mauvais (condition sur le contenu propositionnel) tout en exprimant de la désapprobation (condition de sincérité)" (Vanderveken, 1988). Cet acte de discours fait référence aux acteurs de l'organisation qui critiquent et s'opposent aux idées de leurs collègues. Le deuxième verbe, également de type assertif, est "Contester". Il vient s'ajouter à l'acte de discours précédent en définissant plus en détail l'énoncé "s'opposent aux idées". Pour Vanderveken, "Contester", c'est affirmer qu'une opinion, une proposition ou un droit, déjà exprimé ou revendiqué, n'est pas crédible ou légitime, ou peut à tout le moins être mis en doute et être discuté. Contester diffère donc d'affirmer par l'ajout d'une condition sur le contenu propositionnel (ce qui est affirmé, c'est qu'une opinion ou un droit peut être mis en doute) et d'une condition préparatoire (cette opinion ou ce droit a déjà été exprimé ou revendiqué) » (Vanderveken, 1988). « Contester » suppose que seul l'émetteur est inclus dans le processus. Le troisième verbe performatif de type directif est « Dire (de) » et se définit comme tel : « Dire à quelqu'un de faire quelque chose, c'est faire une tentative linguistique assez forte pour qu'il fasse cette chose, sans lui laisser aucune option de refus. Un tel acte illocutoire directif est plus péremptoire et moins poli qu'une demande. Quand on dit à quelqu'un de faire quelque chose, on entend lui dicter sa conduite. Par contre, quand on fait une demande, on laisse à l'allocutaire l'option de refuser. Cette option de refus est également écartée dans toutes les forces illocutoires directives suivantes » (Vanderveken, 1988). « Dire de » caractérise la prise de décisions, la prise en charge, le contrôle des subordonnées et de répondre aux supérieurs quand ils ont besoin qu'une tâche

soit accomplie. Le verbe performatif décrit assez bien le comportement présenté dans cette culture d'entreprise ; on ne propose pas d'option de refus, on oblige. « Dire de » n'implique que l'émetteur. Le quatrième verbe performatif est « Désapprouver ». En son sens expressif, Vanderveken dit que « Désapprouver, c'est exprimer de la désapprobation pour un état de choses (condition de sincérité) en présupposant que cet état de choses est mauvais (condition préparatoire) » (Vanderveken, 1988). On le rapporte aux énoncés tel que « faire mieux que l'autre » et « travailler contre l'autre ». Désapprouver revient le contraire de la définition d'approuver que nous avons fait préalablement en abordant la notion de confiance. La désapprobation de l'autre vient alors briser le lien de confiance qui unit les acteurs dans une organisation. « Désapprouver » propose l'inclusion de l'émetteur et du récepteur puisque pour désapprouver quelqu'un, il faut d'abord qu'il soit dit quelque chose.

#### **4.1.6. Organizational Communication Development Audit Questionnaire**

##### **A. L'outil**

Le sixième outil est l'*Organizational Communication Development audit questionnaire* (OCD). Développé par Wiio et ses collègues en 1976, cet instrument sert à déterminer à quel point le système de communication aide l'organisation à traduire ses objectifs en résultats escomptés (Greenbaum, Clampitt, & Willihnganz, 1988). Déjà ici, nous y voyons une référence à l'approche fonctionnaliste avec les termes « traduire ses objectifs » et « résultats escomptés ». Il comporte 12 dimensions de la communication servant à analyser ce point. Ce sont celles que nous avons recueillies pour faire l'analyse de cet outil d'audit. Les points 2 et 3 sont divisés en deux temps : soit la quantité d'information reçue maintenant et celle qui est désirée. Nous les avons regroupés en une seule dimension dans le tableau suivant.

## B. Les dimensions

Tableau 13 : Analyse dimensionnelle de l'outil OCD

La satisfaction globale de la communication	Défini par la disponibilité de l'information dans l'organisation.
La quantité d'information reçue de différentes sources (actuelle et idéale)	Défini par la quantité d'information reçue pour effectuer son travail ou sur l'organisation.
La quantité d'information reçue à propos d'éléments spécifiques reliés à l'emploi (actuelle et idéale)	Défini par la quantité d'information reçue sur différents items reliés à l'emploi
Les secteurs de communication qui sont à améliorer	Défini par les secteurs où le sondeur voit que la communication pourrait être améliorée.
La satisfaction du travail	Défini par la satisfaction au travail de différents éléments.
Disponibilité des systèmes d'information sur ordinateur	Défini par l'utilisation ou non d'un système de communication informatisé au travail.
Répartition du temps dans une journée de travail	Défini par le pourcentage de temps alloué aux différentes fonctions qui sont proposées.
Le comportement de communication en général (de la personne sondée)	Défini par l'attitude communicationnelle vis-à-vis les autres au travail, à la maison ou avec les amis.
Les questions spécifiques que l'organisation désire poser	Défini par l'organisation. Elles peuvent être posées ou non. Elles sont à la discrétion de celle-ci.
Exemples de recherche d'information	Défini par le choix du canal que l'on préfère.

### C. Analyse comparative entre le OCD et les autres outils fonctionnalistes

Nous l'avons mentionné lors de la description de l'outil, le OCD a comme objectif d'analyser la communication dans une organisation afin d'aboutir aux résultats de celle-ci. Or, les dimensions qui servent à mesurer à quel point la communication est efficace à l'atteinte de ces objectifs (ou résultats) devraient refléter cette visée. Nous tenterons de le démontrer à travers ces 12 dimensions et de préciser en quoi elle correspond à une approche fonctionnaliste.

La première dimension du OCD est la satisfaction globale de la communication. Elle fait référence à la satisfaction quant à la disponibilité de l'information dans l'organisation. On présume alors que la satisfaction à la communication est directement en lien avec la transmission de l'information. Si un individu est satisfait de la disponibilité de l'information, c'est-à-dire qu'il a toute l'information dont il a besoin, celui-ci est satisfait de la communication globale dans l'entreprise. Il aura donc les outils pour arriver aux résultats escomptés ; outils qui se traduisent par l'accès à l'information nécessaire pour effectuer son travail. Cette dimension du OCD comporte plusieurs points en commun avec l'approche fonctionnaliste dont l'importance accordée à la transmission de l'information, la limitation à la dimension du contenu dans la communication afin d'évaluer la satisfaction et cette communication qui est perçue comme une fin en soi. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la dimension de la satisfaction avec les résultats de l'organisation de l'outil *The International Communication Association Survey* propose de mesurer cette satisfaction globale de la communication. L'*Organizational Communication Scale* propose également une dimension sur la satisfaction globale de la communication qu'il appelle : le degré de satisfaction général de la communication.

La deuxième dimension de l'outil est évaluée en deux temps : soit la quantité d'information reçue de différentes sources actuellement et idéalement. Elle totalise l'ensemble de l'information reçue en lien avec son travail ou l'organisation. Classifier en deux questions distinctes l'information reçue et désirée permet de définir un manque, un besoin, qui se traduit par un écart entre les deux énoncés. Cet écart est utilisé de la même façon dans différentes dimensions de l'outil *The International Communication Association Survey*. De

plus, chacune des questions propose des canaux de communication déjà définis. Les répondants n'ont qu'à indiquer sur une échelle de 1 à 5 leur niveau de satisfaction actuel par rapport à la quantité d'information reçue des différentes sources proposées et la quantité d'information reçue des différentes sources qu'il désire par la suite. S'ils sont, par exemple, satisfaits de la communication avec le superviseur, les mémos et les autres membres du staff, il devrait être indiqué 5 comme niveau de satisfaction actuel et 1 comme niveau de satisfaction désiré ; le contraire se peut également. L'exemple est évidemment extrême pour bien illustrer le propos, tout n'est pas aussi explicite. En constatant un écart ou non selon les différentes sources, les différents départements et les différents membres de l'organisation, l'organisation peut rapidement rectifier le tir et ajuster les canaux de communication pour ultimement aboutir aux résultats escomptés. Encore une fois, la communication efficace et la satisfaction des membres de l'organisation passent par l'accès à l'information ; approche prônée par les fonctionnalistes. Tel que mentionné dans le premier outil qu'est *The International Communication Association Survey*, cette dimension ressemble à la quantité d'information reçue par ces différentes sources. *The Communication Satisfaction Questionnaire* y fait également référence avec la dimension portant sur la satisfaction avec l'intégration organisationnelle. Finalement, *l'Organizational Communication Scale* propose la dimension de la surcharge de travail ou d'information pour analyser cet aspect de la communication.

La dimension suivante, la quantité d'information reçue à propos d'éléments spécifiques reliés à l'emploi, est aussi classée en deux temps soit la quantité actuelle et idéale. Bien qu'elle ressemble en plusieurs points à la dimension de la quantité d'information reçue de différentes sources (actuelle et idéale) au niveau de ses objectifs, de la façon dont elle est mesurée et de son approche fonctionnaliste qui met au premier plan la transmission de l'information, elle est quelque peu différente dans son contenu. Elle se caractérise par les items reliés à l'emploi tels que les salaires, les bénéfices et les avantages, les formations, les changements organisationnels, la situation économique, etc. La dimension de la quantité d'information reçue de l'outil *The International Communication Association Survey* et celle de la satisfaction avec le climat de communication de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire* s'accorde avec celle-ci. *L'Organizational*



*Communication Scale* pose l'importance de pouvoir progresser dans l'entreprise comme dimension qui concorde également avec quelques aspects de cette dimension de l'outil.

La quatrième dimension propose d'analyser l'interaction entre le personnel et les supérieurs, entre les employés, entre les départements, avec son propre superviseur ou ailleurs dans l'organisation. Les secteurs de communication qui sont à améliorer sont une façon d'évaluer où la communication a des lacunes selon le répondant. On analyse l'interaction en demandant aux répondants de donner une note entre 1 à 5 qui mesure la satisfaction quant à la communication avec par exemple son supérieur. Ce lien de cause à effet qui se rapproche du déterminisme est propre à l'approche fonctionnaliste. L'interaction est mesurée selon les deux variables qui ne sont l'interaction entre personne et la satisfaction par rapport à cette interaction. On fait ensuite un lien direct entre les deux variables ; si l'interaction est bonne, la communication l'est aussi et vice-versa. Aucune autre dimension ne propose d'évaluer les secteurs de communication à améliorer dans une organisation.

La satisfaction du travail fait office de cinquième dimension pour cet outil. Elle se caractérise par la satisfaction vis-à-vis des éléments tels que : la supervision du travail, les bénéfices des employés, les chances de progresser dans l'entreprise, les salaires, les opportunités de participer et d'influencer les décisions, etc. Ces types d'éléments sont très importants à évaluer puisqu'ils ont un impact direct sur la motivation des employés à atteindre leurs objectifs et par conséquent les objectifs de l'organisation (Hargie & Tourish, 2009). Une satisfaction de ces aspects reliés à l'emploi induit une satisfaction au travail selon cet outil. Nous y retrouvons le même lien de cause à effet que dans la dimension précédente. La satisfaction au travail est évaluée dans plusieurs autres dimensions des outils fonctionnalistes sous cette même approche. *The International Communication Association Survey* propose, comme nous l'avons mentionné plus haut, une dimension qui se nomme satisfaction avec les résultats de l'organisation qui rejoint certains éléments de cette dimension. *The Communication Satisfaction Questionnaire* propose également avec sa première dimension, la satisfaction avec le climat de communication, une approche semblable.

La sixième dimension est la disponibilité des systèmes d'information sur ordinateur. Bien que cette dimension est très spécifique et nous en apprend peu sur la communication dans l'organisation, elle nous permet tout de même d'évaluer qui a accès à un ordinateur pour communiquer dans un premier temps et qui utilise un ordinateur dans un deuxième temps. Il en va du contexte dans lequel l'outil a été développé dans les années 80, mais aujourd'hui peut être que la question serait enlevée ou du moins posée différemment. On peut par contre remarquer que les systèmes informatiques tels que les ordinateurs sont devenus un canal de communication primé dans les organisations et nécessitent une évaluation. Cette dimension ne correspond à aucun des six autres outils d'audit de la communication.

La septième dimension analyse le pourcentage de temps qui est alloué dans l'utilisation de différents moyens tels que : interaction téléphonique ou face-à-face, utilisation d'un ordinateur, lire, écrire, rencontres, séminaires, etc. La dimension de la répartition du temps dans une journée de travail mesure le temps consacré à l'utilisation de canaux de communication spécifiques. Encore une fois ici, on mesure les canaux de communication afin de récolter des données sur les plus utilisés en termes de temps dans une journée normale de travail. La dimension de la quantité d'information envoyée de l'outil *The International Communication Association Survey* et la dimension qui décrit le pourcentage de temps associé à l'utilisation des modes de communication écrite, face-à-face et téléphonique de l'*Organizational Communication Scale* proposent une analyse des canaux de communication.

Analyser le comportement de communication en général de la personne sondée est propre à cet outil d'audit. La huitième dimension du OCD se définit par l'attitude communicationnelle du répondant vis-à-vis les autres au travail, mais également à la maison ou avec les amis. De façon plus détaillée, les chercheurs veulent savoir si nous aimons être en contact avec les autres ou s'ils sont à l'aise seuls dans leur environnement. Comme nous l'avons mentionné dans le *Critical Communication Experience Survey*, l'étude des comportements communicationnels se veut externe à l'activité humaine et les comportements sont prédits d'avance par la réalité sociale dans lequel l'individu évolue.

L'ajout de réalités connexes qui sont celles de la maison et des rencontres entre amis se base cependant sur le même principe : l'emploi de variables quantitatives pour déterminer un lien de cause à effet. Cette dimension ressemble en quelques points à la dimension de la relation de communication dans l'organisation de l'outil *The International Communication Association Survey*.

La prochaine dimension n'a pas été évaluée dans ce travail de recherche puisqu'elles sont des questions spécifiques que les organisations désirent poser dans le questionnaire. Il n'y a donc aucune donnée à analyser ; chaque organisation présente ses propres questions.

La dernière dimension de cet outil qu'est le OCD se nomme exemple de recherche d'information. Elle se caractérise par le choix de canaux que l'on préfère en fonction de l'information sur différents sujets. Les canaux de communication sont un objet d'étude préconisé chez les fonctionnalistes. Cela va de soi puisque l'information doit passer par un canal pour être transmise. Autrement, on ne ferait que communiquer avec soi-même. Analyser quel type d'information concorde le mieux avec quel type de canal servira à satisfaire les objectifs de l'organisation en la rendant plus productive. Si, par exemple, la majorité des répondants démontrent l'intérêt ou le désir de recevoir des informations par rapport aux activités organisées par l'organisation sur le babillard, le taux de participation aux activités devrait augmenter puisque les employés ont répondu en majorité lors du sondage que c'était le moyen qu'ils aimeraient le plus voir être utilisé. Cette logique causale est adoptée par l'approche fonctionnaliste. La dimension de la quantité d'information reçue des différents canaux de l'outil *The International Communication Association Survey* fait également référence aux canaux de communication.

#### D. Analyse performative de l'outil OCD

Tableau 14 : Actes de discours dans l'outil OCD

Types de verbe illocutoire	Actes de discours
Assertif	Informé
Assertif	Critiquer/Louer

Le premier verbe performatif de type assertif, « Informer », relève des énoncés suivants : la quantité d'information reçue à propos de ton travail ou de l'organisation et la quantité d'information reçue à propos d'items spécifiques reliés à l'emploi (ces items sont définis dans le questionnaire en annexe). Selon Vanderveken, nous avons mentionné précédemment qu'informer, c'est affirmer à un allocataire qu'une proposition est vraie en présupposant que cet allocataire ne le sait pas. Ces deux énoncés représentent bien ces propos. L'acte de discours « informer » n'inclut que l'émetteur.

Le deuxième verbe également de type assertif est « Critiquer/Louer ». Il fait référence aux énoncés tels que : j'aimerais voir la communication s'améliorer dans... (une série d'items est déjà établie) et quel est votre niveau de satisfaction en lien avec ces aspects de votre travail ? Nous l'avons déjà noté plus haut, critiquer ou louer pour Vanderveken consiste en une affirmation qui fait ressortir les défauts de la personne ou de la chose critiquée. C'est affirmer qu'un certain état de choses est mauvais tout en exprimant de la désapprobation. Quant à louer, c'est tout l'opposé. L'énoncé insinue déjà une faiblesse, un manque, il propose déjà un ton à la question. En disant «j'aimerais voir la communication s'améliorer... » et en listant une série d'éléments où la communication pourrait s'améliorer, les auteurs suggèrent soit que la communication ne va pas bien dans ces secteurs d'activités, soit qu'elle est saine et qu'il n'y a aucune place à l'amélioration. En ce sens, critiquer et louer correspondent bien à ces énoncés. Cet acte de discours n'inclut que l'émetteur, celui qui critique ou loue.

Bien qu'il y ait beaucoup de dimensions dans cet outil, plusieurs d'entre elles ne s'associent pas à un acte de discours. Les énoncés du questionnaire tels que : Utilisez-vous un ordinateur, indiquez en pourcentage le nombre de temps que vous consacrez aux énoncés ci-dessous et quels canaux de communication préférez-vous, ne reflètent aucun acte de communication en soi.

#### 4.1.7. Organizational Communication Scale

##### A. L'outil

Le dernier outil analysé qui s'inscrit dans l'approche fonctionnaliste se nomme *Organizational Communication Scale* (OCS) ; on le voit cependant écrit *Organizational Communication Questionnaire* dans certains écrits scientifiques. Créé par Roberts et O'Reilly (1974), cet instrument d'audit permet de comparer les pratiques de communication de différentes organisations à travers 16 dimensions de la communication (Hargie and Tourish, 2009). Ce sont ces mêmes 16 dimensions que nous analysons dans ce travail de recherche.

##### B. Les dimensions

Tableau 15 : Analyse dimensionnelle de l'outil OCS

La confiance de son supérieur ;	Défini par le sentiment de liberté de discuter avec son supérieur des problèmes et difficultés reliés à nos tâches sans avoir peur de compromettre son emploi ou se faire réprimander par la suite.
L'influence de son supérieur ;	Défini par la façon de se sentir supporté par son supérieur immédiat lorsque l'on désire gravir les échelons dans l'organisation.
L'importance de pouvoir progresser dans l'entreprise ;	Défini par l'importance que l'on accorde à la progression dans l'organisation (gravir les échelons)
Le désir d'interagir ;	Défini par le désir d'être en interaction (ou non) avec ses collègues de travail.
L'exactitude, la précision	Défini par l'exactitude de l'information reçue par les supérieurs, subordonnés ou collègues.

Synthèse (résumé de l'information, récapitulatif) ;	Définie par le nombre de fois que l'on résume, synthétise l'information reçue en mettant l'emphase sur les aspects importants et en minimisant les aspects moins importants avant de les transmettre à son supérieur immédiat.
Filtrage (traduction du terme anglais <i>Gatekeeping</i> ) ;	Défini par le volume total d'information que l'on transmet à son supérieur immédiat.
Surcharge (de travail, d'information) ;	Défini par le sentiment de recevoir plus d'information qu'il en est nécessaire pour faire son travail.
La communication vers le haut ;	Défini par la quantité de temps accordés à l'interaction avec ses supérieurs.
La communication vers le bas ;	Défini par la quantité de temps accordés à l'interaction avec ses subordonnés.
La communication latérale ou horizontale ;	Défini par la quantité de temps accordés à l'interaction avec ses collègues.
Le pourcentage de temps associé à l'utilisation des modes de communication suivants : écrit, face-à-face, téléphone ;	Défini par le pourcentage de temps accordé à l'utilisation de ces méthodes pour communiquer.
Le degré de satisfaction général de la communication.	Défini par le sentiment d'être heureux ou non (dois être coché) par rapport à la satisfaction en général de la communication dans l'entreprise. Cela inclut la quantité d'information reçue, les contacts avec les autres membres de l'organisation, l'exactitude de l'information disponible, etc.

### C. Analyse comparative entre le OCS et les autres outils fonctionnalistes.

La première dimension du OCS est la confiance en son supérieur. Elle se définit par la liberté de discuter avec son supérieur des problèmes et difficultés reliés aux tâches sans avoir peur de compromettre son emploi ou de se faire réprimander par la suite. Encore une fois, la notion de confiance fait référence à la fonction d'information de la communication en plaçant le message comme le point central de cette notion. Prioriser les informations « reliées à la tâche » et positionner le supérieur comme celui qui détient le droit de sévir et donc qui a le pouvoir relève d'une approche fonctionnaliste comme nous l'avons vu dans les outils précédents. Cette notion de confiance implique d'approuver l'autre et que l'autre nous approuve dans l'échange d'information tel que stipulé pour *The International Communication Association Survey*. Comme mentionné plus haut, la dimension de la relation de communication dans l'organisation de l'outil *The International Communication Association Survey* et la dimension de la satisfaction de la communication avec ses supérieurs de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire* propose l'analyse de ces éléments.

La deuxième dimension est également en lien avec la relation entre subordonné et supérieur. L'influence de son supérieur est caractérisée par la façon de se sentir supporté par son supérieur immédiat lorsque l'on désire gravir les échelons dans l'organisation. Ce « support » est défini par une échelle avec un degré de satisfaction allant de 1 à 5. Nous avons montré à travers les outils précédents que l'approche fonctionnaliste conçoit l'organisation comme un contenant où circule le message d'un point A vers un point B, mais également comme une structure fixe où il existe des départements, des frontières bien établies qui délimitent la répartition des pouvoirs dans l'organisation. Cette dimension est directement en lien avec cette notion de pouvoir et de hiérarchie proposés par les fonctionnalistes. Plus nous désirons « monter » les échelons, plus nous aurons accès à différentes sources d'information, plus nous aurons du pouvoir. On limite la relation entre subordonné et supérieur à cette ambition, ou non, de « monter » dans l'entreprise. La dimension de la satisfaction de la communication avec les supérieurs de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire* et la dimension de la relation de

communication dans l'organisation de l'outil *The International Communication Association Survey* ont quelques notions communes avec cette dimension.

La troisième dimension fait référence à la progression dans l'entreprise, mais sous un point de vue différent. L'importance de pouvoir progresser dans l'entreprise mesure le degré d'intérêt que le répondant accorde à gravir les échelons dans l'organisation. Il s'agit ici de la même explication qu'à la dimension précédente, sauf qu'elle n'implique que le destinataire. Nous réitérons l'importance accordée à cette ascension d'entreprise au travers ces départements et cette hiérarchie fixe dans le but d'obtenir de plus en plus d'information et de pouvoir. Cette dimension s'associe bien à la dimension qui parle de la quantité d'information reçue à propos d'éléments spécifiques reliés à l'emploi de l'outil *Organizational Communication Development audit questionnaire* et à la dimension de la satisfaction avec les résultats de l'organisation de l'outil *The International Communication Association Survey*.

La quatrième dimension est le désir d'interagir. Le désir d'être en interaction (ou non) avec ses collègues de travail est l'essentiel de cette dimension. Il ne prend en considération que la communication entre collègues de « même niveau d'emploi » (Greenbaum et al., 1988). Ce qui est analysé dans cette dimension, c'est la qualité de la relation entre collègues qui travaillent ensemble. Cependant, elle n'est analysée que sur le plan quantitatif. Les répondants indiquent s'ils désirent un peu, moyennement ou beaucoup interagir. Il s'agit là d'une approche positiviste de la recherche comme nous l'avons démontré dans les outils antérieurs. Seule la dimension de la satisfaction avec la communication informelle et horizontale de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire* fait référence à celle-ci.

La cinquième dimension est l'exactitude, la précision. Ici, c'est l'exactitude de l'information reçue par les supérieurs, subordonnés ou collègues qui est analysée. Les chercheurs veulent savoir si l'information qui circule est utile ou non. La fidélité de l'information, comme nous l'avons démontré dans les outils précédents, est une notion bien propre à l'approche fonctionnaliste. Le message est fidèle, efficace selon l'approche, si la



signification du message est la même pour l'émetteur et le récepteur. La dimension de la rapidité de l'information reçue des sources clés de l'outil *The International Communication Association Survey* et la dimension de la satisfaction de la communication avec les supérieurs du *The Communication Satisfaction Questionnaire* aborde des notions semblables à celle-ci.

La sixième dimension représente la synthèse. Elle est définie par le nombre de fois que l'on résume, synthétise l'information reçue en mettant l'emphase sur les aspects importants et en minimisant les aspects moins importants avant de les transmettre à son supérieur immédiat. Cette dimension est intéressante à analyser sous une approche fonctionnaliste puisque celle-ci traite principalement de la circulation de l'information dans une organisation, mais également du processus d'organisation lui-même. Or, synthétiser l'information en mettant l'emphase sur les aspects importants, précisons ici que ce sont les informations importantes selon la personne, suggère de ne pas tout transmettre à son supérieur. Une partie de l'information est donc perdue selon une décision purement arbitraire de celui qui la traite en premier. L'approche fonctionnaliste s'intéresse très peu au sens du message, elle met l'accent sur l'impact de celui-ci, son résultat. En étudiant le nombre de fois où les membres de l'organisation synthétisent l'information, les chercheurs sont en mesure d'analyser si cette synthèse a un impact positif ou négatif sur l'ensemble de la communication organisationnelle. Ils sont en mesure de dire si la synthèse de l'information est efficace ou non. La dimension de la satisfaction de la communication avec les supérieurs de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire* fait référence à cette synthèse de l'information.

La septième dimension analyse un aspect de la communication qu'aucun des six autres outils n'a analysé : le filtrage. Filtrer l'information, c'est traiter toute l'information que l'on reçoit et identifier celle qui est pertinente à faire circuler à son supérieur immédiat. Les fonctionnalistes conçoivent l'efficacité communicationnelle uniquement en termes de traitement de l'information. Ce faisant, cet outil propose une dimension complète afin d'étudier comment l'information est filtrée dans les différentes entreprises et de connaître

ainsi quelle est la plus efficace. La dimension de la satisfaction de la communication avec les supérieurs de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire* s'y associe bien.

La huitième dimension mesure la surcharge de travail. Elle se caractérise par le sentiment de recevoir plus d'information qu'il en est nécessaire pour effectuer son travail. On lie directement la charge de travail avec l'information, ce qui est logique dans une perspective fonctionnaliste où l'efficacité communicationnelle passe par le fait d'avoir la bonne information au bon moment. La communication est limitée à une fonction informative. La dimension de la satisfaction avec l'intégration organisationnelle de l'outil *The Communication Satisfaction Questionnaire*, la dimension de la rapidité de l'information reçue par ces différentes sources de l'outil *The International Communication Association Survey* et la dimension de la quantité d'information reçue de différentes sources de l'*Organizational Communication Development audit questionnaire* nous parle de cette notion de surcharge également.

Les trois autres dimensions seront analysées ensemble puisqu'elles correspondent au même aspect de la communication. La communication vers le haut, la communication vers le bas et la communication horizontale ou informelle se définissent par la quantité en temps accordé à l'interaction avec son supérieur, avec ses subordonnés et avec ses collègues de travail. Cette façon de concevoir la communication comme une circulation de l'information dans une direction est bien propre à l'approche fonctionnaliste comme nous l'avons démontré dans les outils précédents. La différence ici, c'est qu'elle est mesurée en pourcentage (combien de temps est accordé à l'interaction entre...?). Les dimensions de la quantité d'information envoyée et la satisfaction de la communication avec les supérieurs, respectivement des outils *The International Communication Association Survey* et *The Communication Satisfaction Questionnaire* proposent une analyse de cet aspect circulatoire du message.

La douzième dimension du OCS est le pourcentage de temps accordé à certains modes de communication précis. Elle sert à mesurer concrètement en pourcentage combien de temps est accordé à la communication avec ces différentes méthodes telles que l'écriture, le face-

à-face, le téléphone, etc. Cette dimension analyse les canaux de communication qui sont le plus utilisés dans les organisations. Nous l'avons démontré à plusieurs reprises dans les outils fonctionnalistes précédents, les canaux de communication sont une notion essentielle à l'approche fonctionnaliste. Analyser les canaux par lesquels le message circule donne à la communication une certaine légitimité. La quantité d'information reçue des différents canaux de l'outil *The International Communication Association Survey* et la répartition du temps dans une journée de travail de l'outil *Organizational Communication Development audit questionnaire* sont deux dimensions qui correspondent à celle-ci.

La treizième dimension de cet outil fonctionnaliste se caractérise par le degré de satisfaction globale de la communication. Il est défini par le sentiment d'être heureux ou non par rapport à la satisfaction en général de la communication dans l'entreprise. Cela inclut la quantité d'information reçue, les contacts avec les autres membres de l'organisation, l'exactitude de l'information disponible, etc. Dans le questionnaire, on veut premièrement savoir si le niveau de satisfaction est resté le même, a grimpé ou a diminué lors des six derniers mois. Ensuite, il y a une liste exhaustive d'énoncés. Le répondant doit inscrire de 1 à 10 son niveau de satisfaction par rapport à ces énoncés. Il doit finalement évaluer son niveau de productivité et noter si durant les six derniers mois il est resté le même, a augmenté ou diminué. La satisfaction est un terme couramment abordé par les différents outils fonctionnalistes. Bien que cette notion puisse varier d'un outil à l'autre, l'étude de ce concept reste le même aux yeux des fonctionnalistes : évaluer la satisfaction de façon quantitative en mettant l'emphase sur la satisfaction du point de vue de l'information. La dimension de la satisfaction avec les résultats de l'organisation de l'outil *The International Communication Association Survey* et la dimension de la satisfaction globale de la communication du *Organizational Communication Development audit questionnaire* s'associent bien à cette dernière.

#### D. Analyse performative de l'outil OCS

Tableau 16 : Actes de discours dans l'outil OCS

Types de verbe illocutoire	Actes de discours
Assertif	Confier
Assertif	Informar

Le premier verbe performatif de type assertif « Confier » fait référence aux énoncés tels que : « Est-ce que vous vous sentez libre de discuter avec votre supérieur immédiat des problèmes et difficultés que vous avez au travail sans mettre en péril votre position ou qu'il en tienne compte plus tard contre vous ? » et « En général, à quel point sentez-vous que votre supérieur immédiat vous supporte dans votre carrière (dans l'organisation) ? ». Nous avons déjà mentionné plus haut que « confier », selon Vanderveken, c'est déclarer quelque chose de personnel généralement sous le sceau du secret. Dans ces deux énoncés, la notion de confidentialité est importante puisque le supérieur a de l'autorité. Il a donc le pouvoir de punir, réprimander, congédier. C'est pourquoi le verbe performatif « confier » fait directement référence à la relation, que l'on suppose saine, entre subordonné et supérieur. Sans quoi, les membres de l'organisation ne se confieraient jamais à leur supérieur. Cet acte de discours implique l'émetteur uniquement.

Le deuxième verbe performatif, du même type que le premier, est « Informer ». Les énoncés suivants : « Quand vous recevez de l'information des sources suivantes (supérieurs, subordonnés, collègues), à quel point vous trouvez ces informations pertinentes ? », « Quand vous transmettez de l'information à votre supérieur immédiat, combien de fois vous résumez l'information en mettant l'emphase sur les aspects qui sont importants et en minimisant les aspects moins importants ? », « De la quantité totale d'information que vous recevez au travail, quelle quantité transmettez-vous à votre supérieur ? ». Selon Vanderveken, informer c'est affirmer à un allocataire qu'une proposition est vraie en présupposant qu'il ne le sait pas. Tous ces énoncés font directement référence à cette transmission de l'information en supposant que le destinataire, le

récepteur, n'est pas au courant de l'information en question. Cet acte de discours n'implique que l'émetteur.

Encore une fois pour cet outil, il y a un bon nombre de dimensions, mais plusieurs ne font référence à aucun acte de discours ou de communication. Les énoncés tels que « Quand vous travaillez, quel pourcentage de temps accordez-vous à contacter vos supérieurs/subordonnés/membre de l'équipe ? », « À quel point c'est important pour vous de gravir les échelons dans l'entreprise ? », « À quel point c'est important pour vous d'être en contact avec les autres membres de l'équipe ou du département ? », « Quel pourcentage de temps consacrez-vous à l'utilisation de ces différentes méthodes de communication ? », « Avez-vous déjà ressenti que vous recevez plus d'information que ce que vous avez besoin pour effectuer votre travail ? » et « Placer un crochet en dessous de l'expression qui vous convient le mieux quant à la satisfaction en générale de la communication » ne représente directement aucun acte de communication en soi.

## 4.2 Les outils interprétatifs

Avant de poursuivre avec la description des outils d'audit basés sur une approche interprétative, nous nous devons d'éclaircir quelques points. Tout d'abord, ces outils ne sont pas présentés dans la littérature scientifique comme des outils formels d'audit de la communication dans les organisations. Ils sont plutôt des idées, des perspectives, des modèles, des façons de concevoir l'audit selon une approche interprétative. Ces outils se veulent tout de même très rigoureux dans leur méthode, appuyés par des théories scientifiques renommées et reconnus par les pairs.

### 4.2.1. Communication Evaluation and Development

#### A. L'outil

Le premier outil d'audit qui préconise une approche interprétative se nomme *Communication Evaluation and Development* (CED). Basé sur les notions de « pratique réflexive » et « l'apprentissage par l'action », cet outil se veut une méthode, un procédé qui tente de changer la façon dont les scientifiques travaillent avec les consultants et praticiens de la communication. Plutôt que de répondre aux consultants et praticiens de la communication avec un point de vue externe, ces auteurs proposent l'idée d'une approche où l'on fait des recherches sur les pratiques en milieu de travail *avec* les consultants et praticiens de la communication (Jones & Stubbe, 2004). Cela permet d'une part de se distancer de cette notion de « prescriptions » que les professionnels de la communication proposent aux gestionnaires en entreprise pour améliorer leurs compétences communicationnelles et d'offrir des solutions plus spécifiques, plus adaptées à la réalité de chaque organisation (Jones & Stubbe, 2004). Les dimensions recueillies sont classées au nombre de deux : la première étant les compétences génériques et la deuxième étant les compétences d'un bon gestionnaire.

#### B. Les dimensions

Tableau 17 : Analyse dimensionnelle de l'outil CED

Compétences génériques	Être ouvert et « sensible » aux situations communicationnelles qui se déroulent (dans l'organisation), prendre en compte autant les objectifs interpersonnels que les objectifs liés à la tâche (de vos employés), être proactif (minimiser les malentendus et les conflits).
Compétences d'un bon gestionnaire	Construire et maintenir le rapport (communicationnel), négocier (pour trouver un terrain d'entente), faire de l'humour (pour maintenir de bonnes relations avec le personnel).

### C. Analyse comparative entre le CED et les autres outils interprétatifs

L'approche interprétative étudie le sens à travers les mots, les symboles et les comportements de chaque membre de l'organisation. Elle conçoit celle-ci (l'organisation) comme un éventail de groupes factionnels qui ont leurs propres buts et objectifs (Putnam & Pacanowsky, 1983). L'organisation n'a pas de structure fixe, de frontières délimitées par des départements, des hiérarchies et de rôles ; elle n'est pas une entité tangible et concrète. C'est plutôt une coalition de participants qui ont tous différentes priorités et qui s'engagent pour atteindre un objectif commun en n'oubliant jamais leurs propres intérêts, leurs valeurs et leurs croyances. Jamais un individu n'abandonne ses valeurs, ses intérêts ou ses croyances pour les remplacer par ceux de l'entreprise. Il les subjugue pour les intérêts du groupe, du collectif. Cette vision pluraliste de l'organisation place donc au cœur de leurs recherches l'interaction entre les participants, le sens et les valeurs de chaque individu. Cela mène aussi à considérer une notion importante de l'approche interprétative qui est la négociation. Ici, on ne parle pas du terme négociation dans le sens de négocier un contrat

en argumentant jusqu'à ce que le plus fort des deux argumentaires gagne. Il s'agit d'ententes intersubjectivement partagées (Habermas, 1987) qui se construisent ou même se coconstruisent à travers l'interaction entre des individus. Pour ce faire, chaque partie prenante à l'interaction doit pouvoir exprimer ses opinions, intérêts, valeurs et croyances sans même se faire juger afin qu'ultimement, lorsque tous auront explicité leurs points de vue, il en émerge un consensus, une entente qui regroupera tous ces points de vue et dans laquelle tous se sentiront acceptés, intégrés, valorisés. L'interaction, selon cette perspective, a quelque chose d'innovant. C'est à partir de ces prémisses que l'outil CED a été développé. L'objectif de ce projet était de se distancer de la notion de « prescriptions » de compétences communicationnelles et proposer une approche plus flexible et complexe aux communications dans un milieu de travail (Jones & Stubbe, 2004). Par le fait même, les chercheuses présentent un processus qui change la façon de répondre aux professionnels de la communication ; passant d'une approche qui préconise le travail de recherche *sur* les pratiques en milieu de travail à une approche qui met l'emphase sur la recherche *avec* les professionnels de la communication. Cette distinction amène à concevoir la réalité comme quelque chose de subjectif où chaque individu ou ensemble d'individus propose une conception de son environnement ; comment ils perçoivent la réalité ? Ce qui fait référence à la notion de monde ou réalité pluraliste de l'approche interprétative. Les auteures parlent également du CED comme un dialogue interdisciplinaire, un modèle co-créé qu'elles ont ensuite appliqué dans les milieux de travail. En travaillant avec les professionnels dans leur organisation, elles en sont venues à comprendre leur langage, à l'adopter et l'adapter à leur outil d'évaluation dans les audits en communication. Ce processus, qu'elles traduisent par un dialogue réciproque entre elles et les professionnels du milieu, prend en considération le contexte dans lequel ces derniers évoluent au quotidien. Cette notion de contexte, qui fait référence au sens, à l'interaction et à la vision pluraliste de la réalité s'applique très bien à l'approche interprétative. Deux concepts sont à la base de ce modèle : la pratique réflexive et l'apprentissage par l'action (Jones & Stubbe, 2004). Le premier conteste cette vision monolithique du gestionnaire qui se doit d'avoir raison puisque ce qu'il dit et ce qu'il fait, de par son statut, sont perçus comme la bonne marche à suivre. On parle ici de voix (*voice*), terme qui sert à désigner cette vision managériale. La pratique réflexive, quant à elle, propose de remplacer cette « voix » unique par de multiples voix qui stimulent ou



défient la façon dominante de penser du gestionnaire. Ce concept encourage ces derniers à observer ce qu'ils font et disent lorsqu'ils entrent en interaction avec les autres membres de l'organisation. Il se veut plus qu'une simple critique de soi ou d'une rétroaction de la part des autres individus, ce concept encourage le gestionnaire à penser et à examiner ses buts et ses valeurs professionnelles en les soumettant à une réflexion critique approfondie et en développant de nouveaux procédés pour y arriver (Jones & Stubbe, 2004). Le deuxième concept, l'apprentissage par l'action, met d'une part l'emphase sur la capacité du professionnel à réfléchir à ses propres actions et se concentre sur ce qui fonctionne bien dans l'organisation dans un contexte précis au lieu d'offrir un standard des meilleures pratiques dans l'industrie (Jones & Stubbe, 2004). L'approche interprétative croit que la réalité se construit socialement à travers les mots, les symboles et les comportements des acteurs qui y participent, ce qui fait référence à cette réflexion du concept de l'apprentissage par l'action.

La première dimension, les compétences génériques, consistent à porter une attention particulière aux situations de communication, à prendre en compte les objectifs personnels et professionnels des acteurs de l'organisation et à être proactif dans la résolution de conflits et de malentendu. D'adopter une approche inclusive des situations de communication et non de les analyser d'un point de vue externe, de considérer les acteurs dans l'organisation comme des individus qui ont leurs propres valeurs et croyances, d'avoir une ouverture d'esprit et d'être empathique afin de minimiser le potentiel de malentendu et de conflits fait référence à l'approche interprétative en plusieurs points. Tout d'abord, la recherche interprétative considère que le sens ne se limite pas aux messages et aux canaux de communication par lesquels ils passent, mais évolue dans un processus d'interactions et dans la façon que les individus interprètent ces interactions (Putnam & Pacanowsky, 1983). De plus, la vision pluraliste que ces chercheurs préconisent conçoit que chaque individu a sa propre conception de la réalité, ses propres valeurs et croyances, ses propres buts et objectif. Finalement, cette approche nous dit que ce sont les individus qui construisent leur propre environnement en agissant et en interprétant selon leur volonté, leurs choix (Putnam & Pacanowsky, 1983).

La deuxième dimension, les compétences du bon gestionnaire, consistent entre autres à construire et maintenir le rapport communicationnel, négocier afin de trouver un terrain d'entente et faire de l'humour pour maintenir de bonnes relations avec le personnel. Nous l'avons mentionné en introduction à cet outil, la négociation est un concept primordial pour cette approche. Si les individus ont tous leurs propres réalités, valeurs, croyances, buts et objectifs et qu'ils sont le centre même de leur environnement en fonction de ce qu'ils disent, font ou interprètent, comment arrivent-ils alors à s'entendre ? La réponse à cette question est le concept de la négociation. Les individus ou acteurs négocient lorsqu'ils interagissent avec d'autres, ils n'abandonnent pas leurs valeurs, croyances, buts et objectifs, ils les substituent pour le groupe, l'équipe, le bien commun de tous (Putnam & Pacanowsky, 1983). Construire et maintenir le rapport communicationnel fait notamment référence à cette construction de la réalité sociale faite par les acteurs ; ils sont au cœur de l'interaction et ils ont le pouvoir d'influencer ce rapport par leurs dires, leurs faits et leurs interprétations. Il est intéressant de constater que cette deuxième dimension suppose des compétences qu'un « bon » gestionnaire devrait acquérir et que celles-ci ne se veulent pas reliées à une transmission de l'information efficace, mais bien à une compréhension ou même une intercompréhension conséquente du sens lors de l'interaction.

Dans un contexte où parler ne fait plus partie de son travail, mais est l'essence même de son travail, il est important de prendre en considération non seulement le message ou l'information qui circule dans une organisation, mais également la relation qu'entretient le gestionnaire avec les autres participants à l'interaction afin de bien évaluer l'ensemble de sa communication. Les chercheurs proposent donc une alternative à cette pratique qu'est l'audit de communication qui tente, avec un diagnostic, de trouver les problèmes communicationnels de l'organisation pour ensuite prescrire « la bonne façon de faire » de la communication. L'outil se veut plus une démarche, un modèle, une perspective qui permettrait aux organisations de produire une réflexion proactive par rapport à la communication organisationnelle, plus particulièrement la communication du cadre ou gestionnaire, et non réactive pour « régler » les problèmes de communication (Jones & Stubbe, 2004).

#### D. Analyse performative de l'outil CED

Puisqu'il n'existe a priori aucun questionnaire qui évalue les dimensions de la communication sous l'approche interprétative, nous devons procéder d'une différente façon afin d'associer celles-ci (les dimensions) aux actes de discours de Vanderveken. Comme nous l'avons mentionné en introduction à cette section du chapitre, les outils interprétatifs se veulent plutôt des approches, idées, perspectives ou modèles d'évaluation de la communication dans les organisations qui se distancent de l'approche fonctionnaliste dominante (Mucchielli, 2005). Par conséquent, nous n'analyserons pas les énoncés et/ou questions des outils d'audit, mais bien les verbes qui traduisent les comportements ou les actions dans la description des dimensions faite par les chercheurs. Le lecteur pourra se référer aux pages qui feront référence aux verbes et à leur description dans les articles scientifiques correspondants. Cependant, aucune annexe ne sera présentée pour ces instruments d'évaluation puisqu'il n'y en a pas.

*Tableau 18 : Actes de discours dans l'outil CED*

Types de verbe illocutoire	Actes de discours
Engageant	Répondre de
Engageant	Convenir
Engageant	S'engager à
Déclaratif	Définir

Le premier verbe de type engageant, « Répondre de », fait référence, dans la première dimension, au fait d'être « flexible » et « responsable » d'une situation de communication (P. 191). Ces termes caractérisent une ouverture d'esprit et une capacité d'adaptation aux différentes situations de communication d'une part et la prise en charge de ces différentes situations de communication en tant que responsable, d'autre part. Vanderveken définit l'acte de discours comme tel : « Répondre d'une personne, c'est s'engager en sa faveur envers un tiers, en engageant sa responsabilité relativement à la conduite future de cette personne » (Vanderveken, 1988). L'acte de communication implique de s'engager dans la communication avec les autres membres de l'organisation et d'être responsable en quelque sorte de cette communication ; des conséquences de celle-ci et des impacts qu'elle peut

avoir sur les communications futures. S'engager dans une conversation, ce n'est pas que simplement transmettre une information et peut-être attendre d'avoir une réponse. C'est participer à un échange, une interaction entre plusieurs individus qui tentent d'imposer leurs valeurs, leurs croyances, leurs idées et leurs opinions. Être « flexible » et « responsable » (traduit du terme anglais « *responsive* »), c'est encadrer cette conversation en prenant en considération toutes les parties et en se portant garant de ces impacts et/ou conséquences de la communication. Voilà un comportement, traduit en acte de discours, qui qualifie le gestionnaire en entreprise selon une approche interprétative. L'acte « Répondre de » implique l'inclusion de l'émetteur et du récepteur dans le processus d'interaction.

Le deuxième verbe de type engageant est « Convenir ». Il implique les deux autres énoncés ou termes de la première dimension qui s'intitulent « prendre en compte les objectifs interpersonnels autant que ceux reliés à la tâche » et « être proactif dans la gestion des conflits et des malentendus » ainsi que le terme « négociier » de la deuxième dimension (P. 191). Vanderveken décrit ce verbe performatif comme suit : convenir avec quelqu'un de quelque chose, c'est accepter réciproquement cette chose ou s'entendre en vue de quelque chose. Convenir d'un moment ou d'un lieu de rendez-vous, par exemple, c'est s'engager mutuellement à être présent au lieu et au moment prévus (Vanderveken, 1988). Convenir implique donc une entente entre deux parties qui s'accordent mutuellement sur une proposition. Prendre en compte les objectifs interpersonnels et ceux reliés à la tâche, c'est concevoir qu'il existe chez l'individu d'autres réalités que celle du travail et de les intégrer à ce qui se dit ou fait. On peut parler, par exemple, de la réalité familiale. Or, prendre en compte se distingue du simple fait d'accepter ces réalités ; prendre en compte implique de les accepter et de les reconnaître comme faisant partie d'un tout qui coexiste ensemble. Voilà pourquoi convenir, qui implique un engagement mutuel, une acceptation réciproque d'un état de choses, correspond mieux au terme « prendre en compte ». Être proactif dans la gestion des conflits et des malentendus signifie d'explicitier les échanges communicationnels en priorisant les perceptions de chacun sur ces échanges. Comment ils se sont sentis ? Qu'est-ce qui les a heurtés ? Qu'ont-ils apprécié ? Il s'agit de plus que simplement définir une situation, de la critiquer, de la louer. Être proactif vient en amont

de tous ces verbes qui peuvent être vus comme une conséquence d'une communication. Être proactif c'est prendre l'initiative de l'action, anticiper les difficultés et élaborer des stratégies pour les surmonter. On peut donc dire qu'être proactif dans la gestion de conflits et de malentendus, c'est analyser chaque situation de communication et d'en expliciter les différents points de vue et de convenir d'une définition de la situation ou chaque partie s'engage mutuellement à accepter le contenu de celle-ci. De ce fait, le risque de conflits ou de malentendus sera minimisé. Finalement, « négociier » est défini par les chercheuses du modèle CED comme l'aboutissement à un terrain d'entente. Il ne signifie pas d'argumenter jusqu'à ce que le plus fort gagne, mais bien de partager ses opinions jusqu'à l'obtention d'un consensus. En ce sens, le terme « négociier » s'associe bien à l'acte de discours « convenir ». Cet acte de discours propose l'inclusion de l'émetteur et du récepteur.

Le troisième verbe de type engageant est le verbe performatif « S'engager à » et est en lien avec les termes « construire » et « maintenir » (le rapport communicationnel) de la deuxième dimension (P. 191). Selon Vanderveken, « s'engager à » nomme tout naturellement en français la force illocutoire primitive d'engagement » (Vanderveken, 1988). S'engager veut donc dire prendre part, participer. « Construire » et « maintenir » un rapport communicationnel signifie pour les chercheurs qui ont développé ce modèle que chaque individu dans l'organisation prend part à la communication et construit et maintient l'échange communicationnel, l'interaction entre les parties prenantes de l'organisation en s'y engageant. La communication ne se restreint pas à un simple échange d'information qui passe par un canal entre l'émetteur et le récepteur. Elle se construit et se maintient par l'interaction entre chaque individu qui s'engage dans cet échange communicationnel. Cet engagement implique que l'émetteur et le récepteur soient inclus.

Finalement, le quatrième verbe performatif est « Définir ». Il correspond au terme « faire de l'humour » de la deuxième dimension de l'outil CED (P. 191). Les chercheuses réitèrent le rôle de l'humour dans le maintien des bonnes relations de travail dans le milieu organisationnel. Leurs recherches ont démontré que faire de l'humour avait un impact positif sur la relation avec le personnel (Jones & Stubbe, 2004). Pour Vanderveken, « définir, en science et en droit, c'est déclarer qu'à partir du moment de l'énonciation une

expression sera utilisée selon une certaine signification (condition sur le contenu propositionnel). Une définition peut aussi bien fixer le sens que la dénotation d'une expression dans le cadre d'un texte, ou d'une conversation [...] (Vanderveken, 1988). L'humour cadre bien dans la définition de l'acte de discours « définir » en ce sens où quand nous faisons une blague, nous cadrans et attribuons à des mots une signification ou un ton humoristique et par le fait même on change le sens de ces mots. Ce sens n'est pas ponctuel ; il a une durée dans le temps et peut être mémorisé par les personnes qui prenaient part à l'interaction aussi longtemps qu'ils le désirent. Cet acte de discours déclaratif n'implique que l'émetteur.

#### **4.2.2. La pratique réflexive**

##### **A. L'outil**

Le deuxième outil basé sur l'approche interprétative est la pratique réflexive. La notion de « réflexivité », dans un contexte de communication managériale, se définit comme suit : comment le chercheur établit son sujet de recherche en examinant comment les hypothèses, les préjugés, la personnalité et la présence de celui-ci influencent ce qui sera découvert durant l'enquête (Barge, 2004b). Cette approche permet de porter un regard critique sur son comportement et les impacts de celui-ci dans un contexte organisationnel. Les dimensions choisies, qui sont au nombre de trois, font référence aux trois pratiques managériales associées aux techniques spécifiques et aux modèles de conversation de la pratique réflexive que les gestionnaires utilisent lorsqu'ils conversent avec les autres individus dans l'organisation. Cet outil se concentre non pas sur la communication dans l'organisation, mais plus spécifiquement sur les pratiques communicationnelles des cadres et gestionnaires dans les entreprises.

## B. Les dimensions

Tableau 19 : Analyse dimensionnelle de la pratique réflexive

Les cadres conversationnels	Les cadres conversationnels impliquent l'élaboration d'un contexte qui invite à la co-création ; Les cadres conversationnels établissent un espace sûr pour les conversations.
Les différentes « voix »	Nommer et notifier de façon affirmative augmente le sentiment de support en invitant, non en commandant, les autres à « agir » dans un cadre qui fournit un certain contrôle.
La « multi vocalité »	Inviter et offrir des réflexions ; Poser des questions.

## C. Analyse comparative entre la pratique réflexive et les autres outils interprétatifs

La pratique réflexive s'inscrit dans une vision pluraliste de la communication en organisation en reconnaissant les multiples interprétations que les acteurs peuvent avoir d'une situation donnée et que ces interprétations peuvent être contestées (Barge, 2004b). Ce concept fait référence à une approche interprétative dans sa conception de la réalité et dans l'importance accordée à l'interaction ainsi qu'à l'individu comme point central de cette interaction. Nous verrons comment les trois dimensions de cet outil s'accordent aussi à cette même approche. Il est intéressant de considérer que ces dimensions sont identifiées comme des pratiques managériales et non comme des compétences fixes et définies.

La première dimension aborde la notion de contexte. Barge parle de « cadres conversationnels » qui définissent le contexte ou créent un cadre aux conversations (Barge, 2004b). Ces cadres conversationnels sont en réalité une façon de clarifier les propos et le contexte d'une conversation tout simplement en posant des questions ou en faisant des commentaires. En établissant un contexte à une conversation, le gestionnaire cadre la communication. Cela lui permet également de connaître les intentions de communication qui sont souvent implicites dans les conversations. Par exemple, si on pose la question « Pourquoi avons-nous besoin de faire cette rencontre d'équipe ? », nous proposerons un cadre conversationnel qui orientera la communication subséquente. Cet exemple, tiré de l'article scientifique de Barge, exprime bien cette notion de cadre conversationnel. Barge nous dit également que les cadres conversationnels mettent l'accent sur les fonctions « méta communicationnelles » du message. Cette référence à la métacommunication, qui est défini comme une communication qui sert non pas à informer, mais bien à clarifier, permet d'exprimer son point de vue et proposer sa perception de la réalité en plus de faire une réflexion sur les actions posées. Cette dimension s'associe bien à l'approche interprétative en ce sens où celle-ci (l'approche) étudie le comportement humain à travers les mots, les symboles et les comportements de celui-ci (Putnam & Pacanowsky, 1983). L'école interprétative tout comme le concept de pratique réflexive conçoivent qu'il existe plusieurs réalités, une pour chaque individu, et que ces réalités sont constamment contestées.

La deuxième dimension fait référence au concept de « voix ». Une « voix », c'est une vision, une opinion, un point de vue exprimé lors d'une conversation par un acteur qui y participe. L'auteur nous dit qu'il existe plusieurs « voix » dans l'organisation, et que chacune d'elle se doit d'être valorisée de façon égale. Pour le gestionnaire, adopter ce concept signifie prendre en considération toutes ces « voix » qui sont exprimées par les différents acteurs de l'organisation et les intégrer à sa propre vision. Cette pratique permet au gestionnaire de voir la contribution que les autres membres de l'organisation apportent et leur façon de percevoir la réalité. Elle impose réflexion et invite à une approche plus positive lors de la création des cadres conversationnels (Barge, 2004b). Créer des cadres conversationnels qui se veulent positifs implique la séquence de communication suivante : « 1) Un cadre affirmatif lorsqu'une conversation est proposée par le gestionnaire 2) les



autres sont invités à “agir” dans le cadre proposé par le gestionnaire 3) le cadre est accepté ou refusé» (Barge, 2004b). Cette séquence de communication met l’emphase sur la collaboration, respecte les différentes « voix » et oriente la façon de concevoir la réalité. Cette façon de voir la réalité se caractérise par une approche plus ouverte qui supporte les employés en opposition à une vision où le gestionnaire impose sa réalité qui conçoit comme « la bonne façon » de faire les choses. Elle propose, dans les conversations, de cerner les forces, les contributions des employés plutôt que de chercher les erreurs, régler les problèmes et accuser (Barge, 2004b).

La troisième dimension analysée est la « multi vocalité ». Les trois dimensions de cet outil sont liées entre elles ; on ne peut les dissocier. Ce concept vient boucler la boucle, compléter cette approche qu’est la pratique réflexive. La « multi vocalité » fait encore référence à ce concept de « voix » non pas dans la conversation comme nous l’avons décrit dans la deuxième dimension, mais cette fois dans le contexte de cette conversation. Le gestionnaire qui adopte cette approche reconnaît que pour une situation de communication, par exemple une conversation, il existe plusieurs façons de la décrire. Toutes ces descriptions sont tissées ensemble et forment un tout cohérent ; s’en tenir à une seule de ces descriptions peut être problématique (Barge, 2004b). Barge affirme que l’on peut créer de la multi vocalité lorsque nous conversons de deux manières : inviter et offrir la réflexion et poser des questions (Barge, 2004b). En invitant et en offrant la réflexion, le gestionnaire encourage les autres acteurs qui participent à la conversation à dire leur opinion, ce qu’ils en pensent, exprimer leurs points de vue. De cette façon, le gestionnaire peut co-créeer des cadres conversationnels qui valorisent toutes les parties prenantes. En posant des questions, le gestionnaire peut créer de nouveaux cadres lors des conversations, établir de nouvelles connexions, introduire de nouvelles « voix ». Poser des questions, selon Barge, c’est bien plus que d’obtenir de l’information, c’est co-créeer quelque chose dans le futur (Barge, 2004b).

#### D. Analyse performative de la pratique réflexive

Tableau 20 : Actes de discours de la pratique réflexive

Types de force illocutoire	Actes de discours
Engageant	S'engager à
Directif	Poser une question
Déclaratif	Définir

Le premier verbe de type engageant est « S'engager à ». Il fait référence à la séquence de communication de la deuxième dimension décrite ci-dessus dans la section C. S'engager à, c'est prendre part à une conversation, c'est y participer de façon active. S'engager implique nécessairement un autre parti, soit un objet et/ou une personne. En effet, on peut s'engager par exemple à remettre un document, nous sommes alors liés à cet engagement avec l'objet en question et la personne devant laquelle nous avons fait cet engagement. Cette liaison, nous la retrouvons également dans la séquence que propose Barge. On dit premièrement qu'un cadre affirmatif est proposé par le gestionnaire lorsqu'une conversation est entamée. Le fait de proposer et non d'imposer suppose dès le départ que les autres parties prenantes à la conversation auront leurs mots à dire et de ce fait, prendrons également part à la conversation en s'y engageant. Deuxièmement, les autres parties prenantes sont invitées à agir dans le cadre proposé par le gestionnaire. Agir ici est défini comme s'exprimer, qu'il s'agisse d'un point de vue, d'une opinion, d'idées, de critique, etc. Les participants sont invités à prendre part à ce cadre conversationnel, ce qui signifie que certains peuvent choisir de ne pas y participer. Troisièmement, les parties prenantes qui ont choisi d'accepter le cadre conversationnel offert par le gestionnaire ont le choix d'accepter ou de rejeter ce cadre. Nous avons proposé, dans la section D du premier outil, d'analyser les verbes qui traduisent les comportements ou les actions sous une approche interprétative puisqu'il n'y a aucun questionnaire sur lequel nous pouvons nous baser pour étudier ces comportements et/ou actions. Ici, nous tenons à spécifier qu'il s'agit d'une séquence de communication décrite en trois points à la page 87 de l'article scientifique de Barge (Barge, 2004b). Nous nous sommes concentrés sur les verbes « offerts », « inviter »,

« accepter » et « rejeter ». Cet acte de discours implique que l'émetteur et le récepteur soient inclus.

Le deuxième verbe de type directif est le verbe « Poser une question ». Il correspond à la première et la troisième dimension de l'outil. Selon Vanderveken « poser une question c'est demander à l'allocataire qu'il accomplisse un acte de discours futur d'une certaine forme déterminée par le contenu propositionnel de la question. [...] D'un point de vue logique, poser une question diffère donc de demander (au premier sens) par l'ajout d'une condition sur le contenu propositionnel : l'action demandée doit être un acte de discours futur adressé au locuteur initial qui soit une réponse à sa question » (Vanderveken, 1988). Dans la première dimension de l'outil, les cadres conversationnels, poser une question fait référence aux fonctions métacommunicationnelles du message (P.85). « Clarifier » le but et le contexte de la conversation demande de poser des questions aux participants de cette discussion afin de proposer un cadre de référence qui inclut toutes les parties prenantes, qui reflète leurs actions et qui co-crée un futur souhaitable (Barge, 2004b). Dans la troisième dimension, poser une question c'est recueillir les détails des conversations. Ce n'est pas d'obtenir de l'information, c'est de créer quelque chose dans le futur. Pour le gestionnaire, lier ces détails permet de créer de nouvelles connexions, de voir une autre facette de la réalité qui n'avait peut-être jamais été vue auparavant (p.89). Au sens de Vanderveken, poser une question demande à l'allocataire d'accomplir un acte de discours déterminé par un certain contenu propositionnel et par une condition qui stipule que l'acte doit être adressé au locuteur et se doit d'être une réponse à la question. Sous cette perspective, « clarifier » et « recueillir des détails des conversations » pour le gestionnaire se veut une forme d'interrogation sur la conversation telle que le propose Vanderveken. Cet acte de discours implique l'émetteur et le récepteur.

Le troisième verbe de type déclaratif est « Définir ». Nous avons déjà abordé dans la première dimension les fonctions métacommunicationnelles du message tel que le propose Barge. Ce troisième verbe performatif vient compléter les actes de communication du gestionnaire de cette dimension en offrant une description des cadres conversationnels sous l'aspect comportemental du gestionnaire. Barge utilise le verbe « *crafting* » pour énoncer

l'acte de communication du gestionnaire. Ce terme anglais signifie élaborer, réaliser, confectionner, mais dans la définition de la dimension et de ses pratiques managériales concrètes, elle correspond également au terme « définir » de Vanderveken tel que « définir, en science et en droit, c'est déclarer qu'à partir du moment de l'énonciation une expression sera utilisée selon une certaine signification (condition sur le contenu propositionnel). Une définition peut aussi bien fixer le sens que la dénotation d'une expression dans le cadre d'un texte, ou d'une conversation [...] (Vanderveken, 1988). Élaborer des cadres conversationnels, tels que le propose Barge, c'est établir un contexte ou créer des cadres pour la conversation. Nous savons que pour Vanderveken, définir c'est fixer un sens dans le cadre d'une conversation. Or, élaborer chez le gestionnaire des cadres dans la conversation implique de fixer un sens lorsqu'il communique, encadrer la conversation et inviter les participants à certains types de discussion et d'en décourager d'autres. Cet acte de discours n'implique que l'émetteur.

#### **4.2.3. L'auteur pratique**

##### **A. L'outil**

Le troisième outil interprétatif, développé par Shotter et Cunliffe, est l'idée de l'auteur pratique. Le manager ou le gestionnaire est un auteur pratique. Les chercheurs expliquent ce concept en le comparant au métier d'écrivain : « Tout comme les écrivains créent un texte avec une "unité de sens" en collaboration avec leurs lecteurs, les participants à une conversation créent du sens à travers une pratique avec sa propre "structure de sentiments" partagée. » (Shotter et Cunliffe, 2002). En d'autres mots, les auteurs pratiques proposent des cadres de référence lors de conversations qui permettent à chaque participant de répondre à leur façon tout en ayant toujours du sens pour les autres impliqués dans cette même conversation. C'est par les mots choisis, les différents styles de langage que cela se produit. L'idée de l'auteur pratique fait référence aux gestionnaires dans une organisation. De par leur statut dans l'entreprise, ce sont eux qui proposeront des cadres de référence permettant une co-création de sens avec leurs subordonnés. Selon cette approche, le management ne se résume pas en une série de compétences, de rôles ou de fonctions qu'il faut appliquer à la lettre pour être un « bon » gestionnaire. Les chercheurs croient plutôt qu'une série d'actes ou d'actions créée lors de conversations font d'un gestionnaire un bon

auteur pratique. Ces actions ou actes sont nommés « formulations intelligibles » et représentent la dimension analysée dans ce travail de recherche.

## B. La dimension

*Tableau 21 : Analyse dimensionnelle de l'auteur pratique*

Formulations intelligibles	Défini par une série de pratiques ou de comportements/communication qui caractérise l'idée d'un bon gestionnaire selon le concept de l'auteur pratique. Ce dernier prend l'initiative d'interroger, de questionner et de faire parler autrui.
----------------------------	---

## C. Analyse comparative entre le concept de l'auteur pratique et les autres outils interprétatifs

L'idée de voir le gestionnaire comme un « auteur pratique » oriente l'approche préconisée pour étudier le sujet. « Pratique » est défini comme utile ou pragmatique et concerne l'étude des mots employés lors de l'interaction ainsi que l'interprétation des événements reliés aux mots et à l'interaction entre les participants (Shotter & Cunliffe, 2002). Il n'est plus question d'une liste de compétences fixes et définies que l'on tente d'inculquer à tous les gestionnaires en leur faisant des promesses de performance, de productivité et de gestion saine de leur équipe de travail suite à l'acquisition de ces savoirs. Selon ces deux auteurs, la recherche se distance de plus en plus des études qui mesurent le point de vue d'un expert externe qui tente de proposer, grâce à ses observations et ses connaissances, une façon de bien faire les choses (Shotter & Cunliffe, 2002). Ils réorientent la recherche vers l'observation de l'unique, du caractère spécifique de chaque événement, de la relation avec l'autre ; autant du point de vue chercheur/gestionnaire que du point de vue gestionnaire/employé. Les bons gestionnaires ne reconstituent donc pas une série d'activités, de rôles ou de compétences essentiels, mais reconnaissent que la gestion est une façon d'être en relation avec les autres (Shotter & Cunliffe, 2002). Nous avons proposé en introduction une comparaison que les auteurs font entre l'auteur pratique et l'écrivain.

L'idée derrière cette comparaison est d'affirmer que dans l'interaction, il y a plus que deux simples participants qui communiquent selon un modèle émetteur-récepteur où le partage d'information et la rétroaction sont au cœur de la communication. Dans l'interaction, il y a du sens et ce sens est traduit par la perception, l'interprétation que les deux participants se font des mots utilisés pour communiquer l'un envers l'autre. Le sens peut également jouer selon le contexte. Le sens se construit de façon spontanée, selon comment nous agissons ou nous communiquons, mais aussi selon l'interprétation que les autres font de nos comportements. Pour reprendre les termes des auteurs : « Le sens est créé dans l'interaction spontanément coordonnée des relations « réactives » que les individus ont les uns avec les autres (Shotter & Cunliffe, 2002). L'écrivain, lorsqu'il rédige un texte, construit une histoire avec son propre vocabulaire et un sens qu'il propose à ses lecteurs. L'utilisation des mots qu'il emploie crée un sens, une connotation, une signification chez les lecteurs. En rédigeant un texte, l'écrivain propose une vision de la réalité à ceux qui le lisent et construit une relation avec eux à travers ce sens. C'est dans cette optique que le gestionnaire est défini en tant qu'auteur pratique. Tout comme l'écrivain, le gestionnaire ou l'auteur pratique façonne avec son vocabulaire lors des conversations au quotidien la relation qu'il a avec les autres acteurs de l'organisation. Il crée un sens selon son comportement ; ce qu'il dit ou ce qu'il fait. Selon ces auteurs, on ne peut pas séparer la parole de l'action ; dire c'est faire (Shotter & Cunliffe, 2002). Voilà pourquoi il est impératif d'observer le caractère unique des événements, le spécifique, le quotidien en mettant l'emphase sur les interactions, les mots et leurs sens à travers la communication. Déjà, on peut voir quelques idées ou concepts qui sont familiers à une approche interprétative. Nous analyserons maintenant la dimension afin de voir si les comportements du gestionnaire sous le concept de l'auteur pratique se reflètent avec l'approche interprétative.

La première et unique dimension rassemble une série de gestes ou comportements que les auteurs définissent comme bons. Il est intéressant d'expliquer dans un premier temps en quoi le concept d'auteur pratique fait référence à de « bons comportements » et d'en faire le lien avec l'objet de notre recherche, c'est-à-dire les « bons actes de communication du gestionnaire ». Shotter et Cunliffe suggèrent que la bonne façon de gérer n'a rien à voir

avec la recherche et l'application de bonnes théories ou d'agir selon des rôles ou des fonctions spécifiques (Shotter & Cunliffe, 2002). La bonne gestion implique la création d'histoires ou de récits. Ce concept, emprunté à Spinoza, se rapporte à la capacité qu'on les gestionnaires de créer des « formulations intelligibles » qui forment ou façonnent les conversations au quotidien de l'environnement de travail. Le bon gestionnaire se doit, à l'aide de la parole, de diriger les autres membres de l'organisation, de les orienter, de les conseiller. L'usage des mots est donc crucial, essentiel à une interprétation qui ira dans le sens désiré et qui sera claire pour tous. Créer une histoire, c'est donc de rallier chaque participant à la conversation, de les inclure, en construisant une histoire qui aura du sens pour chacun et où chacun trouvera son compte tout comme l'écrivain façonne l'imaginaire de ses lecteurs en rédigeant un livre. Être un bon gestionnaire, suivant le concept de l'auteur pratique, demande alors de prendre en compte l'autre dans un modèle conversationnel dialogique, de considérer le contexte comme un élément essentiel qui peuvent influencer notre interprétation et également celle de l'autre et de prendre conscience que les mots ont du pouvoir. Nous avons souligné au chapitre 3 de ce travail de recherche que les « bons actes de communication du gestionnaire » prendront en considération toutes les parties prenantes de l'organisation, seront dialogiques et se voudront éthiques. Nous retrouverons de ces concepts dans les actes ou comportements que proposent Shotter et Cunliffe.

Selon la perspective de l'auteur pratique, le bon gestionnaire se doit d'amener ceux qu'ils dirigent vers un consensus, un sens partagé, en agissant conjointement avec eux (Shotter & Cunliffe, 2002). Il ne s'agit pas que de transmettre de l'information, mais bien de prendre part à la conversation en engageant les autres acteurs de l'organisation et en les laissant exprimer leur point de vue, leurs opinions. Le bon gestionnaire dirige les conversations, pas les employés de l'organisation. Il propose des cadres de références, un ton, qui oriente la conversation et inclut toutes les parties prenantes. Plus encore, il offre à ceux qu'ils dirigent une vision, un portrait d'où ils sont et où ils désirent se rendre. Il est important de faire la distinction ici, ce n'est pas d'imposer une vision aux acteurs de l'organisation. Le bon gestionnaire se doit plutôt d'intégrer les employés aux objectifs de l'organisation en leur donnant l'opportunité de s'exprimer sur la manière dont eux veulent s'y prendre pour y arriver. Selon les auteurs, le bon gestionnaire prend en considération qu'il a une propre

identité constituée de valeurs, croyances et opinions, mais il reconnaît également que les autres acteurs de l'organisation ont leurs propres valeurs, croyances et opinions. Ce qui amène (le bon gestionnaire) à considérer que toutes les parties prenantes de l'organisation ont un rôle à jouer et que la relation qu'il entretient avec chaque individu est d'une importance capitale à la reconnaissance de cette identité propre et à l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Le bon gestionnaire s'engage dans les conversations au quotidien avec les autres acteurs de l'organisation pour comprendre leurs réalités, le contexte dans lequel ils vivent. Le bon gestionnaire se doit de parler avec les autres et non aux autres (Shotter & Cunliffe, 2002). Cela implique qu'il s'intéresse à ce que les autres acteurs font au quotidien, non seulement au travail, mais dans leur vie personnelle. Il prend en considération les différents contextes dans lesquels l'acteur vit afin de développer une relation de confiance et de transparence avec lui. Les auteurs disent du bon gestionnaire qu'il est capable d'utiliser un vocabulaire conséquent, de reformuler si nécessaire, afin de rendre ce qui est flou, indéterminé, compréhensible pour tous. Il aide les acteurs de l'organisation à « avoir du sens » sur ce qui pourrait être mal défini dans leur environnement de travail (Shotter & Cunliffe, 2002). Aussi, le bon gestionnaire utilise un langage poétique, tout comme l'écrivain le fait pour susciter l'imaginaire de ses lecteurs, afin de développer et partager un sens commun, une interprétation de ce qui entoure lui et les acteurs de l'organisation. Cette interprétation rend explicites les détails qui pourraient rester cachés ou incompris par les autres acteurs de l'organisation et ainsi aider à définir les situations au quotidien ; ce qui se passe réellement dans l'organisation. Selon Shotter et Cunliffe, cette interprétation se veut éthique. Éthique faite référence à plusieurs points énoncés au chapitre 2 de ce travail. L'éthique implique une norme qui tranche entre le bon et le mauvais ; l'interprétation que le bon gestionnaire propose aux acteurs de l'organisation en fonction des différentes réalités que chacun vit se veut implicitement la « bonne » façon d'interpréter la situation. Elle n'a pas non plus de portée universelle, mais se consacre plus au spécifique, à la situation actuelle ; elle change donc en fonction du contexte. Un discours éthique inclut non pas simplement le point de vue du gestionnaire, mais aussi celui des autres acteurs qui participent à la conversation. L'éthique selon Shotter et Cunliffe vient donc joindre plusieurs aspects de l'éthique des « bons actes de communication » que nous désirons proposer dans ce travail de recherche. Le bon gestionnaire sait jongler avec les



imprévis. Lorsqu'arrive une situation inhabituelle ou non prévue, le bon gestionnaire est capable d'orienter les acteurs de l'organisation qui sont dans un « état d'incompréhension » vers un « état de compréhension » en donnant des explications claires (Shotter & Cunliffe, 2002). Il est flexible, ouvert et sait naviguer parmi une mer de possibilités. Toujours selon la perspective de l'auteur pratique, le bon gestionnaire crée un contexte de dialogue dans lequel chaque individu est impliqué et peut trouver sa place, s'orienter, prendre position (Shotter & Cunliffe, 2002). Cela signifie que le gestionnaire doit inclure chaque individu dans les conversations, mais aussi concevoir qu'il (l'individu) a un rôle indispensable à jouer dans le succès de l'entreprise, qu'il a une façon bien à lui de faire et qu'il a des opinions et des points de vue qui lui sont propres. Le bon gestionnaire fait plus qu'évoquer plusieurs possibilités pour ensuite passer à autre chose. Il se doit, tel un artiste qui présente une performance, le jouer, le dramatiser (Shotter & Cunliffe, 2002). Les auteurs veulent affirmer, pour cet acte, que le bon gestionnaire fait plus que donner les ordres en fonction des objectifs établis par les dirigeants ; il fait plus que commander, diriger, ordonner. Il n'utilise pas une communication descendante qui le place en position de supériorité vis-à-vis ses subordonnées ; il prend part aux objectifs tout comme l'employé et le guide dans la réussite, partage les succès et les échecs, fait partie intégrante de l'équipe. Le bon gestionnaire met en scène son environnement de travail, il s'engage à travers celui-ci en lui donnant du sens (Shotter & Cunliffe, 2002). Finalement, le dernier acte du bon gestionnaire selon la perspective de l'auteur pratique est défini par la capacité qu'a celui-ci à construire un sens commun qui répond à tous les aspects « disponibles » issus des conversations dans l'organisation au quotidien. Par « aspects disponibles », on entend toutes les types de conversations qui se déroulent dans l'organisation. Ce sens commun n'est pas général et ne provient pas des théories proposées par les experts du domaine ; il émerge du quotidien, des conversations spécifiques de l'entreprise, des activités qui se déroulent entre les acteurs de l'organisation (Shotter & Cunliffe, 2002).

Nous avons décrit un à un les actes ou comportements que le concept de l'auteur pratique propose. À travers cette description exhaustive, nous pouvons établir des liens avec l'approche interprétative. La notion de contexte, la pluralité des réalités, le fait de prendre

en compte l'autre dans la conversation, l'emphase mit sur la relation entre les individus, sont des éléments qui reviennent dans l'approche ainsi que le concept.

#### D. Analyse performative du concept de l'auteur pratique

*Tableau 22 : Actes de discours de l'auteur pratique*

Types de force illocutoire	Actes de discours
Engageant	S'engager à
Déclaratif	Définir
Expressif	Approuver

Puisqu'il n'existe qu'une seule dimension qui regroupe une série d'actes ou de comportements proposés par les auteures, les verbes performatifs de Vanderveken seront analysés non pas à l'aide de dimension, mais bien directement des actes, gestes ou comportements qui découlent de la bonne pratique managériale ou de l'auteur pratique.

Le premier verbe de type engageant, « S'engager à », fait référence aux actes ou comportements suivants : le bon gestionnaire ne conçoit pas la gestion comme une série d'activités, de rôles ou de compétences, mais comme une façon d'être et une façon d'être en relation avec les autres ; le bon gestionnaire prend part aux objectifs de l'équipe et la guide vers la réussite. « S'engager à » selon Vanderveken, signifie prendre part comme nous l'avons démontré précédemment. Selon les auteurs, la gestion est une façon d'être et d'être en relation avec les autres, ce qui signifie que les gestionnaires s'engagent totalement dans leurs fonctions de cadre avec leurs propres valeurs, croyances, opinions. Puisqu'ils conçoivent aussi la gestion comme une façon d'être en relation avec les autres, les gestionnaires s'engagent également dans leurs relations interpersonnelles au travail, en prenant en considération l'autre comme une partie intégrante de l'organisation avec ses propres valeurs, croyances, opinions, idées, etc. Également, le bon gestionnaire prend part aux objectifs de l'équipe et guide celle-ci vers la réussite. Un bon gestionnaire ne fait pas qu'ordonner aux autres quoi faire, il participe de façon active et met la main à la pâte comme tout autre employé. Il s'intéresse, questionne les pratiques, réinvente des façons de faire, propose, argumente, encadre. Tout cela parce qu'il s'engage avec son équipe vers un

but commun, un objectif à atteindre. Cet acte de discours implique autant l'émetteur que le récepteur.

Le deuxième verbe performatif est le verbe de type déclaratif « Définir ». Il correspond à deux actes ou comportements soit : avoir du sens et utiliser un langage poétique. Faire du sens signifie pour les auteurs de définir les situations qui pourraient être floues, ambiguës, mal interprétées par les acteurs de l'organisation. Toujours selon les auteurs, utiliser le langage poétique c'est définir les situations au quotidien en rendant explicites les interprétations de ces situations afin de créer un sens commun, une interprétation commune. Vanderveken nous dit que définir, c'est fixer le sens dans le cadre d'un texte ou d'une conversation (Vanderveken, 1988). Définir correspond alors bien à ces deux comportements du gestionnaire. Cet acte de discours implique l'émetteur.

Le troisième verbe a un type de force illocutoire expressif. Il s'agit du verbe « Approuver ». Selon Vanderveken, « Approuver, au sens expressif, c'est exprimer de l'approbation pour un état de choses (condition de sincérité) en présupposant que cet état de choses est bon (condition préparatoire) (Vanderveken, 1988). On dit du bon gestionnaire qu'il doit parler *avec* les autres et non *aux* autres comme nous l'avons énoncé ci-haut. Cela implique non pas seulement de parler, mais également d'écouter l'autre. Également, le gestionnaire se doit d'être réceptif à ce que les autres acteurs de l'organisation disent. En ce sens, exprimer son approbation ou approuver signifie alors plus que simplement parler aux autres, c'est parler avec les autres, de les écouter, de comprendre ce qu'ils disent et d'accepter leur conception de la réalité. C'est pourquoi nous affirmons que le verbe performatif « approuver » de Vanderveken correspond bien à cet acte ou comportement proposé par les auteurs de l'outil. Ce verbe performatif implique l'émetteur et le récepteur.

#### 4.2.4. Antenarrative

##### A. L'outil

Le quatrième outil guidé par une approche interprétative s'intitule *Antenarrative*. Ce concept, que l'on pourrait traduire en français par « approche prénarrative » s'appuie sur la notion de *storytelling* qui stipule que les gens racontent des histoires fragmentées et incomplètes, avec des interruptions et des retours en arrière et que se sont ces histoires, qui sont créées lors des conversations, qui constituent l'organisation (J. Kevin Barge, 2004 a). Le rôle du manager est alors de combiner toutes ces histoires partielles et chaotiques pour en faire une qui unit toutes les parties prenantes de l'organisation afin de définir au quotidien les diverses situations qui se présentent à eux. Trois dimensions sont présentées dans cette approche. Elles font référence aux trois habiletés qui servent à la création de « *systemic stories* » ou récits globaux et cohérents. Ce sont ces dimensions qui feront l'objet de notre analyse.

##### B. Les dimensions

Tableau 23 : Analyse dimensionnelle du concept *Antenarrative*

Évaluer les liens entre les histoires vécues et racontées.	Le manager doit évaluer s'il y a contradiction entre les histoires vécues et racontées par les acteurs de l'organisation.
Développer la réflexion sur soi-même « <i>self-reflexivity</i> ».	Le manager se doit de réaliser que sa participation à une conversation influence ce que les participants vont dire ou faire et les types d'émotions, sentiments, attitudes que ceux-ci ont par rapport à cette conversation.
Introduire la « différence » dans les histoires émergentes.	Chaque participant à une conversation a l'opportunité de contribuer à la création d'histoires. C'est l'idée qu'une histoire émerge lors de la discussion et n'est pas défini d'avance.

### C. Analyse comparative entre le concept *Antenarrative* et les autres outils interprétatifs

Les histoires systémiques, ou les récits globaux et cohérents (traduction de *systemic stories*) ont été développés par des thérapeutes et des consultants qui tentaient de comprendre la relation qu'ils entretiennent avec leurs clients. En étudiant cette relation, ils ont constaté que le client avait sa propre façon d'interpréter ce que le thérapeute disait, conseillait, analysait et qu'à l'inverse, le thérapeute avait sa propre interprétation de ce que le client lui racontait. Ces interprétations, qui font référence à des règles de sens, ont une structure de l'action ; on les nomme « grammaire » (Barge, 2004a). Le thérapeute et le client ont donc chacun leur propre grammaire, leur propre façon d'interpréter les situations, mais aussi leur propre façon de les raconter. Afin d'arriver à des résultats positifs, à une réussite dans le processus de thérapie, le professionnel doit tenter de se connecter à la grammaire que le client propose. Il a été démontré qu'un thérapeute qui utilise la grammaire de son client au lieu de lui imposer la sienne arrive à des résultats beaucoup plus positifs. Une histoire systémique « facilite l'entrée dans la grammaire d'un client parce que c'est une histoire qui valorise, respecte et incorpore les différentes histoires que les autres membres du système ont créées. » (Barge, 2004a). Rapportée dans un contexte organisationnel, plus spécifiquement sur les pratiques managériales, cette approche se distance du modèle émetteur-récepteur en affirmant que les acteurs d'une organisation racontent leurs histoires de façon morcelée, avec des interruptions, des partages, des tentatives qui sont souvent avortées (Barge, 2004 a). En d'autres mots, il n'y a pas qu'une seule histoire qui lie tous les membres de l'organisation, mais bien plusieurs histoires qui cohabitent ensemble, parlent de sujets différents et expriment des points de vue divers. Cette façon de concevoir l'organisation se rallie déjà bien à la vision pluraliste de la réalité de l'approche interprétative, à l'emphase portée sur le sens et l'interprétation, à l'étude des mots et des symboles qui définissent la relation entre un ou des êtres humains qui cohabitent ensemble.

L'approche prénarrative se qualifie comme une forme d'histoire dans un monde de multiplicité, qui reconnaît les nombreuses histoires qui vivent dans l'organisation, qui migrent d'un endroit à un autre et qui se bousculent entre elles (Barge, 2004 a). L'approche

prénarrative ne s'oppose donc pas à la narration, mais vient bien avant elle. Dans le concept de narration, le récit est déjà créé, l'histoire est déjà écrite. Ce que le concept de prénarration propose, c'est de porter une attention à toutes les histoires qui sont dites, racontées et d'en faire émerger une histoire qui les rassemble toutes. Rapporté à la pratique managériale, ce concept suggère aux gestionnaires de reconnaître la multitude d'histoires qui sont vécues et qui sont racontées dans leur organisation « plutôt que de considérer les histoires simplement comme des outils persuasifs où les gestionnaires privilégient leur propre histoire et l'imposent à leurs employés, les gestionnaires qui prennent au sérieux l'approche prénarrative reconnaissent la multitude d'histoires vécues et racontées et développent des façons constructives de tisser des histoires différentes ensemble pour en créer de nouvelles. » (Barge, 2004a). L'organisation vue comme un tissu d'interaction où chaque participant a ses valeurs et croyances. L'approche prénarrative propose donc d'incorporer à la pratique managériale ces trois habiletés qui permettent de créer des récits systémiques.

La première dimension de l'outil, qui correspond à la première habileté du gestionnaire selon l'approche, est d'évaluer les liens entre les histoires vécues et les histoires racontées. Une histoire vécue fait référence à la description de celle-ci, aux faits, aux actions entreprises, à ce qui s'est passé tandis qu'une histoire racontée, c'est l'interprétation que les individus se font de cette histoire vécue, comment ils l'ont perçue. Au quotidien, le gestionnaire se doit de prendre conscience de ces deux différents types d'histoire.

Pour ce faire, l'auteur propose deux activités : l'exploration d'une multitude d'histoires et la création d'histoire « d'ajustement » (*stories of fit*). Quand un gestionnaire s'arrête à une seule histoire pour définir une situation, il conçoit la réalité à partir d'un seul point de vue. Imaginons, à titre d'exemple, un conflit entre deux employés. Dans cette situation, il existe sommairement trois points de vue ; celui de l'employé A, celui de l'employé B et celui du gestionnaire. Si ce dernier ne prend qu'une seule histoire ou un seul point de vue, le sien, afin de définir la situation et d'agir, il ne voit qu'un tiers de la situation. Cet exemple simple n'a servi qu'à illustrer nos propos ; ce concept s'étend à beaucoup plus que la gestion de conflit. Explorer plusieurs histoires, c'est ouvrir son esprit, considérer qu'il n'y a pas

qu'une seule et unique façon de concevoir une situation, c'est adopter une approche qui préconise la réflexion et la synthèse quant à un événement qui se déroule dans une organisation. Créer une histoire « d'ajustement », c'est proposer un récit qui tient en compte les autres histoires. Une histoire systémique a quatre particularités qui la distinguent de tous autres types d'histoires. Elle est spécifique, elle impose le respect et la reconnaissance, elle permet l'action et prend en compte la différence (Barge, 2004 a). L'histoire systémique s'attarde aux situations spécifiques qui se déroulent dans le quotidien d'une organisation. Elle se veut détaillée et prend en considération les histoires vécues et racontées selon différentes positions. Plus encore, elle respecte ces histoires en reconnaissant le point de vue de chaque personne comme étant valable ; il n'y a pas une histoire qui vaut plus qu'une autre. En considérant toutes ces histoires sur le même pied d'égalité, le gestionnaire est alors en mesure d'agir. Ces actions seront d'autant plus constructives, efficaces, puisqu'il aura incorporé à sa prise de décision la grammaire de ses employés, il aura créé une histoire qui regroupe toutes les histoires et dans laquelle chacun se reconnaît et se sent valorisé. C'est pourquoi on dit qu'une histoire systémique prend en compte la différence. Cela signifie de travailler avec la grammaire des autres, leurs interprétations, afin de l'assimiler à la nôtre pour ainsi en élaborer une qui propose de nouvelles possibilités (Barge, 2004a).

La deuxième dimension s'intitule « Développer la réflexion sur soi-même ». Cette dimension fait référence à la pratique réflexive que nous avons vue dans le premier outil, le CED et l'outil deux qui porte le même nom. L'approche prénarrative reconnaît la multitude de points de vue qui sont partagés à travers une organisation. Elle reconnaît également que ses membres participent activement à la construction de ces histoires ; l'auteur va même jusqu'à dire qu'ils les coconstruisent. Comme nous l'avons démontré dans les deux outils précédents, la pratique réflexive en communication managériale reconnaît que le gestionnaire, par ce qu'il dit et ce qu'il fait, influence les conversations, les émotions, les attitudes, les sentiments qui sont ressentis par les parties prenantes à la discussion. En prenant en considération ce fait, le gestionnaire adopte une réflexion par rapport à son comportement ; à ce qu'il dit et ce qu'il fait. De sorte qu'il devient critique envers lui-même. Cela lui permet également d'envisager différents points de vue et non

seulement le sien. Le gestionnaire est amené à considérer l'autre comme étant un individu à part entière avec ses propres valeurs, croyances, opinions et qu'il ne peut le modeler à sa façon. La pratique réflexive permet cette distance critique qui aide à orienter la façon d'être en relation avec les autres membres de l'organisation. La pratique réflexive et l'approche pré narrative, qui présume la création d'histoire systémique, s'influence mutuellement « À mesure que les individus racontent des histoires systémiques plus variées, ils développent leur propre réflexivité en devenant plus conscients des diverses façons dont leur comportement pourrait être perçu comme influençant le système. En même temps, lorsque les managers s'engagent à adopter la pratique réflexive, les histoires systémiques qu'ils créent les positionnent comme des personnages contribuant activement à une histoire qui interagit avec d'autres personnages. » (Barge, 2004a).

La troisième dimension de l'approche pré narrative, introduire la différence dans les histoires émergentes, aborde l'aspect collectif de celle-ci. Le terme différence ici fait référence au changement. Une histoire ne se crée pas toute seule, un scénario ne s'invente pas de lui-même. L'histoire émerge lors de conversations entre des individus. Les parties prenantes à la conversation contribuent à cette émergence en y participant de façon active, en s'impliquant, en donnant leur avis sur la question, en partageant leurs valeurs et leurs croyances. De ce fait, le récit ne s'invente pas d'un coup. Elle se modifie, s'oriente, change en fonction des acteurs qui y participent. L'histoire est coconstruite « L'un des objectifs de l'histoire systémique est de créer une différence au sein de l'expérience vécue par les gens — à la fois en ce qui concerne l'approche que l'on adopte par rapport à l'autre et le type de conversation créé entre les personnes » (Barge, 2004a).

#### D. Analyse performative du concept *Antenarrative*

Tableau 24 : Actes de discours du concept *Antenarrative*

Types de force illocutoire	Actes de discours
Engageant	S'engager à
Déclaratif	Définir
Expressif	Approuver



L'idée de cet outil tourne autour de la pratique réflexive et de la création d'histoires systémiques. Ces deux concepts à eux seuls comprennent plusieurs verbes performatifs que nous analyserons dans les prochaines pages.

Dans un premier temps, on dit des gestionnaires qu'ils prennent part à la conversation avec les différents acteurs de l'organisation. Or, ils y participent de façon active, ils s'engagent (P.117). Ce dernier verbe, s'engager, est défini par Vanderveken comme la force primitive d'engagement (Vanderveken, 1988). L'auteur affirme également que les gestionnaires doivent tenir compte de plusieurs points de vue, plusieurs histoires, qu'ils doivent considérer chaque individu comme un être à part entière avec ses propres valeurs, croyances, opinions, objectifs. De ce fait, quand vient le temps de proposer un cadre de référence, quand vient le temps de créer des histoires systémiques, les gestionnaires doivent inclure toutes les histoires qui correspondent à la réalité de chaque individu afin d'en former une où tous se sentiront valorisés, inclus. Les histoires systémiques ne partent pas de rien, elles sont une multitude de récits globaux et cohérents, qui correspondent à ce qui se passe dans l'organisation, rassembler, tisser ensemble afin « d'organiser » les individus (P.117-118-119). Nous proposerons donc les verbes « Définir » et « Approuver » de Vanderveken pour illustrer la création des histoires systémiques. « Définir », comme nous l'avons plus haut, fixe le sens dans le cadre d'une conversation. En prenant en considération toutes ces histoires, les gestionnaires proposent un cadre de référence, une histoire systémique, ils fixent donc un sens à la conversation. « Approuver », en son sens expressif, c'est exprimer de l'approbation pour un état de choses en présupposant que cet état est bon selon Vanderveken (Vanderveken, 1988). Or, approuver l'autre dans une conversation, c'est exprimer de l'approbation pour ce qu'il dit, c'est considérer ses opinions, ses idées comme valable, digne d'être entendu. Il ne s'agit pas de le reconnaître simplement comme en son sens déclaratif, les gestionnaires l'expriment lors des conversations, en tissant les histoires ensemble pour en former une où tous peuvent s'identifier.

S'engager et approuver proposent d'inclure l'émetteur et le récepteur. Définir n'implique que l'émetteur.

#### **4.2.5. *Appreciative conversation***

##### A. L'outil

Le cinquième outil qui s'appuie sur une approche interprétative se nomme *Appreciative conversation*. Comme son nom l'indique, les conversations sont au cœur de ce concept. Selon les chercheurs, ce sont elles qui construisent la réalité, qui définissent les relations de pouvoir entre les personnes, qui décrivent l'identité des individus et des collectivités et qui expliquent les différentes émotions que les gens expriment dans une organisation. Cette approche met l'emphase sur ce qui va bien dans la vie organisationnelle, sur ce qui est positif et met de côté tout ce qui est relié à l'identification et à la résolution de problème, à l'analyse des causes, des pistes de solutions et des plans d'action pour résoudre ces problèmes (Barge & Oliver, 2003). Travailler sous cette perspective implique de porter une attention particulière au langage utilisé lors des conversations, à ses effets et aux cadres de référence qui sont co-crés lors de cesdites conversations parmi les membres de l'organisation qui facilite la compréhension du sens. Quatre compétences managériales ressortent de cette approche. Elles constituent les dimensions analysées de cet outil.

## B. Les dimensions

Tableau 25 : Analyse dimensionnelle de l'outil *Appreciative conversation*

La compétence affirmative.	L'habileté d'identifier les situations positives en mettant de côté les défauts et en accordant de l'importance aux succès passés et présents, aux forces, aux atouts et aux potentiels dans l'organisation.
La compétence vaste « <i>expansive</i> ».	L'habileté de mettre au défi les façons de penser existantes et les pratiques organisationnelles.
La compétence génératrice.	L'habileté de créer des systèmes qui promeuvent la reconnaissance individuelle et qui valorise la contribution à l'organisation.
La compétence collaborative.	L'habileté de créer des espaces propices à la conversation où les membres de l'organisation peuvent échanger leurs idées et travailler en collaboration.

## C. Analyse comparative entre le concept de *Appreciative conversation* et les autres outils interprétatifs

« Travailler sous une approche appréciative implique de prêter une attention particulière à l'utilisation de la langue, à ses effets, et à la co-création de cadres de référence parmi les membres de l'organisation pour faciliter le sens... (Barge & Oliver, 2003). Nous trouvons cette citation intéressante parce qu'elle vient clairement faire le lien entre cet outil et l'approche interprétative. L'importance accordée à l'étude des mots et du langage, aux impacts que celui-ci a sur l'organisation, au sens et à cette collaboration du point de vue des opinions et des idées des différents acteurs qui participent à une conversation rallie l'outil à l'approche. Nous verrons, à travers l'analyse des quatre dimensions de cet outil, comment l'approche interprétative est reflétée.

La première dimension fait référence à la compétence affirmative du gestionnaire. Nous l'avons vu dans la deuxième dimension du deuxième outil avec le concept de « voix ». Il s'agit de prioriser les éléments positifs lors de conversations afin de construire des cadres de références qui valoriseront toutes les parties prenantes à celle-ci. Cette compétence implique chez le gestionnaire de concevoir qu'il n'y a pas que son interprétation d'une situation qui est valide, mais que chaque individu qui a été impliqué dans cette situation façonne sa propre interprétation de celle-ci et qu'il doit en tenir compte. De plus, elle met l'emphase sur les aspects positifs comme les forces, les succès, les atouts et les réussites afin que les membres de l'organisation se sentent inclus, valorisés dans leurs idées qu'ils ne se sentent pas menacés ; une approche où le gestionnaire inclus les autres membres de l'organisation dans la prise de décision et fait valoir que chaque opinion est digne d'être écoutée et valorisée réduit les risques chez l'employé de résistance au changement et de perte de motivation (Barge, 2004b). L'approche interprétative affirme que ce sont les individus qui créent leur propre environnement en interagissant et en interprétant les situations de communication qui se déroulent au quotidien. Ils participent de façon active, s'impliquent, s'engagent dans les conversations avec leurs propres valeurs, croyances, idées et opinions. Cette perspective de l'approche interprétative se rallie bien à cette première dimension puisqu'elle stipule que chaque individu a sa propre conception de la réalité et qu'aucune n'a priorité sur l'autre. Les individus doivent donc négocier, c'est-à-dire faire des compromis ou des consensus, afin de s'entendre, de travailler ensemble, de collaborer. Le travail du gestionnaire en est alors un de ralliement, de coordination entre les valeurs, les opinions et les croyances de chaque individu afin que chacun y trouve son compte et se sente inclus.

La deuxième dimension, la compétence vaste, est l'habileté du gestionnaire à contester les façons de penser existantes et les pratiques organisationnelles. Par contester, nous n'entendons pas critiquer ces façons de penser ou ces pratiques organisationnelles. Il s'agit plutôt de réfléchir à leur efficacité, leur efficience afin d'optimiser les pratiques et ne pas tomber dans le piège de la tradition ; cette fameuse façon de penser qui borne les gens à procéder toujours de la même façon puisque cela fonctionne bien depuis longtemps. La

compétence vaste, qui est traduite de l'anglais par « *expansive compétence* » permet au gestionnaire un moment de réflexion en ce qui a trait à la façon dont le travail est fait et à comment il peut améliorer ses pratiques. Elle considère également un aspect important qui fait un lien avec l'approche interprétative : les valeurs des employés ainsi que celles de l'organisation sont prises en compte. Plus encore, la compétence dite vaste propose d'exploiter le plein potentiel de chaque employé en engageant, de façon passionnée nous disent les auteurs, leurs propres valeurs et celle de l'organisation (Barge & Oliver, 2003). Les gestionnaires n'imposent donc pas les valeurs de l'entreprise à leurs employés ; ils ne leur demandent pas non plus de les mettre de côté. Ils tentent de les assembler, d'associer les valeurs personnelles de leurs subordonnés à celles de l'entreprise afin que chacun se retrouve dans ces valeurs et les intègre à leur mode de vie. Comme nous l'avons démontré à plusieurs reprises, l'approche interprétative adopte une perspective pluraliste dans sa vision de la réalité en considérant qu'il n'y a pas qu'une seule façon de concevoir la réalité dans laquelle nous vivons. Au-delà de la transmission de l'information d'un émetteur à un récepteur, il y a l'humain et ses valeurs, un contexte et une interprétation à chaque fois que l'on communique avec quelqu'un. C'est ce que l'approche interprétative affirme et cette deuxième dimension le concrétise en parlant de compétence vaste.

La troisième dimension de l'outil s'inscrit dans cette idée d'opter pour une approche positive et de valoriser le bon, le succès, la reconnaissance chez les employés. La compétence génératrice est cette habileté qui crée des systèmes qui promeut la reconnaissance individuelle et qui valorise la contribution à l'organisation (Barge & Oliver, 2003). Par système, on entend ces cadres de références qui, lors des conversations, sont dirigés par le gestionnaire et qui mettent l'emphase sur les aspects positifs du quotidien. Les auteurs ne parlent pas d'un système de récompenses et de punitions élaborées par les ressources humaines de l'entreprise par exemple. Il s'agit d'une façon de penser, d'une attitude vis-à-vis la gestion de ses subordonnés, d'une habitude de vie qui fait partie intégrante du cadre en entreprise. Valoriser l'autre dans son travail demande de le connaître assez pour savoir ses forces et ses faiblesses, ses limites, ses capacités, son potentiel et d'être en mesure de reconnaître ses efforts et sa contribution à l'organisation. Le

gestionnaire façonne sa réalité, la coconstruit avec ses subordonnés à l'aide de cadre de référence ; ces aspects correspondent bien avec l'approche interprétative.

La quatrième dimension, la compétence collaborative, est l'habileté du gestionnaire à créer des espaces propices à la conversation où les membres de l'organisation peuvent échanger des idées et travailler en collaboration. L'idée de l'outil est de favoriser un climat de communication sain qui met l'emphase sur les aspects positifs et d'inclure, au cœur même de l'outil, les conversations qui sont selon les auteurs un élément essentiel à la communication dans les organisations (Barge & Oliver, 2003). C'est cette quatrième dimension qui concrétise l'idée. Sans ces conversations entre membres de l'organisation, il n'y aurait tout simplement pas d'organisation. La conversation a donc cet aspect « organisant » où les employés, en communiquant entre eux, créent l'organisation. Il en va alors du gestionnaire de maintenir des cadres de référence, une structure, où chaque membre de l'organisation peut donner son opinion, proposer des solutions, collaborer au succès de l'entreprise sans se faire juger par ce qu'il dit ou ce qu'il pense. Cette perspective intersubjectiviste fait référence à l'approche interprétative.

#### D. Analyse performative du concept *Appreciative conversation*

Tableau 26 : Actes de discours du concept *Appreciative conversation*

Types de force illocutoire	Actes de discours
Engageant	S'engager à
Engageant	Convenir
Déclaratif	Approuver
Expressif	Approuver

Dans les quatre outils précédents, le verbe performatif « S'engager à » est énoncé pour illustrer l'engagement du gestionnaire dans la conversation. Nous distinguons ici « s'engager à » de « informer » en ce sens où les outils reliés à l'approche fonctionnaliste mettent l'emphase sur le processus par lequel circule le message dans l'organisation et les outils interprétatifs se concentrent plutôt sur les conversations, le sens, l'interprétation. Il

ne s'agit donc pas simplement d'informer les acteurs de l'organisation ; dans une approche interprétative, on y prend part. Voilà pourquoi ce verbe performatif revient une fois de plus dans cet outil. Il englobe les quatre dimensions de l'outil, il en est l'essence même. Sans cet engagement de la part du gestionnaire, *l'appréciative conversation* n'a tout simplement pas lieu d'être puisqu'au cœur de cet outil nous retrouvons les conversations (P.125).

Le deuxième verbe performatif est « Convenir ». Il fait référence à cet aspect de la deuxième dimension qui affirme que le gestionnaire prend en considération les valeurs, croyances, opinions, idées des acteurs de l'organisation afin d'exploiter le plein potentiel de ceux-ci. Il propose alors un cadre de référence qui inclut ses valeurs, croyances, opinions, idées et convient d'une marche à suivre. « Convenir », selon Vanderveken, c'est accepter réciproquement quelque chose comme nous l'avons démontré précédemment. Le terme important ici est « réciproque », puisqu'il énonce une entente mutuellement entre deux parties où personne n'est forcé et chacun le désire. C'est ce que fait le gestionnaire en tentant d'associer les valeurs personnelles, familiales, professionnelles des différents acteurs pour que chaque individu s'engage au quotidien dans l'organisation et s'y sente bien.

L'outil *appréciative conversation* met l'accent sur ce qui va bien dans l'organisation comme nous l'avons mentionné en introduction. Cette emphase mise sur les aspects positifs dans les situations de conversation au quotidien nous amène à concevoir le verbe performatif « Approuver » de Vanderveken sous sa forme déclarative et expressive. Nous avons déjà rapporté que sous sa forme expressive, « Approuver » c'est exprimer de l'approbation pour quelque chose en présupposant que cette chose est bonne. En son sens déclaratif maintenant, Vanderveken nous dit « Au sens déclaratif, approuver, c'est reconnaître qu'un état de choses est bon ou valide (condition sur le contenu propositionnel) en exprimant son approbation (condition de sincérité) » (Vanderveken, 1988). Les gestionnaires reconnaissent la contribution faite par les différents acteurs de l'organisation comme quelque chose de bon et de valide (le terme « valide » proposé comme quelque chose qui a de la valeur) et expriment leur approbation face à cette contribution. Plus encore, quand ils expriment cette approbation, ils présupposent que cette contribution est

bonne, d'où son sens expressif. Voilà pourquoi nous proposons les deux sens du verbe performatif « Approuver » pour décrire concrètement ces « conversations positives » (traduction de *appreciative conversation*).

Les verbes performatifs « S'engager à », « Convenir » et « Approuver » en son sens expressif impliquent chacun l'émetteur et le récepteur dans l'acte de discours. « Approuver », en son sens déclaratif, n'implique que l'émetteur.

### Thomas Klikauer et le concept de *Communicative Action*

Dans notre revue de la littérature, nous avons tenté de relever toutes les recherches significatives sur la communication managériale afin d'analyser de façon la plus exhaustive possible les actes de communication qui se dégagent de ces recherches. Nous terminons cette analyse avec un chercheur qui a apporté une contribution majeure dans la recherche sur les pratiques managériales en proposant de tout nouveaux concepts basés sur l'étude du langage.

Fondamentalement, cette approche ne s'insère ni dans une perspective fonctionnaliste ni dans une perspective interprétative, mais plutôt critique. Comme nous le démontre Klikauer, l'approche fonctionnaliste étudie la communication organisationnelle telle des outils contrôlés par les gestionnaires qui ont comme objectif de prédire et de contrôler le travail à l'intérieur de l'organisation tandis que l'approche interprétative étudie la communication organisationnelle comme un processus circulaire où des règles se négocient de façon mutuelle afin de comprendre, d'anticiper et de gérer les attentes (Klikauer, 2008). Klikauer propose, avec son concept de *Communicative action*, de démasquer ce qu'il appelle les « distorsions communicationnelles » en appliquant le concept du discours idéal (*Ideal speech*) inspiré de Habermas (Habermas, 1987). Cette perspective se concentre sur deux aspects essentiels de la communication : le discours et la relation sociale qu'il établit (Klikauer, 2008).



## A. L'outil

Klikauer étudie la communication managériale sous l'angle des travailleurs, des employés. Par le concept de « distorsions », il redéfinit la notion de pouvoir, qu'il qualifie d'inégal, d'asymétrique entre les gestionnaires et leurs subordonnés. « Distordre » un message, c'est le sortir de sa forme originelle. C'est lui prêter une intention autre que ce qui était prétendu à la base, c'est le dévier de son sens propre. Selon Klikauer, cette distorsion intentionnelle du message modifie la perception de celui-ci, ce qui peut conduire à une mauvaise interprétation « Les distorsions ont un impact sur le langage que nous utilisons » (Klikauer, 2008). L'outil qu'élabore Klikauer en est un d'évaluation. En effet, ce chercheur propose, à l'aide de quatre dimensions, d'analyser si la communication managériale répond aux critères du discours idéal ; si cette communication se veut vraie ou est remplie par des distorsions. Ce sont ces quatre dimensions que nous proposons d'analyser.

## B. Les dimensions

Tableau 27 : Analyse dimensionnelle de l'outil de Klikauer

Compréhensibilité	La direction communique-t-elle de manière exhaustive les questions liées au travail, afin que l'on puisse comprendre ce qui se passe réellement au niveau de l'entreprise et au-delà des frontières de celle-ci ? La communication managériale est-elle précise, inclusive, intelligible, complète, suffisamment large pour former une vue d'ensemble ?
Sincérité	La communication de la direction offre-t-elle la sincérité ? La communication est-elle faite de bonne foi ? N'y a-t-il pas de possibilités de manipulation ? La direction a-t-elle évité de tromper les gens ? La gestion conduit-elle à des décisions guidées et transparentes dans des conditions ?
Légitimité	La communication managériale est-elle légitime ? L'acceptation conduit-elle à une légitimation du managérialisme ? La revendication de la direction est-elle une légitimité cachée d'un jugement corporatif couvert par le professionnalisme ?
Honnêteté	La communication de la direction est-elle basée sur la vérité ? Peut-on croire et faire confiance en ce qui a été dit ? Y a-t-il des preuves à l'appui de leur affirmation ? Les preuves sont-elles suffisantes ? Est-ce que l'information offerte sur laquelle on agit aboutit à une décision véridique ou mensongère, même involontairement ?

## C. Analyse comparative de l'outil de Klikauer avec les autres outils interprétatifs

Avant d'en arriver à l'analyse des quatre dimensions, nous décrivons dans un premier temps les fondements du discours idéal selon Klikauer. Ensuite, nous définirons plus en détail le concept de « distorsions ». Finalement, nous analyserons les quatre dimensions de l'outil. Nous terminerons ce chapitre en expliquant pourquoi nous qualifions

les recherches de Klikauer dans une troisième approche et la pertinence qu'elle apporte à notre sujet de recherche.

Comme nous l'avons mentionné en introduction, les recherches de Klikauer sur la communication managériale sont élaborées sous le point de vue du travailleur et non du gestionnaire. Afin d'assurer une certaine uniformité dans notre travail de recherche, nous redéfinirons le terme « travailleur » utilisé par Klikauer pour désigner les autres membres de l'entreprise qui ne sont pas gestionnaire par « membre de l'organisation » pour le reste de l'analyse. Pour qu'un discours soit idéal selon Klikauer, il se doit de répondre à certains critères. Le premier réitère l'importance de l'aspect social de la communication en stipulant que tout processus orienté vers le discours idéal implique qu'au moins deux individus (qui ne sont pas perçus comme des objets de pouvoir du gestionnaire) se réunissent pour communiquer afin de parvenir à un accord véridique sur le sujet ; à un état de vérité (Klikauer, 2008). Toute communication, qu'elle soit idéale ou non, est par nature sociale. Communiquer avec nous-mêmes ne relève d'aucun acte de langage, d'aucune action entreprise, d'aucun signe ou symbole à utiliser pour se faire comprendre. À la base même du discours et des théories du langage, il y a cette intention de se faire comprendre par l'autre. Sinon, nous ne communiquerions tout simplement pas entre nous. La différence avec le concept du discours idéal, c'est que ceux qui communiquent entre eux le font d'une part avec une volonté qui leur est propre et d'autre part qu'il désire arriver à un accord véritable ; ils communiquent pour s'entendre. Cette distinction est très importante et viendra également caractériser tous les autres critères d'un discours idéal. Pour parvenir à un discours idéal, la communication entre les deux participants se doit d'être authentique, sérieuse, non-stratégique, non-déformée et non-trompeuse, et que l'aboutissement de cette communication, l'accord entre les deux parties, soit en mesure de refléter cela (Klikauer, 2008). Tels sont les caractéristiques du deuxième critère pour atteindre le discours idéal selon Klikauer. Cette façon de qualifier la communication, sans lui prêter des intentions manipulatoires, mal intentionnées, qui ne serviraient qu'à arriver à ses fins, vient établir les prémisses mêmes du discours idéal ; ce discours révélera les véritables intentions des participants. Les deux prochains critères d'un discours idéal sont en lien avec l'aboutissement de la communication, cet accord véridique et authentique entre tous les

participants. Tout d'abord, Klinkauer nous dit qu'un accord authentique est atteint par la seule force du meilleur argument. De plus, cette force du meilleur argument communément accepté par toutes les parties prenantes à la communication ne peut prévaloir que si elle n'est pas entravée (la communication) et libre de toute domination ; l'absence de toutes contraintes externes (managériales) et internes (une imitation inconsciente des relations de pouvoir) est vitale (Klinkauer, 2008). Ici, on ne parle pas de lutte de pouvoir ni de hiérarchie d'arguments où celui qui est le plus fort gagne. On dit qu'un accord authentique, une entente mutuelle et coconstruite lorsque des parties prenantes communiquent entre elles, va aboutir à un argument qui à lui seul inclut tous les arguments de ces parties prenantes. Il n'est pas question d'argumenter, de débattre, il est question d'innover, de travailler ensemble, de coopérer pour arriver à un argument commun. Le cinquième critère traite de la relation entre les participants à la communication. Dans une perspective de discours idéal, la relation qui s'établit entre tous les participants se doit d'être symétrique de sorte que les chances d'employer des actes de langages sont réparties de façon égale et que les contributions sont faites et évaluées sur le même pied d'égalité (Klinkauer, 2008). L'égalité des pouvoirs, concrétisée par l'usage des actes de langage selon Klinkauer, revient souvent dans ses propos. Le discours idéal ne peut être atteint que si la répartition des pouvoirs est égale pour chaque partie prenante. De ce fait, personne ne peut « distordre » les messages afin de manipuler, biaiser, modifier l'interprétation que les autres auront dudit message puisque personne n'a d'autorité sur l'autre. Cette perspective amène à concevoir la collaboration comme l'unique moyen d'arriver à ses fins ; ou plutôt aux fins mutuellement coconstruites et acceptées par chaque membre de l'organisation qui participe à la communication. Le discours idéal est alors atteint lorsque les actes de langages se basent sur des contributions constructives, compréhensibles, véridiques, sincères, légitimes et éthiques qui sont dirigées vers les autres et qui ont établi un accord commun (Klinkauer, 2008). Qu'est-ce qu'alors un acte de langage ? Tout discours ou tout langage peut être perçu comme un acte social et peut prendre différentes formes (Klinkauer, 2008). Les actes de langage induisent deux éléments primordiaux à la communication : l'un propose que celui qui parle dise quelque chose et en parlant, il fait également quelque chose. Nous avons déjà parlé de ces concepts en abordant les actes de discours de Vanderveken. Les actes de langage et le discours étant du domaine de la pragmatique, il y a de fortes corrélations entre

les notions de Klikauer et celle de Vanderveken. Les cinq actes de langage sont : assertifs, directifs, engageants, expressifs et déclaratifs tels que nous les avons définis en début de chapitre. Klikauer propose que non seulement chaque partie prenante à la communication ait droit à la même chance d'utiliser ces actes de langage, mais qu'ils se doivent également d'être inclusifs l'un envers l'autre ; ils doivent correspondre à ces caractéristiques. Tout au long de l'analyse, nous remarquons que Klikauer se concentre sur un seul des deux aspects de la communication : la relation. Le dernier critère aborde l'aspect contenu, qu'il définit comme suit « Finalement, le discours idéal est un processus qui ne fixe des paramètres que sur la forme de ce qui est communiqué et ne porte pas attention au contenu dans la mesure où celui-ci ne viole pas les conditions énoncées ci-dessus » (Klikauer, 2008). Le discours idéal ne se concentre donc pas sur le message, mais bien sur la relation entre les individus qui participent à la communication. Quand les fondements de la relation sont basés sur les critères d'un discours idéal, il va de soi que le contenu reflètera cette relation et répondra également aux critères du discours idéal.

Afin de parvenir à un discours idéal tel que proposé par Klikauer, les membres de l'organisation se doivent d'être en mesure de cerner les « distorsions communicationnelles ». Ce sont en effet les membres de l'organisation qui se doivent, comme dirait le chercheur, de démasquer les distorsions dans la communication des gestionnaires « Une distorsion communicationnelle peut être vue comme un produit de la relation dialectique entre l'idéologie — le *managérialisme* — et un intérêt matériel, la tendance vers des objectifs organisationnels, c'est-à-dire des profits. C'est un outil idéologique qui crée, maintient et renforce systématiquement le *managérialisme* » (Klikauer, 2008). Nous voyons que le concept de « distorsions communicationnelles » est directement lié aux gestionnaires d'entreprise qui l'utilisent pour arriver à leurs fins. Comment, dès lors, parvenir à détecter ces « distorsions communicationnelles » ? La réponse à cette question est l'outil et les quatre dimensions présentées par Klikauer. En analysant la communication des gestionnaires sous ces quatre principes (compréhensibilité, sincérité, légitimité, honnêteté), les distorsions communicationnelles peuvent être soulevées puis corrigées (Klikauer, 2008). Nous allons maintenant voir ces quatre dimensions plus en détail.

Les questions proposées par Klikauer pour définir les dimensions en point B sont des pistes de réflexion qui aideront à établir si oui ou non une communication est idéale en fonction des quatre principes. Voilà pourquoi nous les avons placés dans la case attitrée à la définition de la dimension. Le lecteur peut s'y référer pour bien cerner les propos qui suivent.

La première dimension qui permet d'évaluer si une communication provenant d'un gestionnaire relève du discours idéal ou non est le principe de compréhensibilité. Il est défini par l'absence d'ambiguïté et la confusion dans les propos. Si le gestionnaire utilise par exemple un jargon inconnu, ou s'il n'est pas clair dans ce qu'il dit, il se peut que cette communication soit une « distorsion ». Les membres de l'organisation peuvent alors se poser la question : qu'est-ce que cela signifie ? Est-ce que le sens est bien compris ?

La deuxième dimension est le principe de sincérité. Il se caractérise par l'absence de tromperie et d'incertitude lorsque le gestionnaire communique avec les autres membres de l'organisation. Le gestionnaire qui use de tromperie cache certaines informations, en valorise d'autres afin d'arriver à ses fins. Cette déformation de l'information amène les membres de l'organisation à se demander : pouvons-nous nous y fier (au gestionnaire ou à l'information qu'il véhicule) ?

La troisième dimension relève de la légitimité des propos. Le gestionnaire d'une organisation a souvent des responsabilités qui reposent sur ses épaules, il détient un rôle, un certain pouvoir. Cette dimension tente d'évaluer si la communication de ce gestionnaire concorde avec ses responsabilités, mais également s'il a le droit de communiquer de cette façon en fonction de son rôle dans l'organisation. Le gestionnaire est-il hors contexte quand il communique avec les autres membres de l'organisation ? Ses propos sont-ils justifiés ? Devons-nous accepter ce qu'il dit ?

La quatrième dimension qui permet l'évaluation du gestionnaire sous le concept du discours idéal est l'honnêteté. Cette dernière dimension est en lien avec la véracité de

l'information. Quand le gestionnaire communique avec les autres membres de l'organisation, on s'attend à ce que ce qu'il dit soit vrai. On peut alors se poser comme question : cette information est-elle valide, vraie ? Quelle information est manquante ? C'est cette dimension qui évalue si le gestionnaire ment ou non.

Comme le démontre Klikauer, les actes de langage peuvent s'intégrer à une approche fonctionnaliste ou à une approche interprétative. Un acte de langage peut servir à réifier la structure organisationnelle, diriger la communication afin d'atteindre des objectifs spécifiques, transmettre de l'information, mais également créer une réalité commune, faire participer, collaborer avec les autres membres de l'organisation. Avec les recherches de Klikauer, les actes de langage servent plutôt à démasquer la domination et les gestionnaires qui abusent de leur autorité auprès de leurs employés (Klikauer, 2008). C'est précisément cet aspect de la recherche de Klikauer que nous trouvons pertinent pour notre travail de recherche. La typologie des bons actes de communication du gestionnaire que nous tentons d'élaborer implique d'analyser ce que fait concrètement le cadre en entreprise à partir des outils qui servent à l'analyser sous les deux grandes approches dominantes de la recherche en communication managériale : l'approche fonctionnaliste et l'approche interprétative. Avec les actes de discours de Vanderveken, ou les actes de langage dont parle Klikauer, nous avons tenté d'attribuer à ces dimensions qui relèvent de la communication organisationnelle un acte communicationnel qui reflète un geste concret ; ce que fait le cadre dans son entreprise au quotidien. Klikauer, avec ses recherches, vient faire le pont entre tous les éléments de notre recherche : il donne une légitimité au choix que nous avons fait de prendre les actes de discours de Vanderdeken pour concrétiser les dimensions communicationnelles en actes de communication et il appuie nos propos du fait que la communication managériale ne doit pas être étudiée que sous l'approche fonctionnaliste. De plus, il conçoit que l'aspect relationnel de la communication n'est pas à négliger dans les outils d'évaluation de la communication du gestionnaire ; il élabore son propre outil d'évaluation en majorité sur l'aspect relationnel.

#### D. Analyse performative de l'outil de Klikauer

«Fondamentalement, les actes de discours reflètent toujours deux conclusions. Premièrement, celui qui parle dit quelque chose et deuxièmement, en parlant, cette personne fait également quelque chose. Le discours est donc parole et action en même temps. Les actes de langage résultent de la perception et de la réflexion. Ils émergent d'un comportement qui présente une caractéristique fondamentale de l'humanité — le fait que les actes humains sont essentiellement sociaux. L'être humain agit dans la mesure où il intériorise symboliquement ces actes sociaux. Les actes de langage et les actes sociaux ont donc la même valeur. Abandonner les actes de discours signifie tout d'abord d'abandonner la parole et l'action en société et deuxièmement d'abandonner le concept de société en soi. [...] Au travail, cet abandon équivaut à la négation des travailleurs qui sont réduits à des entités sans paroles » (Klikauer, 2008). Contrairement à une approche fonctionnaliste qui évalue le gestionnaire sous les concepts communicationnels de circulation, information, rétroaction ou une approche interprétative qui, quant à elle, évalue sous les concepts communicationnels de valeur, compréhension, sens et réalité sociale, l'outil de Klikauer, évalue éthiquement les actes de communication du gestionnaire.

#### 4.3. Interprétation des résultats et discussion

Nous avons décrit 13 outils d'évaluation de la communication au sein d'une organisation en analysant toutes les dimensions reliées à ces outils. L'objectif d'un tel travail était de mettre en évidence leurs dimensions et de bien établir les liens entre les différents outils et l'approche avec laquelle ils s'associent. Nous avons également transposé ces dimensions en actes de communication à l'aide des actes de discours de Vanderveken afin de comprendre ce qui était évalué dans la communication du gestionnaire, c'est-à-dire ses actes de communication. Nous avons enfin déterminé le caractère satisfaisant ou bon de ces actes en leur faisant subir le test du succès performatif des actes de communication. Il convient désormais de regrouper tous ces actes de communication et de tenter d'élaborer une typologie.



Tout d'abord, il faut savoir que chacun des usages qui découlent de la force illocutoire a son propre but illocutoire : le but assertif consiste à représenter comme actuel un état de choses ; le but engageant consiste à engager le locuteur à une action future ; le but directif consiste à faire une tentative linguistique pour amener l'allocutaire à faire une action future ; le but déclaratif consiste à accomplir une action par le seul fait de l'énonciation en se représentant comme accomplissant cette action ; le but expressif consiste à exprimer des états mentaux du locuteur et que ces cinq buts illocutoires sont les seuls possibles dans l'usage du langage (Vanderveken, 1988). Quand nous utilisons un acte de langage pour communiquer, nous pouvons avoir toutes sortes d'intentions. Cependant, le locuteur aura toujours l'intention de vouloir accomplir le but illocutoire qui correspond au contenu propositionnel exprimé. Par exemple, en s'exprimant (usage expressif), un locuteur peut faire de la peine à l'allocutaire, le choquer, le faire rire, etc. Par contre, le but primordial sera toujours d'exprimer un état mental. Suivant cette logique, le but illocutoire va déterminer également la direction d'ajustement des énonciations (Vanderveken, 1988). Cette direction d'ajustement, c'est en quelque sorte la relation qui s'établit entre le locuteur et l'allocutaire ; entre les mots et les choses, entre le langage et le monde. Il existe quatre directions possibles d'ajustement soit : des mots aux choses, des choses aux mots, la double direction d'ajustement et la direction d'ajustement vide (Vanderveken, 1988). La première direction, soit celle des mots aux choses, a comme objectif de représenter comment les choses sont dans le monde. Elle correspond au but assertif tel que décrit ci-dessus, soit représenter comme actuel un état de choses. Le contenu propositionnel correspondra également à la direction ; il reflètera un état de choses existant indépendamment dans le monde (Vanderveken, 1988). Pour citer quelques exemples de l'ouvrage de Vanderveken, les témoignages, les prédictions et les objections font partie des actes de discours ayant ce type de direction. La deuxième direction est à l'opposé, c'est-à-dire qu'elle a comme objectif de transformer le monde par l'action future du locuteur ou de l'allocutaire. La direction des choses aux mots concorde avec deux types de buts illocutoire ; tout dépend qui est responsable de cette transformation du monde. S'il s'agit du locuteur, le but illocutoire sera de type engageant puisque c'est celui-ci qui prend la responsabilité de transformer le monde de façon à ce qu'il corresponde avec le contenu propositionnel qu'il a mentionné. Si l'allocutaire est responsable de l'accomplissement du contenu

propositionnel afin de transformer le monde, on parle plutôt d'un but illocutoire de type directif. Bien entendu dans les deux cas, le contenu propositionnel doit refléter le but illocutoire qui consiste dans un premier cas à engager le locuteur à une action future ou, dans le deuxième cas, amener l'allocutaire à faire une action future. À titre d'exemple, nous citons les vœux, les recommandations, les promesses et les menaces (Vanderveken, 1988). Le troisième type de direction est la double direction d'ajustement. Elle propose que les choses s'ajustent aux mots et que par ce fait les mots s'ajustent aux choses. Ce sont les actes de discours ayant le but illocutoire déclaratif qui coïncide avec cette direction. En déclarant par exemple « Je vous déclare mari et femme ! », le prêtre transforme le monde avec les mots ; les deux êtres sont maintenant unis par les liens sacrés du mariage simplement par la force du contenu propositionnel. Ils ne seront désormais plus « conjoints », mais bien « mariés ». Or, les mots s'ajustent aussi au monde en fonction de cette déclaration. Finalement, la quatrième direction d'ajustement est la direction d'ajustement vide. Ici, l'objectif est tout simplement d'exprimer un état mental. On ne cherche ni à décrire le monde ni à le changer. De plus, il n'y a pas d'échec ou de succès. Les actes de discours qui sont en lien avec cette direction sont ceux qui ont un usage expressif et où le but expressif est d'exprimer des états mentaux (Vanderveken, 1988). Le but illocutoire est une composante d'une importance capitale pour notre travail de recherche puisqu'elle stipule que chaque verbe performatif correspond à un usage spécifique (le verbe performatif « informer » à un usage assertif) et que cet usage à un but illocutoire (l'usage assertif a un but illocutoire de représenter comme actuel un état de choses) tout en concordant avec une direction d'ajustement précise (l'usage assertif a une direction d'ajustement des mots aux choses).

Tableau 28 : Les actes de discours selon une approche fonctionnaliste et la fréquence

APPROCHE FONCTIONNALISTE		
Actes de discours	Type de force	Fréquence
Informer	Assertif	4
Relater	Assertif	3
Critiquer/Louer	Assertif	3
Approuver	Expressif	3
Confier	Assertif	2
Demander	Directif	2
Témoigner	Assertif	1
Conseiller	Directif	1
Rappeler	Assertif	1
Contester	Assertif	1
Complimenter	Expressif	1
Se plaindre	Expressif	1
Remercier	Expressif	1
S'engager à	Engageant	1
Répondre de	Engageant	1
Convenir	Engageant	1
Assurer	Engageant	1
Résigner	Déclaratif	1
Dire de	Directif	1
Désapprouver	Expressif	1

Le tableau ci-dessus représente, sous une approche fonctionnaliste, les actes de communication reliée aux sept outils et la fréquence à laquelle ils apparaissent dans les questionnaires analysés. Pour donner un exemple, l'acte de communication « informer » revient à quatre reprises dans les sept outils d'évaluation de la communication sous une approche fonctionnaliste. Il s'agit du même principe pour les 20 autres actes de communication. Sous une perspective communicationnelle nous pouvons donc affirmer qu'informer, relater, critiquer, louer, approuver, confier, rappeler, contester, témoigner, conseiller, demander, complimenter, se plaindre, remercier, s'engager à, répondre de, convenir, assurer, résigner, dire de et désapprouver tel que ces verbes ont été préalablement définis dans la section précédente sont ce qui est évalué dans les outils fonctionnalistes. Nous constatons que sept verbes ont une force assertive, quatre verbes ont une force

engageante, trois verbes ont une force directive, un seul verbe a une force déclarative et cinq verbes ont une force expressive.

*Tableau 29 : Les actes de discours selon une approche interprétative et la fréquence*

APPROCHE INTERPRÉTATIVE		
Actes	Type de force	Fréquence
S'engager à	Engageant	5
Définir	Déclaratif	4
Approuver	Expressif	3
Convenir	Engageant	2
Répondre de	Engageant	1
Poser une question	Directif	1
Approuver	Déclaratif	1

Ce tableau exprime, sous une approche interprétative, les sept actes de communication analysés dans les six outils interprétatifs et la fréquence à laquelle ces actes de communication apparaissent dans les questionnaires. Or, l'acte de communication « s'engager à » revient à cinq reprises dans les six outils d'évaluation de la communication sous l'approche interprétative. Il s'agit du même principe pour les six autres actes. Nous pouvons donc affirmer que sous une perspective communicationnelle, s'engager à, définir, approuver, convenir, répondre de, poser une question et approuver tel que ces verbes sont définis au chapitre précédent sont les actes de discours évalués dans les outils interprétatifs. Trois verbes ont une force engageante, deux verbes ont une force déclarative, un verbe a une force directive et un verbe a une force expressive.

La fréquence est une variable à prime à bord intéressante pour l'analyse des actes de communication puisqu'elle démontre concrètement l'importance accordée à ce qui est analysé dans les outils d'évaluation selon les deux différentes approches. De plus, cette emphase est directement en lien avec les prémisses de ces deux dernières approches. Comme nous le définit Vanderveken, « informer » c'est affirmer à l'allocataire qu'une proposition est vraie en présupposant que le locuteur ne le sait pas, « relater » c'est affirmer qu'il s'est produit ou qu'il vient tout juste de se produire (un évènement), « critiquer/louer »

c'est affirmer quelque chose en faisant ressortir les qualités ou les défauts de personnes ou de choses, « confier » c'est déclarer quelque chose de personnel généralement sous le sceau du secret et finalement, « demander » c'est demander à quelqu'un de faire quelque chose ou demander une réponse à une question. Tous ces actes de discours reviennent plus d'une fois dans l'analyse. À eux seuls, ils constituent la majeure partie des verbes performatifs qui sont représentés sous l'approche fonctionnaliste. Au chapitre 2 de ce travail de recherche, nous avons bien défini cette approche et les caractéristiques qui la composent. Nous nous permettons un bref retour pour bien expliquer notre propos. La transmission de l'information est au cœur de l'approche fonctionnaliste. Ceux qui adhèrent à cette conception de la réalité perçoivent l'organisation comme un système de traitement de l'information où chaque message qui circule a un point de départ et une destination. La rétroaction ne sert qu'à connaître la réaction du récepteur afin de valider s'il a bien reçu le message. Si nous comparons maintenant ces prémisses de l'approche avec les actes de communication analysés au chapitre précédent, nous y voyons une forte corrélation. « Informer » est l'acte de communication qui revient le plus souvent. Ce qui concorde avec une approche qui définit la transmission de l'information comme le point central de ses hypothèses de recherche. Également, « relatez », « confier » et « demander » relève de la circulation de l'information dans une organisation. « Critiquer/Louer » fait référence à la notion de rétroaction qui ne sert qu'à connaître la réaction du récepteur face à l'information qui lui est transmise.

Pour ce qui est de l'approche interprétative, nous constatons que « s'engager à » qui nomme la force illocutoire primitive d'engagement, « définir » qui consiste à fixer le sens et « approuver » en son sens expressif qui est défini selon Vanderdeken comme exprimer de l'approbation pour un état de choses en présupposant que cet état de choses est bon sont les actes de discours qui reviennent le plus souvent sous cette approche. L'intercompréhension, le sens, l'interaction et l'interprétation forment les quelques caractéristiques principales sous l'approche interprétative. Pour interagir, il faut nécessairement entrer en contact avec l'autre. « S'engager à » reflète bien cet aspect d'interaction avec l'autre dans la mesure où lorsqu'on entre en communication avec un interlocuteur, on s'engage dans une conversation avec lui. Ensuite, on tente d'interpréter

ce que l'autre dit, ce qui consiste en une définition mutuelle de la situation afin de fixer le sens et ultimement finir par « s'intercomprendre ». À la toute fin, nous validons la qualité de notre relation avec l'autre en approuvant ou non cette conversation. Nous voyons ici que l'approche fonctionnaliste met l'accent sur le contenu tandis que l'approche interprétative priorise la relation.

Plus intéressante encore est la fréquence à laquelle le type de force illocutoire reflète les caractéristiques des deux approches. Nous nous y attardons dans la section qui suit.

Tableau 30 : Type de force illocutoire selon la fréquence

ACTES DE DISCOURS									
ASSERTIF		DÉCLARATIF		ENGAGEANT		DIRECTIF		EXPRESSIF	
F.	I.	F.	I.	F.	I.	F.	I.	F.	I.
7	0	1	2	4	3	3	1	5	1
15	0	1	5	4	8	4	1	6	3

Ici, le tableau décrit les différents types de force illocutoire (assertif, déclaratif, engageant, directif, expressif) en les comparant avec les deux approches (F. pour fonctionnaliste, I. pour interprétative). La première ligne nous indique le nombre d'actes de discours selon le type de force illocutoire. Or, il y a dans l'approche fonctionnaliste (F.) sept verbes différents de type assertif, un verbe de type déclaratif, quatre verbes de type engageant, trois verbes de type directif et cinq verbes de type expressif. En ce qui a trait à l'approche interprétative (I.), il n'y a aucun verbe de type assertif, deux verbes de type déclaratif, trois verbes de types engageants, un verbe de type directif et un verbe de type expressif. La deuxième ligne comptabilise la fréquence selon le type de force illocutoire. À titre d'exemple, des sept verbes assertifs issus de l'approche fonctionnaliste, « informer » qui revient à quatre reprises compte pour quatre points, « relater » qui revient à trois reprises compte pour trois points, « critiquer/louer » qui revient à trois reprises compte également pour trois points, « confier » qui revient à deux reprises compte pour 2 points, « rappeler », « témoigner » et « contester » qui reviennent chaque une seule fois compte chacun pour un point ce qui fait un grand total de 15 points. Il en va de même pour les autres types de force

illocutoire de l'approche fonctionnaliste et tous les types de force illocutoire de l'approche interprétative. Nous avons décrit en début de chapitre les usages des forces illocutoires qui correspondent chacun à un but illocutoire. Fort intéressant de constater que sous une approche fonctionnaliste, il y a sept verbes performatifs avec un type de force illocutoire assertif qui totalisent 15 points des 30 au total. Si nous nous rappelons, l'usage assertif consiste à représenter comme actuel un état de choses. Lorsque l'on transmet de l'information, nous représentons à l'aide d'un contenu propositionnel un état de choses à un moment précis et cette information, qui est perçue comme tangible, circule dans l'organisation pour arriver à une destination précise. De plus, la direction d'ajustement qui est en lien avec l'usage assertif, celle qui va des mots aux choses et qui a comme objectif de représenter comment les choses sont dans le monde, coïncide bien avec la transmission de l'information. Quand l'on transmet une information, on tente précisément par un contenu propositionnel de décrire comment sont les choses dans le monde.

En ce qui a trait à l'approche interprétative, on dénote que huit des 17 points au total relèvent du type de force illocutoire engageant. Si on compare cet usage aux caractéristiques qui constituent l'approche interprétative, on y voit également des liens intéressants. D'une part, l'emphase mise sur l'intercompréhension dans la relation entre les acteurs de l'organisation correspond bien au but illocutoire de l'usage engageant : engager le locuteur à une action future. Aussi, la direction d'ajustement liée à cet usage est celle des choses aux mots. Sous un usage de type engageant, Vanderveken affirme que la responsabilité de cette transformation revient au locuteur. Or, nous avons démontré à plusieurs reprises que sous l'approche interprétative, la responsabilité quant à l'interprétation et à l'intercompréhension des messages revient au gestionnaire (que nous pouvons ici définir par le locuteur).

À la lumière de cette première analyse, nous sommes en mesure de répondre à l'une de nos questions de recherche à savoir ce qui est évalué dans les outils d'évaluation de la communication d'un point de vue communicationnel. Maintenant, nous allons concentrer notre analyse sur les actes de discours qui évaluent le gestionnaire.

## L'analyse de la performativité des actes managériaux

Nous venons d'analyser tous les actes de communication des deux différentes approches en utilisant la variable de la fréquence. Cela nous a permis de mieux comprendre quels actes de discours étaient priorisés selon les deux différentes approches. Nous avons également fait quelques liens entre les concepts rattachés à l'approche fonctionnaliste et interprétative et aux types de force illocutoire, à leur usage et à leur but illocutoire. Ainsi, nous avons pu faire ressortir quelques résultats, certes modestes, mais à tout de moins intéressants.

Au chapitre 3, nous avons expliqué le concept de force illocutoire et les cinq usages qui en découlent soit l'usage assertif, l'usage déclaratif, l'usage engageant, l'usage directif et l'usage expressif. Cependant, avant même d'accomplir un acte illocutoire, certaines conditions sont nécessaires. Les premières conditions que nous aborderons sont les conditions que l'on nomme conditions préparatoires. Celles-ci « servent à déterminer un type de conditions de succès spécial ayant trait aux présuppositions du locuteur dans le contexte d'une énonciation » (Vanderveken, 1988). En d'autres mots, lorsqu'un locuteur énonce quelque chose, les actes de discours qu'il choisit présupposent que ceux-ci sont vrais, mais également que le locuteur utilise les bons usages pour accomplir avec succès cet acte de discours. Tiré de l'ouvrage, cet exemple nous aidera à illustrer nos propos : un locuteur qui blâme l'allocutaire d'avoir fait quelque chose présuppose que cette action passée est mauvaise ou répréhensible. Les conditions préparatoires relèvent donc des présuppositions du locuteur. Les deuxièmes conditions que nous aborderons sont les conditions de succès. Vanderveken les définit comme « les conditions qui doivent être remplies dans un contexte d'énonciation pour que le locuteur réussisse à accomplir cet acte dans ce contexte » (Vanderveken, 1988). En somme, il existe deux valeurs à ces conditions de succès soit le succès ou l'insuccès et pour que l'acte illocutoire soit accompli avec succès, il se doit de répondre aux critères de conditions de succès dans le contexte d'énonciation d'un acte illocutoire. La première condition de succès est que le locuteur accomplit le but illocutoire (tel que mentionné plus haut) en lien avec le type de force illocutoire, sur le contenu propositionnel (ce qui est énoncé) avec le mode



d'accomplissement correspondant au type de force illocutoire et si ce contenu propositionnel satisfait les conditions sur le contenu propositionnel du mode d'accomplissement dans ce contexte. Le mode d'accomplissement d'une force illocutoire est tout simplement ce qui restreint les conditions d'accomplissement du but illocutoire en exigeant certains moyens ou façon spécifique d'accomplir ce dit but (Vanderveken, 1988). Cette définition, certes complexe, sera suivie d'un exemple pour illustrer le propos : si un locuteur tente d'accomplir un acte illocutoire tel qu'avertir quelqu'un. Cet acte illocutoire a un type de force illocutoire directif, il devra donc accomplir premièrement le but illocutoire correspondant à l'acte, c'est-à-dire « faire une tentative linguistique pour amener l'allocataire à faire une action future ». Le contenu propositionnel sera déterminé par l'avertissement posé à l'allocataire, le mode d'accomplissement ici serait d'attirer l'attention sur l'information qui consiste en un danger pour l'allocataire afin qu'il y prenne garde. La deuxième condition de succès est que le locuteur présuppose également les propositions déterminées par les conditions préparatoires (décrit ci-haut). Par exemple, alerter quelqu'un vient à avertir l'allocataire d'un danger pour que des mesures soient prises avec la condition préparatoire que le danger est imminent (Vanderveken, 1988). Finalement, la troisième condition est que le locuteur exprime avec un degré de puissance du mode d'accomplissement les états mentaux relatifs aux conditions de sincérité de ce mode d'accomplissement (Vanderveken, 1988). Pour donner un exemple, le verbe insister désigne l'acte illocutoire de tenter de faire faire quelque chose à l'allocataire avec persévérance et insistance, ce qui augmente le degré de puissance. Insister sans persévérance ni insistance, c'est tout simplement demander.

Le premier critère pour arriver aux « bons actes de communication » tel que nous l'avons mentionné au chapitre 2 de notre travail de recherche est la possibilité d'inclure l'autre dans la conversation. Or, lors de l'analyse des verbes performatifs au chapitre 3, nous avons pris le temps d'indiquer à la fin de chaque verbe s'ils incluent seulement l'émetteur ou si l'émetteur et le récepteur sont impliqués et les raisons de cette implication. Cette mention servira dorénavant à notre premier constat pour élaborer une typologie des « bons actes de communication » chez le gestionnaire. Mais avant, spécifions que pour nous, les termes « émetteur » et « récepteur » empruntés au domaine des communications et « locuteur » et

« allocutaire » qui relève du domaine de la linguistique sont identiques. Nous avons regroupé tous les verbes performatifs (ou actes de discours) des deux différentes approches et nous avons illustré à l'aide d'un tableau s'ils relèvent que de l'émetteur ou de l'émetteur et du récepteur. Le lecteur peut se référer à l'annexe A à la toute fin de ce travail pour voir les résultats. Après avoir noté tous les actes de discours des deux différentes approches qui impliquent le gestionnaire, nous arrivons aux résultats suivants présentés en deux tableaux :

*Tableau 31 : Actes de discours métacommunicationnel selon l'approche fonctionnaliste*

Approche fonctionnaliste			
Actes :	Oui	Non	Métacommunicationnel
Critiquer/Louer (A)		X	
Confier (A)		X	
Approuver (Ex)	X		X
Complimenter (Ex)	X		
Remercier (Ex)	X		
Assurer (En)	X		
Demander (Di)	X		
Dire de (Di)		X	
Confier (A)		X	

*Tableau 32 : Actes de discours métacommunicationnel selon l'approche interprétative*

Approche interprétative			
Actes :	Oui	Non	Métacommunicationnel
Répondre de (En)	X		
Convenir (En)	X		X
S'engager à (En)	X		X
Définir (Dé)		X	
Poser une question (Di)		X	
Approuver (Ex)	X		X
Approuver (Dé)		X	

Ces deux tableaux ont été conçus de la même façon ; ils ont toutefois leur approche respective. L'idée est de premièrement comprendre si l'acte de discours est bidirectionnel, c'est-à-dire qu'il suggère une communication entre le gestionnaire et un ou des subordonné(s) sous un principe d'échange conversationnel. S'ils le sont, un « X » est indiqué dans la colonne « Oui ». S'ils ne le sont pas, un « X » est marqué dans la colonne « Non ».

Cependant, nous ne voulions pas nous arrêter à une simple liste des actes de communication chez le gestionnaire qui est bidirectionnel ; qui suppose l'inclusion de l'émetteur et du récepteur lors d'une conversation. Nous avons dès le départ la prétention de proposer une nouvelle façon de faire de la bonne communication et que celle-ci soit à la fois efficace et éthique. Pour cela, il a fallu confronter ces actes de discours à un dernier critère : sont-ils métacommunicationnels ? Telle qu'elle est définie au chapitre 2 de notre travail de recherche, la métacommunication est une communication sur la communication. À ce stade, il ne s'agit plus de transmettre un contenu, mais de parler de ce contenu. Quand nous faisons cela, on se détourne de l'aspect contenu de la communication et on fait place à l'aspect relation. Démontrons ces propos à l'aide d'un exemple de la vie quotidienne : un couple se chicane. La femme reproche à l'homme X et l'homme reproche à la femme Y. « X » et « Y » sont dans cet exemple le contenu de la conversation dans un contexte de conflit. Après s'être calmés, l'homme et la femme décident de s'expliquer. Pour ce faire, la femme discute de « Y » et de comment elle s'est senti par rapport à ce que l'homme lui reprochait. L'homme, quant à lui, reviendra sur « X » en faisant de même. Nous voyons ici qu'en discutant de ce qui a été dit plus tôt lors de la chicane, l'aspect contenu n'est plus au premier plan, on tente désormais de reconstruire la relation, de s'entendre. Voici un bel exemple qui illustre une situation de métacommunication. Par contre, il faut savoir que la métacommunication est un concept qui va bien au-delà de la résolution de conflit. L'exemple ne sert qu'à bien démontrer le propos. Les « bons actes de communication » du gestionnaire auront cette même caractéristique qu'est de permettre une métacommunication inclusive entre les participants. Pour ce faire, pour chaque acte des deux tableaux ci-haut qui ont un « X » dans la colonne « Oui », nous nous sommes posés la question suivante : l'allocataire peut-il faire ou refuser de faire ce que l'acte de discours implique selon qu'il en a ou non les capacités, capacités que le locuteur s'est préalablement assuré que l'allocataire avait dès le départ ? Les résultats sont les suivants : pour l'approche fonctionnaliste, un seul des neuf actes de discours répond favorablement à la question. En ce qui a trait à l'approche interprétative, trois des sept actes de discours répondent au critère métacommunicationnel. Nous les décrirons dans les lignes qui suivent.

Approuver, en son sens expressif, est défini par Vanderveken comme « exprimer de l'approbation pour un état de choses (condition de sincérité) en présupposant que cet état de choses est bon (condition préparatoire) (Vanderveken, 1988). Il revient à trois reprises dans les outils fonctionnalistes, mais seulement deux de ces outils parlent du gestionnaire. Dans le ICA, il concrétise cette idée de fréquence d'approbation dans un temps donné afin de faire confiance à l'autre, notamment à son gestionnaire. Dans l'outil d'évaluation ComSat, il fait référence à la compréhension du gestionnaire par rapport aux problèmes dont l'employé fait face quotidiennement, mais également à l'écoute, à la confiance et à l'ouverture d'esprit quant aux idées des employés. Cet acte de discours revient également à trois reprises dans les outils de l'approche interprétative. Sous le concept de l'auteur pratique, « approuver » renvoie à parler *avec* les autres et non *aux* autres, d'écouter et d'être réceptif face à ce que les autres disent. Pour ce qui est du concept *Antenarrative*, il fait référence à l'expression d'une l'approbation favorable par rapport aux opinions, idées des autres. Finalement, l'outil *appréciative conversation* définit « approuver » par l'approbation du gestionnaire face aux contributions des autres acteurs de l'organisation. Exprimer de l'approbation pour un état de choses en présupposant celui-ci bon propose à prime à bord que quelque chose ait été dit ou fait. Puisque tout comportement est communication et que toute communication relève d'un comportement, nous ne faisons pas de distinction entre les deux concepts ; ce que les autres disent, c'est ce qu'ils font. Si nous communiquons notre approbation sur un état de choses qui s'est déroulé dans un passé donné, alors nous « métacommuniquons » sur cedit état de choses. Approuver ne relève plus du contenu, mais bien de la relation que partage le gestionnaire et son subordonné en ce sens où l'acte de discours consolide celle-ci de façon positive. Pour que cet acte soit réussi, il faut tout d'abord qu'il satisfasse aux trois conditions de succès tels que présenter un peu plus haut dans le texte. Premièrement, puisqu'il accomplit un acte de discours avec un type de force illocutoire expressif, il devra accomplir le but illocutoire en lien avec ce type de force, soit exprimer des états mentaux du locuteur. Cette condition fait le lien direct avec la condition de sincérité dite dans la définition ; le locuteur (ou gestionnaire) doit être sincère quand il exprime de l'approbation pour un état de choses qu'il présuppose bon. Sinon, l'acte illocutoire revient à un échec. Deuxièmement, le locuteur doit se conformer aux prédispositions déterminées par la ou les condition (s) préparatoire (s). Dans ce cas,

présupposer que cet état de choses est bon. Puisqu'approuver n'a pas de degré de puissance, nous ne tenons pas compte du troisième critère de condition de succès de cet acte illocutoire. Comprendre les problèmes que subissent au quotidien ses employés, être à l'écoute, faire confiance à ses subordonnés, démontrer une ouverture d'esprit quant à leurs idées sont des façons « d'approuver » ses subordonnés en priorisant la relation qu'entretient le gestionnaire avec eux. En somme, l'acte de communication « approuver » se classe parmi les « bons actes de communication » du gestionnaire.

Convenir, tel que défini par Vanderveken, c'est « accepter réciproquement cette chose ou s'entendre en vue de quelque chose. Convenir d'un moment ou d'un lieu de rendez-vous, par exemple, c'est s'engager mutuellement à être présent au lieu et au moment prévus (Vanderveken, 1988). Cet acte de discours est présent dans deux outils interprétatifs, soit le CED et *Appreciative conversation*. Dans le premier outil, il propose la prise en charge par le gestionnaire des objectifs interpersonnels et ceux reliés à la tâche, la proactivité dans la gestion des conflits et des malentendus et la négociation afin d'aboutir à un terrain d'entente. Dans le deuxième, il fait référence à la prise en considération des valeurs, croyances, opinions, idées des acteurs de l'organisation afin d'exploiter le plein potentiel de ceux-ci. C'est dans "accepter réciproquement" ou "s'entendre" que se trouve l'aspect de métacommunication inclusive. Pour arriver à s'entendre, il faut que tous les acteurs qui participent à la conversation s'accordent mutuellement sur une proposition. Pour aboutir à cet accord, il faut que chaque individu qui participe à la conversation explicite son point de vue, ses opinions, ses idées, ses craintes afin que tout un chacun soit à l'aise avec l'entente qui a été conclue ; il ne doit pas rester de non-dit. C'est ce que l'on énonce quand on parle de négociation afin d'arriver à un terrain d'entente, de proactivité dans la gestion des conflits, la prise en charge des objectifs de tout genre et la prise en considération des valeurs, croyances, idées et opinions de l'autre. Ici, il n'est pas question d'un gestionnaire qui transmet de l'information à ses subordonnés qui se doivent d'écouter et obéir à ce que le gestionnaire propose sans qu'il puisse exprimer leurs idées ou opinions sur le contenu propositionnel. Il s'agit d'un partage, d'un échange entre différents acteurs qui se considèrent égaux non dans leur fonction, mais dans leurs opinions et idées. Étant un verbe de type engageant, "convenir" se doit, pour être accompli avec succès, d'engager le

locuteur à une action future tel que son but le décrit. La direction d'ajustement, celle des choses aux mots, vient également appuyer cette conception de partage et d'échange dans la conversation. Le monde tel qu'il est s'ajuste en fonction des mots, et cette transformation se fait sous la responsabilité du locuteur tel que nous l'avons précisé plus haut, locuteur qui est en réalité le gestionnaire dans ces situations. Si nous supposons que le monde change en fonction du langage, c'est que le langage influence l'environnement qui nous entoure et si, comme nous l'avons mentionné dans l'acte précédent, nous ne faisons plus de distinction entre communication et comportement, si nous prétendons que dire c'est faire et bien nous pouvons affirmer que lors d'une conversation entre plusieurs acteurs, les gens disent des choses et que ces choses viennent changer l'environnement qui les entoure. Cette transformation de l'environnement n'est pas statique, elle évolue au terme de chaque interaction entre les différents acteurs d'une organisation et cette dernière relève du gestionnaire. "Convenir", c'est arriver à comprendre l'autre grâce à une discussion basée sur l'explicitation des idées, des valeurs et des opinions de chacun sans prohibition. Cet acte de discours est le deuxième "bon acte de communication" du gestionnaire.

"S'engager à" nomme tout simplement en français la force illocutoire primitive d'engagement », nous dit Vanderveken (Vanderveken, 1988). Ce troisième acte de discours qui représente un « bon acte de communication » est présent dans tous les outils d'évaluation de la communication sous une approche interprétative. Dans le premier outil, *Communication Evaluation and Development*, il caractérise le rapport communicationnel et est en lien avec les termes « construire » et « maintenir ». Dans la pratique réflexive, il fait référence à une séquence de communication où le gestionnaire propose un cadre conversationnel où les autres parties prenantes sont invitées à agir et interagir. Pour ce qui est du troisième outil, c'est-à-dire l'auteur pratique, l'acte de discours représente une série de comportements que le « bon » gestionnaire devrait suivre. Le quatrième outil qu'est le concept *Antenarrative* propose de définir l'acte de s'engager comme une façon de participer activement à la conversation en y incluant plusieurs points de vue, opinions, valeurs, croyances et idées. Finalement, le cinquième outil, le concept d'*Appreciative conversation*, aborde « s'engager » comme une façon de prendre part à la conversation. S'engager, c'est participer de façon active à une conversation où nous explicitons nos

points de vue afin d'arriver à un consensus et que tout le monde s'entende. Plusieurs de ces éléments se rapportent à la métacommunication inclusive en ce sens que celle-ci ne fait pas simplement supposer l'expression de l'autre, elle la prend en considération et laisse à cet autre la possibilité de commenter, de dire ce qu'il en pense. Il s'agit alors bien plus qu'une communication bidirectionnelle ; on s'ajuste à l'autre pour arriver à un accord mutuel après une série de commentaires les uns sur les autres. Pour que cet acte soit réussi, elle doit comme les deux autres répondre aux trois critères de succès des actes de discours de Vanderveken (Vanderveken, 1988). Tout comme « convenir », « s'engager à » est un verbe performatif de type engageant. Il doit donc dans un premier temps faire correspondre son contenu propositionnel au but illocutoire d'un usage engageant : engager le locuteur à une action future. Pour cet acte de discours, il n'y a pas de condition préparatoire et aucun degré de puissance. « S'engager à », c'est avant tout participer à une conversation de façon active en laissant tous les acteurs expliciter leurs points de vue. C'est également exprimer son approbation pour un comportement que l'autre a fait en supposant que ce comportement est favorable.

À la suite de la présentation des deux derniers verbes, « convenir » et « s'engager à », nous constatons qu'il y a plusieurs ressemblances entre ces deux actes de discours. Cela s'explique premièrement par le fait que ces deux verbes performatifs relèvent du même type de force illocutoire. Également, « s'engager à » exprime en français la force primitive d'engagement. Or, tous les autres verbes découlent de celui-ci. On distingue « convenir » qui caractérise une entente mutuellement partagée entre les différents acteurs qui participent à une conversation à « s'engager à » qui relève de la participation active des différents acteurs de l'organisation dans une situation de communication. Tous deux comportent ces qualificatifs qui définissent la métacommunication inclusive, ils l'abordent simplement sous un autre angle.

Tel que le mentionne Deetz dans ses recherches sur le managérialisme « Je voudrais suggérer que le managérialisme est une sorte de logique systémique, un ensemble de pratiques routinières et une idéologie, plutôt que l'émergence du contrôle par un groupe particulier. En fait, la preuve que les groupes de gestion ont acquis plus de contrôle est

mieux expliquée par la propagation du managérialisme que ce qu'il définit » (Deetz, 1992), l'idéologie derrière le concept de managérialisme et le sujet dont il parle, le manager avec toutes ses présomptions de pouvoir et de contrôle, est tellement répandu dans les cultures d'entreprise que les outils qui servent à l'évaluer, notamment ceux qui évaluent sa communication, sont construits en prenant en considération ses présomptions. Or, il est tout à fait naturel de constater que ces outils répondent de façon favorable aux gestionnaires en présupposant qu'ils ont le plein contrôle de leur communication et que c'est aux subordonnés de s'adapter, écouter, lire et traiter l'information de façon convenable. L'approche interprétative propose d'autre façon de considérer le gestionnaire, mais bien que ces différentes façons reconsidèrent les pratiques routinières du gestionnaire et priorise la relation quant au contenu, il ne s'agit que d'idées ou de concepts qui ne proposent aucune façon concrète d'évaluer celui-ci sous cet angle. L'outil de Klikauer évalue cette « véritable communication, celle qui est métacommunicationnelle et inclusive, à l'aide de quatre dimensions, mais difficile de mettre cet outil d'évaluation de la communication en pratique dans les organisations.



## Chapitre 5 : Conclusion

Deux éléments particuliers limitent cette recherche : la nature des outils d'audit et la quantité plus ou moins diversifiée de ceux-ci. Bien que cette recherche tente d'analyser les outils d'évaluation de la communication du gestionnaire, elle ne s'est concentrée que sur un type d'outil : les questionnaires. Ils sont, en effet, une partie importante de l'audit de la communication, mais ils ne sont pas les seuls outils utilisés. L'entrevue et l'entretien de groupe viennent souvent les compléter. Ces deux derniers permettent d'approfondir la recherche et de pousser plus loin la réflexion dans ce travail d'audit en comparant les données quantitatives (recueillies dans les questionnaires) et les données qualitatives (recueillies dans les entrevues et les entretiens de groupe). Il aurait fallu également, afin de faire une analyse complète de l'audit de la communication, recueillir des données sur les entrevues et les entretiens de groupe. Il y a dans les données qualitatives des informations importantes, non négligeables sur la communication en générale dans les organisations et sur la communication des gestionnaires. Également, nous aurions pu analyser des dizaines d'autres outils qui évaluent la communication dans les organisations. Dans la cadre de ce travail de recherche, nous avons sélectionné les plus utilisés ou du moins, ceux qui ont fait leur preuve. Cette sélection arbitraire a cependant un impact direct sur les résultats obtenus dans notre travail ; ajouter ou enlever un seul outil et toutes les données auront changées.

Suite à l'analyse et à l'interprétation des résultats que nous avons étayé le long de ce mémoire, nous nous permettons de proposer aux gestionnaires quelques recommandations :

1. Puisque les gestionnaires agissent comme leader dans leurs organisations et qu'ils sont une source d'inspiration, ils se doivent de montrer l'exemple. Leur influence peut en effet s'étendre au-delà de l'organisation jusqu'à la société dans laquelle il évolue. Or, les trois « bons actes » de communication s'inscrivent dans une perspective éthique, même pragmatique et permettent une saine gestion des employés en prenant en compte non seulement l'information transmise, mais également la relation qui se crée à travers cette communication. L'écoute, l'ouverture d'esprit, l'acceptation des idées et des opinions de l'autre sont quelques

pratiques exemplaires qui permettront aux gestionnaires d'améliorer le climat organisationnel de l'entreprise et de laisser une empreinte que leurs collaborateurs pourront mettre utilement en pratique dans leurs carrières et dans leurs différentes pratiques sociales.

2. Arriver à une entente concrète et dans laquelle tout le monde trouvera son compte, une entente où chaque acteur aura eu son mot à dire fait également partie des bonnes pratiques qui ressortent dans les données analysées. Adopter une approche proactive quant à la communication, la « nourrir » de façon constante, soutenue, c'est-à-dire aller de l'avant et poser des questions aux employés afin de bien comprendre leurs idées, opinions, enjeux et propos. Se placer dans les conditions qui permettent de communiquer de façon horizontale avec ses employés afin d'orienter la conversation vers un consensus et non un ordre ou une commande sont également des exemples de bonnes pratiques que le gestionnaire peut adopter afin d'améliorer la communication au sein de son unité.

Nous arrivons au terme de notre travail de recherche sur les bons actes de communication du gestionnaire. Suite aux quatre analyses effectuées, nous avons été en mesure, tel que nous l'avions préalablement exposé en introduction, de proposer une nouvelle façon ou de nouvelles catégories pour évaluer le cadre en entreprise en plus d'offrir aux gestionnaires une manière d'agir, de se comporter, de façon éthique. Ces bons actes sont le reflet d'actes de discours qui incluent l'autre dans la conversation. Plus encore, ces actes se conforment aux critères d'une métacommunication inclusive ; celle-ci se définit comme la façon la plus satisfaisante de communiquer selon nos présomptions. Nous ne prétendons pas avoir fait le tour du sujet. Nous avons simplement l'intention de poursuivre un travail déjà entamé par des chercheurs qui, comme nous, désirent repenser la façon d'évaluer la communication des gestionnaires en entreprise. Travail qui, nous le constatons maintenant, consiste principalement à communiquer. Arriver à dégager quelques pratiques communicationnelles qui serviront à améliorer le climat organisationnel consistait en une lourde tâche. C'est bien humblement, à la lumière de nos analyses, que nous vous proposons ces quelques comportements. Avec de ce que nous venons de démontrer, nous

croyons fortement qu'intégrer ces comportements au quotidien améliorera le climat organisationnel entre les différents acteurs, notamment les gestionnaires et leurs subordonnés. La recherche ne cesse d'évoluer sur les concepts pour définir le cadre en entreprise. Dans une ère où il ne fait pratiquement que communiquer, la façon d'évaluer cette communication devrait refléter cette « bonne » façon de communiquer, c'est-à-dire de façon efficace et éthique. Maintenant que notre pierre est bien apposée sur l'édifice, nous invitons d'autres chercheurs à venir poser la leur afin qu'ensemble, nos connaissances nous propulsent vers des nouvelles découvertes.

## Bibliographie

- Barge, J. K. (2004a). Antenarrative and managerial practice. *Communication Studies*, 55(1), 106-127.
- Barge, J. K. (2004b). Reflexivity and managerial practice. *Communication Monographs*, 71 (1), 70-96.
- Barge, J. K., & Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28(1), 124-142.
- Brummans, B., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 173-194.
- Christensen, S., & Westenholz, A. (1999). Boards of directors as strategists in an enacted world—the Danish case. *Journal of Management and Governance*, 3(3), 261-286.
- Comte-Sponville, A. (1997). 8. Morale ou éthique ? *Perspectives critiques*, 3, 183-205.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. *Handbook of organizational culture and climate*, 4, 1032-1045.
- De Gaulejac, V. (2005). La société malade de la gestion : Seuil Paris.
- De Gaulejac, V., Bonetti, M., & Fraisse, J. (1989). *L'ingénierie sociale* : Syros/Alternatives.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*: SUNY press.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2012). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits* : Guilford Press.
- Floris, B. (1996). La communication managériale. *La modernisation symbolique des*.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication : An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2 (2), 245-282.
- Habermas, J. (1987). The theory of communicative action (Volume 2). *Boston : Beacon*.
- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory and practice*: Routledge.
- Johnson, C. E. (2009). Introducing followership into the leadership classroom: An integrative approach.
- Jones, D. (2002). The interpretive auditor: reframing the communication audit. *Management Communication Quarterly*, 15 (3), 466-471.
- Jones, D., & Stubbe, M. (2004). Communication and the reflective practitioner: A shared perspective from sociolinguistics and organisational communication. *International Journal of Applied Linguistics*, 14(2), 185-211.

- Katambwe, J. M. (2017). Is there an ethic for the communicative constitution of organizations?: Towards a constitutive responsibility
- Klikauer, T. (2008). *Management Communication : Communicative Ethics and Action*: Springer.
- Koehler, J. W., Anatol, K. W., & Applbaum, R. L. (1976). *Organizational communication : Behavioral perspectives* : Holt, Rinehart and Winston NY.
- Laramée, A. (1989). *La communication dans les organisations : une introduction théorique et pragmatique* : Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Mintzberg, H. (1984). *Manager au quotidien* : Les éditions d'organisation.
- Mucchielli, A. (2005). *Étude des communications : information et communication interne : Pour de nouveaux audits* : Armand Colin.
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y.-T., Chen, I.-H., Lee, A. Y., & Chung, A. (2010). Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work? *Journal of Business Ethics*, 97(4), 599-611.
- Putnam, L. L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*: Sage Publications Thousand Oaks, CA.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.
- Schütz, A. (1998). *Éléments de sociologie phénoménologique* : Editions L'Harmattan.
- Seeger, M. W. (1997). *Ethics and organizational communication*: Hampton Pr.
- Shotter, J., & Cunliffe, A. L. (2002). Managers as practical autho. *Management and language: The manager as a practical author*, 15.
- Vanderveken, D. (1988). *Les actes de discours : essai de philosophie du langage et de l'esprit sur la signification des énonciations* : Editions Mardaga.
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation? *Sociologie du travail*, 3-25.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1972). Une logique de la communication.
- Weick, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- Welch, J., & Byrne, J. A. (2001). *Ma vie de patron : le plus grand industriel américain raconte* : Village mondial.

# Annexes

## Annexe A

Tableau 33 : L'inclusion de l'émetteur et du récepteur dans les actes de discours

APPROCHE FONCTIONNALISTE			APPROCHE INTERPRÉTATIVE		
Verbes	Émetteur (locuteur)	Émetteur/Récepteur (locuteur et allocataire)	Verbes	Émetteur (locuteur)	Émetteur/Récepteur (locuteur et allocataire)
Informé	X		S'engager à		X
Relater	X		Définir	X	
Rappeler	X		Approuver		X
Critiquer	X		Convenir		X
Louer	X		Répondre de		X
Confier	X		Poser une question	X	
Conseiller	X		Approuver	X	
Demander		X			
Approuver		X			
Complimenter		X			
Se plaindre*		X			
Remercier		X			
Témoigner	X				
S'engager à		X			
Répondre de		X			
Convenir		X			
Assurer		X			
Résigner		X			
Contester	X				
Dire de	X				
Désapprouver		X			

*\*Pour que l'émetteur et le récepteur soient inclus avec le verbe performatif « se plaindre », il faut que l'émetteur se plaigne de quelqu'un (le récepteur) et non d'un état de choses.*

## Annexe B

### The International Association Survey (ICA)

#### 1) Être informé

La qualité de mon travail

Mes tâches

Les règlements et les lois de l'organisation

Le salaire et les avantages sociaux

Comment la technologie affecte mon emploi

Les erreurs et les échecs de mon organisation

Comment je suis évalué (jugé)

Comment les problèmes reliés à mon emploi sont pris en charge

Comment les décisions de l'organisation qui sont prises affectent mon emploi

Les promotions et les opportunités d'avancement dans l'organisation

Les nouveaux produits, service, programme de développement dans mon organisation

Comment mon emploi est relié aux opérations totales de l'organisation

Les problèmes spécifiques auxquels font face les gestionnaires

#### 2) Informer

Faire des rapports de ce que je fais comme travail

Faire des rapports reliés aux problèmes de mon travail

Faire des rapports de ce que je pense que mon emploi me demande

Se plaindre de mon emploi

Se plaindre des conditions de travail

Faire des requêtes d'information nécessaire à mon emploi

Évaluer les performances de mon supérieur immédiat

Demander des explications plus claires pour effectuer une tâche

#### 3) Faire un suivi

#### 5) Recevoir l'information au bon moment

#### 6) Faire confiance à ses collègues de travail

Faire confiance à son supérieur immédiat

S'entendre avec ses collègues de travail

Mon supérieur immédiat est honnête avec moi

(Écouter) Mon supérieur immédiat m'écoute

Parler des choses qui ne vont pas bien avec mon supérieur immédiat

Se faire complimenter pour son travail par son supérieur immédiat

Faire confiance à la direction générale

S'entendre avec son supérieur immédiat

S'entendre avec la direction générale  
Influencer les opérations dans mon unité ou mon département  
Avoir un mot à dire sur les décisions qui affectent mon travail  
Participer à l'accomplissement des objectifs de l'organisation

## Annexe C

### The Communication Satisfaction Questionnaire (ComSat)

Être informé

Reconnaitre les efforts de l'employé

Rapporter la façon que les problèmes reliés à mon emploi sont pris en charge

Être compris par mon supérieur

Communiquer afin de motiver les employés à atteindre leurs objectifs

Être écouté par son supérieur

Le supérieur porte attention à moi

Mes collègues ont de bonnes habiletés communicationnelles

Être guidé dans la résolution des problèmes reliés à mon emploi

Comment je m'identifie aux communications de l'organisation

Comment les communications de l'organisation sont intéressantes et utiles

Mon supérieur me fait confiance

Recevoir l'information à temps pour faire mon travail

Comment les conflits sont gérés de façon appropriée à travers les bons canaux

l'ouverture d'esprit de mon supérieur (ouvert aux idées)

Communiquer avec les autres employés de façon juste et libre

Les pratiques communicationnelles sont adaptées aux situations d'urgence

Mon groupe de travail s'entend bien ensemble

Les rencontres d'équipes sont bien organisées

Les directives et les rapports transmis sont concis et clairs

Les attitudes vis-à-vis la communication dans l'organisation sont en santé

La communication informelle est active et précise

La quantité d'information diffusée est correcte

Manager :

Les employés sont réceptifs aux communications/directions qui viennent de la direction

Les employés anticipent mon besoin d'information

Je peux éviter d'être surchargé d'information

Les employés sont réceptifs aux évaluations, suggestions et à la critique

Les employés se sentent responsables d'initier une communication vers le haut efficace



## Annexe D

### Critical Communication Experience Survey

Effective incidents :

#### **Information reliée à l'emploi :**

- Familiariser les nouveaux employés avec leurs nouvelles tâches
- Expliquer de façon claire et détaillée
- Recevoir des louanges
- Corriger les erreurs de façon correcte et aidante (utile)
- Donner des informations qui aident à résoudre les problèmes
- Évaluer de façon critique et utile (critical and helpful evaluation)
- Donner de la reconnaissance aux employés : Louer

#### **Situations personnelles :**

- Comprendre les situations personnelles, les procédures, etc.
- Être concerné par rapport aux maladies, ne pas mettre de pression

#### **Transfère d'emploi**

- Aider (un employé pour un transfert d'emploi)

Ineffective incidents :

#### **Faire un suivi :**

- Faire une requête pour des fournitures : dois redemander 3 mois plus tard
- Suggestions faites pour augmenter l'efficacité : ne jamais quitter le bureau
- Un superviseur demande de parler à un autre opérateur (passe par plusieurs autres opérateurs) à propos d'un problème : pas fait
- Demande à un superviseur à propos d'un service et de l'équipement : attends plus de 2 mois pour une réponse, dois demander encore.
- Questionner à propos des critères qui seront utilisés pour l'évaluation : Aller voir le superviseur immédiat, prennent 2 semaines pour une réponse
- Questionner à propos d'une erreur de calcul : après 1 semaine, redemande et après 3 semaines abandonne
- Essaye de faire un rapport à son supérieur : essaie 3 fois, mais aucune réponse du supérieur, le supérieur reçoit l'information de quelqu'un d'autre
- 2 incidents : Un client fait une plainte, aucun suivi fait par le supérieur à son employé

#### **Suivi inefficace :**

- Aucune reconnaissance ou louange faite pour l'éloge reçu
- Supérieur réprimande un subordonné mais n'explique pas pourquoi
- Suivi fait pour corriger une erreur de jugement (d'un supérieur à son subordonné) de façon à étouffer/réprimer l'initiative
- Suivi fait à un subordonné au mauvais temps et au mauvais
- Supérieur n'écoute pas et ne répond pas à une question à propos d'une évaluation

#### **Transfère d'emploi et promotion :**

Demande personnelle (un employé) à propos d'un transfert, après un mois demande encore, aucune tentative faite pour par le superviseur pour aider l'employé  
Les standards de performance requis pour une promotion/un transfert sont une barrière artificielle il n'y a pas d'appel d'offres comme dans les autres départements  
Superviseur refuse de parler de transfert, l'employé doit aller à un plus haut niveau pour avoir des recommandations, encore rien n'a été fait par le supérieur

**Canal mal utilisé :**

Superviseur écoute le bavardage de la direction générale et tire des conclusions de ce qu'il a entendu (pas professionnel)

**Formation inadéquate :**

Pas assez de formation pour un nouvel emploi, l'employé réprimande le manque de travail

**Insatisfaction générale :**

Stress par les gestionnaires parce qu'ils sont sur la course, aucunement concerné par la courtoisie et la précision/exactitude, ils ne peuvent combiner la vitesse et la serviabilité aux clients  
2 incidents : Sondage fait dans l'entreprise quant à l'inefficacité des communications, sondage vague, hors de propos et aucun changement n'a été effectué

**Role :**

Clair ou non, confus ou non, informé ou non à propos des rôles dans l'organisation  
Différence entre le rôle que tu as et celui que tu devrais avoir  
Performer ou non adéquatement par rapport à ton rôle

**Information adéquate :**

Présence ou absence d'information  
quantité d'information adéquate ou non  
Ponctualité de l'information (adéquat ou non)  
Information claire ou non  
Information utile ou non  
Exactitude de l'information ou non

**Usage approprié du langage :**

Utilisation correcte ou non des mots

**Suivi (Feedback) :**

Présence ou absence de feedback  
La quantité de feedback adéquate ou non  
La ponctualité du feedback adéquat ou non  
la clarté du feedback ou non  
l'utilité du feedback  
l'exactitude du feedback ou non

**Canaux :**

Présence ou absence de canaux  
La fréquence de l'usage  
Choix des canaux appropriés

La qualité opérationnelle du canal (ex : le téléphone est brisé, ça griche, etc)

**Participation dans la prise de décision et à la résolution de problème :**

présence ou absence de participation

la quantité de participation suffisante ou non

La ponctualité de la participation adéquate ou non

l'utilité de participer

**Perception des relations interpersonnelles :**

aimer ou non ses collègues de travail

Similitude ou non de l'expérience antérieure des collègues

Le degré de support dans la relation

Hostilité ou amitié entre collègues

Le degré d'encouragement ou de blocage du flot de messages (vers le haut ou le bas)

Coopérative ou non avec les collègues de travail

**Compétence communicationnelle personnelle :**

Bon/mauvais pour écouter

Bon/mauvais pour parler

Bon/mauvais pour écrire

Bon/mauvais pour lire

Annexe E

The Organizational Culture Inventory (OCI)

Les 12 cultures en trois catégories :

**Constructive styles**

Achievement culture

Caractérise une organisation qui fait bien les choses

Valorise les membres qui se fixent et accomplissent leurs objectifs

Fixer des objectifs réalistes qui représentent un défi

Établir des plans pour y arriver

Percevoir ces objectifs de façon enthousiaste

Les problèmes sont résolus de façon appropriée

Self-actualizing culture

Valorise la créativité, la qualité avant la quantité, l'accomplissement de la tâche et le développement personnel

Encourager les employés à trouver du plaisir dans le travail

Se développer

Prendre part à de nouvelle activité

Affiliative culture

Place en plus haute priorité les relations interpersonnelles constructives

Il est attendu des membres qu'ils soient aimables (friendly), ouverts et sensibles (sensitive) à la satisfaction de leur groupe de travail.

Promouvoir une communication ouverte, la coopération, et la coordination des activités de façon efficace.

### **Passive/defensive styles**

#### Approval culture

Entreprise où les conflits sont évités et les relations interpersonnelles sont plaisantes, du moins de façon superficielle.

Les membres sentent l'obligation d'être en accord avec, de gagner l'approbation de, d'être comme, les autres

#### Conventional culture

Conservatrice, traditionnelle et contrôlé par la bureaucratie

Entendu que les membres se conforment aux règles, les suivent et font une bonne impression

#### Dependent culture

Contrôlé par la hiérarchie et non participative

Amène les membres à faire simplement ce qu'on leur dit

#### Avoidance culture

Ne récompense aucun succès, mais punis les erreurs

Amène les membres à passer leurs responsabilités aux autres pour ne pas se faire punir pour leurs erreurs

### **Aggressive/defensive styles**

#### Oppositional culture

Où la confrontation prévaut et le négativisme est récompensé

Les membres gagnent du statut et de l'influence en critiquant et en opposant les idées des autres afin de prendre des décisions sûres.

#### Power culture

Une structure non participative des organisations basée sur l'autorité inhérente des positions des membres.

Les membres croient qu'ils seront récompensés en prenant en charge et en contrôlant les subordonnées

#### Competitive culture

Où gagné est valorisé et surpassé l'autre est récompensé

Cadre gagnant-perdant/on travail contre au lieu d'avec

#### Perfectionistic culture

Le perfectionnisme, le souci du détail et le dur travail « dans l'intérêt de » sont valorisés

Les membres sentent qu'ils doivent éviter toute erreur, suivre la trace de tout et travailler de longues heures pour atteindre les objectifs visés

## Annexe F

Organizational Communication Development audit questionnaire (OCD)

Êtes-vous satisfait ou non avec la communication et avec la disponibilité de l'information dans votre organisation ?

Quelle quantité d'information recevez-vous à propos de votre travail de ces personnes maintenant ?

Quelle quantité d'information désirez-vous recevoir/avez-vous besoin d'avoir de... ?

Quelle est la quantité d'information que vous recevez maintenant à propos de cet item relié à l'emploi... ?

Quelle est la quantité d'information que vous aimeriez recevoir ou que vous avez besoin à propos de ces items... ?

J'aimerais voir la communication s'améliorer... ?

Êtes-vous satisfait ou non avec ces différents aspects de votre emploi... ?

Utilisez-vous une base de données informatique ou un système de communication dans votre travail ?

Dans une journée typique, notez le pourcentage que vous attribuez à...

Une question qui porte sur votre comportement communicationnel général, pas nécessairement relié à l'emploi... ? (Aime être avec les gens, aimez bien être seul également, de la difficulté à exprimer ses pensées)

## Annexe G

Organizational Communication Scale (OCS)

Est-ce que vous vous sentez libre de discuter avec votre supérieur immédiat des problèmes et difficultés que vous avez à votre travail sans mettre en péril votre position ou qu'il en tienne compte contre vous plus tard ?

En général, à quel point vous sentez que votre supérieur immédiat peut faire pour pousser votre carrière dans cette organisation ?

Comment c'est important pour vous de progresser (upward) dans cette organisation ?

Dans quelle mesure pensez-vous qu'il est souhaitable dans votre organisation d'être fréquemment en contact avec d'autres personnes au même niveau d'emploi ?

Pendant votre travail, quel pourcentage de votre temps est pris pour contacter vos supérieurs

Pendant votre travail, quel pourcentage de votre temps est pris pour contacter vos subordonnées

Pendant votre travail, quel pourcentage de votre temps est pris pour contacter vos collègues au même niveau d'emploi (same job level)

Quand vous recevez de l'information d'une des sources suivantes (supérieur, subordonné, collègues) à quel point vous estimez cela utile habituellement

Quand vous transmettez de l'information à votre supérieur immédiat, combien de fois vous résumez en mettant l'emphase sur les aspects importants et minimisant les aspects peu importants

Du total d'information que vous recevez au travail, combien vous en transmettez à votre supérieur immédiat

Avez-vous déjà ressenti que vous recevez plus d'information que vous pouvez utiliser de manière efficace

Faites une marque en dessous de la face qui exprime comment vous vous sentez par rapport à la communication en général, incluant la quantité d'information que vous recevez, le contact avec votre supérieur et les autres collègues, la précision (accuracy) de l'information disponible, etc.

Du total de fois où vous vous engagez dans une communication au travail, quel est le pourcentage du temps associé à ces méthodes (Écrit, face-à-face, Téléphone, autre)

