503
199
235

Université des Sciences et Technologies de Lille
Institut d'Administration des Entreprises

LES PRATIQUES DISCURSIVES DES DIRIGEANTS

Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion
par

GREGORY GAMOT

JURY:

Directeur de recherche:	Monsieur Jean-Pierre Debourse Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille
Rapporteurs:	Monsieur Jacques Girin Directeur de Recherche CNRS, Ecole Polytechnique de Paris
	Monsieur Pierre Louart Professeur, Université de Toulouse I
Suffrageants:	Monsieur Alain Desreumaux Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille
	Monsieur Alain Lempereur Professeur, ESSEC de Cergy Pontoise Co-directeur de recherche

Lille, le 16 décembre 1997

SCD LILLE 1
D 030 306579 2

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

La liste des personnes qui m'ont aidé au cours de ce travail est longue. Je tiens en premier lieu à remercier tout particulièrement le **Professeur Jean-Pierre DEBOURSE**, qui m'a depuis le début, donné les moyens de réaliser cette thèse, et accordé sa confiance sans faille d'un bout à l'autre de ce travail. Sans cette confiance et sans son support, à n'en pas douter, ce travail n'aurait jamais été achevé.

Le **Professeur Alain LEMPEREUR,** de l'ESSEC, m'a de plus soutenu et aidé dans la phase de rédaction de cette thèse. En tant que spécialiste de la rhétorique et de l'argumentation, ses conseils ont été de grande valeur, même s'ils m'ont contraint à me plier régulièrement aux règles de la dialectique.

Je remercie en outre les dirigeants qui ont bien voulu se prêter à l'exercice, ainsi que les observateurs qui m'ont aidé à élaborer la représentation défendue ici des pratiques discursives des dirigeants. Même si ces derniers sont pour le moment engagés dans d'autres perspectives professionnelles, je crois les avoir convaincus de l'intérêt des recherches menées en sciences de gestion, et j'escompte continuer de travailler avec chacun d'eux à l'avenir.

Je n'oublierai pas de remercier les personnes qui n'ont eu de cesse de me stimuler intellectuellement: le Professeur Raymond-Alain **THIETART**, de l'Université Paris Dauphine, et le Professeur Denis **HILTON**, de l'Université de Nanterre, qui ont su allier disponibilité, et curiosité à mon égard, tout en montrant que les différences de situation universitaire n'excluaient ni les débats, ni l'humour. C'est d'ailleurs pour cette raison que je ne manquerai pas de remercier Bénédicte **VIDAILLET**, qui a su se montrer encore plus prodigue de conseils,

d'incantations et de débats, et m'a permis incontestablement à la fois d'achever cette thèse mais aussi de l'améliorer par ses critiques toujours sagaces.

Même si j'ai déjà commencé à en remercier le membre le plus important, je tiens à remercier explicitement ma famille proche, qui a su accueillir durant ces années mes sautes d'humeur comme des maux nécessaires, mes états d'âme comme des signes naturels de mon vieillissement, et m'a assuré d'un soutien indéfectible d'un bout à l'autre. Il me reste dorénavant à trouver d'autres motifs pour maintenir cet état finalement si agréable pour moi.

Enfin, je tiens à remercier les deux rapporteurs qui ont accepté de participer à mon jury de thèse: les Professeurs **Jacques GIRIN** et **Pierre LOUART**.

TABLE DES MATIERES

Introduction: Les dirigeants et leurs leviers d'action. *1*

CHAPITRE 1: DES ACTES DE COMMUNICATION AUX PRATIQUES DISCURSIVES DES DIRIGEANTS : LA CONSTRUCTION D'UNE PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

1. 1. Positionnement épistémologique et processus de problématisation. *4*

1.1.1. Les tensions existantes au niveau de la problématisation. *4*
1.1.2. Les choix épistémologiques et leurs conséquences sur la démarche de problématisation. *11*
1.1.3. Les critères d'évaluation des représentations existantes et le repérage des zones d'ombres. *14*

1.2. Les actes de communication des dirigeants dans la construction sociale de la réalité organisationnelle. *17*

1.2.1. L'importance de la dimension culturelle dans l'évolution des organisations. *17*
1.2.2. De l'interprétation à la production de symboles: le rôle des discours des dirigeants. *20*
1.2.3. Les processus de construction de la réalité organisationnelle par les actes des dirigeants. *31*
1.2.4. Les zones d'ombre dans les représentations existantes des actes. *34*

1.3. Les actes de communication des dirigeants en contexte de pouvoir organisationnel. *36*

1.3.1. La construction "politique" de la réalité organisationnelle par les dirigeants. *36*
1.3.2. Les enjeux "masqués" de la prise de parole et des capacités verbales des dirigeants. *41*
1.3.3. Le langage du pouvoir et le pouvoir du langage. *43*
1.3.4. Les zones d'ombre dans les représentations existantes. *45*

1.4. Les actes de communication des dirigeants dans leurs activités quotidiennes. *48*

1.4.1. Les fonctionnalités manageriales des actes de communication. *48*
1.4.2. Les déterminants du choix individuel du medium de communication. *52*
1.4.3. La communication des dirigeants et ses effets sur les interlocuteurs directs. *54*
1.4.4. Les zones d'ombre dans les représentations existantes. *55*

1.5. Les éléments structurant la problématique de recherche: des actes de communication aux pratiques discursives des dirigeants. *57*

1.5.1. Des effets aux processus en cause: la primauté donnée à une perspective individuelle. *59*
1.5.2. La prise en compte de la possibilité d'existence d'une pluralité de processus. *61*
1.5.3. La nécessité de prévoir la diversité des déterminants des pratiques individuelles. *64*

Synthèse chapitre 1. *68*

CHAPITRE 2: L'ELABORATION DE CONJECTURES REPRESENTATIONNELLES.

2.1. Le positionnement épistémologique et l'élaboration de conjectures "représentationnelles". *70*

2.1.1. La place et l'intérêt des conjectures au sein d'une épistémologie constructiviste. *70*
2.1.2. L'explicitation des critères de choix des conjectures. *74*
2.1.3. La place du langage dans la démarche constructiviste de recherche. *82*

2.2. La conjecture principale: les représentations fondées sur les stratégies d'influence. *89*

2.2.1. L'assise interdisciplinaire de ces représentations: émergence et évolution de la littérature sur les stratégies d'influence en psychologie sociale et dans les théories de la communication. *91*
2.2.2. L'émergence de cette représentation en gestion: des théorisations de l'échange aux stratégies d'influence. *99*
2.2.3. L'évolution des fonctions des représentations en gestion: des démarches classificatoires aux modèles explicatifs. *103*
2.2.4. Les déclinaisons de cette représentation en gestion sous forme de stratégies d'influence. *115*
2.2.5. Les points de convergence et de divergence des modalités envisagées au sein des représentations en gestion. *121*
2.2.6. Les modes d'élaboration des représentations interdisciplinaires: la récurrence de certains dispositifs méthodologiques. *135*
2.2.7. Des représentations existantes aux conjectures "représentationnelles". *141*

2.3. Les conjectures secondaires: les représentations privilégiant le contenu ou la forme des interactions verbales. *152*

2.3.1. De l'influence aux représentations du contrôle relationnel. *153*
2.3.2. De la persuasion rationnelle aux formes argumentatives. *162*
2.3.3. Les représentations relatives à la pragmatique du langage. *167*
2.3.4. Les représentations relatives aux stratégies discursives. *174*
2.3.5. Des représentations existantes aux conjectures "représentationnelles". *176*

Synthèse chapitre 2. *179*

CHAPITRE 3. LES PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA REPRESENTATION.

3.1. L'ancrage empirique du travail de construction de la représentation sur la base de cas *181*

3.1.1. L'observabilité des pratiques discursives *182*
3.1.2. Le raisonnement sur la base de plusieurs cas *184*
3.1.3. Un travail d'élaboration prolongé et persistent *189*

3.2. Le choix d'une démarche scientifique d'appréhension des cas. *191*

3.2.1. Les contraintes générales imposées au dispositif méthodologique. *192*
3.2.2. Le positionnement et le statut de l'observation par rapport aux exemplaires existants. *195*
3.2.3. L'articulation des méthodes de recueil des données. *203*

3.3. La négociation de la distance à l'objet: le contrôle de l'acte d'observation. *205*

3.3.1. L'acte d'observation ou le regard de l'observateur. *205*
(1) La compétence des observateurs *205*
(2) La formation des observateurs *209*
(3) La fiabilité des observateurs et des données d'observation *214*
3.3.2. Les réflexions sur l'impact du terrain sur l'observateur et sur les investissements psychologiques de ce dernier. *218*
3.3.3. Les réflexions sur l'aspect éthique de l'observation. *223*

3.4. De l'observation à la représentation: les processus intermédiaires de construction. *224*

3.4.1. Les réflexions sur les processus de paraphrase dans l'observation. *225*
3.4.2. Les processus de construction de la représentation: travail inductif et mobilisation de conjectures représentationnelles. *230*
3.4.3. Les processus de construction de la représentation par un travail d'équipe *233*
3.4.4. Les critères d'évaluation de la représentation "finale". *236*

3.5. Des opportunités d'action à l'opérationnalisation méthodologique *238*

3.5.1. Des opportunités d'action au terrain spécifique propice à la construction de la représentation *238*
3.5.2. La sélection théorique des observateurs et des dirigeants. *244*
3.5.3. La formation des observateurs *246*
3.5.4. Le calendrier d'ensemble et les modalités des réunions de l'équipe *247*
3.5.5. Les caractéristiques de l'investigation complémentaire *251*

Synthèse chapitre 3. *252*

CHAPITRE 4: LA REPRESENTATION DES PRATIQUES DISCURSIVES DES DIRIGEANTS.

4.1. Les résultats relatifs aux conjectures représentationnelles. *255*

4.1.1. Les résultats relatifs aux stratégies d'influence. *255*
4.1.2. Les résultats relatifs au contrôle relationnel. *269*
4.1.3. Les résultats relatifs aux formes argumentatives. *274*
4.1.4. Les résultats relatifs aux formes discursives. *276*
4.1.5. Synthèse de l'apport des conjectures pour comprendre les pratiques discursives *279*

4.2. Les résultats du travail inductif complémentaire *282*

4.2.1. Les résultats du travail sur les catégories. *283*
4.2.2. Synthèse de l'apport du travail inductif pour comprendre les pratiques discursives. *294*

4.3. Les pratiques discursives et les conceptions de la communication des dirigeants. *295*

4.3.1. La conception expressive. *296*
4.3.2. La conception conventionnelle. *304*
4.3.3. La conception obsessionnelle. *315*
4.3.4. La conception dialectique. *325*
4.3.5. La négociation de la représentation et les implications du "cas négatif". *335*
4.3.6. Présentation synthétique de la représentation "finale". *346*

Synthèse chapitre 4. *354*

CHAPITRE 5: L'INSCRIPTION DES PRATIQUES DISCURSIVES DANS LES REPRESENTATIONS EXISTANTES.

5.1. L'articulation des pratiques discursives avec les représentations existantes *356*

5.1.1. Les pratiques discursives et le métier de dirigeant *356*
5.1.2. Les pratiques discursives et les phénomènes organisationnels. *363*
5.1.3. Les pratiques discursives et les représentations utilisées comme conjectures. *368*

5.2. Le mode d'emploi de la représentation à l'intention des dirigeants. *369*

5.2.1. Les quatre conceptions de la communication et leurs liens avec les pratiques discursives *370*
5.2.2. Les liens entre les pratiques discursives et les types de postes de direction. *373*
5.2.3. Les liens entre les pratiques discursives et les genres communicatifs organisationnels. *375*
5.2.4. Les impacts organisationnels des pratiques discursives. *377*

5.3. Les processus de construction utilisables par les constructivistes **380**

5.3.1. L'utilisation de conjectures représentationnelles dans une démarche constructiviste. *380*
5.3.2. L'utilisation de processus de construction intersubjective de la représentation. *384*

Synthèse du chapitre 5. **387**

Bibliographie *389*

Annexes. *415*

Lexique. *432*

INTRODUCTION : LES DIRIGEANTS ET LEURS LEVIERS D'ACTION.

Au sein des organisations, plusieurs catégories d'acteurs sont souvent différenciées. Une catégorie fait l'objet répété de multiples investigations scientifiques suite au pouvoir explicatif qui lui est attribué dans l'évolution des organisations[1]. L'identification de ces acteurs ainsi que les frontières de cette catégorie demeurent cependant assez "floues" ou tout au moins susceptibles d'être débattue[2]: on parle ainsi indifféremment de dirigeants, d'équipe dirigeante, de cadres dirigeants, de cadres supérieurs, simplement de cadres, d'encadrement, de managers, de membres de la coalition dominante, du sommet stratégique... car tantôt cette catégorie est définie par les fonctions qu'elle est censée prendre en charge, par les rôles qui lui échoient, notamment au niveau de la prise de décision stratégique, par l'autorité qui lui est conférée statutairement, par les comportements qu'elle met en oeuvre, par les critères retenus au moins par les autres acteurs organisationnels ou enfin, par un mix des éléments précédents. Nous n'utiliserons au cours de cette investigation que le terme de **dirigeant (*)**[3].

Si l'on en croit Whitley (1989) par exemple, cinq traits caractérisent les actions de cette catégorie d'acteurs: leurs tâches sont fortement interdépendantes, contextuelles et systémiques; elles sont relativement non-standardisées; elles évoluent et se développent avec le temps; elles combinent à la fois la maintenance des structures administratives et leur changement; enfin, elles génèrent rarement des résultats (" *output* ") visibles et qui puissent être directement rattachés à leur auteur. Au moins un sixième trait est souligné par presque tous les autres auteurs mais ne semble pas avoir attiré l'attention de Whitney: leurs actes (tout au moins ceux les plus immédiatement observables) consistent majoritairement à interagir verbalement entre eux et avec les autres acteurs.

---

[1] Par la suite, seuls certains effets (c'est-à-dire essentiellement symboliques) sur l'évolution des entreprises seront évoqués dans le cadre de l'élaboration de notre problématique. De nombreux autres effets ont été soulignés dans la littérature et notamment par les travaux de l'URA CNRS 936 (Danjou, 1987).

[2] Certains en font par exemple un pré-requis pour la poursuite des investigations (Withley, 1989), d'autres préfèrent juste en avoir conscience et tablent sur les bienfaits de la multiplicité des contributions (Hambrick,1989; Stewart, 1992), alors que pour certains ce débat est stérile (Hales, 1986).

[3] Les termes présents dans le **lexique** seront indiqués par un astérisque (*).

Un septième trait pourrait être ajouté: leurs auteurs cherchent généralement à les améliorer continuellement. La littérature sur les **leviers d'action** des dirigeants est très importante même si son origine est essentiellement américaine. Quelques leviers d'action ont canalisé toutefois l'essentiel de la réflexion académique; dans le cadre d'une perspective privilégiant une représentation du dirigeant comme décideur, l'*aide à la (prise) de décision* fait l'objet d'une littérature extensive, tant au niveau des processus en jeu, que de ses multiples champs d'application (les manoeuvres stratégiques, les décisions d'organisation,....). L'action sur les subordonnés s'est de même autonomisée derrière le *leadership*, qui a canalisé un nombre considérable de travaux (Bass, 1985). La littérature française privilégie quatre types de leviers d'action classiques: *la stratégie, les processus de décision, les structures et l'identité* (Strategor, 1993). Malgré l'ampleur des efforts investis, les problèmes demeurent et **les acteurs restent à la recherche de moyens d'améliorer leurs actions quotidiennes et de penser les leviers d'action à leur disposition.**

Cette investigation s'inscrit dans la lignée des travaux qui visent à donner aux acteurs des connaissances "actionnables" tout en s'assurant qu'elles soient aussi articulables avec les représentations scientifiques existantes. L'omission de Whitney (1989) de considérer la prédominance des communications orales comme une caractéristique essentielle des activités des dirigeants fonde notre point de départ. Il nous semble en effet que cette observation (renouvelée pourtant fréquemment) n'a pour l'instant pas reçu l'attention qu'elle méritait. **Il en résulte que le langage n'a jamais été envisagé pleinement comme un levier d'action accessible au dirigeant dans la littérature.** Il faut reconnaître d'une part, que la littérature privilégie une conception fondée sur les **actes de communication(*)**[1] et sur un modèle du traitement de l'information, ce qui ne laisse au langage qu'une place fort réduite. D'autre part, on dispose surtout d'informations sur les effets de ces actes sur diverses dimensions organisationnelles.

---

[1] Les actes de communication sont un concept que nous empruntons à Girin (1987) de manière provisoire pour construire notre problématique.

Pour envisager le langage comme un levier d'action des dirigeants, il nous faut d'abord effectuer un travail important sur les représentations existantes, pour passer d'un raisonnement en termes d'actes de communication et de traitement de l'information, à une perspective portant sur les **pratiques discursives** quotidiennes des dirigeants. C'est l'objet du premier chapitre qui a pour visée de construire la problématique, dans le cadre d'une épistémologie constructiviste. Cela revient ensuite à se donner les moyens conceptuels de mener une investigation sur ces pratiques. Car ultimement, les arguments les plus solides en faveur d'une telle perspective ne sauraient provenir que d'une observation des pratiques actuelles des dirigeants. Le tableau 1 présente le cheminement suivi par la recherche.

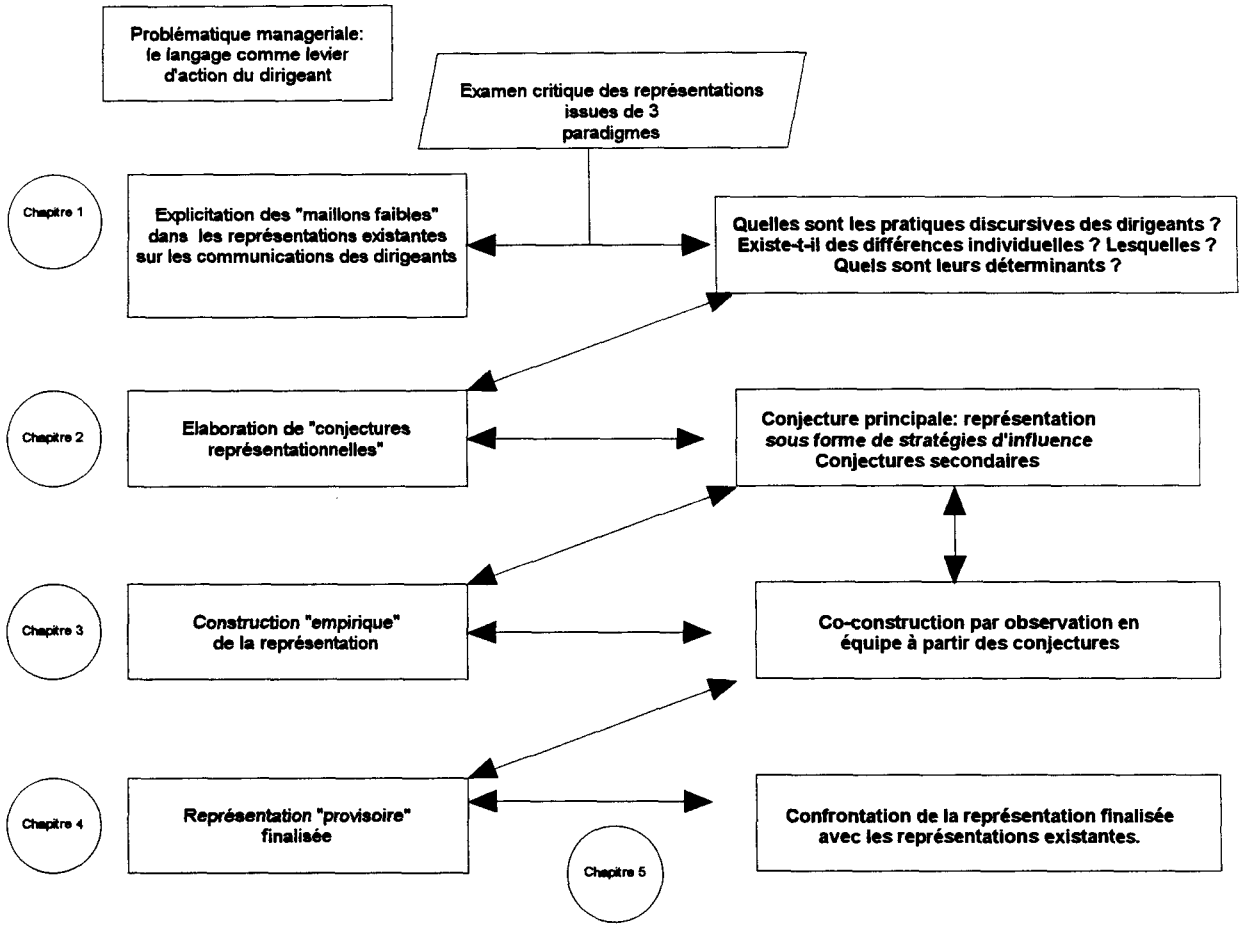

Tableau 1: La démarche générale de l'investigation.

CHAPITRE 1: DES ACTES DE COMMUNICATION AUX PRATIQUES DISCURSIVES DES DIRIGEANTS: LA CONSTRUCTION D'UNE PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

1. 1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET PROCESSUS DE PROBLEMATISATION.

1.1.1. Les tensions existant au niveau de la problématisation.

Une hypothèse courante dans la littérature consiste à assigner aux "*phénomènes organisationnels*"[1] un niveau de complexité très élevé[2]. Cette complexité sert finalement de "justification" fédératrice à l'existence de démarches scientifiques visant à en améliorer ou à en approfondir la compréhension. Les chercheurs reconnaissent un impact de cette complexité sur leurs propres démarches, de manière fort inégale, tant d'ailleurs au niveau de leurs choix épistémologiques, théoriques que méthodologiques. Les contributions peuvent ainsi être échelonnées sur un continuum allant de démarches n'opérant aucun lien entre la complexité des phénomènes qu'ils étudient et leurs démarches, ou ne cherchant délibérément pas à en établir, aux démarches se fixant comme objectif d'être aussi complexes que les phénomènes étudiés[3].

---

[1] Cette formulation nous semble suffisamment ambiguë pour être susceptible d'intégrer le plus largement possible les diverses contributions des sciences de gestion. On pourra bien évidemment contester le recours au concept de phénomène, qui est plutôt utilisé dans le cadre de certaines démarches théoriques, méthodologiques et bien sûr de certains cadres épistémologiques. Il nous semble falloir accepter d'emblée que la terminologie employée en sciences humaines n'est jamais exempte de théorisations sous-jacentes. Pourtant, certains concepts sont simultanément présents dans plusieurs théorisations comme le concept de phénomène; leur utilisation permet ainsi de jouer sur une ambiguïté provisoire afin de pouvoir développer une argumentation autour d'un projet de recherche (notre capacité à utiliser le mot n'est pas liée à sa capacité à être défini heureusement). Le choix du concept d'**acte de communication*** repris à Girin procède de la même visée, à savoir se servir initialement d'un concept polysémique pour élaborer notre problématique de recherche.

[2] Daft et Winington (1979: 185) estiment ainsi que les phénomènes organisationnels ont un niveau de complexité de l'ordre de 8 dans l'échelle de Boulding et que la majorité des recherches sur ces phénomènes ont une complexité de niveau 1.

[3] Nous évitons sciemment de raisonner à ce stade sur la base des corpus théoriques, des méthodologies ou des épistémologies endossées par les différents chercheurs. Il serait trompeur à notre avis de restreindre cette

Cette "*tension*" s'impose "d'emblée" aux chercheurs au début de chaque nouvelle recherche et requiert de leur part une prise de position à ce niveau. Pour la majorité d'entre eux[1], ce niveau correspond ainsi à la phase de mise en place d'une problématique de recherche. En effet, si l'on admet que l'élaboration d'une problématique -ou *problématisation**- consiste d'une part en la reconnaissance et l'identification de l'existence d'un problème -lié à la compréhension d'un phénomène-, et d'autre part en sa formulation, susceptible d'être "traitée" ou pour certains "résolue" par le biais d'une démarche scientifique, alors on admettra que le chercheur dispose à ce niveau d'une marge de manoeuvre dans le niveau de complexité du problème qu'il perçoit et dans la "traduction" qu'il tente de lui donner. Pour être plus précis, il nous semble qu'au moins deux types de choix s'offrent au chercheur au stade de la problématisation.

Le premier a trait **à la source de son questionnement,** c'est-à-dire du problème sur lequel il va choisir de porter toute son attention. Une tension nous semble exister à ce niveau entre (1) la primauté[2] donnée à la recherche d'un problème issu "*du terrain*" -ce qui implique généralement une "immersion" dans un/des contexte(s) organisationnel(s)[3]- pour recueillir directement auprès des acteurs ou faire "émerger" un problème (de recherche) et (2) une primauté donnée à la

---

exigence du respect de la complexité uniquement aux chercheurs se réclamant par exemple des sciences de la complexité (par exemple Lemoigne, 1994: 163).

[1] Certains chercheurs refusent cependant de parler de problématique dans la mesure où elle est selon eux déjà le fruit d'un traitement cognitif opéré par le chercheur, traitement qu'il conviendrait d'éliminer pour améliorer la qualité de l'investigation. Rares sont ceux cependant qui n'opèrent pas de "rencontre" avec les théorisations existantes (ce qui est le cas par exemple de Glaser et Strauss, 1967). Leur existence ne remet cependant pas en cause notre première proposition dans la mesure où ces chercheurs ont le plus souvent développé ces démarches dans le but de mieux respecter la complexité des phénomènes humains.

[2] La présentation sous forme de tension nous semble rendre plus intelligible certaines tendances. En soi, cependant, cette démarche présente le risque de dévier vers la recherche et la construction d'oppositions qui n'ont pas lieu d'être ou n'existent pas. La littérature en sciences de gestion n'est pas exempte de travaux "bipolaires", enfermant et simplifiant certaines démarches pour mieux faire apparaître des contrastes. Nous sommes conscients ici de ne présenter que des idéaux-types, certes rassurants cognitivement mais certainement à pouvoir explicatif finalement limité pour comprendre les pratiques de recherche.

[3] Il serait dommageable, là encore, à notre sens, de restreindre cette démarche à des méthodologies constituées déjà existante comme la recherche-action, l'observation participante, la méthode des cas.... Les raccourcis ne manquent cependant pas dans la littérature.

recherche d'un problème dans la littérature[1] existante en sciences de gestion[2]. Cette dernière peut finalement se prêter pour certains chercheurs à une double lecture, c'est à dire à la fois sous l'angle des questionnements qu'elle soulève et sous l'angle des conceptualisations qu'elle en propose comme réponse. Pour tous, elle permet ainsi de situer en quelque sorte les questionnements qui ont été, ou qui sont toujours considérés comme "légitimes" ainsi que les "moyens" (théoriques, conceptuels) et/ou "pratiques" (c'est-à-dire essentiellement méthodologiques) acceptables d'un point de vue scientifique, et de les "traiter". Certains chercheurs sont alors "libres" -au moins en connaissance de cause- de choisir d'autonomiser leurs travaux par rapport à la littérature existante, c'est-à-dire en l'occurrence d'éviter d'y faire référence aux différents stades de leur démarche.

Ces démarches "extrêmes" ne sont évidemment pas sans avantages et sans inconvénients respectifs. Si l'immersion permet entre autre[3] de repérer des problèmes tels qu'ils sont rencontrés ou structurés par les acteurs organisationnels, ces problèmes peuvent être déjà bien intégrés à notre compréhension des phénomènes organisationnels et qui plus est, peuvent déjà avoir fait l'objet d'un traitement dans la littérature. D'un autre coté, la primauté accordée à la localisation des problèmes à partir d'une revue de la littérature, si elle permet d'éviter ce dernier écueil, présente néanmoins le risque d'être plus difficilement susceptible de générer des problématiques résolument nouvelles, ou d'en produire qui ne contribuent que fort modestement -

---

[1] Nous nous refusons aussi à ce niveau de restreindre l'ensemble des chercheurs procédant de la sorte aux positivistes ou "post-positivistes". Il nous semble que cette tension est antérieure aux choix épistémologiques du chercheur.

[2] Ces deux pôles sont souvent présents dans la littérature anglo-saxonne et ont reçu un écho important dans celle française. Si des tentatives "hégémoniques" sont apparues régulièrement autour de cette tension aux Etats-Unis, (pratiquement dès l'autonomisation du champ), le débat a été "préservé" jusqu'à maintenant, ce qui nous semble tenir à l'instauration de nombreux contre-pouvoirs (ou garde-fous) institutionnalisés. Formulé autrement, si au niveau individuel, la tolérance à l'ambiguïté reste faible, au niveau de la communauté des chercheurs américains, elle reste élevée.

[3] Car elle peut permettre aussi au chercheur par exemple de percevoir les "paradoxes" entre ses représentations d'un phénomène et le phénomène en question au sein d'un terrain. L'existence de paradoxe n'est plus lié à celle de théories en présence, mais des théories connues du chercheur avec les phénomènes organisationnels.

ou trop localement- à notre compréhension globale des phénomènes organisationnels. Si ces éléments sont maintenant bien connus, il n'en reste pas moins qu'ils continuent de se poser à chaque mise en oeuvre de nouvelle investigation. Une démarche que l'on serait tenté de qualifier de "simple" à ce niveau consiste finalement à tendre vers l'un de ces "cheminements" extrêmes, dans la mesure où le chercheur n'a pas, dès lors, à justifier plus avant son choix. Une démarche plus complexe consiste certainement à "élaborer" des processus associant un peu des deux, c'est-à-dire des formes d'aller-retour entre le terrain et la littérature. Dans tous les cas, il nous semble important de reconnaître l'existence d'un choix à ce niveau.

Dans un second temps, dans ce qui relève de la "mise en forme" du problème retenu, le **chercheur nous semble disposer d'une marge de manoeuvre dans son degré de reconnaissance de l'existence d'une pluralité de perspectives mobilisables autour de son projet.** Une tension existe à ce niveau entre la formulation d'une problématique dans le cadre d'une seule perspective et celle reconnaissant au moins l'existence de perspectives "en concurrence". La mise sous forme de problématique, du questionnement scientifique même, résulte en partie de l'appréhension de cette tension par les philosophes des sciences. Les théorisations articulées autour du concept de *paradigme* suggèrent ainsi qu'il existe différentes manières de questionner, de conceptualiser et de mener une investigation, et que plusieurs démarches peuvent être en concurrence au même moment au sein d'une communauté scientifique. Un autre intérêt de ce concept est de souligner que la régularité du questionnement autour de certains problèmes dans la littérature va à l'encontre d'une intuition immédiate, qui consisterait à croire que la reconnaissance d'une complexité irait de pair avec une grande variété de questionnements et de manières de les traiter. En effet, cette régularité ne tient pas seulement à la prédominance de démarches qui se fondent par exemple sur l'identification d'un problème sur la base de la littérature existante, mais

surtout à quelques conceptions "fondamentalement" différentes qu'auraient les chercheurs de leur rapport au "monde"[1].

Cette manière de conceptualiser l'histoire des sciences est "naturellement" fortement contestée à la fois quant aux opérationnalisations données au concept de paradigme et quant à la conception de la dynamique inter-paradigme qu'elle suggère. Ces conceptualisations sont d'ailleurs, dans une certaine mesure, elles-mêmes en "concurrence" avec d'autres théorisations de la dynamique des découvertes scientifiques. Les débats en sciences de gestion se sont par contre focalisés surtout sur la nature, le nombre des paradigmes existants, et le degré d'incommensurabilité existants entre eux[2]. Les tentatives typologiques abondent dans la littérature et tendent à former un questionnement maintenant régulier, même s'il reste encore le fait d'un nombre restreint de chercheurs. Il est cependant difficile de trancher à la fois sur la nature et le nombre des paradigmes en concurrence. Il nous paraît surtout plus important de prendre en considération l'existence de plusieurs communautés de chercheurs et de pratiques de recherche[3] (pour reprendre les deux acceptions les plus courantes d'un paradigme). Les propositions théoriques ne manquent pas pour tenter de "*gommer*" les différences en jouant la carte soit de l'intégration par l'adoption d'un point de vue extérieur "objectivé" qui devrait permettre d'évaluer et de synthétiser les diverses contributions (Pfeffer, 1982), soit la carte du pluralisme, qui tente d'effectuer des "réconciliations" théoriques quand cela est possible (Willmott, 1993: 702).

---

[1] Ce point est défendu "en détail" par Lincoln et Guba (1985) et dans Morgan (1980; 1986). On regrettera certainement que dans leurs développements les différentes différentes conceptions existantes du "rapport au monde" restent suffisamment imprécises pour obtenir l'assentiment de la majorité des chercheurs et de ce fait contribuent à affaiblir l'existence même de différences.

[2] On trouve une littérature abondante en sciences de gestion qui contestent cette incommensurabilité (Deetz, 1996; Hassard, 1990, 252); l'argument le plus couramment avancé contre cette incommensurabilité est celui des modifications apportées par Kuhn lui-même à ses idées à la suite de ses débats avec Popper: il finit par reconnaître que des échanges sont possibles. On reconnaîtra aisément qu'il s'agit là d'un argument somme toute "faible". On trouve dans la proposition de Deetz (1996) une synthèse (et critique) des différentes dimensions proposées dans la littérature.

[3] Les différents paradigmes ne sont cependant pas tous "explicités" au même niveau de spécification. D'après Girin (1981) par exemple, l'explicitation des paradigmes est plus avancée pour ce qui concerne les aspects théoriques que pour ce qui est des aspects concernant la pratique de la recherche proprement dite.

L'incommensurabilité présumée -et recherchée par certains (Hassard, 1992: 252; Jackson et Carter, 1991)- de ces paradigmes nous semble par contre plus contestable. Si l'on peut admettre que les synthèses des questionnements de ces paradigmes ainsi que des diverses théorisations qui en sont issues semblent fort délicates à mener -dès lors par exemple qu'on ne problématise pas de la même manière au sein de chaque paradigme-, que la mise en place d'un "*méta-questionnement*" qui dépasserait les perspectives respectives semble relever le plus souvent de la gageure[1], la possibilité même de pouvoir/devoir débattre doit être préservée, dans le sens où elle fonde au moins autant la démarche scientifique que les hypothèses sous-jacentes à la constitution et à l'autonomisation d'un paradigme[2].

D'une certaine façon, à ce niveau, **le chercheur effectue un choix quant à l'énergie qu'il est prêt à engager dans des processus d'argumentation auprès d'autres communautés**, dès lors qu'il n'endosse pas les hypothèses d'un paradigme particulier[3]. La prépondérance de travaux menés dans le cadre d'un paradigme, soulignée par certains, peut ainsi s'expliquer dans ce cadre, c'est-à-dire finalement comme la résultante -entre autres- de stratégie "d'économie d'effort", permise par la "dispense" au sein d'un paradigme d'avoir à prendre en considération l'existence même d'autres formes d'investigations scientifiques "concurrentes".

---

[1] Même les auteurs qui plaident pour un méta-point de vue admettent que le point de départ de toute recherche reste inévitablement "mono-paradigmatique" (Gioia et Pitre, 1990).

[2] Plusieurs chercheurs s'y sont essayés. Ils partent de l'hypothèse que l'existence de paradigmes différents constitue en quelque sorte des paradoxes. Cette idée nous semble s'articuler particulièrement bien avec la définition proposée par Louart (1996) d'un paradoxe: "*le paradoxe est une réalité dont la complexité ontologique ou fonctionnelle empêche sa traduction dans une réalité simple et donc pensable. Autrement dit, elle a besoin de plusieurs consciences interactives pour être discernés, de plusieurs rationalité divergentes ou hétérogènes pour être interprétée*". Or, pour ces auteurs, il existe au moins quatre manière de traiter des paradoxes (Poole et Van de Ven, 1989): (1) accepter l'existence de paradoxe et l'utiliser constructivement (Gioia et Pitre, 1990: "*bridging at metaparadigm level"), (2) effectuer des séparations spatiales, (3) effectuer des séparations temporelles et (4) introduire de nouveaux termes pour résoudre les paradoxes"*

[3] Il faut remarquer qu'un avantage le plus souvent conféré à l'incommensurabilité des paradigmes est que les perspectives critiques (en fait hors fonctionnalisme) pourraient s'affranchir de mettre en oeuvre certains processus d'argumentation auprès de leur communauté. Cette conception de l'avantage du découpage proposé par Burell et Morgan (1979) repose bien évidemment sur une conception.... "mono-paradigmatique" de la recherche.

Cette idée de **concurrence** est intégrée à des degrés fort variables dans les recherches, alors même qu'elle nous semble plus importante que la tension "temporelle" liée au rapport du chercheur aux théorisations existantes fortement étudiées par la littérature. Cette dernière tension oppose aux extrêmes les approches qui intègrent d'emblée ces théorisations[1], de celles qui, visant à s'affranchir de toute "*contamination théorique*" initiale ne cherchent à mobiliser les théorisations existantes que ultimement pour tenter de donner sens aux résultats obtenus par leurs démarches d'investigation. Dans ces deux cas et pour tous les autres, si les chercheurs ne peuvent éviter la confrontation avec les théorisations en vigueur, ils sont libres de choisir finalement le moment de cette rencontre. De plus, les chercheurs se différencient surtout quant au degré de concurrence qu'ils accordent aux théorisations qu'ils vont mobiliser. Il s'agit en quelque sorte d'une différence dans leur appréhension du nombre et de l'incommensurabilité des paradigmes.

On opposera ainsi **les démarches "*mono-paradigmatiques*" -volontairement inscrites dans le cadre d'une perspective de recherche- de celles "*pluri-paradigmatiques*" -qui admettent l'existence d'une concurrence de théorisations issues de paradigmes différents entre elles pour rendre compte d'un phénomène**. Entre ces deux pôles, peuvent exister des démarches variant entre autres selon le nombre et la nature des paradigmes mobilisés et selon la part de concurrence laissée "ouverte" d'un bout à l'autre de la recherche. Le discernement du domaine de validité ou de la portée explicative de ces différentes théorisations (ou "*principes explicatifs*") constitue indubitablement l'intérêt de ces démarches. Le chercheur ne peut cependant occulter l'existence d'un choix de sa part dans l'élaboration de sa démarche. La dimension temporelle n'est pas totalement absente à ce niveau. En effet, si la problématisation peut difficilement s'opérer sur la base d'une "littérature extérieure" à celle des sciences de gestion mais

---

[1] Une observation plus fine conduirait certainement à dissocier à ce niveau le travail sur les théorisations existantes menées au niveau de la problématisation, de celui mené au niveau de l'élaboration du cadre théorique. Nous reviendrons par la suite sur ce dernier point.

s'ancre dans les paradigmes existants dans le champ considéré[1], la "rencontre" avec les théorisations existantes n'est par contre pas limitée aux théorisations issues de ce champ[2].

1.1.2. Les choix épistémologique et leurs conséquences sur la démarche de problématisation.

Si comme nous venons de le signaler, toute recherche opère des choix quant au lien qu'elle reconnaît entre la complexité des phénomènes organisationnels et sa propre démarche, quant à la source d'identification du problème qu'elle entend aborder, quant à la temporalité qu'elle retient pour la "rencontre" avec les théorisations existantes et enfin, quant à la concurrence qu'elle perçoit entre ces théorisations, alors il convient de préciser les choix que nous avons délibérément opérés. Ces choix doivent être compris globalement dans le cadre d'une **épistémologie constructiviste***. Les fondements de cette épistémologie ont été présentés notamment par les travaux de Goodman (1984), de Lincoln et Guba (1985), de Schwandt (1994), de Lemoigne (1994), et de Gergen (1991). La traduction que nous donnons de cette épistémologie aux différentes étapes de notre recherche sera précisée.

Cette épistémologie ne nous semble contraindre essentiellement que le premier lien à savoir la restitution d'une complexité dans la démarche même mise en oeuvre pour étudier un phénomène complexe. C'est parce que la réalité est complexe, qu'elle se donne à "lire" de multiples façons, et que l'individu construit en dernier ressort sa réalité, que les démarches issues

---

[1] Sauf s'il s'agit par exemple de montrer qu'un problème théorique, rencontré dans une autre discipline, peut être traité par le recours à des théorisations issues des sciences de gestion. Parfois les frontières sont cependant plus ambiguës: une part importante des travaux américains en psychologie sociale portent par exemple sur le leadership et de nombreux travaux menés par des chercheurs en management recourent à des concepts issus de la psychologie sociale !

[2] La question de l'interdisciplinarité du fond dans lequel les chercheurs en gestion peuvent puiser nous semble ainsi secondaire par rapport aux deux tensions précédentes.

de cette épistémologie se donnent pour objectif d'atteindre au moins une complexité égale. Les autres choix nous semblent par contre encore grandement "ouverts", c'est pourquoi il nous apparaît important de tenter de les préciser.

Il nous est apparu important de **rendre compte des diverses inscriptions paradigmatiques pour "*complexifier*" -pour "*construire*"- notre questionnement de départ.** La **métaphore** qui nous semble la mieux correspondre à la démarche suivie est celle **du "travail cartographique"** proposée par Weick (1989;1992). Le but que s'assigne cette recherche est de donner un sens à un phénomène organisationnel très particulier, ce qui correspond à la fois à l'exercice de "sense-making" et à l'exigence de travailler en gros plan que préconise Weick (1992). Des cartes existent le plus souvent mais ne relèvent que partiellement du phénomène en question. Le premier travail consiste donc à "rassembler" les cartes existantes (celles proches du phénomène étudié) et à comprendre les règles qui ont prévalu à leur élaboration. Ce qui permet d'éviter de "refaire" les mêmes cartes et, en même temps de mettre en évidence certaines incohérences ou paradoxes. **Ce travail "correspond" à notre phase de problématisation.** La seconde étape consiste à proposer d'autre(s) carte(s) pour donner un sens, c'est-à-dire soit des cartes qui peuvent exister déjà mais destinées à des phénomènes a priori éloignés[1], soit de nouvelle(s) carte(s) qu'il convient d'élaborer (grâce notamment à une "imagination disciplinée", (1989)). La dernière étape consiste finalement soit à valider l'intérêt d'utiliser des cartes existantes pour comprendre le phénomène, soit à mener un travail empirique de cartographie. Cette métaphore est d'ailleurs assez fréquente dans les travaux adoptant une approche qualitative (Van Maanen, 1979: 520).

---

[1] Weick aime reprendre l'histoire d'un détachement militaire hongrois en détachement perdus dans les Alpes qui retrouva son chemin à l'aide d'une carte des Pyrénées... (1992: 4).

Les **développements suivants** ne visent donc pas à faire une "synthèse" par le biais d'une mise à plat, sur le même plan, des questionnements existants, dans la mesure où ce thème de recherche est abordé dans le cadre de formulations diverses et qu'il tient une place variable au sein de multiples théorisations, mais **visent à mettre en place plusieurs "*arrière-plans interprétatifs*" dont on sait déjà qu'ils peuvent être mobilisés** (ils l'ont déjà été dans le cadre de certains travaux tant théoriques qu'empiriques), **mais dont on connaît aussi, par là même, déjà les zones d'ombre, certaines contradictions, voire les paradoxes internes ou les limites de *domaine de validité*.** Cette articulation découle aussi d'un de nos présupposés épistémologiques qui tendrait à croire que les données recueillies lors d'une investigation sont toujours une construction sur une base théorique, et qu'il n'est dès lors pas possible de mobiliser pour ces données d'autres cadres théoriques. Ce présupposé justifie en quelque sorte que l'on "annonce" antérieurement à l'investigation les "possibles arrière-plans interprétatifs"[1].

L'effet principal escompté est surtout de respecter dans la mesure du possible la complexité d'un phénomène dont la délimitation nous incombe, **par la construction d'une "juxtaposition" des éclairages qui lui ont été "partiellement" donnés au sein des différentes perspectives.** En effet, la démarche adoptée n'a pas visé à dépasser mais contribue certainement plus à "figer" l'incommensurabilité des différents paradigmes abordés. Pourtant, nous avons cherché autant que possible à dégager des éléments de problématisation qui puissent nous guider dans la construction de la problématique. Nous sommes conscients d'avoir opéré déjà à ce niveau des choix à la fois dans la délimitation et dans le nombre des perspectives retenues.

---

[1] Cette position que nous adoptons ici nous semble justifier quelques développements dans la mesure où certains travaux français (dans lesquels nous emprunterons par ailleurs largement) plaident plutôt pour une démarche opposée. Ainsi, la démarche du CRG privilégie une rencontre fort "tardive" avec les théorisations existantes: "*si l'on veut rendre compte sans trop perdre de leur richesse, des observations accumulées dans une recherche sur le terrain, on est amené à proposer, pour un même phénomène, différentes explications reposant sur des principes explicatifs différents, dont on ne pourra généralement pas faire la synthèse*" (Girin, 1981: 1877). La démarche que nous adoptons préfère finalement (de manière d'ailleurs beaucoup plus classique) annoncer d'emblée les "principes explicatifs" qui ont déjà été mobilisés pour des phénomènes semblables et avancer des "principes explicatifs" en partie issus d'autres champs. Nous pensons que les données n'ont pas d'existence en soi, et ne sont pas a-théoriques mais au moins en partie théoriquement construite.

1.1.3. Les critères d'évaluation des représentations existantes et le repérage des "zones d'ombre".

Le premier travail consiste donc à répertorier les "cartes existantes" dans la littérature. L'examen de ces représentations doit en outre permettre de repérer les zones d'ombre les plus importantes en leur sein. Les critères d'évaluation retenus de ces représentations sont les suivants: on est en droit d'exiger d'une représentation qu'elle soit **consistante,** c'est-à-dire qu'elle soit exempte de contradiction interne. Les *exemplaires* constructivistes accordent une grande importance à cette question notamment par le biais des réflexions sur les problèmes de validité. On peut attendre ensuite d'une représentation non seulement que l'ensemble des arguments dans lesquels elle se trouve formulée soient plausibles et relativement exacts, mais encore qu'elle soit jugée **fertile**: il faut qu'à prime abord ses *destinataires* s'y retrouvent, qu'elle leur semble minimalement pertinente pour résoudre le genre de problèmes qu'elle prétend permettre de résoudre, qu'elle ne soit pas confuse, bien qu'il ne soit absolument pas requis qu'elle résolve tous les problèmes qu'on lui présentera. L'exigence de *fertilité* n'est pas souvent soulignée dans ces exemplaires. Cette représentation doit **pouvoir être prise en défaut**: a priori, si on ne peut en faire découler facilement aucun énoncé d'observation, alors on ne pourra la regarder que comme un système de définitions, tout au plus utile à l'amateur de clarifications terminologiques, ou comme un programme de recherche susceptible de déboucher par la suite sur des représentations... que l'on pourra prendre en défaut.

On ajoutera au moins trois autres critères que les auteurs américains évoqués dédaignent: la **simplicité** de la représentation[1]. Notons cependant que plus un langage est simple, plus ses possibilités d'expression risquent d'être limitées. C'est pourquoi on pourra chercher à pallier la

[1] Guba et Lincoln (1994) par exemple privilégient la construction de représentations plus *sophistiquées* et plus *fouillées*. Il nous semble cependant qu'il soit cependant plus important de viser l'intelligibilité des phénomènes (complexes) étudiés, par le biais de démarches "représentationnelles" et méthodologiques complexes, faisant émerger des représentations... simples.

relative sobriété de la syntaxe en augmentant le vocabulaire du langage, peut-être même en en complexifiant la structure sémantique (en suivant la voie ouverte par Morin par exemple). On ne confondra toutefois pas la simplicité avec l'ambiguïté, même si cette dernière propriété a été privilégiée par la littérature en gestion jusqu'à présent (Sandelands et Drazin, 1989). En ultime recours, lorsque cette distinction semble inopérante, c'est-à-dire lorsque l'on estimera que la simplicité n'est pas uniquement affaire de langage à strictement parler, on pourra prendre en considération la facilité avec laquelle on peut passer de la représentation à son utilisation si possible immédiate, sans (re)-passer par les mêmes démarches d'investigation (de construction) longues et lourdes à mener qui ont pu présider à leur élaboration[1]. On ne manquera pas d'ajouter à cette liste de caractéristiques, la nécessité pour une représentation d'apparaître **séduisante**. Ce critère esthétique profondément subjectif ne servira probablement jamais à convaincre quelqu'un du bien-fondé de la représentation proposée, mais en dernier ressort, à cause de la perception qu'on en aura, la représentation (se) gagnera des adeptes. Si ce facteur esthétique a plutôt été associé pour le moment à certaines représentations cosmologiques, une simple extrapolation peut permettre qu'on voie que partout où un groupe de personnes s'affairent à tenter de comprendre et d'expliquer un phénomène quelconque, la manière dont on s'y prend pour en rendre compte est tout aussi bien affaire de style que de cohérence ou d'économie de moyens. La force de séduction des représentations de Weick par exemple peut être expliquée par la maîtrise d'un style très particulier (Van Maanen, 1995), qui ne représente d'ailleurs qu'un *exemplaire* d'une grammaire très riche (Van Maanen, 1989).

Ajoutons y enfin l'exigence de la **compatibilité** de la représentation avec d'autres que l'on souhaite continué d'endosser (on peut imaginer de nombreuses articulations possibles allant des relations d'inclusion, d'emboîtement, à la simple juxtaposition). Dans le cadre de l'épistémologie positiviste, cette notion a été intégrée par Watanabe (1969) dans celle de **crédibilité** qu'il propose

[1] Le problème s'est posé avec force en ethnologie: fallait-il passer de nouveau plusieurs années dans une tribu,... pour "valider" la représentation construite par le précédent ? (Van Mannen, 1989).

de distinguer de *la* **confirmabilité**: la crédibilité d'une hypothèse est ainsi la valeur qu'on lui attache, compte tenu à la fois des données empiriques disponibles, de la connaissance d'arrière-plan et du contexte (circonstances, présence d'hypothèses alternatives), alors que la confirmabilité est la valeur qui est accordée à une hypothèse uniquement sur la base des données empiriques disponibles. Le raisonnement des démarches comme celle de Lincoln et Guba ne nous semble envisager pleinement que la *confirmabilité* des représentations constructivistes. Notre proposition vise plutôt à prendre en compte *la crédibilité* de ces représentations, en insistant sur la nécessité de rendre compte préalablement des représentations existantes, dont on peut imaginer que l'on cherche à en préserver la *compatibilité*. Au minimum, on peut ainsi envisager une phase de "déconstruction"[1] des représentations existantes à la suite de laquelle peut s'élaborer une (re)-*construction* plus solide issue d'un travail *de terrain*. Des *exemplaires* de ce travail de *déconstruction* sont dorénavant disponibles: les représentations (célèbres) élaborées par March et Simon (Kilduff, 1993), Mintzberg (Calas et Smircich, 1991) et Porter (Knights, 1992) font l'objet de discussions critiques approfondies.

Les investigations empiriques menées jusqu'à présent sur la communication des dirigeants découlent surtout de trois paradigmes de recherche: "*interprétatif*", "*critique*" et "*fonctionnaliste*". Dans le cadre d'un paradigme "*interprétatif*", la communication est envisagée comme un processus de construction sociale de la réalité organisationnelle. Les recherches, qui en sont issues, éclairent surtout la dimension relationnelle des actes de communication des dirigeants. Si ces actes s'avèrent être particulièrement importants dans les multiples processus de construction étudiés, les théorisations leur accordent une intentionnalité variable de la part du dirigeant et renvoient à des modes d'inscription différents de ces actes dans les processus.

---

[1] L'interactionisme symbolique de Denzin (1989) fonde par exemple sa démarche sur la "déconstruction" préalable des études scientifiques relatives au phénomène étudié: il s'agit dans ce cadre d'étudier les conceptions antérieures c'est-à-dire les manières dont le phénomène a été défini, observé et analysé. .

Dans le cadre d'un paradigme "*critique*", la communication est essentiellement envisagée comme un instrument de domination. Les investigations menées au sein de cette perspective soulignent que les actes de communication du dirigeant ne prennent leur sens que dans le contexte d'une structuration particulière du pouvoir. Ses actes sont investis de l'autorité légitime et présentent un caractère contraignant pour les autres membres. L'intentionnalité qui leur est conférée est néanmoins variable selon les théorisations et l'exercice du pouvoir par la parole reste négligé.

Enfin, dans le cadre d'un paradigme "*fonctionnaliste*", la communication est conçue comme un instrument visant à transmettre des messages. Les investigations menées dans cette perspective ont mis en évidence la prépondérance des actes de communication dans les activités quotidiennes des dirigeants. Elles ont privilégié les tentatives de "classement" des messages produits selon les fonctions remplies par les dirigeants. Les résultats à ce niveau sont cependant contradictoires ou incomplets. Elles ont aussi insisté sur les effets des messages sur les interlocuteurs directs des dirigeants. Les théorisations ont néanmoins surtout privilégié le fond plutôt que la forme des actes de communication.

1.2. LES ACTES DE COMMUNICATION DES DIRIGEANTS DANS LA CONSTRUCTION SOCIALE DE LA REALITE ORGANISATIONNELLE.

1.2.1. L'importance de la dimension culturelle dans l'évolution des organisations.

L'intérêt pour les actes de communication des dirigeants tient en partie à l'apparition d'une perspective nouvelle au sein des théories existantes. Cette perspective prend son essor dans les années 1970, suite aux succès renouvelés des entreprises japonaises mais aussi en partie en conséquence d'une certaine frustration par rapport aux résultats des recherches entreprises sur les

différentiels de performance entre organisations (Turner, 1990: 85). Les travaux qui en sont issus sont majoritairement destinés dans un premier temps aux professionnels et plus spécialement aux dirigeants (Peters et Waterman, 1981; Ouchi, 1981; Pascale et Athos, 1981; Deal et Kennedy, 1982). Leurs prescriptions tendent à assigner un rôle important aux dirigeants dans la construction d'une culture d'entreprise unifiée. Ceux-ci peuvent y parvenir en articulant un ensemble de valeurs et en les diffusant inlassablement par le biais de politiques formelles, de normes informelles, d'histoires, de rituels et de jargon. Avec le temps et de la constance dans la mise en oeuvre de ces actes, ces valeurs doivent être partagées par l'ensemble des acteurs (Peters et Waterman, 1981). Schein[1] (1985) décrit les actes "d'articulation" des valeurs de plusieurs dirigeants qui se traduisent par un engagement total des autres membres. Les éventuelles anomalies au consensus régnant autour des valeurs de ces dirigeants, doivent être interprétées comme le produit de déviances individuelles, des procédures de sélection des employés insuffisamment homogènes, des procédures de socialisation des nouveaux venus insuffisantes (Schein, 1991). Il n'existe pas d'ambiguïté au sein de la culture; elle représente plutôt un domaine ayant du sens au sein d'un environnement qui n'en aurait pas.

La plupart des investigations empiriques qui s'ensuivent contribuent à rendre intelligibles les divers éléments constitutifs de cette dimension (Pondy, 1983); certaines d'entre elles, s'éloignent cependant des valeurs au profit d'une approche résolument plus socio-cognitive[2]. Dans ce cadre, la dimension culturelle devient un code qui permet aux membres de l'organisation de

---

[1] Schein a joué un rôle considérable dans l'autonomisation du champ et dans la focalisation de certains travaux sur les *dirigeants*: "*il reste la possibilité que la seule chose de réelle importance qu'effectue les leaders est de créer et gérer la culture*" (Schein, 1985: 2).

[2] La vision très *"instrumentale"* des valeurs renvoyés par les travaux précédents ainsi que les simplifications conceptuelles opérées par certains d'entre eux ne sont certainement pas étrangers à cette évolution. Elle n'est d'ailleurs pas "propre" à ce champ d'investigation: l'importation de concepts et de démarches issus d'autres champs disciplinaires peut générer en effet, à la fois des phénomènes de "*déperdition théorique*" lors du transfert (l'opérationnalisation donnée au concept de mythe dans la littérature serait ainsi un exemple des processus d'appauvrissement à l'oeuvre) mais aussi de "*déperdition de données empiriques*", dans la volonté des chercheurs de montrer que les cadres théoriques importés étaient pertinents (en "omettant" ainsi, par exemple, de mettre en évidence des spécificités des organisations par rapport aux sociétés ayant servi de base aux théorisations utilisées).

comprendre le monde qui les entoure et d'y agir "correctement" (Daft et Weick, 1984). Mais c'est aussi une "*dynamique d'adaptation et d'intégration, qui règle, conjointement, les rapports de l'organisation à son environnement, et les relations internes entre ses membres, assurant la cohérence interne et externe de l'organisation*" (Laroche, 1991: 569).

Toutes les investigations empiriques ne font cependant pas état de ces cohérences. Certains travaux "ethnographiques"[1], au contraire, rendent compte d'incohérences entre certaines attitudes affichées et les comportements observés, entre les pratiques formelles et les normes informelles, entre différentes versions d'une même histoire et ultimement entre interprétations inter-individuelles (Van Maanen et Barley, 1984; Van Maanen et Kunda, 1989). Par rapport à l'approche précédente, le point de départ de ces investigations ainsi d'ailleurs que le public visé par les productions ne sont pas les mêmes; il s'ensuit que les actes de communication des dirigeants n'ont pas la même importance et tendent à être circonscrits à une "sous-culture" particulière. Ces auteurs distinguent ainsi ce qui relèvent de "*l'aura*" de l'organisation (la réputation sur le marché pour les économistes), de la culture d'entreprise (les valeurs et les objectifs endossés par les échelons supérieurs mais pas forcément connus ou acceptés par les niveaux inférieurs) et enfin des cultures de travail (les valeurs et les objectifs de groupes d'employés)[2]. Quelques travaux mettent de plus en évidence que les dirigeants peuvent, dans certains cas, générer autant si ce n'est plus d'ambiguïté que l'environnement, ce qui est en contradiction totale avec le rôle qui leur est habituellement assigné. Néanmoins, même dans cette perspective, la dimension culturelle reste un

---

[1] Le qualificatif fait l'objet de nombreux débats: certains travaux se seraient en effet certainement trop rapidement rangés sous la bannière de l'ethnographie. Les rappels à l'ordre ne manquent pas, y compris de "frontalier" comme Van Maanen (1985: 120).

[2] Par exemple, Rosen (1985) met en évidence les discordances entre les valeurs de l'équipe dirigeante d'une agence de publicité et les réactions de diverses "sous-cultures" d'employés lors du rite annuel autour d'un petit déjeuner de cette organisation. Bartunek et Moch (1991) décrivent les réactions peu "enthousiastes" de plusieurs "sous-cultures" à une intervention "qualité de la vie" diligentée par les *dirigeants*. Quelques chercheurs insistent sur les difficultés rencontrées par les femmes et certaines minorités pour s'insérer dans des organisations à culture masculine et blanche (Cox, 1993; Kanter, 1977).

facteur important dans l'évolution des organisations et les actes de communication des dirigeants y sont étudiés.

1.2.2. De l'interprétation à la production de symboles: le rôle des discours du dirigeant.

Si les premiers écrits consacrés à la direction générale (Selznick, 1957; Barnard, 1938) inscrivent les actions des dirigeants dans la dimension culturelle de leurs organisations, les liens opérés sont relativement "directs": les dirigeants sont présentés soit comme les dépositaires des valeurs, des orientations et des souhaits de l'organisation, soit comme les "pourvoyeurs" d'exemple à suivre et d'attitudes à intérioriser, soit comme les catalyseurs favorisant la formation de groupes, la coopération et la collaboration, soit enfin, comme les facteurs d'ambiance et d'image conférant à l'entreprise une sorte de couleur propre et de personnalité pour les autres acteurs. Ces idées sont reprises par de nombreux travaux dans le domaine du leadership sans que les chercheurs ne cherchent à autonomiser la dimension culturelle du dirigeant.

Les recherches sur la dimension culturelle des organisations ont contribué à "renouveler" l'intérêt porté pour les actes de communication des dirigeants. Si le rôle principal dévolu aux dirigeants est toujours de donner un sens aux activités organisationnelles, les moyens à leur disposition ainsi que les processus à l'oeuvre sont articulés différemment. Car les dirigeants dans ce cadre recherchent activement des informations sur l'environnement, les "décodent" et les interprètent pour les autres membres de l'organisation. Les propositions théoriques liées à ces processus d'interprétation se fondent notamment sur des travaux issus des sciences cognitives: l'environnement pour chaque dirigeant est ainsi constitué par les informations externes qu'il aura recueillies[1]. L'hypothèse générale commune à ces différents travaux est que

[1] Un des enjeux de ces recherches est d'inciter les *dirigeants* à mettre en oeuvre des processus plus sélectifs de recherche des informations sur leur environnement mais aussi régulièrement de remettre en question leurs modes privilégiées de recherche pour éviter de passer à coté de certains "*signaux faibles*".

l'environnement externe de l'entreprise ne se donne pas à lire immédiatement. Il est nécessaire de le "mettre en forme" pour les autres acteurs organisationnels[1]. Le concept de *système d'interprétation* proposé par Daft et Weick (1984), et le concept de *logique dominante* (Prahalad et Bettis, 1986) trouvent ainsi un écho important dans la littérature (Walsh, 1995; Schneider et Angelmar, 1993). Le contenu, les structures et certains processus d'élaboration de ces représentations liées à l'environnement sont maintenant bien documentés dans la littérature et valident au moins l'idée que les dirigeants interprètent leur environnement.

Seuls certains impacts du contenu ou de la structure de ces représentations sur les comportements organisationnels sont cependant envisagés dans la littérature. La proposition qui sert de fondement à ces travaux est celle de Pfeffer (1981), qui tente de concilier la dimension "substantive" des actions et des produits organisationnels de la dimension "*symbolique*". Une erreur fréquente dans la littérature, selon lui, a consisté à rechercher des liens entre les actions des dirigeants et des éléments "*substantifs*" organisationnels. Or, les contraintes externes qui pèsent sur les organisations ont un pouvoir explicatif plus important pour cette dimension (Pfeffer et Salancik, 1975). Par contre, les actions des dirigeants produisent avant tout des effets symboliques: il leur revient en effet de "*construire*" et de maintenir des systèmes de signification, des "*paradigmes organisationnels*" mais aussi des cultures et des langages communs à tous les membres. Pour Pfeffer, cette activité dépasse celle de l'interprétation ou de la catégorisation dans la mesure où les dirigeants doivent atteindre un consensus organisationnel[2] quant à ses labels et à la définition de la réalité.

---

[1] Contrairement aux hypothèses courantes dans cette littérature, Vidaillet (1997) propose d'étendre ce domaine à l'environnement interne, les deux formant alors l'environnement et fait le lien explicite entre cette activité d'interprétation ("*la mise en forme*") et la nécessité de communiquer ces représentations aux autres acteurs organisationnels.

[2] La démarche de Pfeffer est en effet fortement liée aux travaux qui considèrent que la culture est ce qui rend cohérent à la fois le rapport de l'organisation avec son environnement ainsi les relations interindividuelles en son sein.

Les actions des dirigeants consistent à donner des explications, à rationaliser et à légitimer les activités entreprises au sein des organisations. Elles peuvent être efficaces dès lors que (1) les individus ou les groupes en contact avec l'organisation ont des préférences incertaines, instables ou indéfinies, (2) les organisations tendent systématiquement à éviter d'entreprendre des actions ou de donner des informations qui puissent faire l'objet d'une évaluation, (3) les individus ou les groupes en contact avec l'organisation ne sont pas capables d'évaluer les résultats produits par l'organisation et enfin, (4) les productions symboliques constituent ce qu'attendent les parties prenantes de l'organisation. Cette distinction est par la suite intégrée à des modèles théoriques de l'évolution des entreprises (Tushman et Romanelli, 1985; Gupta, 1988).

(1) Le rôle des discours des dirigeants dans les processus de diffusion...

Les mécanismes de transmission ou de diffusion opérés par les dirigeants de leurs représentations de l'environnement auprès des autres acteurs font l'objet d'une moindre attention dans la littérature (Walsch, 1995). Un consensus semble émaner de la littérature quant au mode privilégié de transmission et de diffusion que constituent les **discours d'assemblée**. L'accessibilité de ces matériaux pour les chercheurs n'est certainement pas étranger à ces résultats[1]. On peut distinguer à ce niveau au moins deux directions suivies par les chercheurs. La première étudie les représentations à l'oeuvre au sein des discours; certains travaux dans ce cadre essaient de vérifier des liens entre ces représentations et celles d'autres acteurs organisationnelles. La deuxième voie suivie consiste à se focaliser sur les différents symboles contenus dans les discours des dirigeants, et à en évaluer l'impact sur la dimension symbolique de l'organisation.

[1] Les productions écrites ont été privilégiées dans la littérature: ont été ainsi particulièrement étudiés les rapports annuels (Bettman et Weitz, 1983; Salancik et Meindl, 1984; Fiol, 1989), et la lettre ainsi que les voeux du Président (Jacquot, 1995).

(2) Des représentations à l'action organisationnelle...

L'étude des représentations contenues dans les discours des dirigeants est la voie de recherche la plus avancée dans cette perspective "cognitive". Les résultats les plus importants mettent en évidence des phénomènes de sélectivité des informations et de catégorisation systématiques opérés par les dirigeants. Trois axes ont été particulièrement explorés par les chercheurs en management stratégique[1]:

* tout d'abord, les représentations liés à la définition des frontières de l'entreprise avec son environnement; en effet, l'organisation peut être difficile à décrire si l'on pense à la complexité qu'introduisent les phénomènes d'alliance aussi bien dans le domaine de l'identification que de la délimitation de l'entreprise (Laufer, 1996). Les travaux empiriques confortent l'idée que les dirigeants construisent des représentations variables des frontières qui séparent l'entreprise de l'environnement (Dess et Beard, 1984; Bartunek et Franzak, 1988). Les dirigeants qui s'engagent dans des opérations de joint-venture mettent en avant dans leurs discours l'existence de frontières nettes entre unités au sein de l'organisation, et parlent de frontières plus vagues avec l'environnement (Fiol, 1989).

* les représentations liées au positionnement concurrentiel de l'entreprise. Divers travaux montrent qu'ils véhiculent des représentations variables des concurrents (Porac et Thomas, 1990), de ce qui constituent des opportunités et des menaces pour les organisations, des critères et des facteurs de la performance ainsi que des activités et de la mission même de l'entreprise (Schwenk, 1990). Or ces définitions jouent un rôle privilégié dans le positionnement qu'adopte l'organisation par rapport à son environnement (Huff, 1982).

---

[1] Walsch (1995) dans sa revue de la littérature recense pas moins de 25 travaux empiriques s'attachant à expliciter le contenu des représentations.

* enfin, les représentations liées aux modes de fonctionnement propres aux organisations. Elles ont le plus souvent trait à la recherche d'une "cohérence" des relations internes entre les membres. Les dirigeants produisent de nombreuses représentations visant à circonscrire les jeux et les règles internes (Ford et Hegarty, 1984; Barley, 1983). En somme, dans ce cadre, le discours du dirigeant décrète la position relative des membres par rapport aux incertitudes externes et donc leur statut, leur identité, leur capacité et leur légitimité à contrôler des ressources au sein de l'organisation.

Ces travaux valident l'idée selon laquelle les dirigeants élaborent des représentations de leur environnement qu'ils communiquent ensuite aux autres membres de l'organisation par le biais de discours. Ils reposent tous sur l'hypothèse implicite que ces représentations sont susceptibles de servir "*d'abrégés*" du bon et du vrai[1] pour les autres acteurs. Certains travaux ne se fondant pas sur cette hypothèse, aboutissent toutefois à des conclusions similaires.

Bien que, dans le cadre de propositions théoriques relatives aux processus de constitution des systèmes d'interprétation et de croyances, une place importante ait été accordée d'emblée aux discours des dirigeants dans leurs théorisations (Donnellon et al, 1986), **d'autres travaux par le biais d'investigations empiriques ont "inductivement" démontré leur importance.** D'abord au niveau de la formation et de la socialisation des "nouveaux venus" dans l'organisation[2]. Pour les grandes organisations, le fondateur tient un rôle particulièrement crucial dans ce cadre. Ainsi ses paroles "originelles", en traçant la trajectoire initiale de l'organisation, ont une grande influence à long terme sur les étapes suivantes de son histoire (Boeker, 1989) et cela même longtemps après son départ (Westley et Mintzberg, 1989; Westley, 1990): le texte de ces paroles laisse dans l'esprit

[1] Si la littérature préfère utiliser les concepts de schéma, grilles de lecture, cadres de référence,.. nous préférons ici reprendre l'expression de Riveline reprise par Berry (1983).

[2] La littérature sur ce sujet est relativement étendue mais un consensus semble régner quant à l'importance de l'impact accordé aux paroles du *dirigeant* à ce niveau (Jablin, 1987; Louis, 1980; Eisenberg et Riley, 1988: 136; Weick, 1994: 26).

des membres de l'organisation des traces mnésiques orientant leurs comportements actuels (Miller et Jablin, 1991).

Les études portant sur les phénomènes de changement et d'apprentissage organisationnels soulignent le rôle important joué par les discours des dirigeants. Ils présentent ainsi le risque d'influer dramatiquement sur l'évolution possible de l'organisation: les cadres d'action fournis aux membres empêchent dans certains cas les remises en cause et entraînent des phénomènes de "*paralysie stratégique*" (Hardy, 1995), retardent la reconnaissance de la nécessité d'un changement, et enfin, ferment prématurément certaines voies d'action pourtant accessibles[1] (Hurst et al, 1989; Lant et al, 1992). Inversement, dans d'autres cas, leur efficacité a été démontrée pour mettre en oeuvre des réorientations stratégiques ou la mise en place de projets de changement au sein des organisations.

Plusieurs mécanismes de "changements discursifs" ont ainsi fait l'objet de développements particuliers (Giroux, 1996; Giroux et Cooren, 1995): ils peuvent être classés en deux groupes de procédés selon qu'ils permettent la coexistence d'éléments discursifs contradictoires ou selon qu'ils visent à éliminer la contradiction par l'évacuation des éléments divergents. La coexistence d'éléments contradictoires peut être réalisée par exemple en présentant des versions différentes d'un même discours selon les auditoires et les circonstances. C'est ce que Brunsson (1986) appelle "*l'hypocrisie organisationnelle*". Cette méthode paraît difficile à soutenir à long terme puisqu'éventuellement les divers publics peuvent comparer les différentes versions. Une autre méthode consiste à utiliser délibérément l'ambiguïté (Eisenberg, 1984). L'imprécision dans la signification crée alors un espace permettant à plusieurs interprétations de coexister sans s'opposer. Cette ambiguïté contribue ainsi au maintien d'une "*diversité unifiée*".

[1] Quelques modèles de l'évolution des entreprises placent les représentations des *dirigeants* au coeur de leurs analyses (Tushman et Romanelli, 1985; Wiersema et Bantel, 1992).

Quatre mécanismes au moins permettent d'évacuer la contradiction: la rationalisation, la réinterprétation, le recadrage, l'usage d'une nouvelle terminologie. Staw (1980) décrit la rationalisation comme l'imposition a posteriori d'une explication à une séquence d'activités. Ces justifications construites rétrospectivement peuvent éliminer les éléments dissonants ou leur donner un sens nouveau. Il s'agit alors d'une réécriture sélective de l'histoire. La notion de recadrage va plus loin: elle consiste à fournir au lecteur une nouvelle grille qui l'amènera à réinterpréter les événements différemment, en éliminant ainsi la contradiction. Par l'utilisation d'une nouvelle terminologie, on peut donner un sens nouveau à une même réalité. Cela concorde avec la position de Fiol (1989) pour qui la signification réside dans les étiquettes utilisées dans les organisations pour classifier les données de l'expérience. Pour cet auteur, ces étiquettes, une fois légitimées et institutionnalisées, deviennent résistantes au changement, d'où l'utilité de les gommer du discours organisationnel et de les remplacer par des appellations plus appropriées dans le nouveau contexte. Pour Giroux (1995), deux mécanismes de changement discursif de l'organisation peuvent ainsi exister: le changement déclaratoire, qui est conçu et diffusé par la direction sous forme de décret ou d'assertion qui ne se prête pas à la discussion ou à la remise en question; et le changement dialogique qui est conçu par le recours au dialogue avec les différentes parties prenantes.

Si les discours destinés aux acteurs internes ont été privilégié dans la littérature, les discours ou les productions écrites[1] destinées aux parties prenantes de l'organisation font cependant l'objet d'une attention soutenue, dans le cadre de théorisations relatives aux processus d'attribution manageriaux. Les multiples investigations empiriques tendent à montrer que les dirigeants manipulent l'information destinée à la communauté financière (Bell, 1984). Le procédé le plus étudié consiste en période difficile à privilégier l'établissement de causalités externes,

[1] Une des critiques méthodologiques majeures adressées aux travaux usant des rapports annuels est de mettre en doute l'hypothèse que les *dirigeants* soient directement impliqués dans sa rédaction. Tel n'est cependant pas le cas, tout au moins a priori, de la lettre ou des voeux du président.

instables et difficilement maîtrisables[1] pour expliquer de mauvais résultats financiers. Lorsque les résultats sont positifs, le recours à des causalités internes, stables et sous le contrôle des dirigeants est la pratique la plus couramment observée (Bettman et Weitz, 1983; D'aveni et MacMillan, 1990; Salancik et Meindl, 1984).

(3) Contenu et action symboliques des discours des dirigeants...

L'étude des productions symboliques des organisations accorde une place importante aux actions des dirigeants. Dans ce cadre, les organisations sont présentées comme des "milieux" (par référence au concept écologique) "peuplés" de symboles. Au nombre de ces derniers sont généralement intégrés à la fois les "histoires", les métaphores, les rites et les rituels (Daft, 1983; Berg et Kreiner, 1990). La première catégorie de symboles regroupe un ensemble assez lâche constitué de(s) l'histoire(s) même de l'organisation, de mythes, de légendes, de sagas et de comptes-rendus divers (Martin, 1982). L'historiographie de l'organisation est souvent le fait du dirigeant[2] comme un certain nombre de récits qui articulent causalement et historiquement les faits majeurs "rencontrés" par l'organisation (Wilkins, 1983). Les discours des dirigeants consistent dans cette perspective à produire ces symboles qui servent par la suite à la socialisation des nouveaux venus (Brown, 1985), à renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation (Trujillo et Dionisopoulos, 1987; Crawford, 1986) et font fonction de cadres d'action pour tous les membres (Shrivastava et Schneider, 1984).

Certains auteurs font état d'une autre utilisation de ces histoires: elles serviraient d'arguments "mobilisables" (ou de "*lieux communs*" pour reprendre une terminologie usuelle dans

---

[1] La base théorique la plus couramment utilisée dans ce cadre (ainsi que dans le cadre des travaux portant sur l'évaluation de la performance des subordonnés par les *dirigeants*) est celle proposée par Rotter, qui distingue ces trois caractéristiques aux causalités.

[2] D'autres travaux arrivent à un constat similaire mais en donne une interprétation différente -il s'agit de lutter contre ce phénomène- dans le cadre d'un paradigme "critique".

les théories de l'argumentation) dans les processus de décision internes (Browning, 1992; Weick et Browning, 1986). La progression d'une contestation au sein d'une organisation peut même ainsi se reconnaître aux termes employés par les contestataires (Huff, 1983: 180): bien que dans un premier temps, les concepts et le vocabulaire usuel du dirigeant sont utilisés pour exprimer la contestation et se faire entendre de lui, si les contestataires n'obtiennent pas satisfaction, alors ces concepts feront l'objet de réarrangements graduels avec la disparition partielle d'une partie du vocabulaire. Enfin, lors des conflits les plus importants, d'autres concepts et un vocabulaire différent sont utilisés par les contestataires. Il n'est donc pas surprenant dans le cadre d'investigations empiriques de faire état de l'existence "d'histoires" concurrentes à celle "racontée" par le dirigeant (Rosen, 1985; Bartunek et Moch, 1991). Pour certains, plus ces histoires sont concrètes, plus des liens sont observés avec la performance des organisations (Wilkins, 1984). Les mythes dans cette perspective tiennent une place à part, dans la mesure où ils sont considérés être des "*paroles sans auteur*" (Reitter et Ramanantsoa, 1985: 14-15). Quelques investigations empiriques ont toutefois permis de mettre en évidence des liens entre certains discours des dirigeants et les mythes organisationnels (Broms et Gahmberg, 1983; Ferris et al, 1989; Gabriel, 1991).

Un mode d'appréhension de la réalité est fourni par le recours à des métaphores (Pondy, 1983). Les discours des dirigeants recourent largement aux métaphores pour interpréter l'environnement et définir l'organisation (Donnellon et al, 1986; Schein, 1985; Conger, 1989). Clancy (1989: 29) en dresse la typologie la plus complète issue d'une démarche empirique[1]. Les métaphores qui lui apparaissent les plus usitées sont celles du voyage, de la machine, de l'organisme, de la guerre, du jeu et de la société[2] (Cf. tableau 1.1.).

[1] Sur la base de discours de 43 *dirigeants* dont le plus ancien date des années 1770.

[2] La liste proposée par Clancy recouvre pratiquement celle proposée par Morgan (1986). Elle développe cependant largement celle proposée par Pondy (1983).

Métaphore	Termes associés	Implications
Voyage	Voyage	Objectif, difficulté, richesse, production, imprévisibilité, besoin de leadership, besoin de coopération, et travail d'équipe
Jeu	Equipes	Objectifs, difficulté, plaisir, imprévisibilité, travail d'équipe et leadership
Guerre	Militaire	Objectif, difficulté, besoin d'un leadership musclé, risque, stratégie
Machine	Rouages	Outil de création de richesse, affaire sérieuse, calculabilité, prédictabilité (jusqu'à un certain point)
Organisme	Organique	Complexité, ambiguïté, évolution.
Société	Communauté	existence avec un sens, raison, culture, coopération et compétition, pouvoir et politique, valeurs, leadership
	société traditionnelle	cohésion sociale, structure de classe immuable
	société moderne	participation, mobilité sociale, moins de cohésion et de sens.

Tableau 1.1.: les métaphores utilisés par les dirigeants et leurs implications discursives selon Clancy (1989).

Les "histoires", les mythes et les métaphores ne sont pas le seuls symboles "produits" par les organisations: de nombreux travaux font référence à l'existence de rites et de rituels (Trice et Beyer, 1984). Les dirigeants ont une marge de manoeuvre très importante tant dans le choix des rites que dans la mise en place de certains rituels (Daft, 1983): les rites les plus étudiés sont ceux relatifs à l'orchestration de la présentation des résultats de l'organisation (Rosen, 1985; Gilbert et Gillot, 1993; Lorino, 1995).

(4) Du discours à la personne: le dirigeant comme "animal symbolique".

Ainsi, pour nombre de ces auteurs, les prises de parole "publiques" des dirigeants contribuent à tisser l'univers symbolique des organisations (Smircich et Morgan, 1982; Calas et Smircich, 1988). Pour Détrie et Ramantosa (1983: 210-213), cet univers symbolique, qui ne forme dans leur perspective qu'une partie de l'identité de l'entreprise, peut d'ailleurs être principalement focalisé[1] sur le "*leader charismatique*"; ceci permettrait de comprendre les nombreuses traces (discours) des dirigeants relevées par différents chercheurs dans l'univers symbolique. Cette théorisation de la focalisation reprise et développée par Reitter et Ramanatsoa (1985), trouve sa traduction la plus extrême dans une conception du dirigeant comme "*animal symbolique*". Dans ce cadre, le dirigeant doit se considérer comme appartenant, en tant que personne, au domaine du symbolique et se "*réserver*" le champ des signes et des significations organisationnels (p. 35-36). Cette conception se distingue cependant d'une majorité de recherches nord-américaines sur le sujet dans la mesure où elle n'implique pas forcément que le dirigeant agisse sciemment au niveau symbolique même si cette possibilité reste préconisée[2].

Les actions du dirigeant font partie, en quelque sorte d'emblée -"malgré lui"- de manière inconsciente, de la dimension symbolique de l'entreprise (Larçon et Reitter, 1979). Pour de nombreuses recherches nord-américaines, il revient au contraire au dirigeant de gérer et d'agir sur cette dimension symbolique (Pfeffer, 1981; Bass, 1985). Les dirigeants les plus "efficaces" (ou les "leaders") en feraient même leur axe d'action le plus important, les rôles plus traditionnels étant

---

[1] Le concept de focalisation est défini comme "*...un processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité*" (p.210).

[2] Les recommandations à ce sujet sont d'ailleurs très claires. On peut cependant s'étonner à ce niveau de la distinction opérée par les auteurs entre ce qui relève de la forme et du fond, distinction par ailleurs fréquente, mais dans le cadre d'un paradigme fonctionnaliste: "*il faut donc qu'ils se contrôlent eux-mêmes et que leurs discours soient conçus non seulement en fonction de leur objet propre mais aussi en fonction de leur impact sur l'identité de l'entreprise: alors la forme utilisée compte au moins autant que le fond, la manière dont les choses sont exprimées compte au moins autant que ce qui est exprimé*" (Anastossopoulos et Ramantsoa, 1978: 225).

alors relégués au second plan dans leur agenda ou à d'autres niveaux hiérarchiques. L'action symbolique est ici avant tout intentionnelle et distinctive des meilleurs dirigeants (Bass, 1985).

1.2.3. Les processus de construction de la réalité organisationnelle par les actes de communications des dirigeants.

La dimension symbolique fait l'objet d'une attention secondaire dans le cadre des travaux portant sur la construction sociale de la réalité organisationnelle. Dans ce cadre, les processus à l'oeuvre mettent en jeu divers actes de communication: **c'est au travers d'interactions "communicatives" que s'élabore la réalité organisationnelle**[1]. Les travaux empruntent assez largement aux conceptualisations issues de la psychologie sociale.

Le modèle le plus influent est celui du "*double interact*" proposé par Weick (1979). La compréhension des processus organisationnels passe par un examen attentif de leurs composants de base, à savoir les comportements et plus précisément les séquences d'interaction qui se développent entre deux personnes. En conséquence, il retient comme unité d'analyse "*le schéma de réponse conditionné*". Dans un tel schéma, l'action d'un acteur provoque une réponse déterminée d'un autre, ces deux éléments constituent une interaction ("*interact*"). La réponse que fait le premier à la réaction du second complète la séquence ("*double interact*") (Weick, 1979: 89). Les formes sociales d'organisation consistent fondamentalement en ces schémas d'activité entretenus et développés au travers d'une activité de communication continue, au cours de laquelle les participants développent des attentes compatibles autour de questions d'intérêt commun (Weick, 1979: 100): le fonctionnement de ces formes doit être compris à partir du "*double-interact*" et non pas par exemple à partir de la culture de l'entreprise[2]. Ce qui déclenche les

[1] Pour certains chercheurs, la frontière est floue entre ce qui relève de l'organisation et de la communication (Barnard, 1938; Weick, 1979).

[2] Le point de rapprochement n'est pas évident: dans leurs démarches de "*sensemaking*", les acteurs de Weick essaient de "cartographier" leur environnement. Ils usent notamment pour ce faire d'histoires, de

interactions est essentiellement l'équivocalité[1] des informations tant externes qu'internes à l'organisation, qui génère aussi l'existence de "*sous-cultures*" organisationnelles. Les acteurs tentent de donner un sens à leurs activités aux travers de trois procédés: *l'énaction* ("*enactment*") qui est la production de sens à partir d'éléments d'expérience divers, épars, désordonnés,...; *la sélection* qui consiste à interpréter rétrospectivement ces éléments qui constituent alors une représentation qui prend la forme pour Weick d'une carte; enfin, la *rétention* qui survient quant certaines de ces cartes sont stockées au sein de l'organisation et servent aux actions futures. Le modèle proposé par Weick ne s'adresse pas seulement aux dirigeants mais à tous les acteurs organisationnels. Il reconnaît cependant aux premiers un rôle important sur chacun des trois processus évoqués: le processus d'énaction a été mobilisé par d'autres auteurs pour proposer une nouvelle approche du management stratégique et du rôle des dirigeants dans ce cadre (Gioia, 1986; Smircich et Stubbart, 1985); si d'autres "*frontaliers*" de l'organisation ont un rôle tout aussi important dans ce premier processus, ils n'ont pas nécessairement la possibilité de définir les schémas qui vont être utilisés pour interpréter les phénomènes sur lesquels ils attirent l'attention, à la différence des dirigeants (Isabella, 1990); enfin, ces derniers contribuent largement aux choix des cartes qui seront "mémorisées" au sein des organisations.

D'autres auteurs mettent en avant la construction sociale de la réalité organisationnelle qui se produit au niveau des interactions en insistant sur leur dimension symbolique. Une part importante de la littérature sur la dimension culturelle des organisations souligne l'importance des pratiques de "*management baladeur*" dans les activités des dirigeants orientées vers la construction de "*valeurs partagées*" (Peters et Waterman, 1981). Un modèle plus récent propose de considérer les organisations comme des entités générant des histoires ("*storytelling*") (Boje,

---

métaphores... c'est-à-dire d'éléments symboliques qui constituent dans d'autres travaux la définition même de la culture d'entreprise.

[1] Pour Weick en effet, ce n'est pas l'incertitude des informations mais leur équivocalité qui pose surtout problème aux acteurs organisationnels. En effet, les connexions possibles entre informations sont fort nombreuses et elles peuvent d'ailleurs être rattachées à un ensemble fort riche de dispositifs explicatifs.

1991; 1995). Ces histoires apparaissent lors des interactions entre acteurs; certains les racontent et contribuent ainsi à "dramatiser" les actions organisationnelles, d'autres les écoutent et les relaient par la suite à d'autres acteurs. Les histoires ne sont jamais répétées à l'identique: ceux qui les racontent les adaptent en fonction de leur auditoire en insistant sur certains aspects; et ceux qui les écoutent viennent parfois agrémenter le récit de compléments qui feront par la suite partie intégrante de l'histoire initiale.

En soi, ces histoires ne sont donc pas seulement des artefacts culturels ou des monologues mais des actes de communication, jamais réellement achevés, durant lesquels les acteurs "co-construisent" la réalité organisationnelle. Plusieurs travaux empiriques montrent cependant que ces histoires tendent à converger autour de plusieurs éléments narratifs de base (Bormann, 1988); des réseaux constitués d'acteurs partageant des interprétations similaires d'événements importants existent au sein des organisations sous forme de réseaux sémantiques qui favorisent les convergences de ces histoires (Monge et Eisenberg, 1987; Stohl, 1993); plus le réseau est multiplexe, c'est-à-dire, plus les interactants parlent de sujets multiples, plus la stabilité du réseau est forte, la variété des informations échangées à terme moindre et finalement les cadres d'interprétation homogènes (Stohl, 1995). Poole et al (1990) montrent à ce propos que des interactions fréquentes entre acteurs font émerger des scripts qui canalisent les actions organisationnelles.

Enfin, un modèle théorique développé par Taylor (1993) tente d'articuler autour de concepts issus des théorisations de Giddens, des phénomènes se produisant au niveau des interactions entre acteurs et des phénomènes organisationnels. Il pose que l'organisation, comme réalité observable, est composée de transactions entre individus. Ces transactions peuvent être matérielles mais elles sont le plus souvent symboliques. Les échanges langagiers qui constituent le "*tissu organisationnel*" se réalisent selon deux modalités : la *conversation*, qui est l'activité langagière quotidienne des membres de l'organisation, que l'on retrouve dans les interactions

multiples qui s'y déroulent au niveau micro; et *le texte* -le discours stratégique- qui est la représentation de l'organisation que l'on retrouve au niveau macro. Les travaux empiriques ne permettent pas encore d'apprécier la pertinence de ce modèle. Au niveau de la conversation par exemple, les travaux empiriques aboutissent à des résultats contradictoires. Westley (1990) montre que les conversations (*"double interact"*), entre le dirigeant et les cadres moyens chargés de la mise en oeuvre, donnent corps à la stratégie élaborée (le texte stratégique organisationnel). Quinn (1996) propose un cadre prescriptif de telle sorte que les dirigeants arrivent à contrôler "stratégiquement" les actions des autres acteurs au travers de leurs conversations quotidiennes. Enfin, d'autres auteurs soulignent la part importante des réunions à comité restreint dans lesquelles siègent les dirigeants qui ne peuvent être assimilées à des conversations[1] (Hannaway, 1989: 144).

1.2.4. Les zones d'ombre dans les représentations existantes.

Les actes de communication des dirigeants sont abordés dans ce paradigme *"interprétatif"* sous l'angle de leur participation à la dimension culturelle des organisations et de leur implication dans la construction de la réalité organisationnelle: il nous semble indispensable d'inscrire d'emblée cet *"arrière-plan interprétatif"* dans notre démarche de recherche. Les résultats obtenus par les investigations empiriques suggèrent le bien-fondé et l'intérêt de cette perspective théorique pour notre compréhension des organisations. Les pistes de recherche au sein de ce paradigme sont bien évidemment fort nombreuses. Ne seront cependant retenues ici que deux *"tensions"* théoriques relatives spécifiquement aux actes de communication des dirigeants qui sont susceptibles de justifier la poursuite d'investigations empiriques:

---

[1] Nous reviendrons sur la littérature consacrée aux activités quotidiennes des *dirigeants* dans le cadre du paradigme *"fonctionnaliste"*. La recherche de Hannaway fait cependant figure d'exception au sein de cette littérature, dans la mesure où elle mêle des "principes explicatifs" issus de perspectives orientées vers la construction sociale de la réalité, avec des principes explicatifs beaucoup plus "traditionnels" liés aux activités quotidiennes.

* *les propositions théoriques et les travaux empiriques suggèrent d'abord un degré "d'isomorphisme" fort variable entre ces actes et la dimension culturelle des organisations*: pour certains, ce ne sont pas les actes en soi, mais l'existence d'un poste de direction, qui remplit un rôle symbolique dans la vie des organisations; d'autres travaux s'attachent pour leur part à spécifier et étudier les actes qui ont une portée symbolique (ce qui correspond d'ailleurs à l'opérationalisation suggérée du concept par Girin (1987)); enfin, pour une dernière catégorie de travaux, ce n'est plus le poste mais la personne qui est inscrite d'emblée dans l'univers symbolique de l'organisation (avec dans ce cadre un fort degré d'isomorphisme avec la culture).

* *les recherches empiriques conçoivent différemment l'inscription des acteurs (et donc de leurs actes) dans ces processus*: le dirigeant est soit présenté comme une "*partie prenante*" (voire comme élément moteur) de ces processus sans en avoir conscience, soit comme "*partie prenante*" qui agit de manière intentionnelle (ou/et consciente) mais dans des processus qui le dépassent, enfin, soit comme un "*architecte*" qui maîtrise différents processus de constitution de la réalité organisationnelle.

Toutes les investigations empiriques menés reconnaissent cependant l'importance des actes de communication des dirigeants pour notre compréhension des organisations. Cette importance provient principalement des effets engendrés par ces actes sur certaines dimensions organisationnelles ainsi que sur l'évolution des organisations. Les connaissances relatives à ces actes restent toutefois "fragmentaires" tant les perspectives les prenant en compte sont diverses au sein de ce paradigme. Ces actes ne font pas l'objet d'investigations spécifiques: la plupart des travaux se limitent à mener des inférences sur la base de leurs effets. Cela a notamment pour conséquence d'aboutir à de multiples théorisations qui renvoient chacune à **un rapport unique du dirigeant à ces processus** ou à ces dimensions culturelle et symbolique: la possibilité de l'existence de rapports individuels différenciés n'est d'ailleurs même pas évoquée.

Enfin, d'un point de vue méthodologique, il nous semble que la littérature a surtout privilégié une catégorie particulière d'actes de communication, à savoir les discours d'assemblée et les productions écrites. Ce déséquilibre induit certainement des conséquences sur les résultats obtenus par ces travaux et nous semble justifier l'étude des autres actes de communication des dirigeants.

1.3. LES ACTES DE COMMUNICATION DES DIRIGEANTS EN CONTEXTE DE POUVOIR ORGANISATIONNEL.

1.3.1. La construction "politique" de la réalité organisationnelle par les dirigeants.

Les paradigmes "*interprétatif*" et "*critique*" partagent un intérêt commun pour les dimensions culturelle et symbolique des organisations. Dans le cadre d'un paradigme "*critique*", la construction de la réalité organisationnelle a une finalité essentiellement politique. Cette visée est d'ailleurs -dans une certaine mesure- présente en germe dans les premières théorisations des fonctions des dirigeants. Selon Barnard (1938: 83), les dirigeants doivent continuellement s'assurer que leurs employés agissent en faveur du système coopératif[1]. Cette action requiert de leur part une forme d'abnégation personnelle, ainsi qu'un abandon de leur liberté d'action individuelle. Or, selon Barnard, les incitations financières ne peuvent seules atteindre cet objectif. Il revient dès lors au dirigeant d'entretenir une "*fiction de l'autorité supérieure*" de sorte que leurs employés restent naturellement "disposés" à accomplir les ordres hiérarchiques.

Cette proposition est reprise et développée par la suite dans de nombreux travaux. La littérature diffère cependant quant à l'intentionnalité qu'elle présume de la part des dirigeants dans ces processus. A un extrême se trouvent des théorisations qui rejettent toute intentionnalité aux

[1] L'idée directrice de Barnard est que les *dirigeants* doivent préserver "*the willingness of persons to contribute efforts to the cooperative system*" (83)

actes des dirigeants qui ne sont alors présentés que comme des "*éléments*" interchangeables au service d'intérêts supérieurs; à l'autre extrême, des conceptualisations insistant sur les manoeuvres manipulatrices des actes de communication des dirigeants. Entre les deux, coexistent plusieurs théorisations tentant d'inscrire ces actes dans des processus plus large de constitution et de préservation de configurations de pouvoir qui dépassent les seules frontières organisationnelles.

Les perspectives les plus radicales considèrent que les dirigeants remplissent une fonction symbolique très importante pour d'autres parties prenantes. Ils servent en cas de problèmes organisationnels importants (résultats négatifs, crise interne, menace externe,...) de "*boucs émissaires*" à ces différentes parties prenantes ("*stakeholders*") de l'entreprise. Ces parties[1] auraient intérêt à véhiculer cette "*romance du leadership*" pour préserver le fonctionnement et la survie à long terme des organisations (Meindl et Ehrlich, 1987; Meindl et al, 1985). Les actes de communication des dirigeants (la forme et le fond) n'ont pas beaucoup de sens au sein de cette perspective: seuls comptent le message envoyé à la communauté par les autres parties lors de la nomination ou de la révocation des dirigeants lors des crises mettant en danger la pérennité des organisations.

Dans le cadre de théorisations moins "radicales", les actes de communication doivent être compris comme des tentatives de la part des dirigeants de prendre en compte, à des degrés divers, les parties prenantes de l'organisation. Ces dernières peuvent être source d'inspiration ou de contraintes lorsque les dirigeants utilisent les concepts et la terminologie de leurs partenaires (Dumez et Jeunemaître, 1995) ou encore losrqu'ils s'imposent une autocensure pour se soumettre aux tabous présents dans leur environnement (Giroux, 1995). Les parties prenantes les plus étudiées sont bien entendu les actionnaires dont les dirigeants tendent à épouser les valeurs. L'entretien de la "*fiction de l'autorité supérieure*" passe dans cette perspective par des actes de

[1] Ainsi que les *dirigeants* eux-mêmes pour certains auteurs (Pfeffer, 1977); tous n'en font cependant pas une condition nécessaire pour que les processus évoqués puissent porter leurs fruits.

communications visant à "*objectiver*" les intérêts d'un groupe dominant constitué par les actionnaires et les dirigeants. L'objectif est atteint lorsque ces intérêts ainsi objectivés circulent au sein des organisations sous forme d'histoires (Mumby, 1987) ou de mythes (Aktouf, 1990) que les membres racontent aux nouveaux venus.

Certains travaux attribuent une intentionnalité aux actes des dirigeants destinés ainsi à éviter les conflits et les oppositions qui surviennent à chaque changement. Les investigations empiriques les plus nombreuses dans ce cadre portent sur l'idéologie des organisations (Mumby, 1987: 125). Ces études se focalisent sur les manières dont les groupes les plus puissants en leur sein recourent à des actes de communication pour mieux contrôler les autres (Alvesson, 1993). Par exemple, les dirigeants "manipuleraient" divers symboles de sorte que les changements stratégiques concrétisant les intérêts des actionnaires, soient perçus comme des changements "naturels" (inévitables), "neutres" (objectifs) ou "légitimes" (appropriés). Au moins quatre processus peuvent permettre d'atteindre ce résultat (Deetz, 1985): *la naturalisation*, la *neutralisation*, la *légitimation* et enfin la *socialisation (p.125-127)*. La *naturalisation* est un processus dont la fonction est de représenter les relations (de pouvoir) existantes au sein des organisations comme le "prolongement naturel" de son histoire. Il met l'accent sur un héritage historique sur lequel il ne convient pas de revenir. Sa fonction est ainsi d'éviter que d'autres parties remettent en cause le statu quo. La *neutralisation* est un processus qui vise à enlever toute connotation partisane aux actions et aux mécanismes d'évaluation de ces actions. Les formulations quantitatives par exemple des objectifs à atteindre se donnent à lire avant tout comme rationnelles et vides de toute valeur (Conrad et Ryan, 1985). La *légitimation* est un processus qui consiste à invoquer des principes explicatifs supérieurs ou des valeurs générales comme le sacrifice, le sens de l'honneur... Enfin, *la socialisation* regroupe les processus visant à guider l'apprentissage, les attitudes et les comportements des acteurs en faveur des intérêts de certains; le processus de socialisation des nouveaux-venus est le plus immédiatement accessible mais n'est pas le seul à opérer au sein des organisations.

Dans cette perspective, **les actes des dirigeants sont politiques** non pas seulement par les aptitudes relationnelles requises pour diriger d'autres personnes (dans l'acceptation qu'en donne Kotter (1982) par exemple), mais **parce qu'ils sont impliqués dans la production et la reproduction *"d'institutions"*, à savoir de configurations particulières du pouvoir** (Clegg, 1990). Leurs actes de communication sont alors conçus comme des instruments de domination certes (Rosen, 1985), mais aussi comme des messages destinés à apaiser un conflit existant entre le capital (les actionnaires) et le travail (les employés) (Willmott, 1984: 363).

Certains travaux invitent à considérer les actes de communication des dirigeants comme visant à promouvoir leurs intérêts personnels. Hannaway (1989) suggère ainsi qu'ils sont mus par la poursuite d'intérêts, tant organisationnels que personnels, c'est-à-dire principalement par la gestion de leur réputation. La majeure partie de leurs comportements quotidiens doit être interprétée comme des actes de promotion personnelle, mais aussi comme des actes destinés à éviter d'endosser seuls certaines responsabilités. Car les dirigeants sont susceptibles de devoir se justifier et rendre des comptes par rapport aux décisions prises. Il s'agirait même d'une caractéristique commune aux contextes dans lesquels évoluent les dirigeants, qu'il faudrait intégrer comme postulat de base dans les modèles de la prise de décision (Tetlock[1], 1985; 1992). Cette contrainte externe tend à faire émerger des comportements particuliers à chaque étape du processus de décision. Notamment, plus l'ensemble des personnes pouvant leur demander de se justifier est large et pour partie non connu directement par le dirigeant, plus celui-ci aura tendance à se prémunir, en générant le plus grand nombre de justifications possibles, pour faire face à toutes les éventualités. Au nombre de celle-ci, en figure une, que ne prend pas en charge le paradigme de recherche de Tetlock. Par leur rôle d'interface entre leurs supérieurs hiérarchiques et leurs

[1] Les travaux de Tetlock ne sauraient se ranger dans le cadre d'un paradigme critique. Leur citation dans ce cadre n'a ici pour objectif que d'établir des relations -certes contestables- entre des travaux de champs scientifiques et de paradigmes fort différents.

subordonnés, les cadres sont amenés à justifier de certaines décisions -qu'ils n'ont pas forcément prises eux-mêmes- auprès de leurs subordonnés (Jablin[1], 1979).

Le thème de l'ambiguïté des actes de communication des dirigeants traverse cette littérature. Mais l'ambiguïté est ici intentionnelle. Car, les dirigeants endossent la responsabilité de "légitimer" les intérêts ou les décisions d'autres acteurs et contribuent par là à reproduire des configurations de pouvoir au sein des organisations. Certains auteurs, dans le cadre d'étude des formes historiques des modes de gouvernement des entreprises, soulignent cependant la contingence de cette proposition. La dynamique du pouvoir des actionnaires et la pression accrue qu'ils placent sur les dirigeants viendrait ainsi remettre en cause la similarité de leurs points de vue: les dirigeants développeraient dès lors des stratégies de préservation de leur propre pouvoir et tendraient à se dissocier des intérêts des actionnaires[2] (Cannella, 1995). Cette tendance se double d'une perte de légitimité du métier de dirigeant: les actes de communication de ces derniers viseraient alors surtout à légitimer leurs actions (Laufer, 1996).

1.3.2. Les enjeux "masqués" de la prise de parole et des capacités verbales des dirigeants.

Certains auteurs soulignent que l'usage de la parole en contexte organisationnel est soumis à un ensemble de règles à la fois plus ou moins tacites et formelles[3] (Borzeix, 1985; Borzeix et

---

[1] Cet argument est rarement mobilisé par les travaux issus de ce paradigme (auxquels ceux de Jablin ne sauraient évidemment pas être rattachés)..

[2] Cette perspective est par ailleurs amplement développée par les théoriciens de l'agence. On peut être tenter comme Girin (1995: 256) de montrer qu'au coeur de la théorisation proposée par ces théoriciens existe une problématique liée au langage :" *l'asymétrie fondamentale entre le mandataire et le mandant est la suivante: le mandant dit et le mandataire fait".*

[3] La méfiance exprimée par l'encadrement à l'égard des conversations entre employés au travail est soulignée par de nombreux travaux: "*cette méfiance radicale à l'égard de la parole, qui est vue comme une "perte de temps", se traduit par la mise en place de règles implicites et explicites qui limitent fortement son utilisation et*

Linhart, 1990). Les actes de communication des dirigeants relèvent de la catégorie des *"paroles autorisées"* dans les contextes organisationnels (Bourdieu, 1975): ils sont investis de l'autorité formelle (par délégation) et sont dès lors plus susceptibles d'exercer un pouvoir sur leur auditoire organisationnel. La liberté de parole -ou la possibilité de "prendre la parole"[1]- serait en quelque sorte une des prérogatives - la plus importante - du pouvoir au sein des organisations[2]. Ce point ne fait toutefois pas l'objet de réels développements dans la littérature. Pourtant, les dirigeants sont véritablement les seuls libres de choisir tout à la fois le moment, le lieu, le public et le contenu de leurs actes de communication (Deetz, 1985; Deetz et Kersten, 1983). Cette latitude d'action liée à la parole est naturellement "enviée" et recherchée par les autres membres des organisations: certaines théorisations inscrivent la "prise de parole" comme un enjeu politique susceptible de justifier l'existence de jeux politiques internes aux organisations (Pfeffer, 1981; Mintzberg, 1985). Le "droit de parler" est en effet une source de pouvoir que certains acteurs peuvent mobiliser pour bloquer ou favoriser certaines décisions. La littérature sur *"l'empowerment"* (Bormann, 1988) actualise d'une certaine façon ces théorisations: conférer du pouvoir à un membre de l'organisation revient le plus souvent à lui ouvrir des possibilités nouvelles de s'exprimer auprès de différents publics.

Paradoxalement, **la prise de parole reste très peu associée dans la littérature à des compétences spéciales ou des capacités verbales différenciées de la part des dirigeants.** Certaines théorisations issues principalement de la sociologie en font cependant état de manière toutefois secondaire. Ainsi, Bourdieu (1989), dans le cadre d'une théorisation plus générale autour de la *"reproduction"* des élites françaises, propose que les dirigeants incarneraient les exigences du

---

qui peuvent même aller jusqu'à son interdiction pure et simple (Aktouf, 1986f, p.237, 248)" cité par Chanlat et Bédard, (1990: 90).

[1] *"En français, le même verbe met en oeuvre parole et pouvoir: on prend la parole comme on prend le pouvoir. Dans les deux cas, on prend souvent à l'autre, même publiquement. Si l'un prend la parole, l'autre la perd et est ainsi réduit au silence, c'est-à-dire à l'impuissance"* (Brunstein, 1996: 78).

[2] *"prérogative vient de pre-rogare: "avant la demande". Une prérogative est un attribut du pouvoir qui n'a rien à demander".* (Muller, 1996: 28).

"*champ*" économique. La maîtrise de la parole (que cet auteur assimile à la "*rhétorique*") figure dans ce cadre au nombre des exigences imposées par ce champ aux individus désireux d'accéder aux directions générales des entreprises françaises[1]. En réalité, ce sont surtout les "*élites*" d'un champ qui définissent ces exigences. Dès lors qu'elles disposent d'un "*capital*" particulier (plus exactement d'une "*espèce*" de capital), il leur revient d'en assurer la préservation, la valorisation et enfin, la transmission à leurs descendances. Pour réaliser ces objectifs, elles tendent alors à "objectiver" l'arbitraire qui préside au choix des exigences. Les *compétences rhétoriques* font ainsi l'objet d'un processus de "*légitimation*": en effet, leur acquisition se prête particulièrement bien à un mode de transmission familial dès le plus jeune âge, les détenteurs de ce capital pouvant alors l'imposer -sans risque- comme moyen de sélection -parfois même déguisé dans la mesure où ces compétences entrent en jeu dans de nombreuses activités de sélection- pour accéder aux postes de direction.

En dehors de leur simple évocation dans le cadre de ce paradigme "*critique*", **les compétences verbales des dirigeants ne font guère l'objet d'investigations empiriques malgré l'importance qui leur est souvent reconnue**. Elles sont abordées dans la perspective des jeux politiques intra-organisationnels. Allen et al (1979), par exemple, recensent les traits suivants, caractéristiques des acteurs les plus "efficaces" politiquement: bonne capacité d'articulation (29,9%), sensible (29,9%), adapté socialement (19,5%), compétent (17,2%), populaire (17,2%), extraverti (16,1%), confiant en soi (16,1%), agressif (16,1%) et ambitieux (16,1%). Plusieurs de ces traits sont étroitement associés à des compétences "communicatives" même si ces auteurs n'en

[1] Des liens peuvent être établis cependant quant à leur fonctionnalité au niveau de la direction générale. Dans la perspective du contrôle des ressources, le *dirigeant* a la tâche de prendre en charge les sources d'incertitudes majeures pour son organisation (Salancik et Pfeffer, 1978). Au nombre de celles-ci, figurent pour les entreprises publiques les modalités de son financement par l'Etat ou par d'autres organismes publics. Par leur proximité avec les acteurs politiques, les détenteurs de ce "*capital*" doivent être mieux à même de pouvoir négocier d'éventuels financements pour l'organisation, voire de peser sur le cadre législatif pour protéger l'entreprise de certains de ses concurrents, assouplir certaines textes contraignant son activité, exercer une action de lobbying sur les textes en projet... Les compétences rhétoriques doivent être surtout comprises dans le cadre d'une activité de négociation du *dirigeant* auprès de nombreuses parties prenantes à l'organisation. Pfeffer (1981) s'étend assez longuement sur les cas de *dirigeants* issus de formations d'avocat en proposant une explication fort proche de celle de Bourdieu, des raisons de leur présence à la tête des entreprises américaines.

font pas une catégorie particulière. **Elles ne semblent ainsi pas devoir constituer un critère important pour différencier les dirigeants selon leurs performances** (Boyatzis[1], 1982). Elles apparaissent cependant au premier plan dans les écrits de Pondy (1978), Pfeffer (1981) et Bass (1985) mais comme recommandations ou plus fréquemment comme incantations. La conceptualisation de Bass (1985) qui leur confère une place importante au sein des capacités de leadership, reste finalement fort évasive: si les leaders "*transformationnels*" tirent leur force non pas de la manipulation de récompenses et de sanctions mais de l'utilisation de leurs compétences rhétoriques pour forger une vision commune avec les autres acteurs, la nature de ces compétences est passée sous silence (Bryman, 1992). De nombreuses recherches ou synthèses de la littérature évoquent brièvement ces capacités au stade des implications manageriales (Donnellon, 1986).

1.3.3. "Le langage du pouvoir et le pouvoir du langage"[2].

Malgré l'importance du thème dans le cadre de ce paradigme, les travaux empiriques sur le "*langage du pouvoir*" ne sont pas nombreux et en tout cas moins systématiques que ceux entrepris dans les années 1960-70 autour du contenu des communications entre le dirigeant et ses subordonnés. Les questions soulevées dans la littérature sur les manifestations les plus directes sont pourtant nombreuses: comment les dirigeants contraignent-ils certains acteurs à changer de comportement ? à prendre en charge de nouvelles tâches ou de nouvelles responsabilités? comment licencient-ils un acteur ? comment sont donnés les blâmes ou les punitions....?

Les travaux empiriques portent principalement sur un échange, un dialogue ou sur l'étude d'un cas élaboré par l'auteur ou extrait d'une investigation menée par un autre chercheur: un échange entre un dirigeant et le responsable du service client de l'entreprise (Knights et Willmott,

---

[1] Boyatzis (1982: 105) isole une seule compétence proprement "verbale" très large (savoir parler devant un auditoire).

[2] Nous nous permettons de reprendre ici le titre d'un article de Clegg (1987).

1992: 769), une histoire sur le dirigeant d'IBM racontée au sein de cette entreprise (Mumby, 1987), un dialogue entre deux personnes non identifiées (Clegg, 1987), une étude de cas menée sur un chantier de construction anglais (Clegg, 1987; 1990), le récit d'un entretien d'évaluation mené par un jeune cadre inexpérimenté (Willmott, 1987: 261-262), le récit d'un "*mythe des origines*" d'une société de produits pharmaceutiques, celui d'un "*mythe de renforcement*" de valeur chez MacDonald's (Bosche, 1984), ainsi que six études de cas menées par Aktouf (1990[1]).

Les résultats obtenus sur la base de ces dispositifs méthodologiques fort hétérogènes présentent toutefois de nombreux points de convergence. La "focalisation" théorique de ces chercheurs autour de quelques travaux n'est certainement pas étrangère à ces résultats. Il en résulte que les théorisations sous forme de sources de pouvoir, de jeux politiques "profonds" et de surface, ainsi que sur l'influence des minorités abondent au niveau organisationnel (Moscovici, 1985); à celui individuel, les théorisations issues certes d'autres paradigmes de recherche (principalement fonctionnaliste), privilégient les déterminants motivationnels, attitudinaux ou des facteurs structurels stables comme la soumission à l'autorité. Des liens ne sont pas toujours dressés dans le cadre de ces différents travaux avec les comportements et les paroles tenues au sein des organisations, et les liens établis font souvent l'objet de critiques tant d'ailleurs théoriques que méthodologiques. Car, un point commun à la majorité de ces travaux est de faire l'hypothèse que les phénomènes de pouvoir ne seraient pas directement observables en soi, dans la mesure où les formes actuelles prises par l'exercice du pouvoir seraient devenues plus subtiles.

D'autres travaux s'attachent plus précisément à montrer le "*pouvoir du langage*" du dirigeant. Bien que ce pouvoir est surtout appréhendé dans le cadre d'un paradigme fonctionnaliste par ses effets sur un ensemble d'indicateurs liés à la performance, les auteurs dans ce cadre critique

---

[1] Aktouf (1990: 565): "*une entreprise algérienne de produits de l'artisanat (...), une brasserie de la région de Montréal (...), une brasserie algérienne similaire (...), une entreprise de services administratifs et financiers dans le domaine pétrolier en Algérie (...), une entreprise de pâtes et papier...*".

s'évertuent à mettre en évidence ses impacts potentiellement destructeurs sur la personnalité et parfois la santé des subordonnés[1]. Pour certains auteurs toutefois, les théorisations fondées sur le seul pouvoir du langage manquent de prendre en compte l'importance du contexte organisationnel et de la distribution du pouvoir qui y existe: car c'est en vertu d'un mode d'organisation, finalement très particulier que la prise de parole est essentiellement le fait du dirigeant; c'est aussi en contrepartie d'une contrainte externe - la fonction de "*faire faire*" (Girin, 1995)- que ce droit ou cette "*ressource*" lui est conférée et non du seul fait de sa personne.

1.3.4. Les zones d'ombre dans les représentations existantes.

Les actes de communication des dirigeants sont abordés dans ce paradigme "*critique*" principalement sous l'angle de leur participation à des processus de création, de développement et de reproduction de structures de pouvoir qui ne profitent seulement qu'à certaines catégories d'acteurs. Ces actes ont de l'importance dans ce paradigme par ce qu'ils nous apprennent des modes de structuration et de domination existants au sein des organisations. Il nous semble indispensable de prendre en considération cet "*arrière-plan interprétatif*" dans la construction de notre recherche. Au vu des résultats empiriques obtenus, il serait en effet, illusoire de chercher à appréhender les actes de communication des dirigeants, sans faire référence à la fois aux règles régissant la prise de parole au sein des organisations, et à l'autorité qui est conférée au dirigeant pour "mener à bien" ses fonctions de direction. Ces dimensions des actes de communication, qui ne sont pas évoquées dans la conceptualisation qu'en propose Girin (1987), nous semble devoir être nécessairement prises en compte pour traiter de manière "complexe" ce phénomène: on peut considérer que divers "*champs sémantiques*" existent[2] -dont celui de l'autorité qui fait l'objet d'une

---

[1] Chanlat et Bédard (1992: 90) précisent les actes occasionnant des effets psychologiques indésirables: "*ils dénoncent en particulier l'abus d'autorité, l'autoritarisme, et la dureté qui marquent encore beaucoup de leurs rapports, le mépris et l'absence de considération, les réprimandes répétées, les vexations gratuites et les réflexions désobligeantes dont ils sont trop souvent l'objet, le dénigrement de leur travail par leurs supérieurs et le non-respect de leurs compétences*".

attention soutenue par ces travaux- qui confèrent un sens aux actes de communication des dirigeants.

Les pistes de recherche au sein de ce paradigme sont multiples et certaines ont été déjà signalées. Nous retenons cependant deux "*tensions*" théoriques qui traversent ces travaux, relatives aux actes de communication des dirigeants:

* la première "*tension*" porte sur *le niveau d'abstraction auquel ces travaux se situent*; les différences de niveau peuvent permettre de comprendre les raisons qui incitent certains auteurs à privilégier l'étude des manifestations du pouvoir au niveau des processus et des modes d'organisation -et à dénier "*l'observabilité*" du phénomène directement au niveau des relations interpersonnelles au sein des organisations-, alors que d'autres se proposent d'étudier ces manifestations par le biais de dialogues ou d'échanges routiniers pour mettre en évidence par exemple l'idéologie "*managériale*" à l'oeuvre. Des contradictions existent d'ailleurs pour chaque configuration: on ne peut attribuer un pouvoir important aux actes de communication des dirigeants sur les autres membres sans leur accorder de place dans les théorisations relatives aux processus liés au pouvoir; on ne peut pas plus comprendre le pouvoir des mots ou des échanges sans intégrer dans les conceptualisations des phénomènes plus larges de rapports d'autorité et de pouvoir; enfin, si l'on est conduit à proposer que les manifestations langagières du pouvoir tendent à devenir plus subtiles, on ne peut s'en remettre à des conceptualisations privilégiant des dimensions macro-organisationnelles, en omettant de prendre en considération l'existence de savoir-faire rhétoriques (oratoires) de la part des dirigeants;

---

[2] On peut difficilement en faire le reproche à cet auteur qui dans le cadre d'autres travaux (Girin, 1982; 1990) propose la conceptualisation de l'inscription de la communication dans des référentiels qui nous semble la plus élaborée de la littérature à partir du concept de la "situation de gestion". Il distingue ainsi le champ de l'autorité, du champ de l'appartenance, de la rationalité et enfin des rapports sociaux: "*seule l'observation approfondie peut permettre de repérer les particularités locales (propres à une organisation donnée, un groupe déterminé...) de chacun des champs ainsi que probablement de prendre en considération d'autres champs sémantiques*" (37-38).

* *l'intentionnalité ainsi que les modalités de la participation des dirigeants aux processus de création, de construction et de reproduction des structures de pouvoir font l'objet de propositions variées*: bien que la conception d'une intentionnalité de la part des dirigeants domine dans les théorisations, certains invitent à rechercher les "véritables" dirigeants ailleurs que dans les organisations. Si plusieurs modalités sont envisagées dans la littérature, l'inscription du dirigeant dans ces processus est toujours unique: la littérature n'évoque d'ailleurs pas l'existence de latitude d'action individuelle ou de style personnel qui pourrait permettre de saisir des différences entre dirigeants; seuls les effets d'accumulation de cas identiques sont mis en oeuvre dans les procédés d'argumentation de ces recherches. Enfin, paradoxalement, les connaissances sur les pratiques langagières liés à l'exercice du pouvoir des dirigeants demeurent encore largement méconnues malgré les nombreuses incantations en la faveur de telles investigations.

L'importance secondaire accordée par ces travaux à la construction de dispositifs méthodologiques (qui provient de l'épistémologie sur laquelle repose ce paradigme "*critique*") se traduit par la récurrence de quelques "*dispositif*" de recherche, qui se fondent principalement sur l'analyse d'échanges ou de dialogues survenant entre un dirigeant et un de ses subordonnés. Ces actes de communication très spécifiques (par les acteurs en jeu, la nature de l'interaction, du médium, de la durée, du lieu,...) sont donc privilégiés ce qui n'est certainement pas sans conséquence sur les résultats obtenus dans le cadre de ces travaux.

1.4. LES ACTES DE COMMUNICATION DES DIRIGEANTS AU SEIN DE LEURS ACTIVITES QUOTIDIENNES.

1.4.1. Les fonctionnalités manageriales des actes de communication des dirigeants.

L'intérêt pour les activités quotidiennes des dirigeants n'est pas "nouveau": les premières investigations scientifiques ont lieu dans les années cinquante[1], et le travail de Carlson (1951) est souvent présenté comme l'investigation pionnière de ce genre de démarche, principalement articulée par la suite autour d'une méthodologie, l'observation structurée (Martinko et Gardner, 1984, 1985; Stewart, 1992). Un des résultats commun à presque toutes les investigations est que les dirigeants passent la majeure partie de leur temps à interagir verbalement avec de nombreux acteurs (Cf. tableau 1.2.).

[1] Si l'on exclut le travail de Fayol (1916) qui consiste plus en un exercice d'abstraction à partir de sa propre expérience de directeur général des Mines de Commentry.

Auteurs	Catégories utilisées et résultats
Larson et al (1986)	Le pourcentage du temps total passé en interaction verbale avec d'autres personnes varie de 48 % à 78% avec une moyenne de 57 % (étude sur cinq proviseurs et onze commissaires.
Hales (1986)	"*Une grande partie du temps des dirigeants -entre deux tiers et quatre cinquième- est passé à délivrer ou recevoir des informations principalement lors d'interactions en face-à-face*" (p.98).
Martinko et Gardner (1985)	"*Plusieurs des études portent sur la structure des interactions des contremaîtres (...) ils mettent en évidence que plus de 50% de leur temps est passé en interaction en face-à-face*" (p. 677).
Mintzberg (1973)	"*Pratiquement toutes les études empiriques du temps de travail des dirigeants attirent l'attention sur la proportion très importante des communications verbales (...) Rosemary Stewart (1967) qui a recueilli les données les plus nombreuses, trouve que les cadres dirigeants et les cadres moyens ne passent en moyenne que 34% de leur temps seuls, la plupart du reste en contacts informels*" (p. 39).
Luthans et Larsen (1986)	"*Un autre résultat est que la majorité des communications dans les organisations surviennent en face-à-face... la communication écrite ne représente qu'une faible portion des comportements communicatifs des dirigeants*" (p. 173).
Hannaway (1989)	"*Kotter (1982) a mis en évidence que les dirigeants passent en moyenne 76 pour-cent de leur temps à interagir avec d'autres acteurs*" (p. 62); "*les dirigeants de mon étude, passent en moyenne 63% de leur temps en interactions, ce qui corrobore les résultats des autres chercheurs*" (p. 61).

Tableau 1.2.: Une sélection des résultats sur la communication des dirigeants.

Tous les travaux soulignent la variété et la fréquence de ces interactions, dont ils rendent cependant compte de manière pour le moins frustre (cinq catégories sont généralement utilisées: les interactions en face-à-face, en réunions programmées, en réunions non-programmées, lors de visites et au téléphone) mais néanmoins commune à toutes les recherches entreprises (ce qui présente l'avantage indéniable de pouvoir comparer facilement les résultats obtenus; Cf. Tableau 1.3.).

Auteurs	Travail de bureau	Téléphone	Réunions programmées	Réunions non programmées	Déplacement visites	Voyage	Autre
Mintzberg 1973	22	6	59	10	3	-	-
Snyder et Glueck 1980	23	6	40	18	13	-	-
Sproul 1981	-	11	35	32	-	-	-
Bussom et al 1981	24	8	24	26	2	3	12
Kureke et al 1983	26	8	50	12	3	-	-
Martinko et al 1990	21	6	14	29	15	1	14

Tableau 1.3.: Proportion du temps de travail passé à diverses activités de communication par les dirigeants (en %).

Les études différent cependant dans la place qu'elles accordent à cette observation dans leur théorisation: certains y voient l'essence même du travail du dirigeant, tout en proposant, dans la suite de leurs développements, des propositions théoriques pour le moins équivoques. C'est par exemple le cas de Mintzberg (1973): il affirme que le travail du dirigeant se résume à des contacts puis dans la conceptualisation qu'il propose des rôles des dirigeants isole des rôles interpersonnels de rôles liés à l'information et à la décision. A l'autre extrême, figure la proposition de Pondy (1978) de considérer le travail du dirigeant comme "un jeu de langage" où les actes de communication tiennent évidemment une place centrale. Les représentations intermédiaires ne sont pas nombreuses. Kotter (1982) essaie pour sa part d'articuler des éléments de processus ("*network building*") avec des éléments de contenu. Son travail donne cependant une vision assez sommaire des processus de communication des dirigeants. Stewart (1976; 1984; Stewart et al, 1994) essaie d'articuler des éléments de contexte (la nature de l'interdépendance des activités des dirigeants ou cadres moyens) avec des éléments de contenu. Quant à Luthans et Larsen (1986), ils essaient de mettre en relation des choix de médium avec les activités quotidiennes des dirigeants.

La majeure partie de ces recherches ne lui accordent toutefois qu'une place marginale, ne tenant pas cette proposition pour problématique. Car fondamentalement, dans ce cadre, la communication est un outil, un instrument au moyen duquel les dirigeants exercent leurs rôles ou fonctions. **Le langage est dans ce cadre "*transparent*". Les hypothèses générales à la base de ce modèle de la communication interpersonnelle, sur lequel s'élaborent de multiples théorisations en sciences de gestion sont maintenant bien connues**: Girin (1982) fonde sa critique "constructive" des hypothèses de base lié au "***modèle du code***" sur la base des développements issus principalement de la linguistique. Axley (1984) récapitule et met en évidence les impacts de l'utilisation de la "***métaphore du conduit***" pour comprendre les diverses communications au sein des organisations. Enfin, Déry (1990) souligne les liens existants entre cette conception du langage et les théorisations du fonctionnement cognitif qui présente l'homme comme une "*machine à traiter de l'information*"[1]. Les résultats obtenus présentent de plus une grande homogénéité dans la mesure où tous les auteurs se sont appuyés sur le même modèle du traitement de l'information, fondé sur les capacités humaines limitées.

Si cette littérature n'accorde pas d'importance à la communication en soi, les auteurs tentent pratiquement systématiquement d'établir des classifications des messages produits par les dirigeants selon leurs fonctionnalités; les processus "inductifs" par lesquels ils passent des messages produits et observés aux classifications demeurent le plus souvent faiblement explicités (Willmott, 1984).

Les fonctionnalités "mises en évidence" font de plus l'objet de nombreuses critiques: leur abondance rend difficile voire illusoire toute tentative de synthèse (Hales, 1986; Stewart, 1994).

---

[1] Déry recense les impacts réalisés par les théorisations axées sur le traitement de l'information: "*D'une certaine façon les acteurs s'échangeraient des représentations, des images de leur réalité, des argumentations plutôt que des informations déjà construites et en attente d'être recueillies, traitées et utilisées dans des processus de décision. C'est ce dernier point de vue que j'adopte, et à l'image du traitement de l'information, je substitue donc celle de la construction d'argumentation*" (Déry, 1990: 104).

Les classifications fonctionnent à des niveaux d'abstraction différents que les plus optimistes essaient d'échelonner sur un continuum allant d'actes élémentaires aux fonctions managériales (Hales, 1986: 106). Elles renvoient à une vision "mutilante" des processus de communication au sein des organisations dans la mesure où le langage présente bien d'autres "fonctionnalités" (Girin, 1990: 43). Elles ont fortement contribué à générer d'abondantes critiques tant internes qu'externes relatives à la légitimité de ce type de démarches dont les fondements théoriques font cruellement défaut (Stewart, 1982; 1994).

1.4.2. Les déterminants du choix individuel du médium de communication.

Une des conséquences de l'absence de fondement théorique à la base des investigations sur les activités quotidiennes des dirigeants est, malgré leur nombre, de n'avoir pas fait "*progresser*" la compréhension des raisons qui poussent les dirigeants à privilégier les communications sous forme orale. Les auteurs "esquissent" le plus souvent quelques raisons pour lesquelles, selon eux, les dirigeants privilégieraient ce moyen[1]: l'expression orale serait plus rapide, plus facile, moins impliquante pour son auteur, et plus riche que l'expression écrite; elle permettrait en outre aux dirigeants de s'assurer immédiatement et directement que leur message a bien été reçu.

D'autres chercheurs se sont toutefois engagés dans des tentatives de théorisations des déterminants du choix d'un médium par les dirigeants; la forme la plus connue prise par les développements dans ce domaine est celle de la "*théorie de la richesse de l'information*"[2] (Daft et

---

[1] Sans que cela ne fasse l'objet d'investigations empiriques de leur part. Or la liste suivante est bien plus exhaustive que les raisons invoquées par chaque auteur pris isolément, ce qui nous semble conforter la thèse qu'ils n'ont pas jugé opportun (et problématique) d'aller plus avant dans cette direction (leur raisonnement s'élabore dès lors principalement sur la base de différences avec l'écrit) (Cf. par exemple Carroll et Gillen, 1987: 44).

[2] Les travaux menés dans ce domaine sont principalement le fait de chercheurs se rattachant aux systèmes d'information. Si ces auteurs citent explicitement les travaux menés sur les activités quotidiennes, ils n'en reprennent cependant pas les dispositifs méthodologiques. Les résultats de leurs travaux ne sont jamais cités ou

Lengel, 1984; 1986). Les travaux menés sur cette base proposent des modèles essentiellement prescriptifs visant à atteindre un niveau d'adéquation optimal entre d'une part des exigences liées au traitement de l'information (il s'agit de réduire à la fois *l'incertitude* et *l'équivocalité*) et des moyens de communication (les catégories correspondent à celles utilisées dans le cadre des recherches sur les activités quotidiennes). L'enjeu lié à ce niveau d'adéquation est d'ailleurs explicitement l'atteinte de performances supérieures de la part des dirigeants. Certains travaux n'ont cependant pas de visée prescriptive et tentent plutôt de décrire et d'expliquer les choix individuels de média de communication (Russ, Daft et Lengel, 1990).

L'information ou le médium sont considérés être *riches* quand ils ont la capacité de changer la compréhension ou les cadres de références liés à un phénomène ou de clarifier des données ambiguës rapidement (Daft et Lengel, 1984). Les actes de communication ("tâches" dans cette perspective) fortement ambigus (ou équivoques), comme le règlement d'un conflit, requièrent à la fois des informations et des médias riches. Les actes faiblement équivoques, comme la transmission de données commerciales (chiffres d'affaires) n'imposent pas ce genre d'exigences quant au médium. Or les médias diffèrent quant à leur richesse[1]: il s'agit dès lors de choisir le médium le plus adapté à chaque cas; les décalages entre les actes et les média choisis peuvent occasionner des pertes d'informations (média moins riches que les informations) ou des pertes de temps importants (informations moins riches que les médias). Dans ce cadre, la prépondérance de communications verbales de la part des dirigeants tient surtout à leur environnement informationnel, caractérisé par une forte équivocalité. Les différences de performance proviennent surtout de l'utilisation indifférenciée et systématique des communications orales, quelle que soit l'ambiguïté de la tâche, par les dirigeants les moins performants. Les dirigeants les plus

---

repris dans le cadre d'investigations sur les activités quotidiennes, y compris dans le cadre des propositions théoriques (Stewart, 1994; Fondas et Stewart, 1992; Withley, 1989).

[1] Les différents média peuvent être classés hiérarchiquement selon leur richesse: face-à-face, téléphone, communication écrite personnalisée, communications écrites formelles (Daft et Lengel, 1984).

performants au contraire ont les représentations les plus proches, de celles préconisées par la théorie, des modalités d'utilisation de chaque médium en fonction de la tâche à prendre en charge.

Les théorisations relatives aux déterminants du choix d'un médium de communication différent au moins à deux niveaux: pour les travaux portant sur les activités quotidiennes, plusieurs raisons justifient le recours prépondérant des dirigeants aux communications verbales mais les dirigeants ne peuvent être différenciés à ce niveau; pour les travaux s'appuyant sur la "*théorie de la richesse de l'information*", la raison principale du choix des communications en face-à-face tient à l'ambiguïté des tâches des dirigeants, mais les dirigeants différent dans leur appréciation de l'ambiguïté liée à certaines tâches (les moins performants ont tendance à systématiquement surestimés l'ambiguïté).

1.4.3. La communication des dirigeants et ses effets sur les interlocuteurs directs.

Si le niveau organisationnel reste privilégié par la littérature sous sa dimension symbolique, certains auteurs mettent cependant en avant les impacts directs des paroles des dirigeants sur les motivations et les attitudes des individus avec qui ils interagissent. Il est frappant que constater que la littérature sur le sujet, part généralement de l'hypothèse que les dirigeants ont soit à motiver, soit à contrôler leurs subordonnés mais n'examine les actes de communication relatifs à ces objectifs que de manière quantitative. Ainsi, la littérature sur divers processus liés tant à la motivation qu'au contrôle (comme par exemple le feed-back) est souvent "naturellement" abordée sous l'angle de la communication manageriale (Jablin et al, 1987). Une littérature conséquente, dans le domaine du leadership, essaie de mettre en évidence des liens entre des dimensions quantitatives des communications (durée, média utilisé...) et des variables individuelles comme la motivation, la productivité du travail, la satisfaction... (Jablin, 1979, 1985; Dansereau et Markham, 1987). La relation qui a reçue le plus d'attention est certainement celle de l'impact des actes de feed-back sur le niveau de satisfaction, de motivation ou de performance des subordonnés.

Dans tous les cas, ces travaux n'envisagent pas que les messages des dirigeants puissent laisser les subordonnés indifférents. Certains n'ont pas hésité sur la base de travaux montrant les effets généralement positifs des actes de communication à préconiser leur emploi plus important et fréquent par les dirigeants. Paradoxalement, les actes de communications tant latéraux qu'avec des personnes externes à l'organisation ont été largement ignorés par la littérature. A l'instar des travaux menés au niveau organisationnel mais avec moins d'écho dans la littérature sur le management général, plusieurs auteurs n'ont cependant pas manqué de souligner que cet exercice de la parole était aussi à double tranchant dans les relations interindividuelles. Dans le cadre des investigations liées aux effets du feed-back, certaines études montrent qu'ils peuvent être surtout ressentis comme des punitions (Arvey et Ivancevich, 1980; Sims, 1980) ou générer des processus destructifs de la personnalité (Baron, 1988; Kets de Vries et Miller, 1985). Les recherches sur l'usure mentale, le stress et le taux de rotation (Miller et al, 1988) montrent de plus que les paroles peuvent occasionner certains effets indésirables - et non des moindres - sur les destinataires de certaines communications. Certains se proposent même d'éclairer les dirigeants sur la portée de la parole et sur ces effets potentiellement déstabilisateurs pour les autres membres (Chanlat et Bédard, 1990; Borzeix et Linhart, 1990; Louart, 1990). La mise en évidence des processus plus large d'identification des membres à l'organisation situe un effet important des paroles des dirigeants tant au niveau de la dimension affective que normative.

1.4.4. Les zones d'ombre dans les représentations existantes.

Les actes de communication des dirigeants reçoivent le traitement le plus précis dans le cadre de ce paradigme fonctionnaliste. C'est d'ailleurs au sein de ce paradigme, ou tout au moins par rapport aux travaux issus de ce paradigme, que plusieurs auteurs tentent d'appréhender le langage comme un phénomène managerial problématique (Pondy, 1978; Girin, 1982; Donnellon, 1986; Chanlat, 1990). La principale critique adressée à ces travaux portent surtout sur le modèle du traitement de l'information qui implicitement (Mintzberg, 1973) ou explicitement (Daft et

Lengel, 1984) sous-tend les diverses investigations, sans pour autant épuiser le recours à ce type de modèle. Les pistes de recherche au sein de ce paradigme sont fort nombreuses, mais nous retiendrons deux "tensions" théoriques relatives spécifiquement aux actes de communication des dirigeants:

* les propositions théoriques et les travaux empiriques suggèrent d'abord *un degré d'isomorphisme fort variable entre la communication et les activités des dirigeants.* Les recherches menées dans ce paradigme ont contribué à mettre en évidence un lien direct entre la communication et les activités quotidiennes des dirigeants. Pour certains, ces activités ne relèvent que de la communication; d'autres oscillent au cours de leurs recherches entre cette perspective et celle qui consiste à n'envisager la communication que comme un rôle spécifique inséré au sein de ceux interpersonnels. Dans tous les cas, les actions des dirigeants sont inextricablement liées à la communication; or, la majorité des théories existantes ne s'articulent pas sur des concepts liés à la communication ou au langage.

* les travaux empiriques *oscillent entre une volonté d'articuler des fonctionnalités aux messages produits et un désir de fonder un modèle du choix du médium par les dirigeants.* A un extrême, certains travaux essaient de prendre en compte plusieurs fonctionnalités (en terme d'exercice de rôles et de fonctions manageriaux) mais sur la base d'un modèle unique du choix de médium; à l'opposé, d'autres travaux introduisent un raisonnement plus complexe sur le choix du médium mais en ne prenant en compte que quelques fonctionnalités. Rares sont les travaux empiriques menés dans la zone intermédiaire. Pourtant, plusieurs propositions théoriques ont été avancées qui devraient permettre dorénavant de prendre en compte simultanément ces deux contraintes.

En outre, les dispositifs méthodologiques tendent à se stabiliser: l'observation structurée sert de méthodologie classique aux recherches sur les activités quotidiennes des dirigeants, les

démarches fondées sur l'utilisation de questionnaires auprès de divers publics servent de structure à la fois aux investigations portant sur le choix des média et l'évaluation des impacts des communications. En dépit de l'importance accordée à la communication et au langage, les auteurs n'ont donc jusqu'à présent pas privilégié le recours à des dispositifs portant spécifiquement sur la production de message en contexte d'interaction.

Enfin, si la théorie de la richesse du médium introduit la possibilité d'un usage différencié de la communication, les autres travaux ne renvoient qu'à un seul rapport du dirigeant avec le langage. La possibilité d'existence de rapports différenciés n'est d'ailleurs même pas évoquée. Y compris par exemple par Girin (1990: 39) qui dans le cadre d'un plaidoyer pour le développement d'autres conceptions du rôle du langage dans les organisations, souligne que "*les managers -en tout cas ceux que j'ai rencontrés jusqu'ici- sont presque unanimement convaincus que le langage sert principalement de support ou de véhicule à l'information*". Il n'existe pourtant pas d'investigations permettant réellement de valider ce rapport unique au langage.

1.5. LES ELEMENTS STRUCTURANT LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE : DES ACTES DE COMMUNICATION AUX PRATIQUES DISCURSIVES.

Les développements précédents ont mis en évidence les logiques sous-jacentes qui guident les représentations produites selon trois perspectives; leur point commun est d'avoir des zones d'ombre communes relatives aux actes de communication des dirigeants. Plus exactement, au sein de ces représentations, les pratiques orales des dirigeants apparaissent le plus souvent sous forme d'actes de communication isolés ou sont assimilées à une démarche de transmission d'informations; ces pratiques quotidiennes représentent finalement les "boites noires" sur lesquelles ces représentations s'élaborent en grande partie. Le tableau 1.4. récapitule les zones d'ombre signalées lors de l'examen des représentations existantes:

	Les dirigeants et la construction sociale de la réalité (1.2.)	**Les dirigeants et le pouvoir (1.3.)**	**Les dirigeants et leurs activités quotidiennes (1.4)**
Paradigme selon Burrell et Morgan	interprétatif	critique	fonctionnaliste
Conception dominante	les actes de communication	les pratiques de domination	le traitement de l'information
Effets observés dans la littérature	Culture, identité, scripts, actions organisationnelles	Objectivation de rapports de pouvoir, et d'intérêts	Impacts sur les subordonnés (stress, satisfaction, ...)
Tensions relevés dans la littérature	- degré d'isomorphisme variable entre les actes et la dimension culturelle	- niveau d'abstraction différent selon les auteurs	- degré d'isomorphisme variable entre les actions et la communication
	- inscription variée des actes dans les processus de construction	- intentionnalité ainsi que participation variées aux processus	- difficulté à penser simultanément les fonctionnalités et le choix du médium
Différences individuelles	aucune (rapport unique du dirigeant)	aucune (rapport unique du dirigeant)	aucune sauf pour la théorie de la richesse du média
Méthodologie privilégiée	étude de corpus écrits (discours d'assemblée)	analyse d'échanges ou de dialogues ou absence de partie empirique	observation structurée ou questionnaires

Tableau 1.4.: Synthèse des zones d'ombre dans les représentations existantes.

Notre problématique consiste ultimement à attirer l'attention sur cet état de fait, compte tenu de plus que l'on peut faire l'hypothèse qu'elles constituent un levier d'action important pour les dirigeants. Les développements suivants s'attachent à mettre en évidence les éléments susceptibles de structurer la problématique de recherche, c'est-à-dire les éléments qui vont permettre de passer de représentations fondées sur les actes de communication des dirigeants à la

mise en oeuvre d'une démarche de construction d'une représentation portant sur les pratiques discursives des dirigeants.

1.5.1. Des effets aux processus en cause: la primauté donnée à une perspective individuelle.

Le premier élément structurant la problématique est la **nécessité de passer d'un raisonnement fondé essentiellement sur des effets à un raisonnement apte à saisir des processus**. Trois sens sont souvent utilisés pour traiter des processus (Van de Ven, 1992: 169): (1) une logique qui explique des relations causales entre des variables dépendantes et indépendantes; (2) une catégorie de concepts ou de variables qui font référence aux actions des individus ou des organisations; enfin, (3) une séquence d'événements qui décrit comment les choses (*things*) évoluent avec le temps. L'acceptation reprise ici est bien entendu la seconde, les processus étant entendu comme une classe particulière de concepts qui font référence aux actions discursives des dirigeants.

Sandelands et Drazin (1989) mettent en garde contre un biais fréquent des travaux portant sur des processus; ils montrent par exemple que la littérature en théorie des organisations confonds fréquemment les verbes d'action (*task verbs*) avec les "verbes-résultats" (*achievement verbs*): les premiers font référence à des processus réels, à des activités ou à certaines expériences, alors que les seconds décrivent les résultats de ces processus: dans le cadre de la théorie de l'écologie des populations, la sélection fait référence aux résultats de processus qui ne sont pas décrits par les auteurs. Sandelands et Drazin (1989: 474) en déduisent qu'il est nécessaire de développer des concepts portant sur des processus par généralisation de comportements observés, et non par inférence à partir de leurs conséquences. La première démarche débouche sur des *verbes-actions*, alors que la seconde ne peut produire que des *verbes-résultats* et l'illusion de traiter de processus. Ces recommandations n'ont pas pour le moment suscitées d'investigations

particulières portant spécifiquement sur les dirigeants; par contre, Knights et Willmott (1992: 777) recommandent de réorienter les études sur les dirigeants sur des investigations portant sur les processus de direction au détriment de celles plus classiques menées sur les traits de personnalité ou les styles de leadership.

Le second élément structurant la problématique est la **nécessité de se fonder sur un niveau individuel**. Si comme le suggèrent Klein et al (1994: 206), les constructions théoriques progressent en qualité si une attention est portée à la spécification d'un niveau de travail et au maintien de ce niveau au fil de l'investigation, alors il nous faut fonder notre démarche résolument sur une perspective individuelle. Il en découle par exemple qu'il ne serait pas judicieux dans ce cadre de prendre appui sur la littérature portant sur l'étude des processus stratégiques (Fredrickson, 1983), même si elle traite aussi de processus, dans la mesure où elle se fonde sur un niveau différent, le plus souvent organisationnel.

Le choix de consacrer une investigation à ce niveau ne va pas de soi au vu de la littérature américaine. Une tension existe depuis longtemps autour de l'appréciation du niveau le plus pertinent pour faire progresser les connaissances sur les organisations (Davis-Blake et Pfeffer, 1989); or, le niveau individuel a été favorisé initialement dans le domaine, notamment suite à l'intervention de nombreux psychologues. Une disparition des recherches avec une perspective individuelle a pu être notée suite à l'adoption croissante d'une perspective d'emblée organisationnelle (Schneider, 1985: 597) et à l'importation extensive de cadres théoriques issus d'autres disciplines comme la sociologie (Mowday et Sutton, 1993). Le principal reproche adressé aux recherches portant sur le niveau individuel est de ne pas saisir les réels spécificités des contextes organisationnels et notamment de n'avoir pas su suffisamment mettre en évidence les effets des actions individuelles sur les organisations. En l'absence de liens clairs, l'adoption d'une perspective individuelle devient dans ce cadre problématique. Ce trait semble caractériser davantage la production américaine que celle européenne: au sein de la communauté francophone,

les travaux entrepris autour de Chanlat (1990) semblent témoigner de la vigueur des démarches fondées sur l'individu dans l'organisation, qui reposent sur des cadres théoriques souvent négligés jusqu'à présent (la psychanalyse, ...). La perspective adoptée ici nous semble de toute façon échapper aux critiques formulées dans la production anglo-saxonne: les effets des pratiques discursives sur plusieurs dimensions organisationnelles ont été signalées par de nombreux auteurs selon des perspectives différentes. Le niveau individuel a été négligé au seulement envisagé dans le cadre des activités quotidiennes avec un cadre théorique fondé sur le traitement de l'information. Les représentations qui en découlent renvoient à une conception en termes d'actes de communication ou de "machines à traiter de l'information". Elles ne permettent pas de donner aux acteurs les moyens de rendre intelligibles les liens entre leurs actions et leurs effets sur les dimensions organisationnelles, sauf à effectuer de nombreuses inférences, pour passer des actes de communication à ces dimensions. Dans ce cadre, il nous semble qu'une investigation ayant une perspective individuelle peut permettre d'élaborer une représentation plus adaptée de certaines pratiques dont on connaît les effets importants sur les organisations.

1.5.2. La prise en compte de la possibilité d'existence d'une variété de processus.

Si l'adoption d'une perspective individuelle, focalisée sur des processus constituant en quelque sorte les activités quotidiennes des dirigeants, doit permettre avant tout de mettre en évidence des processus discursifs, cette position doit en second ressort permettre l'identification de combinaisons de processus formant d'éventuelles **pratiques discursives**. Cette identification pourra s'opérer si l'on dispose des outils nécessaires (conceptuels et méthodologiques) pour saisir les récurrences dans l'émergence de certains processus.

Au moins deux outils conceptuels existent à un niveau individuel pour rendre compte des comportements observables: **le concept de style et le concept de complexité comportementale**. Malgré un usage fréquent dans la littérature le concept de **style** présente encore de nombreuses

ambiguïtés à trois niveaux au moins (Mmokin et al, 1996): il est employé pour décrire des comportements ou des intentions; il est intégré à des démarches taxinomiques ou au sein de modèles causals; enfin, il fait référence à des comportements récurrents ou aux effets de variables situationnelles. L'acceptation que nous reprenons est celle qui porte sur les comportements observables, récurrents et intégré à un modèle causal privilégiant l'individu. L'enjeu serait dans ce cadre de mettre en évidence plusieurs styles discursifs des dirigeants. Un autre raisonnement préside à l'élaboration du concept de **complexité comportementale**. Elle fait référence à la capacité de concevoir et de mettre en oeuvre des rôles multiples et contradictoires (Denison et al, 1995). Les dirigeants dans ce cadre sont amenés à mettre en oeuvre de nombreux comportements pour être capables de faire face aux contradictions ou paradoxes de leur environnement. Plus le nombre et la variété des comportements observés sont élevés, plus la complexité comportementale du dirigeant est élevée. L'objectif de la démarche réside alors dans l'identification du répertoire de comportement du dirigeant. Le raisonnement diffère de celui fondé sur les styles dans la mesure où les individus ne présentent pas de différence en termes de dominante (récurrente) comme pour les styles, mais en terme d'étendue de leur répertoire comportementaux. L'enjeu serait alors de mettre en évidence les répertoires de processus discursifs détenus par les dirigeants. **Ces deux formes de raisonnement nous semblent pouvoir servir d'arrière-plans mobilisables dans le cadre de l'investigation ou dans l'élaboration de la représentation finale**. Ces formes ne constituent donc pas réellement une alternative, dans la mesure où nous laissons ouverte la possibilité d'existence d'autres raisonnements, et elles ne conditionnent pas l'élaboration de l'investigation, mais servent à illustrer la nécessité de focaliser l'attention sur les liens entre processus.

Le troisième élément structurant la problématique est donc la nécessité d'être à même de repérer des récurrences ou des répertoires de processus discursifs dans les activités quotidiennes des dirigeants. Le quatrième élément réponds à une exigence presque opposée: la gamme des processus existants risque en effet d'être très large. Or, un des pièges dans lequel sont tombées certaines recherches portant sur un niveau individuel ou organisationnel est en privilégiant

la recherche de régularités d'être passées à coté de processus plus discrets mais pourtant présents. Car plusieurs processus sont susceptibles de mener aux mêmes effets. Le phénomène en jeu est **l'équifinalité** qui est considéré être une caractéristique des systèmes ouverts: elle implique que par exemple une organisation peut parvenir à ses fins en suivant plusieurs chemins (Katz et Kahn, 1978; Van de Ven et Drazin, 1985). De la même manière, les effets relevés par les chercheurs des actes de communication des dirigeants peuvent résulter de plusieurs types de processus ou de plusieurs pratiques discursives.

Au moins deux outils conceptuels sont dorénavant disponibles pour traiter de ce phénomène. Le premier consiste à se fonder sur le concept de **grammaire**: "*une grammaire définit un ensemble potentiellement infini de processus (patterns) avec un lexique fini, ainsi qu'avec un ensemble fini de lois ou de contraintes qui spécifient les combinaisons possibles des éléments de ce lexique*" (Pentland, 1995: 542). L'objectif serait donc double: déterminer l'ensemble fini des processus discursifs ainsi que les règles des agencements possibles. Une conceptualisation similaire est d'ailleurs proposée par Schank et Abelson (1977) autour du concept de script. Leur lexique est composé de onze actions élémentaires ou "unités de sens". Ces unités peuvent être combinées ou re-combinées pour former n'importe quel plan ou script comme leur exemple le plus connu, celui du restaurant. Cette conceptualisation ne constitue toutefois qu'une actualisation possible de celle fondée sur une grammaire: aucun script n'échappe à une formulation en grammaire alors que l'inverse n'est pas toujours possible.

Le second outil conceptuel disponible repose sur le concept de **typologie**. Une typologie est constituée de plusieurs idéaux types, qui reposent sur une combinaison synergistique de plusieurs construits de premier niveau; au sein de chaque idéal-type, les liens entre ces concepts peuvent être différents toutefois (Doty et Glick, 1994: 244). Ces idéaux types ont de plus tous un impact sur une (même) variable dépendante. Un raisonnement en termes de typologies représente dès lors un moyen commode de traiter de l'équifinalité, car on peut ainsi comprendre certains

effets organisationnels à partir de plusieurs idéaux types. L'objectif dans ce cadre serait de prendre les effets relevés des actes de communication des dirigeants comme variable dépendante et d'identifier les idéaux types formés de plusieurs processus discursifs interdépendants qui y interviennent. Pour avoir une portée théorique, cette démarche doit être à même de cerner si tous les idéaux types ont bien été identifiés, doit pouvoir fournir une description complète de chaque idéal type à partir d'un ensemble commun de dimensions, et enfin, doit expliciter clairement les présupposés quant à l'importance théorique de chaque construit utilisé pour décrire les idéaux-types (Doty et Glick, 1994: 246-247). **Ces deux modes de raisonnement - sur la base d'une grammaire ou d'une typologie - ne sont pas exhaustifs et nous servent ici d'arrière-plans, mobilisables éventuellement pour donner plus de cohérence à la démarche d'investigation et aux résultats.** Ils présentent surtout l'avantage de forcer l'attention sur la diversité possible des processus à l'oeuvre et renvoient à des structures éventuelles de ces processus.

1.5.3. La nécessité de prévoir la diversité des déterminants des pratiques individuelles.

S'il est possible de rendre compte des pratiques discursives observables à l'aide d'un raisonnement fondé sur les concepts de style ou de complexité comportementale, la question des déterminants de ces pratiques demeurent. **Deux types de déterminants sont généralement distingués dans la littérature selon qu'ils relèvent de l'individu ou de son environnement** (ou de la situation). Or, si l'on recherche à mettre en évidence les déterminants des pratiques discursives des dirigeants, il est nécessaire de disposer d'outils conceptuels susceptibles d'orienter l'investigation. Bien souvent, les investigations empiriques dépassent le stade de la description et tendent à intégrer un modèle théorique incluant des déterminants aux phénomènes étudiés. Compte tenu de la perspective (individuelle) adoptée, les déterminants susceptibles d'apparaître dans la littérature mobilisable risquent de ne relever essentiellement que de l'individu (traits de

personnalité, savoir, savoir-faire,....). Pour éviter de focaliser prématurément l'attention sur les éléments qui ne relèvent exclusivement que de l'individu, il est nécessaire de prendre en considération d'autres déterminants.

L'occasion nous est donnée par une proposition qui consiste à raisonner sur la base de **genres communicatifs et de répertoire** (Orlikowski et Yates, 1994; Yates et Orlikowski, 1992): les genres communicatifs organisationnels sont "*des types d'action communicatives, - comme les mémos, les réunions, les notes de frais, les séminaires de formation- socialement reconnus et mis en oeuvre par les membres d'une communauté pour accomplir certains objectifs sociaux particuliers*" (Orlikowski et Yates, 1994). Cet objectif communicatif d'un genre ne dépend pas du seul désir d'un individu de communiquer, mais est un objectif construit, reconnu et renforcé au sein d'une communauté: par exemple l'objectif de la réunion annuelle des actionnaires est de donner des informations sur les résultats passés et de présenter les perspectives futures aux actionnaires. Une latitude d'action existe au niveau individuel car l'individu peut dévier, soit délibérément, soit par inadvertance, du "modèle" du genre, en en créant un nouveau ou en le modifiant. Il serait illusoire dans ce cadre d'essayer de mettre en évidence les déterminants individuels. Plusieurs cadres théoriques reposent sur des idées connexes, qui privilégient les déterminants sociaux de constitution des pratiques organisationnelles: la théorie de la structuration et la théorie institutionnelle.

A un niveau intermédiaire entre les déterminants strictement individuels et ceux relavant de processus sociaux, certains auteurs ont essayé de mettre en évidence des liens entre les structures d'interaction entre leaders et subordonnés et des structures organisationnelles (Coutright et al, 1989). Deux types de structure - organique et mécaniste - sont distingués et la compréhension des interactions se fonde sur la théorie du contrôle relationnel (Cf. 2.3.1). Les auteurs mettent en évidence que la structure des interactions seraient différentes selon le type de l'organisation: consultative pour le type organique et "autoritaire" dans le type mécanistique. La rareté des

investigations empiriques à la fois usant de démarches théoriques comme pour la théorie des genres communicatifs, ou de démarche contingente à l'instar de la recherche de Courtright et al (1989) rend délicate toute tentative d'articulation d'un ensemble cohérent de déterminants susceptibles d'intervenir sur les pratiques discursives. La difficulté est renforcée par le fait que la mise en évidence de ces déterminants passe généralement par l'emploi de dispositifs méthodologiques différents de ceux liés à une perspective individuelle. Aucune investigation ne prend d'ailleurs en compte un niveau intermédiaire entre l'organisation et l'individu qui consisteraient à différencier les profils des postes occupés. Le cinquième élément structurant la problématique est donc la nécessité d'être à même de saisir à la fois d'éventuels déterminants individuels ainsi que des déterminants relevant plus de l'environnement (organisation, groupe, équipe, poste, etc...).

Le tableau 1.5. synthétise les éléments importants susceptibles de structure la mise en forme de la problématique:

Perspective globale adoptée	Implications pour la recherche: les éléments structurants
Niveau individuel centré sur le dirigeant	Conserver le même niveau de spécification au cours de l'investigation
Focalisation sur des processus de production de messages	Etre à même de saisir des processus et non pas leurs effets
Attention portée aux pratiques discursives	Etre capable d'observer d'éventuelles combinaisons de processus formant des pratiques (style ou complexité comportementale)
Recherche de déterminant(s) le(s) plus important(s)	Etre à même de saisir des déterminants individuels de production de ces processus
	Etre capable d'appréhender d'autres déterminants de production de ces processus

Tableau 1.5.: Les éléments structurants la problématique de recherche.

La problématique s'énonce de la façon suivante :

Quelles sont les pratiques discursives des dirigeants ?

Existe-t-il des différences individuelles ? Lesquelles ?

Quels sont leurs déterminants (les plus importants) ?

Synthèse Chapitre 1:
Des actes de communication aux pratiques discursives des dirigeants: la construction d'une problématique de recherche.

La production de connaissances *actionnables* par les acteurs et *articulables* avec les théories existantes est une priorité pour les sciences de gestion. Les connaissances relatives aux leviers d'action des dirigeants font l'objet d'une demande forte de leurs parts. Si plusieurs de ces leviers ont généré une littérature importante, le langage n'a pas pour le moment suscité d'investigations particulières.

Pourtant, plusieurs représentations du fonctionnement des organisations accordent une place importante aux discours, paroles et représentations des dirigeants. Ils sont abordés sous l'angle de leurs effets dans un paradigme portant sur la dimension symbolique et sur les processus sociaux de création de la réalité organisationnelle. Un paradigme critique tend à les intégrer dans le cadre d'une réflexion sur les manifestations du pouvoir au sein des organisations et notamment sur leurs traductions langagières. Enfin, un paradigme fonctionnaliste insiste sur l'importance des communications verbales dans les activités quotidiennes des dirigeants. Malgré l'importance qui leur est reconnue au sein de chacun de ces paradigmes, les représentations reposent sur un raisonnement en termes d'actes de communication et de traitement de l'information.

Or, pour améliorer ces représentations, il devient nécessaire de s'affranchir de ce raisonnement au profit d'une approche en termes de *pratiques discursives*; les éléments structurants ce changement de perspective consistent en l'adoption d'un niveau individuel d'investigation, d'une focalisation sur des processus discursifs dont on cherchera à identifier les éventuelles combinaisons, enfin, par une recherche des déterminants les plus importants de ce phénomène. La problématique se décline ainsi en trois questions: quelles sont les pratiques discursives des dirigeants ? existe-t-il des différences individuelles ? quels sont leurs principaux

déterminants ? Sur ce questionnement, une investigation exploratoire aurait pu être menée. Nous avons cependant préféré examiner les représentations existantes pour nous fournir une aide conceptuelle dans cette démarche.

CHAPITRE 2 : L'ELABORATION DE CONJECTURES REPRESENTATIONNELLES.

2.1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET L'ELABORATION DE CONJECTURES "REPRESENTATIONNELLES".

2.1.1. Le rôle des conjectures dans le cadre d'une épistémologie constructiviste.

Si les travaux menés dans le cadre d'autres épistémologies entreprennent une démarche d'élaboration théorique préalablement aux investigations empiriques, ceux menés dans le cadre du constructivisme tendent au contraire à l'éviter voire à la condamner. Il faut dire que l'élaboration théorique menée dans le cadre par exemple de l'épistémologie *positiviste*, consiste (schématiquement) en l'énoncé d'un cadre théorique duquel vont découler des *hypothèses de travail* susceptibles d'être validées ou réfutées par une investigation empirique. Même si leur cadre s'élabore sur plusieurs théories, les chercheurs restent globalement peu explicites sur les "aménagements conceptuels" opérés sur chacune d'elles pour parvenir à les faire coexister autour d'un projet de recherche[1].

La démarche des investigations constructivistes est tout autre, et cette phase d'élaboration de cadre théorique et de formulation d'*hypothèses de travail* a fait l'objet de critiques virulentes de la part des auteurs constructivistes, qui l'ont assimilé à une démarche d'*imposition théorique* sur l'objet d'étude. Un des postulats de base de ces auteurs revient à délimiter le travail de construction

[1] L'idée même d'aménagement conceptuel n'est pas admise par tous. La version privilégiée consiste à envisager la mobilisation d'une théorie pour étudier un phénomène nouveau. Berger et Luckman (1996: 28) esquissent d'une autre façon cette question: "*Nous nous rendons compte, bien sûr que nous ne sommes pas et ne pouvons pas être fidèles aux intentions premières de ces différents courants de la théorie sociale. Mais comme nous l'avons déjà dit, notre dessein ici n'est pas d'aboutir à une exégèse, ni même à une synthèse pour la synthèse. Nous sommes pleinement conscients du fait que, en de nombreux endroits, nous faisons violence à certains penseurs en intégrant leur pensée dans une formation théorique que certains d'entre eux estimeraient peut être étrangère à leurs démarche*". Cet argument leur permet dans la suite de leurs développement de ne pas préciser les "manipulations" théoriques opérées.

d'une représentation dans et par la confrontation avec l'objet de recherche: "*Je ne connais l'objet qu'en agissant sur lui, et je ne puis rien affirmer de lui avant cette action...*" (Piaget, cité dans Encyclopédia Universalis). C'est d'ailleurs un des points communs aux auteurs tant européens qu'américains.

Cette conception nous semble cependant (inutilement) restreindre les dispositifs de recherche envisageables en gestion dans le cadre d'une épistémologie constructiviste. Comme pour la phase de recherche précédente, où nous avons montré que les représentations existantes en gestion présentaient un niveau de complexité inégal - ce que nous avons appelé les *zones d'ombres* de ces représentations - et qu'il était possible de les améliorer par une investigation portant principalement sur les pratiques discursives des dirigeants, nous voudrions défendre ici l'idée qu'il est possible (voire souhaitable) d'élaborer des "conjectures représentationnelles ex-ante". **Il nous faut cependant préciser notre acceptation des "conjectures représentationnelles".**

Nous reprenons l'idée de *conjecture* à Weick (1989), qui tente d'assimiler la démarche d'investigation scientifique à celle plus générale d'élaboration de sens. Dans cette perspective, face à un problème, les chercheurs génèrent des conjectures sur les moyens de le résoudre. Ils diffèrent cependant quant au nombre et à l'hétérogénéité des conjectures qu'ils élaborent. Pour Weick, les **théorisations reposant sur un nombre important de conjectures hétérogènes sont susceptibles en général d'aboutir aux représentations les plus élaborées.** Il recommande dès lors d'essayer d'élaborer des conjectures indépendantes par le recours aux paradoxes, aux oppositions dialectiques,... et ainsi, par une démarche d'essai-erreur de parvenir à une représentation plus élaborée. Weick ne se sent pas tenu de préciser plus avant sa conception des conjectures, ni de spécifier clairement le moment associé à la théorisation, ce qui laisserait entendre qu'il reprend la conception de l'indissociabilité de la construction de la représentation lors de l'investigation empirique.

Si les représentations existantes en gestion ne permettent guère de comprendre les pratiques discursives des dirigeants, de nombreuses représentations liés aux pratiques plus générales de communication existent dans d'autres champs disciplinaires. Ces représentations nous semblent pouvoir fournir les *matériaux de construction* pour l'élaboration des conjectures: d'une part, parce qu'elles constituent un corpus de représentations "socialement construites" au moins au sein des disciplines concernées (comme Astley (1985) en fait la démonstration pour les connaissances issues des sciences de l'administration). La démarche d'appropriation de ces représentations nous semble bien correspondre à la double exigence constructiviste, de se donner les moyens cognitifs de "faire sens" (nous ajoutons ici grâce aux représentations élaborées par d'autres) et d'élaborer conjointement (dialectiquement) une représentation élaborée (en engageant un dialogue avec les autres disciplines, ce qui dépasse la construction avec les seuls sujets d'étude).

Ces représentations fournissent des "matériaux de base" dans le sens où étant elles-mêmes constituées de multiples éléments, elles livrent à la fois un langage et des relations entre certains mots déjà constitués (et "socialement" acceptés). On ne peut cependant parler d'importation à l'instar des démarches menées dans le cadre d'autres épistémologies, dans la mesure où le chercheur va nécessairement s'approprier ces représentations en les "malmenant". Il nous semble indispensable que le chercheur stipule la liberté qu'il s'octroie à leur égard. Ainsi, une **démarche "généalogique"*** à l'encontre des représentations mobilisées nous semble requise, non pas tant pour "prouver" la fidélité à l'égard d'un courant de recherche, mais pour qu'apparaissent plus nettement toutes les latitudes prises par le chercheur.

Elaborer une "conjecture représentationnelle" à l'égard d'un problème, c'est donc à la fois faire la "généalogie" d'une représentation existante, spécifier les libertés d'interprétation prises à leur encontre, ainsi que les modalités d'utilisation que le chercheur entend leur conférer dans le cadre de son investigation. Contrairement aux recommandations usuelles requérant du chercheur l'explicitation de ses divers présupposés (voire de sa biographie,

etc., comme le recommande par exemple Denzin, 1989), il nous semble plus judicieux que le chercheur fasse l'effort à la fois de faire apparaître les éléments des représentations qu'il reprend pour son projet de recherche (et dès lors, les "résidus"[1] qu'il délaisse) et de spécifier l'utilisation (ou plus généralement le détournement) qu'il entend donner à ces éléments. La possibilité d'utiliser des représentations existantes de phénomènes pour en comprendre d'autres est signalée par de nombreux auteurs, sans qu'il soit possible d'en trouver la trace explicite dans les travaux empiriques. Il nous semble que ce projet peut s'inscrire dans le cadre d'une épistémologie constructiviste sans en dénaturer l'originalité.

Enfin, élaborer des conjectures revient principalement à en forcer l'hétérogénéité par un recours volontaire à des représentations au mieux interdisciplinaires[2]. Car la démarche classique de "construction de théorie" (positiviste) conduit le chercheur surtout à élaborer des conjectures homogènes. Nous ne doutons pas que chaque chercheur parte d'un ensemble de représentations fort hétérogènes, mais il nous semble important de s'assurer préalablement, que pour chaque chercheur, cet ensemble autorise (potentiellement) l'hétérogénéité des essais-erreurs. Si cette démarche présente l'avantage de "préparer" la construction de la représentation, elle peut néanmoins être remise en cause lors de l'étape dialectique avec les objets d'étude.

---

[1] Le terme est employé par Girin (1981: 1882) dans le même sens: *"...l'on ne peut jamais donner de représentation simplifiée d'un fait quelconque sans laisser de résidu (ce que tout le monde est disposé à admettre) mais -bien plus- que ce résidu contient toujours des éléments "aussi essentiels" à la compréhension du fait considéré que ceux que l'on retient dans n'importe quelle représentation simplifiée"*.

[2] En tablant notamment sur la probabilité que dans leur processus d'autonomisation, les diverses disciplines aient adopté et élaboré des représentations suffisamment différentes pour ne pas être confondues entre elles (ce qui pour Lemoigne 1994 a été particulièrement bien réalisé en France).

2.1.2. L'explicitation des critères de choix des conjectures.

Toutes les épistémologies offrent une latitude d'action aux chercheurs[1]. Rares sont cependant les travaux qui reconnaissent à la fois l'existence de choix et explicitent ceux qui président à l'élaboration de leur dispositif d'investigation. Dans le cadre d'une épistémologie positiviste, le chercheur est libre de recourir à la théorie de son choix pour étudier un phénomène[2]. Il est tout aussi libre d'endosser les liens déjà opérés par ses prédécesseurs entre une démarche épistémologique, une problématique et un cadre théorique.

L'épistémologie constructiviste place la possibilité de choix du chercheur au coeur de sa démarche. Le paradigme initié par Lincoln et Guba (1985) s'autoproclame ainsi comme celui "du choix". Au nombre de ceux possibles, figure celui de ne pas se sentir tenu de reprendre certaines théories pourtant existantes. Ce "choix" ne fait cependant pas l'objet d'approfondissement dans la littérature. Or nous voudrions montrer au travers de deux exemples (qui nous intéressent quant au choix de notre dispositif) que leur simple énonciation permet souvent d'expliciter non pas tant la représentation qu'un chercheur se fait d'une théorie mais plutôt l'utilisation qu'il entend lui donner. Girin (1990) rejette ainsi le cadre de l'agir communicationnel proposé par Habermas car *"les formes de l'"agir" distinguées par Habermas ne sont pas utilisables comme typologies des actions en situation de gestion. Il est, en effet, très difficile de trouver des actions réelles qui pourraient être considérées comme à peu prés exemptes de toute contamination d'une catégorie par l'autre"*[3]. Dans ce cas précis, Girin donne "la preuve" qu'il a une connaissance des travaux de

---

[1] Ce qui autorise certains à souligner que cette apparition du choix correspond à un changement de discours où il va falloir dès lors l'exposer (à la fois au sens d'articuler un discours et de le mettre en péril !).

[2] La fréquentation de la littérature donne généralement une autre représentation dans la mesure où rares sont les auteurs qui prennent la peine de discuter avant la présentation de leur cadre théorique ou après la présentation de leurs résultats des théories existantes alternatives qu'ils auraient éventuellement pu mobiliser dans leur investigation.

[3] *"on n'entreprendra pas de discuter pour elle-même cette pensée difficile, mais seulement d'envisager la perspective de son utilisation pratique dans la recherche empirique en gestion" (151).* Nous serions bien en peine de montrer que Girin à tort, qu'il est possible d'opérationnaliser différemment....

Habermas, dont il ne trouve pas de possibilité d'utilisation...dans une démarche typologique...pour les situations de gestion, ce qui ne sous-entend certainement pas que ces travaux ne puissent être utilisés à d'autres fins. De même, les difficultés rencontrées par des chercheurs (Whyte, 1989: 89) désireux de recourir aux travaux de Bales (1950) nous semblent fournir une bonne raison... de nous en écarter résolument.

L'élaboration de conjectures représentationnelles passe d'abord par **des choix parmi les représentations interdisciplinaires existantes**. Les propositions théoriques relatives à l'étude du langage au sein des organisations font état d'une variété très importante des représentations existantes dans d'autres disciplines. Donnellon (1986: 141) recense six perspectives susceptibles d'éclairer l'usage du langage dans les relations organisationnelles: il s'agit de la linguistique, de la sociolinguistique, de l'ethnographie de la communication, de l'éthnométhodologie et de l'analyse interactionnelle. Drake et Moberg (1986: 567) considèrent qu'au niveau de l'interaction, de multiples "paradigmes" sont en concurrence explicite: "*les structuraux fonctionnalistes, les interactionistes symboliques, les théoriciens des changements d'attitude et ceux du comportements*", tous fournissent des cadres théoriques liés à l'interaction. Girin (1982; 1990) montre que d'autres champs sont accessibles (philosophie du langage, pragmatique, etc.) et que plusieurs auteurs français ont avancé des formulations théoriques susceptibles d'être mobilisées dans l'étude des situations de gestion. Ces propositions "frontalières" reflètent d'ailleurs une opinion partagée par les chercheurs de chaque discipline (source) qu'il serait difficile de rendre compte des interactions verbales tant les perspectives et les représentations se sont multipliées. Rares sont les auteurs, à l'instar par exemple de Kerbrat-Orecchioni (1995: 55) qui tente d'articuler ces contributions en postulant l'existence d'un "*collège invisible*" issu des disciplines suivantes: "*psychiatrie, psychologie interactioniste, psychologie sociale, micro-sociologie, sociologie cognitive, sociologie du langage, sociolinguistique; linguistique, dialectologie (en particulier "urbaine"), étude du folklore; philosophie du langage; ethnolinguistique, ethnographie, anthropologie; kinésique et éthologie des communications....*".

Le cheminement suivi dans cette recherche a consisté à tenter **d'élaborer plusieurs conjectures hétérogènes issues de champs disciplinaires différents pour étudier les pratiques discursives des dirigeants**. Le schéma 2.1. tente de récapituler les choix que nous avons opérés à plusieurs niveaux; tout d'abord, nous distinguons une conjecture principale qui se fonde sur les représentations sous forme de stratégies d'influence, des conjectures secondaires issues d'autres courants théoriques, qui pourront être mobilisées si la conjecture principale s'avérait impropre à rendre compte des pratiques discursives des dirigeants.

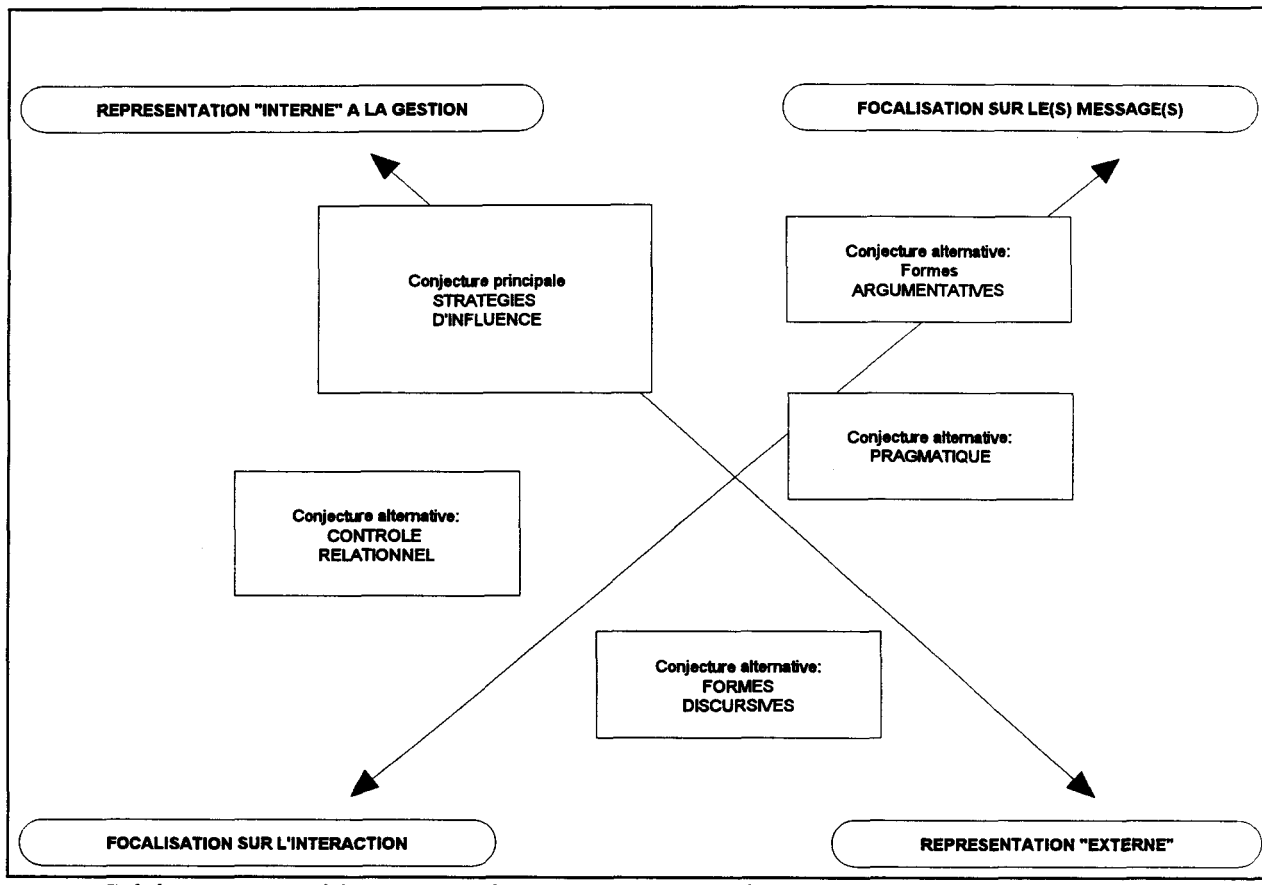

Schéma 2.1.: Positionnement des conjectures représentationnelles retenues.

Le recours aux représentations sur les stratégies d'influence nécessite quelques éclaircissements dans la mesure où elles n'ont jamais été évoquées comme candidates possible à l'étude du langage dans les organisations (Girin, 1982; 1990; Donnellon, 1986; Moch et Fields, 1985; Drake et Moberg, 1986). La raison principale qui a présidé à notre choix de recourir à ces

représentations tient essentiellement à leur **origine transdisciplinaire**, puisque des investigations sur le sujet ont été menées à la fois en sociologie, en communication, en psychologie et enfin en gestion. Les corpus théoriques jusqu'à présent évoqués n'avaient généralement qu'un seul ancrage dans une discipline scientifique. La force de ces représentations sous forme de stratégies d'influence nous semble être d'avoir été abordée à la fois avec une dominante axée sur les messages produits en communication, avec une dominante sur les formes interactives en psychologie sociale et sur les savoirs relationnels en psychologie cognitive, et enfin, avec un cadrage sur leurs émergences en contexte organisationnel en gestion. Partant d'un noeud commun - **les actes d'influence** - ces représentations par les différentes perspectives dont elles sont issues, forment un ensemble relativement généraliste par rapport aux autres cadres théoriques. L'absence de leur évocation dans les propositions théoriques d'étude du langage nous semble pouvoir tenir à deux raisons: il n'existe pas de synthèse dans la littérature de l'ensemble de ces travaux; ces travaux sont relativement récents puisque la majorité d'entre eux datent des années 80 (Cf. 2.2.1), ceux menés en contexte organisationnel, de la fin des années 80 et au cours des années 90 (Cf. 2.2.3).

Cette absence est d'autant plus surprenante que la littérature sur les dirigeants établit un lien très ancien entre les actions des dirigeants et l'influence. Outre la théorie de la persuasion développée par Barnard (1938), Simon se penchera sur la question de la persuasion, March traitera de son coté de l'influence. Ce thème sera amplement repris par la littérature sur le leadership, à la fois avec les travaux de Katz et Kahn (1974), House (1971), Bass (1985) et Hollander (1983). Il n'existe pourtant pas d'investigations sur les stratégies d'influence mobilisées par les leaders dans la mesure où le thème est essentiellement abordé soit sous l'angle des sources de pouvoir, dont le charisme n'est qu'un ultime avatar (Bryman, 1992), soit sous l'angle des comportements politiques organisationnels (Cf. 2.2.2). Dans ce cadre, les dirigeants ont généralement d'après Madison et al (1980: 97) une représentation assez élaborée de ce que

recouvrent les comportements politiques organisationnels, qu'ils tendent d'ailleurs à associer à la direction générale des entreprises.

On objectera que ce lien entre les dirigeants et l'influence est surtout anglo-saxon, car la littérature française sur le sujet est peu développée. Les travaux portent essentiellement sur l'autorité et ses diverses modalités au sein des organisations (D'Iribarne, 1989; Bauer et Cohen, 1983; Laufer, 1996), orientation justifiée semble-t-il par les résultats des investigations de Hofstede (1987) qui insistent sur la forte distance hiérarchique existant au sein des entreprises françaises. Les recherches portant sur les dirigeants menées en France privilégient l'étude des conditions d'accès au sommet des entreprises (Bauer et Bertin-Mourot, 1987; Barsoux et Laurence, 1990, 1991), une approche du dirigeant comme un décideur (Vidaillet, 1997; Anastassopoulos et al, 1983; Declerck et al, 1983), ou dans l'analyse des rapports du dirigeant avec l'évolution de l'entreprise (Pailot, 1995) ne se préoccupent pas de ses actions quotidiennes.

De nombreuses études de cas menées sur des équipes dirigeantes ou faisant état des actions de la direction générale sur certains processus, soulignent l'existence de tentatives d'influence de la part des dirigeants auprès des autres acteurs: ces tentatives ont été observées dans les processus de formulation des stratégies, dans les processus décisionnels, dans les processus de mise en oeuvre des stratégies, et enfin, dans les processus de management de l'innovation et des projets.

La fragmentation de ces perspectives ne permet pas de rendre compte de manière globale de l'inscription de ces tentatives dans les actions quotidiennes des dirigeants. Enfin, même si les discours des acteurs sont souvent utilisés dans le cadre de ces investigations, le lien entre ces tentatives d'influence et la prédominance des interactions verbales dans le quotidien des dirigeants n'est jamais opéré[1].

[1] A la limite, seuls des travaux comme celui de Kotter (1982) suggère des liens entre des activités décisionnelles par exemple et les phénomènes d'influence dans les actions quotidiennes. Son travail est toutefois critiqué par les chercheurs issus des deux champs, pour la simplicité de sa représentation de l'agenda décisionnel

Au sein de la littérature sur les stratégies d'influence, les auteurs n'évoquent pas le recours possible à ces représentations pour saisir les pratiques discursives des dirigeants. Au moins deux raisons peuvent permettre d'expliquer ce phénomène. D'une part, la majorité des recherches porte sur une conception très large de la direction générale, quand elles traitent explicitement des dirigeants; dans le cas contraire, les acteurs étudiés sont très divers (Cf. tableau 2.10.) car la perspective adoptée par ces chercheurs n'est pas celle de la direction générale mais celle plus générale de la psychologie organisationnelle. Ensuite, les recherches menées dans les autres disciplines n'ont jamais considérées que ces activités pouvaient constituer le fondement à temps plein des activités de certains individus, mais au contraire qu'elles interviennent régulièrement; à cet égard, même les recherches dans le domaine du management restent ambiguës: on reconnaît qu'il doit s'agir d'un déterminant très important de la performance tout en évitant d'esquisser un rapprochement avec les recherches sur les activités quotidiennes (Yukl et Falbe, 1990: 12). Le tableau 2.1. récapitule l'intérêt et les limites liés à l'utilisation de représentations liées aux stratégies d'influence.

(Vidaillet, 1997), et d'autre part, pour la perspective fort pauvre de la communication qui s'en dégage (Donnellon, 1986).

Intérêts des représentations sur les stratégies d'influence	**Limites possibles de ces représentations pour l'étude des pratiques discursives des dirigeants**
(1) sa production interdisciplinaire (sociologie, communication, psychologie, gestion) car le niveau de spécification des concepts permet d'établir des passerelles (conceptuelles) entre les différents travaux, ce qui n'est pas permis par les représentations suggérées jusqu'à présent	- les concepts ont-ils un niveau de spécification adéquat ? - N'était-il pas possible de travailler d'emblée avec plus de précision conceptuelle ?
(2) il existe un lien ancien associant l'influence à la direction générale. De nombreux travaux font état de tentatives d'influence de la direction sur certains processus	ce lien est surtout anglo-saxon : - va-t-il correspondre aux pratiques françaises avec une distance hiérarchique plus élevée ? - va-t-il s'avérer pertinent pour étudier des activités quotidiennes ?
(3) On dispose d'un corpus important de résultats relatifs à ces stratégies en contexte organisationnel à la différence des autres représentations qui restent pour le moment des spéculations théoriques.	Ces résultats ne portent cependant pas tous sur les dirigeants et ne considèrent pas (explicitement) que ces stratégies puissent constituer les activités à temps plein de certains individus.

Tableau 2.1.: Synthèse des principaux intérêts et limites des représentations sur les stratégies d'influence pour étudier les pratiques discursives des dirigeants.

Enfin, les conjectures représentationnelles alternatives s'élaborent sur des représentations issues d'autres disciplines. Leur ordonnancement résulte de deux critères de choix: nous avons d'abord privilégié les approches pour lesquelles on dispose actuellement d'investigations empiriques. Les recherches pourraient s'échelonner sur un continuum allant des représentations du contrôle relationnel (pour lesquelles nous avons le plus d'investigations empiriques) aux représentations des stratégies discursives, qui consistent essentiellement en des "spéculations" conceptuelles. Les représentations s'échelonnent de plus selon deux directions, selon qu'elles privilégient le contenu des messages ou la nature de l'interaction. Les stratégies d'influence sont en effet des représentations qui tentent d'intégrer à la fois des éléments de contenu des messages et de structure de l'interaction. Les conjectures alternatives suivantes visent essentiellement à forcer l'hétérogénéité des conjectures et à pallier aux éventuelles insuffisances des représentations principales. Au nombre de celles-ci figurent la possibilité d'un degré de spécification inadéquat de

ces concepts; or la littérature issus d'autres champs nous semble pouvoir fournir les outils conceptuels pour saisir avec plus de précision à la fois les contenus des messages et/ou la structure des interactions. Deux cadres théoriques sont mobilisés pour saisir le contenu des messages: le premier est issu des théories de l'argumentation. La persuasion rationnelle apparaissant comme la stratégie d'influence la plus usitée en contexte organisationnel, il nous a semblé important de forger des conjectures fondées sur des représentations plus élaborées de la démarche argumentative (Cf. 2.3.2). Le deuxième cadre théorique est issu de la pragmatique du langage et a été plusieurs mentionné comme candidat valable pour l'étude du langage dans les organisations (Cf. 2.3.3). Deux autres cadres théoriques sont mobilisés pour faire face à d'éventuels besoins d'approfondissement des aspects structurels des interactions: les représentations sous forme de contrôle relationnel disposent d'arguments empiriques en leur faveur (Cf. 2.3.1), à la différence des représentations des stratégies discursives qui n'en disposent pas, et qui sont de plus issues du champ disciplinaire certainement le plus éloigné et n'ont jamais même été envisagées comme cadre théorique envisageable (Cf. 2.3.4). **L'origine de ces représentations nous semble garantir l'hétérogénéité d'ensemble de nos conjectures représentationnelles** (Cf. tableau 2.2.).

Représentations alternatives	Dominante	Origine disciplinaire	Investigations empiriques
(1) Contrôle relationnel	structure de l'interaction	communication	plusieurs travaux
(2) Formes argumentatives	contenu des messages	théories de l'argumentation	quelques travaux
(3) Pragmatique du langage	contenu des messages	philosophie du langage anglo-saxonne	quelques travaux
(4) Stratégies discursives	configuration de l'interaction	philosophie du langage française	pas de travaux

Tableau 2.2.: Caractéristiques générales des représentations fondant les conjectures alternatives.

2.1.3. La place du langage dans la démarche constructiviste de recherche.

Dans le cadre d'une épistémologie positiviste, une étape importante des recherches consiste à dériver d'un cadre théorique des hypothèses de travail susceptibles d'être vérifiées ou invalidées par l'épreuve des données. La réussite de l'investigation d'ensemble repose sur le plus souvent sur la correcte "négociation" de cette phase (Louart, 1996); car pour un même modèle théorique peuvent découler de multiples hypothèses de travail (Grunow, 1995).

Cette démarche ne trouve évidemment pas sa place dans le cadre d'une épistémologie constructiviste. Nous avons privilégié ici une démarche généalogique à l'égard de plusieurs représentations existantes de manière à élaborer des conjectures représentationnelles hétérogènes. L'ancrage théorique initial, le degré de conceptualisation atteint (ou "d'imposition théorique"), le degré de contrôle et de sophistications méthodologiques sont ainsi mis en évidence pour forger ces conjectures représentationnelles. A l'instar des hypothèses de travail positivistes, la correcte

négociation de la phase de formulation de ces conjectures s'avère déterminante pour le succès de l'investigation. La place du langage dans cette démarche nous semble à la fois très importante et très ambiguë[1]. Compte tenu du mode de production des connaissances choisi ici, un travail sur le langage s'impose dans deux sens: d'abord dans le passage des représentations aux conjectures; ensuite, dans la dialectique avec l'objet d'étude et dans la traduction des observations en langage scientifique.

(1) Le langage et l'élaboration des conjectures.

Le premier type de travail sur le langage est illustré dans le cadre des démarches positivistes par les préoccupations portant sur la validité représentationnelle des concepts. Les grilles de codage correspondent ainsi à une traduction de discours complexes (les cadres théoriques) en un ensemble de propositions simples. Un bon exemple de ce type de démarche est fourni par la déclinaison des rôles manageriaux fournis par Mintzberg en catégories utiles à des observateurs pour coder les activités quotidiennes de dirigeants (Kurke et Aldrich, 1983; Martinko et Gardner, 1984). Or à moins que les catégories utilisées soient des traductions valides des rôles, peu de confiance peut être placé dans les résultats obtenus. L'amélioration de ce concept de validité représentationnelle dans le cadre des démarches positivistes a fait l'objet de nombreux développements. La vérification des catégories de codage repose sur un essai de déterminer si les construits qui y interviennent s'inscrivent dans le sens commun que leurs confèrent les individus étudiés. Un degré élevé de validité est obtenu si les construits sont isomorphiques avec le sens commun de ces individus. Si les grilles de codage ont un faible degré de validité représentationnelle, alors leur pouvoir explicatif est affaibli parce que plusieurs explications sont susceptibles d'être proposées pour les mêmes données codées.

---

[1] "*Durant la période où la conception positiviste prévalait, où le culte des faits s'accomplissait sans inquiétude, la règle était celle de l'évitement des effets littéraires. Les mots devaient s'accorder aux choses étudiées, le langage devait être le plus neutre possible, et les traitements formels -qu'ils soient d'inspiration mathématique ou logique- revêtaient l'argumentation d'un habit de rigueur. L'embarras du langage restait caché*" (Georges Balandier, Le Monde des Livres, 17 janvier 97: s'exprimant sur le livre de Geertz, Ici et Là-Bas).

La distinction généralement retenue entre le langage courant (le sens commun) et le langage scientifique est que pour le même terme, le concept scientifique recouvrira un sens plus précis, réduisant par là même les autres acceptations possibles dans le sens commun. Par exemple, le terme d'influence est partagé par les deux langages : "*Dans le langage scientifique, une sorte de coexistence s'instaure fréquemment entre deux niveaux de conceptualisation., l'un assez proche de la langue courante, où le terme est employé dans un sens générique très large et désigne plutôt une notion, l'autre plus strictement scientifique, où l'expression devient spécifique et précise et où l'on a affaire à un véritable concept. Tel est justement le cas du mot influence, dont l'étude est compliquée par cette dualité de significations et, du même coup, de perspectives et de références*" (Chazel, Encyclopédia Universalis, Influence). Pourtant, le concept d'influence reçoit dans la littérature en psychologie sociale, deux acceptations différentes, selon qu'il est envisagé dans la perspective du pouvoir (Parsons, 1963; Cf. 2.2.2) ou dans une perspective basée sur les rapports entre la majorité et les minorités (Moscovici, 1985). Enfin, les réflexions sur les conditions d'importations de modèles théoriques élaborés aux Etats-Unis par exemple sont peu développées. Pourtant au niveau le plus immédiat, des problèmes de traduction se posent fréquemment. A un niveau plus important, peu de chercheurs entreprennent une réflexion sur les conditions d'application de modèles élaborés peut être dans des contextes présentant des disparités avec les contextes français (Cf. 2.1.2).

Les démarches constructivistes accordent d'emblée plus d'importance au langage. Sur la base notamment des travaux de Weick (1989), les avancées conceptuelles tendent progressivement à être considérées comme des travaux d'éclaircissement (du sens) des mots utilisés. Pour Sandelands et Drazin (1989: 474) les problèmes rencontrés dans le champ des théories de l'organisation tirent leur source de négligence dans le traitement du sens des mots: les avancées conceptuelles proviennent selon eux, avant tout d'un travail sur les mots. Il s'agit en effet de les évaluer critiquement à la lueur de l'expérience ou de la consistance logique. Les mots qui font référence à des objets ou des processus non directement observables doivent être

systématiquement mis en doute, notamment pour mettre en évidence ceux qui empêchent les progrès théoriques.

Cette lecture reste toutefois contestée par certains auteurs qui privilégient un raisonnement sur la finalité des sciences de gestion, envisagées comme sciences de l'action, c'est-à-dire produisant des connaissances *actionnables* par les acteurs (Martinet, 1990). Dans ce cadre, les ambiguïtés conceptuelles présentent l'avantage de laisser à ces derniers le soin de fixer et d'actualiser le sens des concepts en fonction de leurs contextes particuliers. Le travail des théoriciens se transforme en jeu de langage, dans le sens où ils ont la charge de fournir des représentations ou concepts exploitables par les acteurs (Astley et Zammuto, 1992; Mauws et Phillips, 1995). Cette perspective rejoint les propositions théoriques de Eisenberg (1984) qui tendent à montrer que l'ambiguïté dans la communication présente de nombreux avantages, le plus souvent passés sous silence, dont celui de parvenir à fédérer ultimement des acteurs ayant des visées et des enjeux différents. Ces propositions sont finalement élargies par Astley et Zammuto (1992) qui ne se préoccupent pas de fédérer les concepts organisationnels, mais bien plus d'insister sur la réflexion à mener autour de l'ambiguïté des concepts.

Les avancées dans ce domaine demeurent cependant rares, dans la mesure où les chercheurs constructivistes se sont surtout préoccupés du deuxième travail lié au langage dans les investigations empiriques. Il convient toutefois de prendre en considération une proposition récente visant à "traduire" les théories existantes en théories articulées sur le langage et la communication: "*Si le management se produit lors de conversations, alors tous les autres domaines du management [autre que la gestion du changement] peuvent être considérés ou observés comme survenants lors de communication. Les chercheurs peuvent examiner à quoi ressemblent leurs théories dans le contexte du langage et de la communication. Par exemple, à quoi ressemblerait les théories du leadership ou de la planification stratégique comme phénomènes se produisant par la communication ? Il doit être possible de traduire les théories*

existantes en perspectives fondées sur le langage qui faciliteraient la perception plus directe de leur pouvoir à produire les changements organisationnels" (Ford et Ford, 1995: 562).

(2) Le langage et l'observation.

La place du langage dans le cadre des investigations terrain ne suscitent pas beaucoup de développements auprès des démarches positivistes. Le langage intervient toutefois dans les phases de *dénomination* des phénomènes étudiés. Buss et al (1987) par exemple fondent leur démarche sur une étape de dénomination des actes d'influence dans les relations de couple (Cf. 2.2.1). Dans le cadre de l'observation des activités quotidiennes des dirigeants, Martinko et Gardner (1990) envisagent la possibilité de s'appuyer sur les remarques des observateurs pour améliorer les grilles de codage; leurs préconisations demeurent cependant peu détaillées et les auteurs sont contraints de renvoyer aux travaux de Glaser (1978).

Cet état d'avancement de la réflexion relative à la place du langage dans le passage de l'observation à l'élaboration théorique contraste avec celle menée dans d'autres disciplines. Au sein de *l'interactionnisme symbolique* initié par Denzin (1989), le langage du chercheur est posé comme problématique: l'enjeu de la discipline est d'atteindre à un mode de discours (scientifique) libéré de toute conceptualisation. Ce mode se caractérise par l'emploi intensif de concepts de "premier niveau" (*first-order*), tel qu'ils sont expérimentés dans la vie quotidienne; Denzin (1989: 132) fait en effet le pari que le langage quotidien est le seul réellement à même d'expliquer ses propres structures. Cette position trouve son pendant dans la démarche initiée par Quere (1990) par exemple, qui défend le principe de l'étude de la *sémantique naturelle de l'action*, l'action et sa formulation discursive étant envisagée comme relevant d'un seul et même phénomène. Si Quere considère que les sciences sociales ne peuvent pas prétendre à autre chose qu'à des formulations de l'action, ces formulations peuvent prendre au moins deux formes: la première intègre la position de Denzin dans le sens où celui-ci se laisse guider par la sémantique naturelle; la seconde pour

laquelle penche Quere, considère que la sémantique naturelle n'appréhende pas sa propre nature, "*qu'elle cède aux préjugés du monde objectif*" (p.2); il est dès lors nécessaire d'en rendre compte par d'autres moyens (théoriques) comme l'analyse sociologique. Cette distinction entre le langage des acteurs et celui du travail scientifique est courante dans d'autres domaines.

En ethnologie, deux niveaux de conceptualisations sont distingués : les concepts de premier niveau sont ceux utilisés par les acteurs ou dans le cadre de l'ethnologie, ils forment les notes prises par le chercheur (*les faits*); les concepts de second niveau forment les théories utilisés par l'analyste pour expliquer ces faits (Van Maanen, 1979: 540). Le passage d'un niveau à l'autre fait l'objet de polémiques en ethnologie qui ont été relayées par Van Maanen dans le domaine de la gestion. Car le chercheur peut user de plusieurs stratégies pour passer des catégories utilisées par les acteurs en situation pour décrire les aspects de leurs travaux et de leurs problèmes, à une théorisation susceptible d'en rendre compte. Le principal danger identifié par l'auteur, est de confondre des *données représentationnelles* avec celles *opérationnelles*. Le chercheur est en effet susceptible de rencontrer des difficultés dans sa tentative de généraliser (c'est-à-dire de développer des concepts de second niveau) à partir de pratiques spécifiques (les données opérationnelles) sans pour autant reprendre telles quelles les abstractions normatives (les données représentationnelles) que les acteurs développent pour décrire et rendre compte de leurs activités. L'identification de ce danger ne fournit cependant pas de règles d'inférence au chercheur qui reste livré à un exercice de bricolage. Une conséquence "ultime" défendue par Van Maanen (1989: 140), par exemple sur la base des travaux de Weick (1995), serait que les théories produites par un chercheur forment le plus souvent, à son insu, un *style* personnel d'inférence, associant à la fois l'imagination et la logique.

Les investigations menées spécifiquement en gestion ne mènent pas une réflexion aussi poussée. Certaines reprennent l'idée qu'il existerait un langage d'observation qui serait propre à la démarche scientifique. Ainsi, plusieurs investigations reprennent les réflexions, menées par Glaser

et Strauss (1967), dans le cadre d'une épistémologie postpositiviste: les chercheurs sont invités à faire émerger par une inspection systématique de leur corpus de données un ensemble de concepts et de catégories. Cette inspection passe par l'examen des transcriptions littérales dont il s'agit de trouver la structure ou des catégories pertinentes, et de les labelliser jusqu'à l'obtention des concepts les plus abstraits. Cette approche peut être caractérisée comme une méthode pour accéder à un langage de description des données. Elle se démarque sensiblement des démarches d'analyse de contenu qui visent à classer les données selon des catégories pré-définies, exhaustives et mutuellement exclusives.

On retrouve cette préoccupation dans les travaux de Girin (1990: 156-57): il s'avère nécessaire pour cet auteur d'élaborer un langage "à moyenne portée" pour décrire l'action dans les *situations de gestion.* Les conditions proposées, auxquelles doit satisfaire ce langage ne permettent cependant pas de le caractériser de manière satisfaisante, ce qui n'est guère surprenant compte tenu de l'état d'avancement des travaux portant par exemple sur la *structure et les formes* du langage scientifique (Greimas, 1976; Chapitre Sciences et Discours Rationnel de J. Ladrière dans l'Encyclopédia Universalis). La position la plus extrême dans cette voie menée en théorie des organisations, est celle adoptée par Czarniawska-Georges (1995) et qui consiste à assimiler le langage théorique à la narration littéraire.

Une proposition intermédiaire peut être trouvée dans les travaux de Lincoln et Guba (1985: 207): ceux-ci se refusent à considérer l'existence autonome d'un langage d'observation et d'un langage théorique, mais tendent à croire que ces langages ont en commun d'être propositionnels et se développeraient de manière interdépendante. Il en découle que si le langage est problématique dans ce type d'investigations, l'objectif ultime ne doit pas être de parvenir à autonomiser un langage théorique par rapport à un langage d'observation, mais de parvenir à faire progresser les deux simultanément. **C'est cette position que nous adoptons pour notre investigation qui procède d'un travail à deux niveaux**: d'une part, dans l'élaboration des

conjectures représentationnelles, en essayant de respecter le plus fidèlement possible la terminologie employée dans les représentations existantes, et en tentant dans la phase d'élaboration de formuler des conjectures sur cette terminologie; d'autre part, durant la phase d'investigation in situ, d'effectuer un travail sur ces termes pour faire émerger une représentation des pratiques discursives des dirigeants. Nous ne rejetons donc pas a fortiori l'éventualité d'un usage des termes utilisés par les acteurs, ni ne rejetons les terminologies (conceptuelles) mais nous nous fixons comme **objectif de parvenir à une représentation intelligible tant pour les acteurs que pour les chercheurs.**

2.2. LA CONJECTURE PRINCIPALE: LES REPRESENTATIONS FONDEES SUR LES STRATEGIES D'INFLUENCE.

La conjecture principale réside dans la mobilisation de représentations fondées sur les stratégies d'influence pour comprendre les pratiques discursives des dirigeants. Ces représentations sont issues de champs disciplinaires différents et la terminologie employée est très variable. Par souci de clarté, ces différences terminologiques ont ici été occultées au profit du seul usage du terme de **stratégies d'influence (*)**. Car l'objectif final réside dans la formulation de conjectures représentationnelles relatives à ces stratégies qui tirent partie de l'ensemble des représentations existantes. Le cheminement suivi consiste donc à passer en revue ces représentations, en essayant d'en montrer les liens, mais aussi en en effectuant un travail de déconstruction; il s'agit de mettre en évidence la problématique de départ des auteurs au sein de leurs disciplines, leur propre trajectoire de chercheur, d'expliciter le changement de perspective qu'ils opèrent par rapport aux autres représentations existantes, enfin, les points importants de leur représentation mais aussi leurs faiblesses.

Les développements suivants séparent "artificiellement" les représentations émanant des travaux en gestion de ceux issus d'autres disciplines. Ces derniers font l'objet de la première partie

(Cf. 2.2.1.) qui met en évidence les processus d'émergence et d'évolution de la littérature sur les stratégies d'influence en psychologie sociale et en communication. Seule l'évaluation des processus de construction de ces représentations est laissée provisoirement de coté et traitée avec ceux spécifiques aux travaux menés en gestion. Des développements plus conséquents sont conférés à l'étude des représentations existantes en gestion; l'importance du changement de perspective apporté par ces représentations (Cf. 2.2.2.) est mesuré à la lueur d'un *paradigme* de recherche longtemps dominant autour de "l'échange social" (*social exchange*). Par commodité, une distinction est opérée entre ce qui tient de l'évaluation des *principes explicatifs* donnés à l'existence des stratégies d'influence au sein de ces représentations (Cf. 2.2.3.), et ce qui relève des modalités ou des formes données à ces stratégies en leur sein (pour la généalogie des typologies existantes Cf. 2.2.4. et pour un examen comparatif de chacune de ces modalités Cf. 2.2.5.). Les représentations existantes ne sont donc pas évaluées "globalement" mais selon trois dimensions: outre les deux évoquées précédemment, une évaluation séparée des *dispositifs* méthodologiques (interdisciplinaire) est menée pour mettre en évidence les processus mis en oeuvre pour construire les diverses représentations (Cf. 2.2.6.).

Cette "déconstruction" nous semble préparer au mieux la phase d'élaboration proprement dite, des conjectures représentationnelles (Cf. 2.2.7.); divers matériaux de base sont désormais disponibles à cette fin: **des *principes explicatifs*, des modalités, et enfin des dispositifs méthodologiques**, tous issus de plusieurs disciplines. Seul le dispositif méthodologique ne fait pas pour le moment l'objet de choix, les autres étant présentés ainsi que les formulations retenues pour cette investigation.

2.2.1. L'assise interdisciplinaire de ces représentations: émergence et évolution de la littérature sur les stratégies d'influence en psychologie sociale et dans les théories de la communication.

L'intérêt pour le déploiement de stratégies d'influence au niveau de l'individu est relativement récent par rapport aux développements consacrés à l'étude plus large de la persuasion. La recherche qui sert de fondement tant aux études menées par la suite en psychologie sociale qu'à celles élaborées dans le domaine de la communication est l'oeuvre de deux sociologues, Marwell et Schmidtt (1967). Ils partent de l'hypothèse que les typologies, existantes des sources de pouvoir ne permettent pas de se représenter correctement les stratégies couramment utilisées par les individus pour influencer leur environnement (humain).

Leurs résultats infirment cette conjecture en validant la pertinence d'une typologie issue de la psychologie sociale: leur taxonomie fait état de l'existence de cinq "classes" de stratégies d'influence qu'il est possible de rapprocher des sources de pouvoir de French et Raven. Ils font la proposition que tous les individus sont capables de distinguer les stratégies envisageables essentiellement selon la source de pouvoir sur laquelle elles s'élaborent; les différences d'usage de ces tactiques tiendraient ensuite à une détention inégale de source(s) de pouvoir entre individus ou à des choix personnels liés à la perception des risques, des coûts ou du plaisir associés à leur utilisation. L'apport de leur investigation nous semble cependant résider essentiellement dans l'opérationalisation donnée à chacune de ces "sources" de pouvoir sous forme de 16 stratégies d'influence différentes (Cf. tableau 2.3.).

Les sociologues ne semblent pas avoir choisi de donner suite à ce travail malgré la variété des propositions de recherche émises. Cette recherche est reprise dix ans plus tard par des chercheurs en communication mais avec une perspective différente (Miller et al, 1977): les

recherches sur la persuasion ont jusqu'alors privilégié les études des impacts de messages (persuasifs) au détriment de l'étude de leur production, et se sont focalisées sur les situations de communication entre un émetteur et une audience généralement très large, au détriment de situations interindividuelles moins dissymétriques comme les interactions quotidiennes. Ce constat pousse certains chercheurs à porter leur attention sur les processus d'influence entre deux personnes. La focalisation des recherches antérieures sur les effets des phénomènes d'influence plus que sur les déterminants de leur production sert d'argument aux chercheurs des deux disciplines pour lancer ce type d'investigation (en communication Miller et Burgoon, 1978: 33; en psychologie sociale, Instone et al, 1983: 322).

Miller et al (1977) reprennent les premiers les travaux de Marwell et Schmidtt en se fixant comme objectifs à la fois d'en améliorer la "taxonomie", mais aussi de mieux saisir les éventuels facteurs contingents, tant situationnels qu'individuels, liés à la sélection d'un message. Parmi ceux-ci, les auteurs mettent en évidence les effets de la nature de la relation (très proche ou distante) ainsi que les effets attendus des conséquences (à court terme ou à long terme) sur le choix des stratégies déployées par un individu. L'intérêt du travail de Miller et al (1977) réside cependant plus dans la nouvelle perspective introduite dans l'étude de la persuasion, que dans ces résultats qui seront contestés et largement développés par d'autres chercheurs dans les années 1980.

Les avancées conceptuelles réalisées en communication tiennent surtout, dans un premier temps, aux travaux de Wiseman et Hamlin (1981) et de Schenck-Hamlin et al (1982). Ils décident en effet de reprendre l'étude des stratégies d'influence en s'attachant plus particulièrement à en identifier les propriétés internes. Quatorze stratégies sont distinguées et quatre propriétés sont mises en évidence (Cf. tableau 2.3.); les stratégies peuvent être distinguées selon que le message révèle l'intention de celui qui influence, selon qu'il manipule des incitations ou des sanctions, selon

qu'il contrôle directement ces incitations ou sanctions et selon qu'il donne une raison à la cible pour expliquer sa demande.

En psychologie sociale, Falbo (1977) entreprend une démarche similaire à celle développée par Marwell et Schmidtt (1967) sans pourtant y faire référence; il développe (de nouveau) l'idée que les typologies existantes des sources de pouvoir ne permettent pas de comprendre les stratégies mises en oeuvre par les individus dans leur vie quotidienne. A la différence de Marwell et Schmidtt toutefois, ces résultats s'écartent des prescriptions données par les typologies existantes des sources de pouvoir. Il met en évidence inductivement seize stratégies qui peuvent être différenciées selon deux dimensions, selon qu'elles font appel à la raison de la part de la cible et selon leur caractère direct ou indirect. Ces stratégies ne présentent que peu de points communs avec les "tactiques" de Marwell et Schmidtt (Cf. tableau 2.3.). Ces stratégies font une place assez importante à la manipulation des informations, au mensonge et aux diverses tactiques visant à manipuler la cible. Les individus choisissent de plus des stratégies différentes selon les cibles (Falbo et Peplau, 1980: 628).

Sociologie Marwell et Schmidtt (1967)	Communication Wiseman et Hamlin (1981)	Psychologie Falbo (1977)
1. Promesse	1. Promesse	1. Affirmation
2. Menace	2. Menace	2. Négociation
3. Expertise (Positive)	3. Demande directe	3. Compromis
4. Expertise (Négative)	4. Explication	4. Mensonge
5. Liens affectifs	5. Sous-entendu	5. Appel à Emotion (source)
6. Don préalable	6. Mise en valeur	6. Appel à Emotion (cible)
7. Stimulation contradictoire	7. Stimulation contradictoire	7. Fuite
8. Dette	8. Dette	8. Expertise
9. Appel moral	9. Manipulation	9. Fait accompli
10. Image de soi (Positive)	10. Accusation	10. Sous-entendu
11. Image de soi (Négative)	11. Mise en garde	11. Répétition
12. Contradiction (Positive)	12. Altruisme	12. Persuasion
13. Contradiction (Négative)	13. Estime	13. Rationalité
14. Altruisme	14. Mensonge	14. Formulation Simple
15. Estime (Positive)		15. Manipulation de la pensée
16. Estime (Négative)		16. Menace

Tableau 2.3.: les typologies des fondateurs en sociologie, communication et psychologie.

Les deux littératures -en psychologie et en communication- se développent de manière largement indépendante, les travaux menés dans une discipline n'étant que fort rarement cités dans l'autre. Une des conséquence directe est la multiplication des tentatives typologiques dans les différents champs malgré les critiques et les incitations répétées visant à en stopper le développement (Schenck-Hamlin et al, 1982: 92). Enfin, les avancées théoriques (et méthodologiques) opérées dans un domaine ne profitent pas aux travaux menés dans les autres champs: schématiquement, le cheminement suivi par les chercheurs vise initialement à élaborer des typologies des stratégies (Marwell et Schmidtt, 1967; Schenck-Hamlin et al, 1982; Falbo, 1977); par la suite, certains auteurs s'attachent à en montrer les facteurs contingents ou la dimensionnalité (Miller et al, 1977; Cody et al, 1980; Dillard et Burgoon, 1985); enfin, plusieurs travaux tentent de réorienter les résultats obtenus sur la base de modèles théoriques plus élaborés (Cf. tableau 2.4.).

Cette présentation présente l'avantage de mettre en évidence les éléments les plus apparents de la dynamique de ce courant (transdiciplinaire) de recherche; sous cette forme, elle simplifie grandement cependant les processus à l'oeuvre. Par exemple, l'apparition de la "troisième génération" de travaux est l'oeuvre de deux types au moins de chercheurs: ceux qui visent à pallier au "manque" théorique des travaux entrepris jusqu'alors (par exemple en communication Sillars, 1980, en psychologie, Rule et al, 1985); ceux qui sur la base d'une perspective théorique différente s'intéressent aux stratégies d'influence mais sans même citer les recherches antérieurs: (par exemple en psychologie, Buss et al, 1987, et Wagner et Sternberg, 1987).

Auteurs	Modèle théorique utilisé	Travaux de références cités
Sillars (1980)	Utilité subjective attendue	Homans (1974)
Rule et al, (1985)	Schéma de persuasion	Schank et Abelson (1977)
Berger (1985)	Schéma des attributs stratégiques	Neisser (1976)
Dillard et al, (1989)	Planification des buts de l'action	Hayes-Roth et Hayes-Roth (1979)
Dillard et Burgoon (1985)	Attitude	Roloff et Barnicott (1979)
Buss et al (1987)	Liens attitude-environment	Buss (1985)

Tableau 2.4.: Sélection de travaux empiriques partant de modèles théoriques.

On peut dans cette dernière perspective distinguer **trois orientations de recherche**. Le travail de Sillars (1980) est représentatif de la première. Il consiste à s'appuyer sur un modèle classique "*d'utilité subjective attendue*" par un individu, utilisé déjà dans plusieurs disciplines (par exemple, Lawler et Baccharach (1979) et Instone et al (1983)), pour comprendre le choix d'un message. Sillars reprend la typologie proposée par Marwell et Schmidtt. Ses résultats semblent confirmer l'intérêt de ce modèle capable de prédire les prévisions de choix de messages individuels et de prendre en compte les effets que le contexte relationnel opèrent sur ces choix. La "rationalité" humaine permet d'expliquer le choix des messages persuasifs: les individus tendent à choisir les stratégies qui maximisent leurs gains. Ce type de recherche n'a cependant qu'un intérêt limité dans la mesure où les limites de ce modèle sont maintenant bien connues (Walsch, 1995) et que ce travail n'apporte pas de connaissances supplémentaires à son égard ou à l'encontre des stratégies mobilisées.

La seconde orientation est dominée par des modèles issues de la psychologie cognitive; les concepts de schéma, de scripts et de planification sont mobilisés pour comprendre le choix des messages persuasifs. Rule et al (1985) reprennent les propositions

théoriques de Schank et Abelson relatives à l'existence d'un "***schéma de persuasion***". Leurs travaux confirment la structure générale ("*l'anatomie*") de la représentation cognitive au sein de ce schéma mais leurs résultats différent par rapport à ses propositions quant à son contenu: les objectifs associés à ce savoir constituent un ensemble fini mais plus étendu que ce que ne suggérait Schank et Abelson. De même, bien que ces objectifs semblent liés à un répertoire standard de méthodes "d'influence", le nombre et la nature de ces méthodes différent de leur proposition (p. 1134). Enfin, ces auteurs évitent le biais, fréquemment mis en oeuvre par les recherches antérieures, de ne mettre en évidence finalement que des intentions qui différeraient des comportements réels: le schéma mis en évidence pourrait en effet correspondre à un stéréotype culturel que chacun aurait en mémoire.

Berger (1985) propose aussi de s'appuyer sur le **concept de schéma** ("*Strategy Attribute Schema*") pour comprendre la production des messages persuasifs mais sur la base d'un raisonnement différent: il est fort probable que l'essentiel des interactions "persuasives" soient fort brèves et liées à une faible activité cognitive. Il serait dès lors plus souhaitable d'abandonner les raisonnements sur la base de déploiements de stratégies pour faire l'hypothèse que les individus acquièrent des répertoires relativement limités (à la fois par apprentissage et par conditionnement progressifs) qu'ils mobilisent régulièrement sans réellement tenir compte des circonstances particulières de l'interaction. Cette proposition n'a à notre connaissance pas reçue de traitements empiriques directs. Les résultats empiriques obtenus dans le cadre des recherches sur l'intelligence pratique en contexte professionnel en font cependant un modèle potentiellement fort intéressant, repris partiellement par une recherche menée en gestion (Kipnis et Schmidt, 1988).

Ces hypothèses relatives à la faible demande cognitive liée à la production de messages persuasifs sont notamment contestées par Dillard et al (1989: 19) sur la base des **modèles de la planification cognitive de l'action**. Les individus sont mus par la poursuite d'objectifs qui passent notamment par la coopération des autres. Deux types d'objectifs sont distingués par Dillard et al

(1989): les objectifs premiers ("*primary goals*") qui déclenchent l'interaction et activent le travail cognitif lié aux objectifs secondaires ("*secondary goals*"). Les messages ultimement produits dépendent d'abord de l'intensité des objectifs premiers poursuivis et "mis en forme" selon les contraintes définies par les objectifs secondaires. Ce modèle reste en attente pour le moment de validations empiriques qui tiennent principalement aux difficultés méthodologiques susceptibles de survenir dans l'identification des objectifs.

On pourrait inclure dans cette perspective cognitive les théorisations sous forme de **savoirs tacites** développés par Sternberg et Wagner (1985), tant leur définition des savoirs tacites relatifs à la gestion des autres s'approchent des stratégies d'influence. La structure de ces savoirs serait celle d'un facteur général substantiel avec les savoirs sur la gestion de soi et de ses activités. Les catégories de savoirs tacites seraient étroitement dépendantes les unes des autres; les différences interindividuelles seraient donc des différences quantitatives de stock de ces savoirs, les experts disposant de plus de ces savoirs. Les savoirs testés par ces auteurs demeurent relativement simples: quatre scénarii les envisagent selon deux contextes (locaux et globaux) et deux orientations (pragmatiques et idéalistes). La principale critique adressée à ces travaux tient aux liens ambigus qu'entretiennent ces savoirs avec les comportements et les actions des dirigeants (Walsh, 1995). Sternberg et Wagner (1985) reconnaissent les limites de leur approche tout en en faisant un projet de recherche à plus long terme.

Enfin, la dernière orientation consiste à se fonder sur les résultats des recherches sur les **attitudes**. Le travail de Falbo (1977) tentait déjà d'associer un raisonnement sur la base de stratégies de pouvoir avec certains traits de personnalité, dont le machiavélisme. D'autres traits

sont utilisés dans la littérature: le dogmatisme (Dillard et Burgoon, 1985; Roloff et Barnicott, 1979), la confiance en soi (Instone et al, 1983), et le machiavélisme (Kaminiski et al, 1977).

Deux pistes de réflexion originales permettent de **dépasser la simple mobilisation des traits de personnalité déjà définis**. La première se propose de considérer que les instruments (méthodologiques) existants permettraient de mesurer un trait de personnalité non encore identifié dans la littérature (Dillard et Burgoon, 1985: 303; Hunter et Boster, 1987: 82; Dillard, 1988: 180): le candidat le plus "sérieux" serait une conceptualisation de "*l'agression verbale*". La proposition théorique la plus ambitieuse nous semble être celle articulée par Buss (1987; Buss et al, 1987). Les actes d'influence sont à inscrire dans le cadre d'un modèle plus général visant à rendre compte des correspondances observées entre certains traits individuels et environnementaux. Trois mécanismes permettent cette correspondance: *la sélection, l'évocation et la manipulation.* Les auteurs s'attachent plus particulièrement à ce dernier mécanisme qui leur semble avoir été négligé par la littérature tant en psychologie sociale qu'en théorie de la personnalité, malgré son pouvoir explicatif plus important.

Six types d'actes d'influence, ou "*tactiques de manipulation*" constituent les éléments constitutifs de ce mécanisme. Les premiers résultats empiriques montrent que les différences interindividuelles de recours à ces tactiques persistent malgré les changements de contexte, ce qui semble plaider en faveur des théorisations privilégiant les traits de personnalité.

2.2.2. L'émergence de cette représentation en gestion: des théorisations de l'échange aux stratégies d'influence.

Les travaux sur les *stratégies d'influence* en milieu organisationnel apparaissent plus tardivement dans la littérature en gestion, même si certains auteurs très connus manifestent très tôt

un intérêt pour les phénomènes d'influence. Barnard (1938) suggère ainsi qu'un raisonnement fondé sur les seuls systèmes d'incitations matérielles (financières) conduit à grever sérieusement (trop) les ressources de l'organisation et ne peut de toute façon combler les désirs sans cesse changeants des individus (1938: 149, 159). Il développe sur cette idée sa théorie de la *propagande* et de la *persuasion* (O'Connor, 1996: 29): il s'agit dès lors plus de changer continuellement l'état d'esprit des employés de telle sorte que les demandes organisationnelles leur apparaissent toujours acceptables (Barnard, 1938: 141). Il dénomme ce processus "l'inculcation de motifs" (*inculcation of motives*), qui est l'incitation que rend effectives toutes les autres incitations (dont celles matérielles), notamment en plaçant toutes les demandes dans la *zone d'indifférence* (p.168).

L'association entre le travail du dirigeant et la persuasion disparaît dans les travaux postérieurs, au profit d'une assimilation des phénomènes de pouvoir et d'influence. Le concept d'influence perd dès lors en précision et tend à être assimilé à celui de pouvoir: les définitions obtenues restent abstraites, comme celles de March, selon lesquelles l'influence se reconnaît à l'écart entre le comportement réel d'un individu au temps T1 et le comportement prévisible au temps T0. L'influence, loin de désigner une réalité spécifique, recouvre tout un ensemble de phénomènes. Elle reste une notion générique, ce qui autorise bien des confusions. Ainsi, pour March et Simon (1957), les deux termes d'influence et de pouvoir semblent strictement équivalents et de ce fait interchangeables[1].

L'apparition de travaux portant spécifiquement sur les stratégies d'influence semble liée à une diminution progressive d'intérêt pour les conceptualisations présentant les relations au sein des organisations comme des échanges entre les acteurs (on peut semble-t-il

[1] Pour ces auteurs, les relations d'influence sont considérées comme des cas particuliers (ou un sous-ensemble) des relations causales, dans la mesure où l'effet produit se manifeste au travers du comportement d'une personne. Le recours au concept d'influence sert davantage à illustrer les progrès possibles de leur réflexion *méthodologique* qu'à jeter les bases d'une *théorie de l'influence*.

parler d'un *paradigme de recherche* compte-tenu de la variété et du nombre de travaux qui ont décliné cette idée). Le nombre des recherches pouvant s'y inscrire, est fort impressionnant... certains auteurs (par exemple Drake et Moberg, 1986: 568) y rattachent d'ailleurs à la fois Taylor, Barnard, Homans, Simon, Thibaut et Kelley, et enfin Thompson.... en estimant ultimement que cette conceptualisation a un héritage "auguste" au sein des sciences de gestion.... Nous serions pour notre part tenté de lui trouver des origines (encore) plus anciennes au sein de l'économie. On pourrait sur cette base échelonner les diverses contributions sur un continuum allant des théories (purement) contractuelles (la plus connue étant certainement la théorie positive de l'agence, mais bien d'autres théories ont été avancé depuis autour d'une conception contractuelle des échanges entre les acteurs organisationnels), à des théories intermédiaires plus souples qui envisagent principalement les incitations matérielles (comme Pfeffer et Salancik, 1978), à celles ne mettant en évidence que la dimension symbolique de l'échange (Tyler, 1993).

L'influence dans cette perspective n'est envisageable que si l'individu détient une "ressource" ayant une valeur pour la cible. Ces propositions sont fortement contestées par les théoriciens (français) de l'influence autour des travaux de Moscovici, qui ont privilégié d'autres axes de recherche. Selon eux, ce modèle ne peut considérer comme théoriquement possible l'influence d'un groupe n'ayant ni pouvoir, ni prestige, ni le soutien de la majorité, dès lors que les relations d'influence sont considérées être asymétriques, seule la "source" pouvant influencer la "cible". Moscovici (1985: 373) par exemple considère qu'un pouvoir fondé uniquement sur la persuasion serait un pouvoir faible. Personne d'ailleurs ne soutient dans la littérature l'inverse. Au contraire, la littérature sur les stratégies d'influence est unanime pour souligner que disposer de l'autorité permet d'obtenir plus facilement de nombreuses "choses" (Yukl et Falbe, 1991: 422)...

cependant, l'autorité est insuffisante pour mener à bien l'ensemble des tâches managériales, et à la limite les différences de performance entre dirigeants pourraient s'expliquer par des capacités différenciées à faire face à des situations où l'autorité fait défaut ou est malvenue. En ce sens, les nombreuses critiques adressées à l'égard du raisonnement en termes de sources de pouvoir nous semblent finalement assez injustes et caricaturales... **C'est pourquoi nous avons choisi de "délaisser" les modèles de l'influence développés autour de Moscovici, malgré leur plus grande audience en France.**

Les investigations empiriques vont donc s'attacher à identifier les différentes (res)sources détenues par les acteurs organisationnels. Elles portent initialement sur les sources de pouvoir accessibles aux acteurs organisationnels en dehors de la *ligne hiérarchique*. En dehors des investigations pionnières dans ce domaine qui tendent à inscrire la mobilisation des sources de pouvoir dans le cadre de théorisations plus larges et programmatiques (Crozier puis son équipe en France par exemple; mais aussi Pettigrew, en Angleterre, et Pfeffer aux Etats-Unis), les recherches dans le domaine vont très vite s'autonomiser sous couvert de l'étude de **l'exercice "dissident" du pouvoir dans les organisations** (ou des jeux politiques organisationnels).

En effet, cet exercice va être considéré comme **néfaste** au fonctionnement général des organisations. La dissociation la plus claire (et amplement reprise par la suite) est celle développée par Mintzberg (1983: 172)[1]. Le dirigeant a dans cette perspective une position privilégiée car il

[1] Des tentatives récentes tentent cependant à la fois d'opérer un "*apurement conceptuel*" de cet exercice; Drory et Romm (1990: 1148) aboutissent à la définition suivante qui tente de cerner les caractéristiques propres aux jeux politiques organisationnels: "la situation de base de jeu politique survient lorsque l'atteinte d'un objectif passe par le recours à des moyens informels plutôt que formels, avec potentiellement le risque d'un conflit". Le recouvrement conceptuel avec les stratégies d'influence n'est sur cette base que partiel. Notons de plus que cette définition présente l'avantage de ne pas limiter ces jeux politiques aux seuls acteurs organisationnels dénués de sources de pouvoir légitimes. Les dirigeants sont eux aussi susceptibles de mettre en oeuvre des jeux ...politiques.

détient l'autorité légitime, mais aussi une responsabilité importante: il est censée obtenir et "préserver" la participation des autres acteurs aux activités de l'organisation par le recours à des incitations (*inducements*) qui lui sont conférés statutairement[1]. Pour les membres de la direction, ces ressources vont progressivement s'apparenter dans la littérature, aux cinq sources de pouvoir proposées par French et Raven (1959): *pouvoir de référence, de coercition, de récompense, pouvoir lié à l'expertise et pouvoir légitime*. Cette typologie présente néanmoins des problèmes de validité soulignés par la littérature : elle n'est pas forcément exhaustive, certaines sources de pouvoir manqueraient, et sa validité théorique est contestable (Hinkin et Schriesheim, 1989: 561).

Une voie importante suivie par de nombreux travaux consiste à tenter d'améliorer la cohérence conceptuelle de leur typologie, tout en cherchant à mettre en évidence d'autres sources. Vont être pris en compte le pouvoir lié à la détention d'information, le pouvoir lié à des capacités supérieures d'argumentation ainsi que le pouvoir lié au charisme. L'autre direction finalement trouve sa traduction dans des recherches portant sur les stratégies d'influence. Deux arguments sont régulièrement mis en avant par les premiers travaux selon cette perspective: il est d'une part possible d'influencer quelqu'un par d'autres moyens qu'un échange (l'échange tendra à n'être considéré que comme une des stratégies d'influence envisageable), et d'autre part, la détention de source de pouvoir et l'exercice du pouvoir ne semblent être que fort lâchement liés. Une seule recherche s'attache finalement à en faire la démonstration, celle mise en oeuvre par Hinkin et

---

[1] La position des principaux auteurs sur la question est plus complexe: en effet, ils précisent généralement qu'il existe une "zone" au sein de laquelle les dirigeants n'ont pas à spécifier les termes de l'échange à chacune de leur demande: la *zone d'acceptance* pour Simon et la *zone d'indifférence* pour Barnard: "*quand les incitations promises sont clairement suffisantes, la prise en charge de la demande est pratiquement automatique, c'est-à-dire qu'elle ne requiert pas de travail d'évaluation cognitive*". Le dirigeant doit donc tenter de faire en sorte que ces demandes apparaissent toujours légitimes, c'est-à-dire inscrites au sein de cette *zone d'acceptance* ou *d'indifférence*.

Schriesheim (1990: 222). Leurs résultats confirment le bien-fondé de la distinction entre les sources de pouvoir et les stratégies d'influence déployées (p.233).

2.2.3. L'évolution des fonctions des représentations en gestion: des démarches classificatoires aux modèles explicatifs.

Les recherches suivantes ont été menées indépendamment de toutes références aux travaux évoqués précédemment issus d'autres champs. Il nous semble possible de cerner trois phases (selon leur objet de focalisation) au sein de la littérature sur les stratégies d'influence. Le tableau 2.5. associe pour chaque phase, les recherches considérées être les plus significatives au regard de la fréquence de leur citation.

(1) Recherches "à visée classificatoire"	(2) Recherches à "visée contingente"	(3) Recherches "sur la base d'un modèle théorique"
Mowday (1978) Arch (1979) Fitzpatrick et Winke (1979) Schilit et Locke (1982)	Erez et Rim (1982) Ansari et Kapoor (1987)	Hirokawa et al (1990; 1991) Wayne et Ferris (1990) Instone et al (1983).
Kipnis et al (1980)	Schmidt et Kipnis (1984)	Kipnis et Schmidt (1988)
Yukl et Falbe (1990)	Falbe et Yukl (1992) Yukl et al (1995)	Yukl et Tracey (1992) Yukl et al (1993).

Tableau 2.5.: Trois étapes dans l'évolution de la nature des recherches sur les stratégies d'influence en gestion.

(1) Les recherches à "visée classificatoire".

Un premier ensemble de travaux se donne pour objectif essentiel d'identifier et de classifier divers formes d'influence. Au sein de ces travaux, on peut de plus distinguer trois orientations spécifiques. La première consiste à ne prendre en considération qu'une seule cible. La

recherche la plus ancienne dans ce cadre est celle de Mowday (1978), qui comme celle de Schilit et Locke (1982), porte sur les stratégies visant à influencer les **supérieurs hiérarchiques**. Elle correspond à une volonté croissante de prendre en considération les phénomènes réciproques d'influence entre supérieurs et subordonnés. Pourtant, Mowday ne se fonde pas sur les travaux empiriques existants en psychologie (autour du management des impressions) pour élaborer son cadre théorique. Son dispositif méthodologique n'apporte pas d'avancées majeures : des directeurs d'école évaluent leur régularité de recours à cinq stratégies d'influence; les informations recueillies sont ensuite mises en relation avec une mesure de leur capacité (performance) à influencer établie par leurs supérieurs directs. L'intérêt du travail de Mowday réside dans le résultat que la seule stratégie qui permette de différencier significativement les directeurs les plus performants est celle consistant à *déformer les informations* (*information distortion*).

Schilit et Locke (1982) privilégient une **approche exploratoire** du phénomène; ils obtiennent ainsi une liste étendue (22) de stratégies d'influence mobilisées en contexte organisationnel auprès de supérieurs hiérarchiques. Ils conservent la volonté de prendre en compte les perspectives à la fois des cibles et des sources de l'influence, tout en distinguant les essais réussis de ceux qui échouent. Peu de différences significatives furent cependant mises en évidence, et de plus, elles ne furent pas consistantes pour les deux échantillons choisis par les auteurs. Leur recherche sert de référence aux travaux entrepris par la suite en gestion sur les phénomènes d'influence à destination des supérieurs.

Les travaux de Arch (1979) et Fitzpatrick et Winke (1979) sont représentatifs de la seconde orientation qui se bâtit en partie sur le travail de Mowday. Elle consiste cette fois à **n'étudier les stratégies d'influence que dans des contextes plus "contraints"**. Les travaux de Arch portent ainsi sur la vente directe, ceux de Fitzpatrick et Winke, sur la négociation. Ces auteurs se proposent de renouveler les représentations existantes en considérant ces "contextes" comme des lieux d'occurrence de stratégies d'influence, dont il s'agit de préciser les modalités

spécifiques aux contextes étudiés. Ils mettent ainsi en évidence des stratégies d'influence (différentes) utilisées dans ces contextes ainsi que leur efficacité relative. Cette orientation sera maintenue dans le cadre des contextes liés à la vente, aux Etats-Unis, par Cialdini (1988) et en France, les stratégies qui en découlent sont vulgarisées par Joule et Beauvois (1987): les stratégies étudiées restent difficilement exploitable directement dans les contextes organisationnels. A la différence des travaux précédents, tous ces travaux considèrent que les vendeurs et les négociateurs passent l'essentiel de leur temps à mettre en oeuvre des stratégies d'influence dans leurs activités quotidiennes.

Les travaux menés selon la dernière orientation restent plus ambigus quant à la place qu'occupent les stratégies d'influence au sein des activités des acteurs constituant leur échantillon[1]. La recherche la plus importante est celle de Kipnis et al (1980) que l'on peut considérer être **l'exemplaire** du paradigme de recherche constitué autour de l'étude des stratégies d'influence au sein des organisations. Elle consiste en une recherche exploratoire sur les stratégies mobilisées au sein des organisations par différentes catégories d'acteurs: son intérêt cependant, réside plus dans le parti pris de prendre en compte la **multidirectionalité** possible de ces stratégies intraorganisationnelles à l'égard des supérieurs, des subordonnés et des pairs. Cette perspective est reprise et développée dix ans plus tard, par Yukl et Falbe (1990). Ces auteurs reprennent toutefois le dispositif général de recherche mis en place par Kipnis et al (1980). Leurs trajectoires diffèrent cependant: l'impact de Kipnis est fort apparent pour la première recherche. Au sein du département de psychologie de Temple University, celui-ci est connu pour mener une réflexion sur l'exercice du pouvoir et ses effets, dont un livre The Powerholders (1976) fait référence dans le domaine. Son intérêt pour les conceptualisations sous forme de stratégies d'influence se manifeste à cette époque d'abord au sein des contextes "conjugaux" (Kipnis et al, 1976). Sa démarche correspond à un souci **d'appliquer** aux contextes organisationnels des conceptualisations et des

[1] Ils considèrent en effet que la capacité à influencer les autres acteurs est le déterminant le plus important de la performance sur dans les postes d'encadrement (*managers*). Cependant, la fréquence de mobilisation de ces stratégies n'est pas évoquée.

démarches méthodologiques issues de la psychologie sociale. Les débouchés commerciaux éventuels ne semblent pas avoir été étrangers à la mise en oeuvre d'une telle démarche.

Celle de Yukl est différente: elle peut être caractérisée par un travail "programmatique" autour de quelques thèmes que l'auteur mène avec plusieurs collègues ou doctorants. Ses centres de recherche portent initialement sur le leadership (Yukl, 1989), puis s'orientent vers les activités quotidiennes des cadres dirigeants (Yukl et al, 1990); son intérêt pour les sources de pouvoir et les raisonnements fondés sur les stratégies d'influence résulte ainsi d'un cheminement progressif autour des actions quotidiennes des postes d'encadrement: le leadership pour Yukl n'est qu'un rôle important de ces postes, qui requiert plus que la simple mobilisation de sources de pouvoir formelles pour être mené à bien. La mobilisation de stratégies d'influence lui semble être indispensable en contexte organisationnel, voire même constituer le déterminant principal de la performance des cadres dirigeants. Yukl use régulièrement de conceptualisations ou de méthodes issues de la psychologie pour mener à bien ses projets de recherche. L'assise théorique de ces travaux reste toutefois moins élaborée. Pour des raisons différentes, Yukl et Kipnis partagent donc une perspective résolument individuelle, fondée sur la prise en compte de la multidirectionalité des stratégies d'influence mobilisée par divers acteurs en contexte organisationnel: ils ne se préoccupent pas des liens existants avec les acteurs extérieurs à l'organisation. **Les stratégies d'influence dans ce cadre correspondent à des comportements humains émergeants au sein des contextes organisationnels.**

(2) Les recherches à "visée contingente".

Les travaux suivants délaissent l'objectif de décrire et classifier les stratégies d'influence au profit de celui d'en **comprendre les facteurs contingents susceptibles de peser sur le choix de ces stratégies**. Les démarches orientées vers les supérieurs font l'objet ainsi d'une attention soutenue dans la littérature: les recherches reprennent une typologie existante de stratégies qu'ils

mettent en rapport avec d'autres critères. La recherche de Kipnis et al (1980) est régulièrement mobilisée autour de ce projet (Erez et Rim, 1982; Schmidt et Kipnis, 1984; Ansari et Kapoor, 1987), même si cela peut paraître paradoxal compte-tenu de leur objectif initial de se démarquer des approches classiques en adoptant une perspective multidirectionnelle. La recherche de Erez et Rim (1982) permet de mettre en évidence quatre variables contextuelles pesant sur le choix d'une stratégie: la détention de capitaux, la taille de l'entreprise, le nombre de subordonnés et la spécialisation professionnelle. Dans une perspective similaire, les recherches de Falbe et Yukl (1992) et Yukl et al (1995) s'attachent à mettre en évidence la **contingence temporelle** de la mobilisation des stratégies d'influence. L'idée est originale au vu de l'ensemble de la littérature interdisciplinaire sur les stratégies d'influence: certaines stratégies sont utilisées conjointement et certains séquencements reviennent plus fréquemment au sein des organisations (Cf. tableau 20).

(3) Les recherches à "visée théorique".

Enfin, certains travaux traitent des stratégies d'influence **sur la base d'un modèle théorique** (et d'un mode de recherche hypothético-déductif). Ils rompent ainsi avec les démarches précédentes qui privilégient les approches inductives; ils surviennent tous plus tardivement dans la littérature. Globalement, trois corpus théoriques ont été jusqu'à présent mobilisés autour de ce projet: les **conceptualisations sur la base des sources de pouvoir** sont remises à l'honneur surtout par des chercheurs issus de la communication; les **conceptualisations issues de la théorie des rôles** servent de fondements à plusieurs investigations empiriques; enfin, Yukl et son équipe développe un **modèle inductivement**, alors que Kipnis privilégie une **approche cognitive** des stratégies d'influence.

Les recherches bâties autour des conceptualisations en terme de sources de pouvoir sont le fait de chercheurs issus d'autres disciplines que la gestion, qui viennent à en envisager l'emploi en contexte organisationnel. Leurs références théoriques ne font pas état des recherches menées en

gestion qui tendent à montrer la dissociation perceptuelle existante entre la détention de sources de pouvoir et leur mobilisation au sein des organisations. Au contraire, dans plusieurs disciplines, des chercheurs font l'hypothèse que le déterminant principal du choix d'une stratégie d'influence* est la détention de sources de pouvoir qui la rendent possible. Cette idée trouve un écho par exemple dans le champ des relations conjugales par Howard et al (1986). Elle va être reprise et développée par divers chercheurs issus des sciences de la communication. En effet, ils relèvent que dans la littérature manageriale, deux perspectives sont en concurrence. La première, la perspective *utilitaire*, avance que les cadres mobilisent des stratégies commensurables à la nature et à l'étendue de leurs sources de pouvoir. Les travaux dans ce domaine sont nombreux en psychologie et se fondent généralement sur la recherche de Instone et al (1983), qui use d'un dispositif original, la simulation, pour le phénomène étudié mais fort courante en psychologie sociale dont sont issus ces auteurs.

La seconde, la perspective *dissuasive*, défend l'idée que la sélection d'une stratégie d'influence* par un cadre est inversement reliée à son pouvoir au sein d'une organisation. Les cadres les plus "puissants" tendent à recourir à des stratégies "faibles", alors que les moins dotés en sources de pouvoir font usage de stratégies plus dures. Les résultats des investigations empiriques (Hirokawa et al, 1990; Hirokawa et al, 1991) montrent qu'à niveau de pouvoir égal, les hommes et les femmes se comportent de manière différente. La perspective *utilitaire* correspond aux stratégies mobilisées par les cadres hommes dotées de sources de pouvoir importantes: ces cadres en effet affirment être prêts à user (presqu'exclusivement) de stratégies fondées sur l'usage de récompenses ou de punitions. La majorité d'entre eux prévoyant même d'user de menaces voire d'ultimatum lorsque la demande est importante. La perspective *dissuasive* permet de rendre compte des stratégies déployées par certains cadres femmes dotées des mêmes sources de pouvoir: si la majorité se comportent comme les hommes (58%), 47% indiquent qu'elles préfèrent user de stratégies non fondées sur des sources de pouvoir liées à leur position, en privilégiant des stratégies comme la consultation ou la persuasion rationnelle. Ces résultats peuvent cependant être

nuancés si l'on tient compte de la nature des demandes en jeu: plus celles-ci sont *légitimes* (inscrites dans la *zone d'acceptance*), plus les hommes usent de stratégies directes et fondées sur leur source de pouvoir. A l'inverse, dans des contextes de faible légitimité, les femmes cadres tendent à se montrer plus directes. Hormis le fait d'insister sur les comportements différenciés des hommes et des femmes, ces travaux ne permettent pas d'avancées conceptuelles significatives. Les résultats présentent des cohérences somme toute faiblement significative, et on peut douter que la poursuite d'investigations dans ce domaine permette d'aller plus avant à la fois dans la compréhension des différences sexuelles de comportements au sein des organisations et des déterminants des stratégies d'influence.

Les théorisations découlant de la **théorie des rôles** ont été aussi mobilisées dans le cadre de l'étude des stratégies d'influence. Cette mobilisation ne saurait cependant constituer une "innovation" conceptuelle dans la mesure où un corpus important de travaux autour de Graen (Graen et Scandura, 1987) se concentrait déjà sur **les échanges entre le leader et ses subordonnés** (théorie du *Leader Member eXchange*[1], *LMX*). Les travaux représentatifs de cette orientation sont ceux de Wayne et Ferris (1986) et de Tsui et al (1995). Les premiers s'inscrivent résolument dans le cadre des travaux de Graen (et d'un modèle théorique "fort") qu'ils cherchent à étendre aux stratégies d'influence. Leur dispositif de recherche privilégie d'ailleurs une approche expérimentale par des simulations affectionnées par Graen et ses collègues. La démarche de Tsui est différente: son objectif demeure essentiellement de comprendre les mécanismes de création et de développement de la réputation des cadres dirigeants (Tsui, 1984, 1990, 1994) et ses références restent ancrées dans la littérature sur le *leadership*. L'auteur est cependant amené à élaborer progressivement sa pensée à l'aide de plusieurs cadres théoriques issus de diverses disciplines. Comme d'autres auteurs de la littérature sur les activités des dirigeants, la théorie des rôles va être présenté comme une alternative théorique viable aux problèmes rencontrés au sein du champ

[1] La théorie prend aussi parfois la dénomination de "*vertical dyad linkage*", car les théorisations qui en découlent prennent surtout en compte les échanges dyadiques suivant la ligne hiérarchique. Certaines recherches considèrent à la fois les relations du leader avec ses subordonnés (le "*in-group*" et le "*outgroup*") et son supérieur.

(Hales, 1986; Fondas et Stewart, 1992), en partie suite à l'ignorance affichée des développements parallèles donnés aux travaux de Graen.

Le travail de Tsui et al (1995) correspond ainsi à ce double mouvement, à la fois de recours à la théorie des rôles pour éclairer les activités courantes, et à un resserrement de la problématique autour des stratégies d'influence. Les résultats montrent que le fait d'expliquer ses décisions en faisant preuve d'efforts en plus du travail normal se traduit par des jugements de performance supérieure. Par contre, les tentatives d'influer sur les attentes des autres acteurs ainsi que les stratégies d'évitement sont associés négativement avec la performance. Les apports de ces recherches restent cependant limités: elles ne se traduisent pas par des avancées conceptuelles notables (la *LMX* ne semble pas profiter de ces travaux), et reposent ultimement sur des dispositifs méthodologiques ayant déjà faits leurs preuves mais dont on connaît déjà bien les avantages et les limites pour saisir des comportements interpersonnels.

Enfin, trois auteurs (Yukl, Kipnis et Schilit) qui ont contribué au lancement des recherches sur les stratégies d'influence délaissent les travaux exploratoires au profit de la mise en oeuvre de cadres théoriques. **Les travaux qui en résultent présentent toutefois de nombreuses faiblesses, qui semblent indiquer que le passage des approches descriptives à celles explicatives est difficile à prendre en charge par les mêmes auteurs**. Kipnis et Schmidt (1988) conservent une problématique resserrée autour des stratégies d'influence mobilisées auprès des supérieurs, tout en s'acheminant vers un modèle théorique cognitif pour rendre compte des déterminants individuels du choix des stratégies. Leur recherche manque toutefois de consistance à ce niveau: l'idée maîtresse de leur développement, à savoir que les styles d'influence résulteraient de l'existence de **répertoires (cognitifs) individuels**, n'est pas suffisamment inscrite au sein des corpus théoriques existants en psychologie cognitive, autour des concepts de schéma par exemple, à l'instar des travaux de Rule et al (1985) et Berger (1985). Leurs résultats nous semblent "devancer" en quelque sorte ceux que l'on serait en droit d'attendre sur la base d'un cadre théorique plus solide.

Les auteurs font preuve en effet de beaucoup de réticences à passer d'un niveau descriptif à un autre plus explicatif, c'est-à-dire aussi à se risquer à délaisser du même coup une certaine ambiguïté conceptuelle[1].

La recherche de Schilit privilégie de même des déterminants individuels. Autour d'une problématique élargie à la participation des cadres moyens à la prise de décision stratégique, l'auteur mobilise plusieurs **traits de personnalité** susceptibles d'expliquer le choix des stratégies d'influence mobilisées. Ces traits (le *besoin de réalisation* (*need for achievement)*, le *besoin de pouvoir* (le *need for power)*, et le *lieu de contrôle* (*locus of control*)), certes classiques, n'avaient pas pour le moment été intégrés aux investigations interdisciplinaires menées sur les stratégies d'influence. Toutefois, les liens opérés par Schilit entre ces traits et les stratégies mobilisés auraient certainement nécessités des développements plus élaborés pour servir de cadre théorique[2]. Les résultats indiquent en effet que les individus ayant un fort besoin de réalisation, un lieu de contrôle interne élevé et un désir de pouvoir élevé ont plus d'influence dans les processus de décision que ceux ayant les profils opposés. Schilit reprend toutefois une assise (ancienne) des contextes d'occurrence des stratégies d'influence, en les réinsérant dans les processus de prise de décision stratégique: il est le seul d'ailleurs à **associer étroitement la prise de décision avec l'occurrence de stratégies d'influence**. Les parcours des autres auteurs ne sont certainement pas étrangers à ce résultat. Comme d'ailleurs le choix du niveau d'analyse fixé aux cadres "moyens", pour lequel l'auteur ne fait pas état d'ancrage conceptuel, mais qui correspond au dispositif privilégié par l'auteur dans d'autres recherches[3]. Ce choix n'en perd pas pour autant de sa pertinence, si on le

---

[1] Les incursions en gestion de chercheurs d'autres disciplines ne se fondent pas forcément sur l'importation de modèles théoriques existants. Ces exemples montrent que la capacité à mettre en oeuvre des design méthodologiques robustes peut servir de *ticket d'entrée* dans le champ. Il est regrettable toutefois que les importations de cadres théoriques s'effectuent aussi avec des "pertes de complexité" y compris lorqu'elles le sont par des chercheurs du domaine considéré.

[2] L'auteur reste d'ailleurs aussi ambigu au niveau du statut qu'il entend conférer à ces traits: "facteurs motivationnels" ? dispositions stables ? etc... Il reconnaît que les liens entre ces traits et les décisions gagneraient à être explicités (p.949).

rapproche d'autres travaux (Westley, 1990), qui mettent en évidence l'intérêt de se focaliser sur cette catégorie d'acteurs pour saisir les phénomènes d'influence.

Enfin, la démarche conceptuelle de Yukl est malaisée à saisir dans son ensemble. Avec l'aide de Falbe (1990) et de Tracey (1992), l'auteur va progressivement élaborer un modèle théorique, initié en 1981 (Yukl, 1981), à même de rendre compte **des fréquences d'occurrence des stratégies d'influence selon la nature de la cible considérée**. Cinq facteurs *interreliès* interviennent dans le choix: (1) la consistance de la stratégie avec les normes sociales en vigueur ainsi que les attentes de rôles autour de l'usage de cette stratégie dans ce contexte; (2) la détention par l'agent d'un répertoire de sources de pouvoir approprié à l'usage de cette stratégie dans ce contexte; (3) la pertinence (*appropriateness*) par rapport à l'objectif de l'essai d'influence; (4) le niveau de résistance attendu de la part de la cible (ou rencontré); enfin (5), le coût associé au recours à cette stratégie par rapport au bénéfice escompté. Les auteurs restent muets sur l'origine théorique de ces facteurs; or, l'incidence des théorisations relatives au management des impressions et à la théorie des rôles (1, 4), aux théorisations sur les sources de pouvoir (2), et à l'utilité subjective attendue (5) semble évidente. Seul le facteur (4) ne semble pas découler directement d'une de ces théorisations. Le modèle, complété par la suite par d'autres propositions issues elles-mêmes d'autres théorisations (prenant en compte les traits de personnalité, les effets des stratégies, etc...), ne nous semble pas être satisfaisant sous sa forme actuelle: d'une part, parce que les auteurs ne font pas preuve d'efforts pour articuler les différentes contributions pourtant issues de perspectives différentes, autour d'un projet d'étude particulier; d'autre part, il ne nous semble pas répondre au critère de simplicité: les auteurs évitent finalement de trancher en faveur d'un modèle explicatif, et croient atteindre la complétude (théorique) en augmentant le nombre des principes explicatifs envisageables. Cette démarche nous semble plutôt faire perdre de sa force au modèle.

---

[3] Dispositif facilité certainement par la disponibilité des sujets accessibles lors des séances de formation ou par la disponibilité des étudiants de l'auteur pour mener des entretiens.

De même, les résultats des recherches empiriques sont déroutants à plusieurs niveaux: alors que leurs investigations s'élaborent sur un modèle du choix de stratégie pour une cible donnée dans un contexte particulier, les auteurs concluent que les raisons pour lesquelles les cadres dirigeants recourent à ces stratégies devraient faire l'objet d'investigations complémentaires (Yukl et Tracey, 1992: 534). En outre, les auteurs considèrent qu'un de leurs apports par rapport aux travaux précédents, est de recourir à un modèle pour "dériver" préalablement des hypothèses spécifiques. Or, si les hypothèses dérivées sont testées, les auteurs font état de résultats intéressants de tests d'hypothèse qui n'avaient pas été formulées[1]. Les implications des différents résultats pour le modèle utilisé ne sont jamais discutées: entre le modèle initial proposé par Yukl en 1981, et la version utilisée en 1995, seules des adjonctions théoriques auront été opérées.

L'état d'avancement des recherches sur les stratégies d'influence en contexte organisationnel sur la base de modèles théoriques semble plus limité que dans les autres champs: certains auteurs ont privilégié un recours à des cadres conceptuels "éprouvés" dont ils ne semblent contribuer ni au développement, ni à la délimitation du domaine de validité (en en montrant la pertinence pour la compréhension d'un phénomène nouveau). Il en découle des résultats qui restent transitoires et en attente de développements complémentaires. Le domaine nous semble être caractérisé par une difficulté à passer des approches exploratoires (descriptives) à des démarches de conceptualisations. L'autonomisation des recherches disciplinaires sur le sujet se paie aussi à ce niveau: **les recherches en gestion nous semblent souffrir d'une plus grande pauvreté conceptuelle**. Schilit est le seul à intégrer les stratégies dans la prise de décision; si une perspective multidirectionnelle est adoptée par certains, aucune recherche ne prend (aussi) en compte les stratégies mobilisées à l'égard des acteurs extérieurs à l'organisation; enfin, le faible intérêt marqué à l'encontre des variables contextuelles, se traduit par une absence de spécification

[1] Par exemple, dans Yukl et al (1995), les auteurs dérivent l'hypothèse (12) que la stratégie de pression est utilisée plus souvent pour faire changer la cible de comportement; or, c'est finalement le test d'autres hypothèses (cette stratégie est le plus souvent utilisée pour avoir des bénéfices personnels d'un supérieur, qui sert de résultat (Yukl et al, 1995: 294).

de contextes organisationnels (sur la base par exemple des typologies existantes des organisations) et de profils de postes (sur la base de théorisations relatives au niveau hiérarchique, etc...).

Enfin, comme dans les autres disciplines, **les investigations les plus récentes tendent à porter sur les effets des stratégies d'influence** (Kipnis et Schmidt, 1988; Yukl, 1989; Yukl et Tracey, 1992); or, comme nous l'avons déjà souligné, l'intérêt initial des conceptualisations sous forme de stratégies d'influence tenait précisément à un **changement de perspective de l'étude des effets à l'étude de la "production" individuelle de stratégies d'influence**. En contexte organisationnel, ce "décentrement" de perspective nous semble encore plus nécessaire: en effet, on dispose de nombreux outils pour comprendre les effets des manoeuvres des divers acteurs organisationnels, mais ces outils ne rendent que partiellement compte des processus individuels à l'oeuvre, de la variété des stratégies mais surtout des déterminants individuels de leur mobilisation. De plus, le traitement donné pour le moment par les chercheurs en gestion à la question des effets des stratégies d'influence nous semble être trop superficiel: Kipnis et Schmidt (1988) font le choix de travailler sur des indicateurs objectifs (salaires, etc...) qui présentent l'inconvénient de passer sous silence de nombreux processus...d'influence; Yukl (Yukl, 1989; Yukl et Tracey, 1992) se chargent d'étudier les **conséquences** des stratégies sur la base du modèle développé par Kellman... des processus d'influence[1]. Ce type de recherche qui ne présente qu'un intérêt secondaire, aurait certainement tiré avantage à tenter d'articuler ce qui relève des processus (observables) de mobilisation de stratégies d'influence avec des processus (psychiques) de *soumission*, *d'identification* ou *d'intériorisation*[2], tant des cibles que des sources. A défaut, les résultats obtenus par ces auteurs sont d'une interprétation délicate.

---

[1] Il se trouve justement que l'accent n'est plus mis avec cet auteur sur les effets de l'influence mais sur la manière dont l'influence les produits. De plus, l'intérêt de la mobilisation du cadre théorique proposé par Kelman n'est pas présenté clairement par ces auteurs, ni d'ailleurs la liberté qu'ils ont prise à leur égard.

[2] La proposition de Yukl (1989) de rapprocher les types de sources de pouvoir avec les processus d'influence de Kelman n'est pour le moment guère convaincante: les sources s'ancrent en effet dans une conception relativement statique du pouvoir, alors que le raisonnement de Kelman se bâtit sur des processus.

2.2.4. Les déclinaisons de cette représentation en gestion: les stratégies d'influence.

Dans la mesure où les travaux précédents ont principalement eu recours dans un premier temps à des démarches inductives (exploratoires) de dénomination et de classification des stratégies, les typologies qui en résultent présentent une grande variété: si ces travaux en gestion, portent sur les mêmes phénomènes (la mobilisation de stratégies) et maintiennent un cadrage identique avec un niveau de spécification équivalent, **le nombre et la dénomination des stratégies varient toutefois**: Yukl et al (1993; 1995) distinguent 9 stratégies, Kipnis et al (1980), 8, Schilit et Locke (1982), 19, Erez et Rim, (1982), 6, etc.... Ces différences ne sont pas uniquement terminologiques et plusieurs problèmes de validité de ces typologies ont été soulevés dans la littérature (Schriesheim et Hinkin, 1990; Hellweg et al, 1990); il n'apparaît d'ailleurs pas qu'une typologie présente une validité supérieure aux autres, car toutes souffrent de problèmes importants (les problèmes conceptuels seront abordés dans la partie suivante, 2.2.5). La dénomination des stratégies ainsi que les précisions relatives à leurs contours s'effectuent de plus selon **deux modalités**: soit sur la base d'une définition générale, qui sert d'ailleurs d'opérationnalisation au sein des dispositifs (les travaux de Yukl et al); soit sur la base de plusieurs items censés représenter la stratégie en question (les travaux de Kipnis et al).

La structuration du champ en gestion autour d'un *exemplaire*, constitué par la recherche de Kipnis et al (1980) permet cependant d'opérer un état des lieux des diverses typologies existantes. On peut en effet distinguer quatre évolutions différenciées sur la base de ce travail (Cf. schéma 2.2.): (1) sa mise sous forme "d'instrument" commercial; (2) l'amélioration de sa validité en vue de son instrumentation; (3) son extension conceptuelle; enfin, (4) son intégration à d'autres typologies pour constituer un instrument composite. L'analyse factorielle menée par Kipnis et al (1980) met en évidence 6 facteurs (les stratégies d'influence) interprétables: *l'affirmation de soi (assertiveness), la mise en valeur (ingratiation), la persuasion rationnelle (rationality), les sanctions (sanctions), l'échange de faveurs (exchange of benefits), la référence à des supérieurs*

(upward appeal). Deux autres facteurs émergent dans les analyses plus poussées et sont conservées par ces auteurs à des fins "heuristiques": il s'agit du *obstruction* (*blocking)* et la *coalition.*

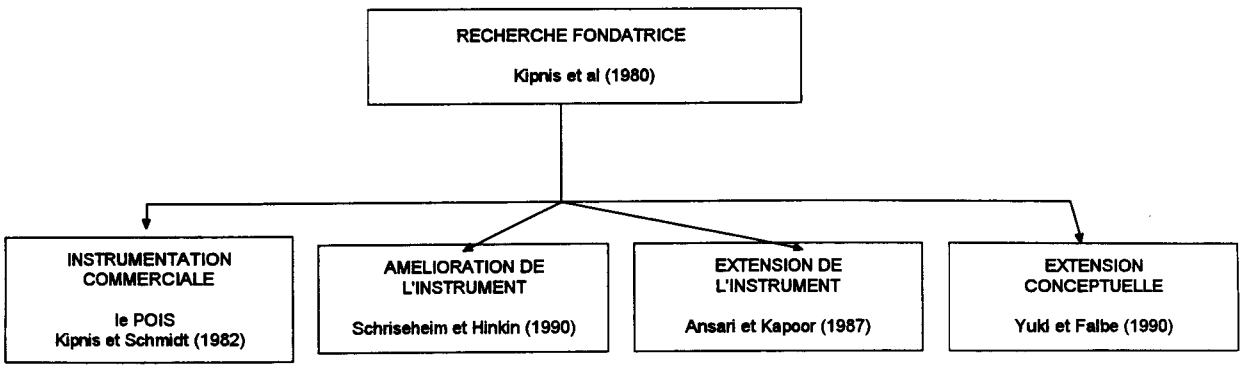

Schéma 2.2.: la *généalogie* des formes des stratégies d'influence en gestion.

Une version commerciale de ce travail est proposée par Kipnis et Schmidt (1982): le POIS (*Profile of Organizational Influence Strategies*). Les modifications apportés par les auteurs à leur première version est de deux ordres: des tactiques, l'instrument passe aux stratégies d'influence; la seule *dénomination* des stratégies évolue sans que leur "contenu" (les items du POIS y référant) ne change[1]. Si le POIS est principalement utilisé dans le cadre de démarches de consultation, certaines recherchent l'utilisent néanmoins (Kipnis et Schmidt, 1983; Kipnis et Schmidt, 1988; Schmidt et Kipnis, 1984; Deluga, 1988, 1991; Goodstein, 1981). Le succès rencontré par cet instrument dans les démarches de consultation semble témoigner de l'intelligibilité de cette représentation pour les acteurs organisationnels.

Plusieurs auteurs tentent cependant d'améliorer la validité de l'instrument initial. Rim et Erez (1980) et Erez et Rim (1982) entreprennent une analyse factorielle identique des 58 items initiaux et mettent en évidence 6 facteurs qu'ils utilisent dans leur investigation: *les stratégies*

[1] La *persuasion rationnelle* (*rationality)* devient la *raison* (*reason)*; la référence au supérieur (*upward appeal)* devient la référence à l'autorité supérieure (*higher authority)*; la mise en valeur (*ingratiation)* apparait comme la *sociabilité* (*friendliness)*; *l'échange de faveurs* (*exchange)* est remplacé par la *négociation* (*bargaining)*; enfin, si la *coalition* est conservée, les auteurs abandonnent l'*obstruction* (*blocking)* sans avancer de raisons relatives à ce changement

dissidentes (clandestine), les sanctions personnelles (personal negative sanctions), les sanctions administratives (administrative sanctions), stratégies rationnelles (rational tactics), l'échange (exchange) et la référence à d'autres acteurs (appeal to others). Ces facteurs correspondent à des regroupements différents des items de Kipnis et al (1980). Les auteurs ne fournissent cependant pas dans leur article la version modifiée de leur questionnaire[1]. La démarche la plus complète à cet égard est celle de Hinkin et Schriesheim (1990). Ils entreprennent d'améliorer la validité de contenu (théorique) des items[2] de Kipnis et al (1980) (étude 1), la structure factorielle des échelles (étude 2 et 3), et sur cette base proposent un nouvel instrument de validité supérieure. La représentation qu'ils proposent s'articule autour de 6 stratégies d'influence: la mise en valeur *(ingratiation), l'échange de faveurs (exchange of benefits), la persuasion rationnelle (rationality), l'affirmation de soi (assertiveness), la référence au supérieur (upward appeal) et la coalition.*

A la différence des travaux de Rim et Erez (1980) et Erez et Rim (1982), ces stratégies recouvrent en grande partie la structure générale de la représentation proposée par Kipnis et al (1980) et Kipnis et Schmidt (1982): les stratégies *sanctions* et *obstruction (blocking)* sont abandonnées mais les auteurs précisent que leur manque d'assise théorique n'est valable que dans le cadre de tentatives auprès de supérieurs[3] (p.252). Dans la première partie de leur recherche, Yukl et Falbe (1990: 134) élargissent d'emblée cette proposition à l'égard tant des pairs que des supérieurs (en 1995, Yukl et al trouveront cependant que la pression est une stratégie fort utilisée

---

[1] En plus, ces auteurs travaillent avec des échantillons restreints (125 individus) avec un nombre important d'items. Or, avec ce ratio (2,16 individus par item), ils ne respectent pas les précautions d'emploi (ratio environ de 10:1) nécessaire pour les analyses multivariées.

[2] En fait, leur investigation se limite volontairement aux stratégies d'influence mobilisées auprès des supérieurs hiérarchiques. Ils estiment en effet que d'autres stratégies sont à l'oeuvre à l'égard des pairs et des subordonnés.

[3] Cette proposition est par ailleurs défendue par une autre série de recherche qui se développe sur le même principe méthodologique que la recherche de Kipnis et al (1980) mais qui débouche sur des catégories différentes: 21 stratégies sont mentionnées auprès des supérieurs (Case et al, 1988), 17 auprès de subordonnés (Dosier et al, 1988) et 11 auprès de pairs (Keys et al, 1987).

à l'égard des supérieurs). Leur investigation confirme la pertinence de ces six stratégies que les auteurs se chargent toutefois de compléter. Enfin, la recherche de Kipnis et Schmidt (1988) se fonde aussi sur ces six stratégies. Les auteurs usent de quatre styles d'influence[1] qui correspondent à des agencements particuliers de ces stratégies (Kipnis et Schmidt, 1983). Les cadres "*tireurs à vue*" (*shotgun*) sont ceux qui usent globalement le plus d'influence mais surtout *d'affirmation de soi* (*assertiveness)* et de *négociation.* Les cadres "*gestionnaires d'impression*" (*ingratiator)* usent surtout de *mise en valeur* (*friendliness*) mais aussi moyennement des autres stratégies. Les cadres *"tacticiens"* (*tacticians*) usent moyennement d'influence et mettent en avant la *persuasion rationnelle* (*reason*). Enfin, la dernière catégories de cadres, ceux "*en attente*" (*bystanders*) n'usent que faiblement de stratégies d'influence.

Le troisième type de développement donné au travail de Kipnis et al (1980) consiste en son **extension conceptuelle**. Sur la base d'une revue de la littérature sur le leadership, Yukl et Falbe (1990) adjoignent à ces stratégies *l'appel à l'enthousiasme* (*inspirational appeal)* et la *consultation.* Ils contribuent de plus à renouveler théoriquement le contenu des stratégies: ils développent d'une part le IBQ (*Influence Behavior Questionnaire*) équivalent du POIS, progressivement au cours de plusieurs recherches (Yukl et Falbe, 1990; Yukl et Tracey, 1992; Yukl et al, 1992); d'autre part, certaines de leurs recherches privilégient une approche "définitionnelle", à partir d'énoncés généraux relatifs aux stratégies (Falbe et Yukl, 1992; Yukl et al, 1993; Yukl et al, 1995). Ces diverses investigations conduisent progressivement à distinguer neuf stratégies d'influence: la *mise en valeur* (*ingratiation), la persuasion rationnelle (rational persuasion), la pression (pressure), l'échange (exchange), la coalition, l'appel à l'enthousiasme (inspirational appeal), la consultation, la référence à des liens personnels (personal appeal)* et la

---

[1] Kipnis et Schmidt (1983) ne mettent en évidence que trois de ces profils: *les tireurs à vue, les tacticiens et ceux en attente.* Ces styles correspondent à ceux mis en évidence par Perreault et Miles (1978) sur lesquels ils se basent pour mener leurs analyses de clustering: les utilisateurs d'influences multiples (*multiple influence users), les utilisateurs d'expertise (expertise users) et ceux qui n'influencent pas ou peu (noninfluencers).* Kipnis et Schmidt (1988: 530) mettent en évidence le quatrième profil, *le gestionnaire d'impression.*

légitimité (legitimating). Le tableau 2.7. synthétise les développements donnés aux stratégies de la recherche initiale de Kipnis et al (1980): sur une même ligne ne figurent que les stratégies pour lesquelles les auteurs revendiquent une correspondance directe avec les stratégies de Kipnis et al (1980).

	Kipnis et al (1980)	**le POIS (1982)** (catégories renommées)	**Yukl et Falbe (1990)** (extension conceptuelle)	**Yukl et Tracey (1992).** (extension conceptuelle)
(1)	mise en valeur	sociabilité	tactiques d'impression	mise en valeur
(2)	persuasion rationnelle	raison	persuasion rationnelle	persuasion rationnelle
(3)	affirmation de soi	affirmation de soi	pression	pression
(4)	sanctions	sanctions	- (enlevée)	- (enlevée)
(5)	échange	négociation	échange	échange
(6)	référence au supérieur	référence à autorité	référence au supérieur	- (enlevée)
(7)	obstruction	- (enlevée)	- (enlevée)	- (enlevée)
(8)	coalitions	coalition	coalition	coalition
(9)	-	-	appel à enthousiasme	appel à enthousiasme
(10)	-	-	consultation	consultation
(11)	-	-	-	référence liens personnels
(12)	-	-	-	légitimité
Total	8	7	8	9

Tableau 2.7.: Points de convergence et de divergence des représentations existantes en gestion.

Le travail conceptuel autour de ces catégories mené autour de Yukl se distingue nettement des approches qui visent à constituer des **instruments composites**. La démarche de Ansari et Kapoor (1987) essaie d'articuler à la fois les travaux de Kipnis et al (1980), Falbo (1977) et Falbo et Peplau (1980). L'utilisation de chacun d'eux est cependant limitée dans la mesure où seul un seul item est retenu par stratégie (au total 22) pour l'élaboration du questionnaire conçu par ces auteurs pour saisir les stratégies d'influence auprès des supérieurs. Les résultats demeurent assez difficilement exploitables compte tenu de la faible articulation conceptuelle opérée par ces auteurs. Il en va de même des autres tentatives (Hirokawa et al, 1986) qui ont en commun de faire l'hypothèse que "l'exhaustivité" des stratégies envisagées devrait permettre d'améliorer la compréhension des stratégies d'influence organisationnelles.

La recherche de Hirokawa et Miyahara (1986) tente dans cette perspective de prendre en compte à la fois les stratégies de Kipnis et al (1980), de Marwell et Schmidtt (1967) et de Wiseman et Schenck-Hamlim (1981). Les résultats tendent à montrer que les cadres japonais recourent plutôt à des stratégies fondées sur l'altruisme, alors que ceux américains usent surtout des stratégies fondées sur leurs sources de pouvoir. Les auteurs n'explicitent cependant pas les manoeuvres opérées sur les items des différentes typologies.

2.2.5. Les points de convergence et de divergence des modalités envisagées au sein des représentations en gestion.

Cinq stratégies font partie du **noyau central des représentations des stratégies d'influence** en gestion. Trois d'entre elles s'insèrent dans des champs de recherche qui se sont progressivement autonomisés: *la mise en valeur (ingratiation)* s'intègre dans celui des recherches sur le management des impressions; la *négociation* et la *coalition* suscitent par ailleurs des travaux d'origine interdisciplinaire. *L'affirmation de soi* (*assertiveness)* ou la *pression*, et la *persuasion rationnelle* font partie de plus de ce noyau de base que l'on retrouve dans pratiquement toutes les représentations.

(1) Cependant, ces représentations présentent plusieurs acceptations de la **persuasion rationnelle**. La terminologie varie énormément selon les recherches: on parle ainsi de *rationalité* (*rationality)* (Kipnis et al, 1980), de *raison* (*reason)* (Kipnis et Schmidt, 1982), *de persuasion rationnelle (rational persuasion)* (Yukl et Falbe, 1990; reprise par Yukl et al), de *tactiques rationnelles* (*rational tactics)* (Erez et Rim, 1982), de *stratégies rationnelles* (*rationale strategies)* (Hirokawa et al, 1990), de *persuasion rationnelle* (*rational persuasion)* (Ansari et Kapoor, 1987), etc... Dans son acceptation la plus fréquente, la persuasion est assimilée à une stratégie directe. Nous serons amené cependant par la suite à montrer qu'elle est aussi susceptible d'intervenir dans des stratégies comme la mise en place d'une coalition, ou dans le cadre d'une

négociation avec une *troisième partie* (*third party*). La définition la plus large et ambiguë est celle de Kipnis et al (1980): elle recouvre l'acte de rédiger un plan détaillé pour justifier des idées, celui d'avancer des raisons à la demande exprimée, ou par exemple de donner un peu pour parvenir à un compromis. La plus spécifique est celle donnée par Falbe et Yukl (1990) qui la considère comme l'acte qui consiste "*à user d'arguments logiques et d'éléments factuels pour persuader quelqu'un qu'une demande est viable et susceptible de permettre l'atteinte*"... des objectifs de travail.

Son acceptation la plus courante tend à l'assimiler à une démarche de persuasion sur la base d'arguments "objectifs" (Cf. tableau 2.8.: *la persuasion rationnelle avec des arguments objectifs*); les deux autres variantes privilégient pour l'une un élargissement de la qualité des arguments, qui deviennent susceptibles d'être partiels, déformés voire mensongers (Cf. tableau 2.8.: *persuasion rationnelle avec manipulation*); l'autre suggère que la cible n'est pas forcément consciente qu'elle est sous le coup d'un acte d'influence, ou plutôt que le locuteur dissimule la "persuasion" dans son acte de mobilisation d'arguments (Cf. tableau 2.8.: *manipulation*). Porter et al (1981) suggèrent que la manipulation des informations est une pratique courante chez les cadres et qu'il conviendrait de distinguer ce qui relève de la *persuasion*, de la *persuasion manipulatrice* (*manipulative persuasion)* et de la *manipulation*. Une distinction plus sommaire est introduite par Hirokawa et al (1990) qui décomposent la persuasion rationnelle en trois éléments: *demande directe* (*direct request)*, *demande déguisée* (*disguised request)* et *explication (explanation)*. **Il apparaît donc important de préserver la richesse de ces différentes acceptations.**

(2) **La mise en valeur** (*ingratiation*) recouvre de même **trois acceptations** dans la littérature. La première est la plus proche de la définition qu'en donnent Jones et Pitman, c'est-à-dire que la *mise en valeur* consiste en un essai d'influencer d'autres personnes de telle sorte qu'elles aient (seulement) une bonne opinion de la source (Liden et Mitchell, 1988: 573). Dans ce sens, les comportements concernés (*ingratiatory behaviors*) ne visent pas forcément à influencer une cible ni à obtenir des gains personnels pour la source. Or, c'est justement ce type de comportement que

recouvre la deuxième acceptation: la source dans ce cadre mobilise un ensemble de tactiques en espérant à terme (sans d'ailleurs que cela soit précisé) obtenir des gains personnels (Cf. tableau 2.8.: *mise en valeur avec un objectif d'impact à long terme*). Ces stratégies sont bien sûr principalement orientées à destination des supérieurs hiérarchiques directs, contrairement aux deux autres acceptations, qui autorisent un déploiement plus large. Elles se rapprochent le plus des tactiques liés au *management des impressions* (*impression management)* de Tedeschi et Melburg (1984), dans lesquelles elles figurent comme "*un ensemble de tactiques incisives qui ont l'approbation d'une audience qui contrôle des récompenses significatives pour l'acteur*" (p.37). Kumar et Beyerlein (1991) proposent de distinguer quatre dimensions autour de ces comportements (*ingratiatory behaviors*): la *mise en valeur de l'autre* (*other enhancement), la conformité des opinions (opinion conformity), l'échange de faveurs (rendering favors) et la présentation de soi (self-presentation)*. Ces dimensions fournissent la vision la plus synthétique de la littérature et notamment des travaux qui se réclament de l'*exemplaire* de Kipnis et al (1980): les autres travaux ne prennent en compte le plus souvent qu'une voire deux de ses dimensions (*la mise en valeur de l'autre et la présentation de soi*), et tendent à intégrer la *réciprocité des faveurs* dans le cadre plus générale des relations d'échange[1].

La dernière acceptation correspond à un sens beaucoup plus restreint et n'est présente dans la littérature en gestion qu'au sein des travaux de Yukl (mais on retrouve la même acceptation dans les travaux de Schenck-Hamlin et al, 1982). La *mise en valeur* recouvre les tactiques qui surviennent lors d'un essai d'influence (*influence attempt*) juste avant une demande émanant de la source (Yukl et al): la source déploie dans ce cadre toutes les ressources à sa disposition pour que la cible soit de bonne humeur, bien disposé, avant de lui formuler sa demande. Enfin, une dernière acceptation soulignée par Tsui et al (1995) n'a pas été pour le moment mobilisée dans les démarches empiriques: dans ce cadre, elle recouvre *l'hypocrisie, l'intimidation et la supplication*,

[1] Scriesheim et Hinkin (1990: 249) montrent d'ailleurs que ces deux facteurs tendent à être confondues et proposent dès lors d'attacher plus d'attention à leur fondement théorique.

dont on ne trouve que quelque trace dans la littérature en gestion, alors même que ces tactiques sont souvent citées dans les autres contextes. Hirokawa et al (1990: 40) proposent une conceptualisation qui occupe une place à part entre les stratégies de *mise en valeur* et de *consultation*: les stratégies fondées sur l'*altruisme*, qui présentent le point commun de dépendre du bon vouloir (*goodwill*) de la cible et se décomposent en *donner un conseil* (*counsel*), *accorder une faveur* (*favor*), *faire son devoir* (*duty*) et *faire preuve d'altruisme* (*altruism*).

(3) **L'affirmation de soi** (*assertiveness*) regroupe des tactiques différentes selon l'acceptation qu'en donnent les auteurs. Si tous la rangent dans les méthodes "fortes" (*hard tactics*), certains avancent qu'elle ne peut être mobilisée que si la source dispose d'un pouvoir de sanction (Hinkin et Schriesheim, 1990). La majorité des auteurs tend toutefois à dissocier clairement ce qui relève de la mobilisation de sources de pouvoir : Kipnis et al (1980) la distinguent ainsi des *sanctions* (qui recouvre les tactiques qui mobilisent à la fois des *sanctions administratives*); Kipnis et Schmidt (1982) maintiennent cette distinction avec les *sanctions* (utilisation de récompenses et de sanctions provenant de la position au sein de l'organisation); Schriesheim et Hinkin (1990: 249) montrent que cette stratégie tend à se confondre dans l'opérationalisation qu'en donnent Kipnis et al (1980) avec la référence à un supérieur (*upward appeal*), et non pas avec la stratégie reposant sur la mobilisation des sources de pouvoir. Car pour ces auteurs, c'est plus **le style des messages produits ou de l'interaction** qui caractérise cette stratégie: une manière forte (*forceful manner*) (Schriesheim et Hinkin, 1990), *manière directe et forte de communiquer* (Kipnis et Schmidt, 1982), *exprimer sa colère verbalement, avoir une confrontation en face-à-face pour s'expliquer* (Kipnis et al, 1980). C'est aussi dans un sens voisin que d'autres théorisations conceptualisent *l'affirmation de soi* (Mnookin et al, 1996). Mais, cette caractéristique fait, dans la littérature sur les stratégies d'influence, figure de nouveauté définitionnelle dans la mesure où les stratégies ont jusqu'alors toujours été décrites par un mix de contenu (de message), de style, ou de mode d'interaction. L'acceptation la plus complète des travaux autour de Yukl est fournie par Yukl et al (1993; 1995): prenant dans ce cadre, la

dénomination de *pression* (*pressure)*, elle rejoint plusieurs dimensions des travaux de Kipnis et al (1980): *l'affirmation de soi* survient lorsque la source demande, menace, use d'intimidation, fixe des délais (*deadlines*) ou rappelle de manière persistante à la cible sa demande pour qu'elle y donne suite. Cette dernière dimension qui privilégie la répétition constitue d'ailleurs une des stratégies définies par Schilit et Locke (1982): *utilisation de répétitions ou persistance* (*using repetition or persistence)*. D'autres travaux l'opposent aux démarches fondées sur une argumentation (Case et al, 1988: *argumenter sans preuve* (*telling or arguing without support*))

(4) La **coalition** fait l'objet de conceptualisations présentant de nombreuses différences. Son acceptation la plus restreinte est donnée par l'exemplaire de Kipnis et al (1980): elle recouvre alors les actes qui consistent à obtenir le soutien de pairs ou de subordonnés pour soutenir une demande de la cible. Cette acceptation est élargie par la suite par Kipnis et Schmidt (1982), pour lesquels elle consiste à mobiliser d'autres acteurs au sein de l'organisation pour soutenir une demande; pour Schriesheim et Hinkin (1990: 255), d'autres acteurs sont mobilisés pour aider la source à influencer une cible. Il est possible de distinguer dans les travaux qui se fondent sur cette acceptation, le recours à une tierce personne ou troisième partie (qui correspond à une *coalition* "limitée"...), du recours à la formation d'un groupe de support (constitué de plusieurs individus). Il s'agit dans ce cas d'une stratégie indirecte, dans la mesure où la cible n'est pas au courant des démarches d'élaboration de cette coalition (Cf. tableau 2.8.).

Un autre sens est présent dans l'ensemble des recherches menées par Yukl: d'autres acteurs sont mobilisés pour influencer la cible, ou la source utilise le soutien d'autres acteurs pour convaincre la cible. Les auteurs ne précisent cependant pas dans ce dernier cas si ce soutien est effectif ou s'il correspond à une manoeuvre de manipulation de la part de la source. De toute façon, cette deuxième acceptation ne nous semble pas satisfaisante, car elle peut s'apparenter à une démarche de persuasion sur la base d'un argument "objectif", à savoir le soutien apporté par d'autres acteurs à un projet (Cf. tableau 2.8.: *référence à des arguments particuliers*). Certains

auteurs reprochent d'ailleurs le manque de clarté conceptuelle autour de la coalition dans la littérature sur les stratégies d'influence (Stevenson et al, 1985: 261): pour Frost (1987: 523), elle mêle à la fois des dimensions relatives à *la mise en valeur* et à la *négociation*; elle serait de plus selon cet auteur plutôt limité à un usage avec les pairs, plus qu'avec les supérieurs. Ce résultat n'est pourtant pas validé par les résultats des recherches empiriques, mais a le mérite d'insister sur la directionnalité de cette stratégie; or, les travaux menés spécifiquement sur la coalition (Porter et al, 1981) mais dans d'autres disciplines (Lawler et al, 1978; Wolf, 1986; Cobb, 1986), ou au sein du cadre de la négociation (Carnevale, 1986), mettent en évidence que cette stratégie peut mobiliser aussi... des acteurs extérieurs à l'organisation.

(5) **L'échange** est bien entendu la stratégie qui découle la plus directement du *paradigme* de l'échange (*social exchange paradigm*) évoqué précédemment. Cette acceptation est d'ailleurs le plus clairement préservée par les travaux autour de Yukl: elle consiste pour la source à promettre une récompense ou des bénéfices "tangibles" à la cible, si celle-ci réalise sa requête. Dans l'opérationnalisation donnée par ces auteurs cependant, intervient aussi l'idée d'une réciprocité: la source peut se prévaloir d'un échange déjà rendu à la cible pour lui faire une demande. Cette dimension est commune avec celle de la *mise en valeur* (*l'échange de faveur* (*favor rendering*)) définie par Kumar et Beyerlein (1991). Ces deux dimensions figurent dans la recherche de Kipnis et al (1980), qui en inclut une troisième, qui consiste à proposer comme terme de l'échange un *sacrifice personnel* de la part de la source. Cette dernière dimension permet ainsi une mobilisation de cette stratégie auprès de supérieurs hiérarchiques. Elle n'est pourtant pas reprise par les travaux suivants en gestion et ne figure pas dans les typologies courantes issues des autres disciplines.

L'élargissement conceptuel le plus important au sein du champ est celui donné par Kipnis et Schmidt (1982): ils privilégient en effet une approche en terme de **négociation** et d'échange de bénéfices (personnels) et de faveurs. Cette reconceptualisation s'effectue d'ailleurs dans le cadre des théories de la négociation (Kipnis et Schmidt, 1983) où elle fait écho à un cheminement

(inverse) mené par certains chercheurs des théories de la négociation vers les stratégies d'influence (à la suite notamment du travail de Fitzpatrick et Winke (1979)). Si certains auteurs préfèrent parler de "*processus apparentés*" à la négociation (Lax et Sebenius, 1995: 13), la plupart des recherches tendent à s'accorder sur l'inclusion des stratégies d'influence dans le cadre plus général de la négociation qui inclut en même temps des éléments de résolution de problèmes (*problem solving*) et de *management des impressions* (Chatman et al, 1991). Cette proposition nous semble pourtant contestable, dans la mesure où la négociation reste principalement associée au règlement (interpersonnel) de conflits, ce qui n'est pas le cas des stratégies d'influence qui peuvent être mobilisées sans qu'un conflit soit ouvertement affiché. Une distinction possible entre la négociation et l'échange réside aussi dans l'explicitation variée de l'objectif poursuivi par la source: dans l'échange, l'objectif est le plus souvent révélé à la cible, alors que dans le cadre d'une négociation il devient un enjeu que chaque partie essaie de découvrir pour prendre l'avantage sur l'autre (Cf. tableau 2.8.).

C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle nous n'avons pas cru devoir accorder la place centrale aux théorisations sous forme de négociation: elles nous semblent à même de ne saisir qu'une partie des pratiques discursives des dirigeants. Par contre, certaines définitions données aux activités de négociation peuvent permettre de l'insérer dans le cadre des stratégies d'influence mobilisables par les dirigeants, notamment celles qui la conçoivent comme l'usage de la communication entre des parties pour régler un conflit en parvenant à un accord (Fisher et Ury, 1989; Jandt et Gillette, 1985).

(6) Autour de ce noyau central constitué de la *persuasion rationnelle*, de *la mise en valeur - management des impressions*, de la *coalition*, de l'*affirmation de soi* et de l'*échange-négociation*, viennent se greffer des éléments périphériques selon les typologies. Les principaux proviennent des travaux autour de Yukl : il s'agit des stratégies de ***l'appel à l'enthousiasme*** (*inspirational appeal)* et de la ***référence à des liens personnels*** (*personal*

appeal), de la ***légitimité*** (*legitimating)* et de la ***consultation***. Ces stratégies sont issues de revues de la littérature principalement sur le leadership et ces auteurs ne nous semblent pas avoir suffisamment tenté d'articuler ces différents apports par rapport au noyau central. ***L'appel à l'enthousiasme*** (*inspirational appeal*) découle ainsi de la littérature sur le *charisme* et le *leadership* (Bryman, 1992), et recouvre selon Yukl et Falbe (1990: 13), trois dimensions: elle consiste "*(a) à mettre en avant l'importance d'un nouveau projet ou d'une nouvelle tâche en ayant recours à un langage émotionnel et symbolique; (b) à faire appel au sens de la justice, à l'humanisme ou à la loyauté à l'égard de l'organisation de la cible; (c) à jouer sur le désir de la cible d'exceller, de surpasser ses concurrents ou d'accomplir une tâche importante et stimulante*". Dans la même perspective, la ***référence à des liens personnels*** (*personal appeal*) consiste à faire appel à la loyauté et aux liens personnels qui unissent la cible à la source (Yukl et Tracey, 1992; Yukl et al 1993; Yukl et al, 1995). Pour ces deux stratégies, ces auteurs ne précisent pas si la source en use de manière manipulative, c'est-à dire en jouant sur le sens de la justice, etc... de la cible; compte-tenu de la littérature dont découlent ces stratégies, il semble préférable de les rattacher aux stratégies directes pour lesquelles la source ne cache pas à la fois son intention d'influencer la cible, ni l'objectif qu'il poursuit. Ces stratégies risquent de plus de recouper une acceptation plus large de la persuasion rationnelle, sous forme d'argumentation. Car les théories de l'argumentation inscrivent en leur sein les arguments fondés tant sur l'enthousiasme que sur la mise en avant de liens personnels. Il nous semble de plus que dans les deux cas, le processus s'apparente à celui qui consiste à avancer des raisons en faveur des demandes: c'est pourquoi il nous semble préférable d'inscrire ces stratégies au sein de celles qui font référence à des arguments particuliers (Cf. tableau 2.8.: *référence à des arguments particuliers*).

La légitimité (*Legitimating*) est une stratégie qui vise à établir la légitimité de la requête de la source, en mettant en avant le fait qu'elle en a l'autorité ou le droit, ou en vérifiant qu'elle est cohérente avec les politiques, règles, pratiques ou traditions organisationnelles (Yukl et al, 1995). Le statut de cette stratégie paraît moins assuré : son assise théorique ne fait pas l'objet de

développement de la part de ces auteurs; elle tend à recouvrir la stratégie de coalition lorsque la source invoque l'accord de supérieurs hiérarchiques; elle nous semble, enfin, reposer aussi sur un processus de mobilisation de raisons, et dès lors peut s'inscrire dans le cadre plus général des démarches d'argumentation (Cf. tableau 2.8.: *référence à des arguments particuliers*).

La **consultation** a par contre une assise théorique plus solide et ancienne dans le cadre du leadership ou de la prise de décision (Bradford et Cohen, 1984). Elle consiste à impliquer la cible dans un projet, une tâche ou une décision, de telle sorte qu'elle se sente responsable par la suite de leur issue. L'assise théorique de cette stratégie provient principalement des résultats d'investigations empiriques qui tendent à montrer que les cadres parviennent à influencer d'autres acteurs, pour qu'ils acceptent et mettent en oeuvre une décision, en les impliquant dans leur processus d'élaboration ou de mise en oeuvre. Les processus sous-jacents ne sont toutefois pas complètement cernés (Yukl et Fable, 1990: 13): processus d'identification, *d'escalade dans l'action* (*escalating commitment*)... Les auteurs ne précisent pas si la source cherche à dissimuler sa tentative d'influence auprès de la cible, tout au plus suggèrent ils qu'elle dissimule partiellement l'objectif qu'elle entend poursuivre auprès de la cible. Cette acceptation tend à la réduire par rapport à celle que l'on trouve par exemple dans Bradford et Cohen (1984), Frost (1987) ou Porter et al (1985). Le tableau 2.8. inscrit dès lors aussi la *consultation* au sein des stratégies manipulatrices, lors desquelles la source dissimule partiellement l'objectif qu'il poursuit auprès de la cible. Cette stratégie recouvre la *négociation* dans certaines acceptations (Yukl, 1989): la source est en effet susceptible d'effectuer des changements suite aux remarques de la cible.

(7) Enfin, certaines stratégies n'apparaissent que dans des contextes particuliers. La **sanction** est une stratégie qui n'est mobilisé qu'envers des subordonnés. Elle recouvre l'usage direct de sources de pouvoir liés au pouvoir de récompense et à celui de sanctions (Podsakoff, 1982) (Cf. tableau 2.8.: *usage de sources de pouvoir liées à la fonction*). La définition la plus "restreinte" est celle de *sanctions administratives* (*administrative sanctions*) de Erez et Rim

(1982); certains items de Kipnis et al (1980) tendent à recouper *l'affirmation de soi* en privilégiant l'*intimidation* et la *menace*; enfin, la plus large et la moins assurée théoriquement est celle fournie par Hirokawa et al (1990: 40), qui distinguent deux stratégies: l'une fondée sur le contrôle d'incitations positives (*positive outcomes*), qui se déclinent selon les tactiques de *mise en valeur, de promesse, de dette, d'estime positive, d'appel moral et de manipulation*; l'autre fondée sur le contrôle de sanctions, qui recouvre les tactiques de *menace, de stimulation contradictoire, d'ultimatum, et de rappel à l'ordre*. Cette assimilation nous apparaît constituer un retour en arrière dans les efforts théoriques entrepris dans le champ des stratégies d'influence.

(8) **Le tableau 2.8. a pour objet de mettre en évidence les diverses acceptations données aux stratégies d'influence dans les représentations existantes**. Durant ce travail de *déconstruction*, nous avons été amené à mettre en évidence **deux dimensions** qui peuvent permettre de fixer plus clairement ces différentes acceptations. Nous distinguons ainsi **les actes où le locuteur dissimule à la cible sa volonté de l'influencer de ceux où il ne s'en cache pas**[1]; la première configuration se décompose elle-même en deux types d'actes: directs, où le locuteur s'adresse en face à face à la cible mais sans montrer qu'il cherche à l'influencer; indirects, qui correspondent aux démarches de recours à d'autres personnes ou groupes. De plus, sont distingués **les actes où le locuteur révèle l'objectif qu'il entend poursuivre auprès de la cible, de ceux où il ne le dévoile que partiellement ou pas du tout**[2]. Ces deux dimensions sont exploratoires et n'ont pas d'ancrage ni empirique, ni théorique.

Quatre classes de stratégies apparaissent et ce mode de présentation met en valeur la prédominance des conceptualisations et des investigations empiriques de stratégies où le

[1] Ce qui ne correspond pas exactement aux dimensions de Falbo (1977), dans la mesure où les stratégies qui passent par le recours à une tierce personne ou par un groupe de soutien ne sont pas envisagées par cet auteur dans la définition de cette dimension.

[2] Le travail qui s'en rapproche le plus nous semble être celui d'Eisenberg (1984; Eisenberg et Witten, 1987). L'auteur n'étudie ce phénomène que sous l'angle de l'ambiguïté: ici la perspective est plus large.

locuteur ne se cache ni de son objectif, ni de sa tentative d'influence. Il est possible d'adjoindre les propositions théoriques de Drake et Moberg (1986), dans le cas où seule la tentative d'influence est cachée. Ces auteurs mettent en évidence les multiples tactiques liées à la seule formulation des messages qui peuvent permettre d'influencer une cible. Elles présentent de nombreux points communs avec certaines formulations utilisées dans le domaine de la vente (Cialdini, 1988; Joule et Beauvois, 1987).

Enfin, une classe de stratégies (croisement locuteur ne dévoile pas son objectif et locuteur dissimule sa volonté d'influencer la cible) ne résulte principalement que des **spéculations conceptuelles de certains auteurs**. De nombreux auteurs plaident néanmoins pour la mise en place d'investigations empiriques dans ce domaine (Drory et Romm, 1990; Hardy, 1995). Ces stratégies sont certainement plus difficiles à étudier au sein des contextes organisationnelles puisque les sources n'ont guère intérêt à les rendre public (Madison et al, 1980). Comme pour les autres disciplines, on peut cependant remarquer que si les premières conceptualisations en font état (et certaines investigations empiriques sont menées: par exemple, la *déformation des informations* (*information distortion)* de Mowday, 1979; Porter et al, 1981), les travaux ultérieurs tendent à se focaliser sur les stratégies moins "polémiques" (Kipnis et Schmidt, 1988; Yukl et al, 1993, 1995), quitte d'ailleurs à le regretter par la suite (Yukl, 1992).

	Le locuteur ne cache pas à la cible sa volonté de l'influencer	**Le locuteur dissimule à la cible sa volonté de l'influencer**
Le locuteur révéle à la cible l'objectif qu'il poursuit	1. Usage de sources de pouvoir liées à la fonction. *sanctions* (Kipnis et al, 1980) ; *obstruction* (Kipnis et al, 1980; Ansari et Kapoor, 1987) ; *pression* (Yukl et Falbe, 1990) ; *sanctions administratives* (Erez et Rim, 1982) ; *échanges positifs / négatifs* (Instone et al, 1983) ; *stratégies de récompense et de sanction* (Hirokawa et al, 1990) 2. Affirmation de soi. *affirmation de soi* (Kipnis et al, 1980; Kipnis et Schmidt, 1982; Schriesheim et Hinlkin, 1990); *pression* (Yukl et al, 1990, 1993, 1995) 3. Persuasion rationnelle avec des arguments "objectifs". *rationalité* (Kipnis et al, 1980 ; items 31-13-24) ; *persuasion rationnelle* (Ansari et Kapoor, 1987; Mowday, 1978; Cheng, 1983; Yukl et al, 1995) ; *présentation logique ou rationnelle des idées* (Schilit et Locke, 1982; Schilit, 1987) ; *tactiques rationnelles* (Erez et Rim, 1982) ; *raison* (Schmidt et Kipnis, 1984); *explication* (Tsui et al, 1995) ; *persuasion* (Porter et al, 1981) ; *stratégies rationnelles* (Hirokawa et al, 1990) 4. Réference à des arguments particuliers. *référence au supérieurl* (formel, Kipnis et al, 1980, 33-58; certains items de Ansari et Kapoor, 1987; items de la *coalition* de Kipnis et al, 1980; définition de la *coalition* de Yukl et al, 1995) ; *utilisation des régles organisationnelles* (Mowday, 1978; Schilit et Locke, 1982) ; *menace de démission* (Schilit et Locke, 1982); *pression des supérieurs* (Yukl et al, 1995) ; *appel à l'enthousiasme* (Yukl et Falbe, 1990; Yukl et al, 1995) ; *référence à des liens personnels* (Schilit et Locke, 1982; Yukl et Tracey, 1992) ; *légitimité* (Yukl et Tracey, 1992) ; *altruisme* (Hirokawa et al, 1990) 5. Echange (comme une forme particulière de négociation). *échange de faveurs* (Kipnis et al, 1980; Schmidt et Kipnis, 1984; Yukl et al, 1995; Erez et Rim, 1982) ; *réciprocité* (Cohen et Bradford, 1986; Kaplan, 1984) ; *négociation de faveurs* (Schilit et Locke, 1982).	1. Mise en valeur (suivie à court terme par demande alors directe). *mise en valeur* (Liden et Mitchell, 1988, 573) ; *mise en valeur de l'autre, conformité des opinions , échange de faveur, présentation de soi (management des impressions)* (Kumar et Beyerlein, 1991) ; *mise en valeur* (Kipnis et al, 1980 ; items 9-17-44; Schmidt et Kipnis, 1984; 2 dimensions pour Yukl et al, 1995; certains items de Ansari et Kapoor, 1987) ; *tactiques focalisées sur le supérieur* (Wayne et Ferris, 1990) ; *sociabilité* (Kipnis et Schmidt, 1988). 2. Recours à une tierce personne ou troisième partie. *recours à d'autres* (Erez et Rim, 1982) ; *courtcircuiter* (Schilit, 1987; Schilit et Locke, 1982) ; *recours au supérieur* (Kipnis et al, 1980, items 20-25; certains items de Ansari et Kapoor, 1987) ; *recours à l'autorité supérieure* (Schmidt et Kipnis, 1984) ; *utilisation d'experts extérieurs* (Frost, 1987). 3. Recours à la formation d'un groupe de support. *coalition* (Yukl et al, 1995; Yukl et Tracey, 1992; Schilit, 1987) ; *alliance* (Cohen et Bradford, 1986; Kaplan, 1984) ; *lobbying* et *support social* (Kirmeyer et Lin, 1987) 4. Recours à des formes linguistiques particulières. *sédatifs et paliatifs linguistiques* (Drake et Moberg, 1986).

Tableau 2.8.: Présentation synthétique des stratégies d'influence envisagées dans la littérature en gestion (I).

	Le locuteur ne cache pas à la cible sa volonté de l'influencer	**Le locuteur dissimule à la cible sa volonté de l'influencer**
Le locuteur ne dévoile pas ou que partiellement son objectif	1. Persuasion Rationnelle avec manipulation *rationalité* (Kipnis et al, 1980; items 38-16-; Schriesheim et Hinkin, 1990) ; *persuasion rationnelle* (Yukl et al, 1995; Eisenberg et Witten, 1987) ; *légitimité* (sous l'acceptation de Yukl et al, 1993); *recours au supérieur* (Yukl et Falbe, 1990) ; *persuasion manipulatrice* (Porter et al, 1981). 2. Consultation *consultation* (2 acceptations pour Yukl et al, 1995; Yukl et Falbe, 1990; Schilit et Locke, 1982) 3. Négociation (sous son acceptation courante) *négociation manageriale* (Lax et Sebenius, 1986; Chatman et al, 1991; Fisher et Ury, 1989) ; *négociation* (avec items de exchange, Kipnis et Schmidt, 1982, POIS, Kipnis et Schmidt, 1988); *actions clandestines* (Kipnis et al, 1980)	1. Manipulation *manipulation* (Mowday, 1978; Porter et al 1981; Hannaway, 1989); *consultation* (Yukl et al, 1995; Yukl et Falbe, 1990; Schilit et Locke, 1982) ; *déformation des informations* (Mowday, 1978); certains éléments des conceptualisations du *machiavélisme* (Wilson, Near et Miller, 1996; Hunter, Gerbing et Boster, 1982) ; *manipulation des croyances de l'audience* (Tsui et al, 1995); *tactiques focalisées sur le travail* (Wayne et Ferris, 1990) ; *mensonge* (*mentir, présentation inexacte et délibérée d'informations favorables, exagération d'informations favorables, et suppression de celles défavorables*; stratégies citées par Yukl bien que non étudiées, 1989; 237). 2. Mise en valeur avec un objectif d'impact à long terme. *mise en valeur* (Kipnis et al, 1980 items 22-36; Scmidt et Kipnis, 1984; Kumar et Beyerlein, 1991; Liden et Mitchell, 1988; certains items de Ansari et Kapoor, 1987) ; *actions clandestines* (Kipnis et al, 1980; Erez et Rim, 1982)

Tableau 2.8.: Présentation synthétique des stratégies d'influence envisagées dans la littérature en gestion (II).

La confrontation des acceptations données aux stratégies mobilisées dans les contextes organisationnels avec celles issues des autres disciplines (Cf. tableau 2.3) montre qu'incontestablement les chercheurs en gestion ont su tenir compte des spécificités de leur contexte d'étude. **Le noyau central commun à l'ensemble des chercheurs toute discipline confondue est centré principalement sur la *persuasion rationnelle*** (sous au moins deux acceptations: avec arguments objectifs et avec manipulation), **sur le *recours à des arguments particuliers*, et enfin sur les démarches de *mise en valeur*** (sous ses deux acceptations). **Les stratégies de *consultation*, d'*échange*, de *négociation*, de *recours à une tierce personne ou à un groupe de support* sont des stratégies qui n'apparaissent que dans les travaux des chercheurs en gestion.** Les stratégies liées à l'usage de sources de pouvoir font l'objet d'une réelle conceptualisation plus que d'une simple paramétrisation des stratégies existantes au contexte organisationnel.

On peut toutefois remarquer que l'ensemble des stratégies fondées sur l'altruisme, l'appel à des sentiments d'entraide, etc.. n'apparaissent pas dans les conceptualisations en gestion. De même, les manoeuvres manipulatrices, comme la *manipulation, le mensonge* (Wiseman et Hamlin, 1981) ou *la manipulation de pensée* (Falbo, 1977), ainsi que les stratégies "dures" (*menace, fait accompli, etc...*) ne trouvent pas d'équivalents dans les travaux en gestion. **Ces manoeuvres forment cependant un point de convergence important avec les conceptualisations du machiavélisme** (Wilson et al, 1996) qui ne recouvre qu'une partie de ces tactiques[1].

[1] La recherche de Schultz (1993) par exemple met en évidence qu'au sein des entreprises de courtage (*stockbrokers*) faiblement structurés (*loosely structured*), les *high-match* ont plus de clients et gagnent en moyenne deux fois plus que les *low-match*. Inversement, dans les entreprises fortement structurées, le cas opposé se produit, les *low-match* gagnant deux fois plus.

2.2.6. Les modes d'élaboration des représentations interdisciplinaires: la récurrence de certains dispositifs méthodologiques.

Alors qu'un nombre important de dispositifs méthodologiques était envisageable pour étudier les stratégies d'influence, les travaux tant en communication qu'en psychologie ont privilégié les démarches analysant les réponses données par des individus à un ou plusieurs scénarii conçus par les chercheurs. **Le dispositif récurrent dans ces études est fondé sur une procédure de sélection d'items dans une liste de stratégies préformulées, pour lesquelles les individus doivent indiquer leur fréquence d'utilisation**. Cette démarche a facilité le développement des recherches dans le domaine et favorisé l'instrumentation rapide des principales typologies (Hellweg et al, 1990). **La prédominance de ce dispositif a été plusieurs fois dénoncé par des chercheurs du domaine pour au moins trois raisons**: (a) son utilisation s'est le plus souvent accompagnée d'un manque de précautions dans la définition des items; (b) les effets du biais *d'item desirability* ont pu être observés; enfin, (c) l'absence de données permettant de faire des liens avec les comportements réels fait problème.

La première raison semble justifiée suite à la recherche menée initialement par Jackson et Backus (1982) sur les facteurs situationnels susceptibles de peser sur le choix d'une stratégie. Sur la base d'un scénario identique, ils construisirent plusieurs listes ne donnant à chaque fois qu'une seule opérationnalisation des catégories de Marwell et Schmidt (1967). Leurs résultats font apparaître une corrélation modeste (.49) entre les scores obtenues de probabilité d'utilisation (*likelihood of use)* pour chaque liste. Leurs conseils relatifs à l'élaboration des items n'ont cependant pas été suivis par les travaux postérieurs. Les recherches portant sur les phénomènes de *désidérabilité sociale* ont été amené à distinguer deux types de biais (Crowne et Marlowe, 1964; Edwards, 1957). Le premier fait référence au fait que certains individus répondent en fonction de ce qu'ils croient être des formes "conformes" de comportement, et non pas ce qu'ils pensent véritablement. Il s'agit dans ce cas d'une variable individuelle, le besoin "d'approbation sociale"

(*need for social approval)*. Par contre, lorsque le contenu des items d'un instrument rendent visibles pour toutes les personnes qui répondent au questionnaire, leur "pertinence sociale" (*social appropriateness*), alors le questionnaire est susceptible d'être contaminé par le deuxième type de biais. Il est possible de le mettre en évidence lorsque les réponses au questionnaire ne présentent que de faibles variations interindividuelles; lorsqu'il existe un accord élevé des personnes sur la désidérabilité sociale des items du questionnaire; enfin, lorsque les réponses au questionnaire peuvent être prédites par la connaissance de la désidérabilité du contenu des items. Or, plusieurs résultats empiriques montrent que les listes de Marwell et Schmidt (1967) ou de Wiseman et Schenck-Hamlin (1981) sont contaminées par ce biais (Dillard et Burgoon, 1985; Miller et al, 1977). Hunter et Boster (1987) mettent en évidence que les items qui composent ces deux instruments forment une échelle unidimensionnelle pro / antisocial. Enfin, il n'est pas possible d'évaluer le degré de correspondance des réponses données au questionnaire avec les comportements réels. Seul Dillard (1988) avance que cette correspondance est loin d'être optimale: sur la base de la littérature, seule 16% des associations repérées étaient à la fois positives et signifiantes. **En conséquence, les états des lieux plaident le plus souvent en faveur des démarches fondées sur l'observation in situ des stratégies d'influence... incantations qui n'ont pour le moment pas été suivies.**

Les recherches menées dans les autres disciplines s'inscrivent en effet dans le cadre expérimental fixé par Marwell et Schmitt (1967): Instone et al (1983), Rule et al (1985) et Kipnis et al (1980) reproduisent ce dispositif sans prendre en considération les remarques faites par les chercheurs en communication. Thomas et Kilman (1975) apportent d'ailleurs la preuve qu'il s'agit d'une caractéristique des recherches menées en gestion: les principaux instruments disponibles (de Blake et Mouton, de Hall, et de Lawrence et Lorsch) seraient ainsi "contaminés" par le second biais. Pourtant, ces recherches ne sauraient se réduire totalement à cette démarche: d'une part, parce que même la recherche de Kipnis et al (1980) se fonde dans un premier temps sur une

démarche inductive, durant laquelle les individus sont invités à préciser les stratégies qu'ils seraient susceptibles d'utiliser dans le cadre de plusieurs scénarii. D'autre part, le tableau 2.9. montre que les recherches menées en contexte organisationnel ont aussi mis en oeuvre des démarches de *construction*, qui autorisent une plus grande liberté de réponse aux répondants (Yukl et al, 1995; Kipnis et al, 1980).

méthode	mixte sélection-construction	sélection	construction
références.	Kipnis et al (1980) Yukl et al (1995)	Kipnis et Schmidt (1982) Kipnis et Schmidt (1988) Hinkin et Schriesheim (1990) Erez et Rim (1982) Ansari et Kapoor (1987) Yukl et Falbe (1990) Yukl et Tracey (1992)	Schilit et Locke (1982) Falbe et Yukl (1992). Case et al (1988) Dosier et al (1988) Keys et al (1987).

Tableau 2.9.: Typologie des dispositifs méthodologiques utilisés en gestion.

Pourtant, **l'état de la réflexion dans le domaine de l'impact des méthodes sur les résultats obtenus est moins avancé dans les recherches menées en contexte organisationnel**. Les auteurs font ainsi preuve d'une grande flexibilité dans la définition de leurs items: certaines recherches ne reprennent ainsi que les catégories en abandonnant les items originaux (Yukl et Falbe, 1990); d'autres les simplifient (Ansari et Kapoor, 1987) ou n'accordent pas d'attention à leur reformulation dans le cadre de l'élaboration de questionnaires spécifiques aux cibles (Yukl et al, 1995). L'existence possible d'un biais de désidérabilité n'est évoquée que par une seule recherche usant d'une procédure de sélection (Hinkin et Schriesheim, 1990), et encore ces auteurs ne font pas la distinction entre les deux types de biais possibles. Les recherches cherchant à trianguler leurs méthodes (questionnaire et incident critique auprès d'échantillons différents) n'accordent qu'une place fort limitée à l'évaluation de la qualité du dispositif méthodologique global mis en place (Yukl et al, 1995: 294). Il en est de même des recherches qui recueillent des estimations à la

fois des sources et des cibles, qui sous prétexte de la concordance des résultats, ne discutent pas des vertus de leurs dispositifs méthodologiques (Yukl et Falbe, 1990: 139). Enfin, certaines recherches n'ont pas échappé à la "tentation" de recourir à des échantillons d'étudiants (en formation initiale) pour étudier les stratégies mobilisées en contexte organisationnel; pourtant, ces échantillons conduisent à contraindre leurs hypothèses de travail et les résultats obtenus[1].

Par contre, **certains auteurs font preuve d'originalité dans leur démarche d'investigation**. L'usage par exemple de la **méthode des *incidents critiques*** qui est suggéré par certains chercheurs en communication (Miller, 1987; Dillard, 1988) est utilisée avec profit par Yukl (Falbe et Yukl, 1992; Yukl et al, 1993, 1995). Ces derniers reprennent un dispositif initié par Schilit et Locke (1982) qui consiste à recourir à l'aide d'étudiants pour collecter les *incidents*. De même, Case et al (1988), Dosier et al (1988) et Keys et al (1987) usent du même dispositif mais en accordant plus d'attention aux contraintes d'emploi de la méthode et à la formation des étudiants. Certains auteurs, tout en continuant les démarches fondées sur les **questionnaires**, innovent dans leur dispositif: Yukl et Tracey (1992: 530) ne prennent en compte dans leurs analyses que les cadres *(managers)* pour lesquels à la fois les supérieurs et au moins trois pairs et trois subordonnés ont répondu aussi à un questionnaire sur leurs stratégies d'influence; Tsui et al (1995: 1524) recueillent de même des informations sur les cadres de leur échantillon, à la fois de deux supérieurs, trois subordonnés et trois pairs. Certaines recherches usent de dispositifs **expérimentaux en laboratoire** (Instone et al, 1983; Wayne et Ferris, 1990): les dispositifs imaginés par ces auteurs restent cependant fort précaires par rapport aux recherches menées en

[1] Ansari et Kapoor (1987) utilisent ainsi des éleves-ingénieurs en première année, d'âge moyen de 21,88 ans. Leurs discussions méthodologiques finales portent sur les scenarii mis en place ainsi que sur la taille limitée de l'échantillon. L'absence d'expérience professionnelle des "sujets" n'est pas même citée comme biais possibles. On appréciera dès lors l'hypothèse (théorique) formulée par ces auteurs sur la base de leurs résultats: "*Les individus possèdent peut être une seule conception implicite des comportements liés au leadership qui n'inclut pas de facteurs situationnels*" (p. 47). D'autres chercheurs, confrontés au problème de recours à des sujets inexpérimentés dans leur démarche, préfèrent "adapter" leurs hypothèses en conséquence: "*dans la mesure où l'échantillon utilisé n'a a pas d'expérience organisationnelle, il semble raisonnable de penser que le recours à la persuasion rationnelle sera positivement associé aux attributions de pouvoir de référence*" (Hinkin et Schriesheim, 1990: 225).

psychologie sur d'autres contextes (Buss et al, 1987). La démarche la plus originale reste cependant celle mise en place par Schilit (1986), qui présente des points de similitude avec celle de Cody et al (1988): après une formation au codage de leurs interactions avec leur supérieur hiérarchique direct, 60 cadres moyens tiennent un agenda de ces interactions durant une période de deux mois. On peut toutefois s'étonner de la réussite d'ensemble de l'investigation, compte-tenu du nombre de cadres que l'auteur devait rencontrer chaque semaine (malgré la dispersion géographique) pour s'assurer d'un codage correct, et du nombre de catégories utilisées (14 types de stratégies et 44 types de décisions fonctionnelles) très élevées pour ce genre de démarches (Cody et al, 1988 demandent simplement à leurs sujets d'essayer de décrire le plus fidèlement possible les objectifs poursuivis et les stratégies mobilisées, sans catégories a priori).

Le tableau 2.10. récapitule les choix opérés par les auteurs en gestion quant aux modalités concrètes de leur investigation:

Au-delà du nombre même des participants: de 48 participants dans le cadre d'un dispositif expérimental (Instone et al, 1983), à 34 "*senior business students*" (Schriesheim et Hinkin, 1990, première étude avec questionnaire), à 60 participants (Hirokawa et al, 1990) jusqu'aux 754 employée (Kipnis et al, 80: deuxième étude), **on peut aisément mettre en évidence que chaque auteur opère des "choix" importants relatifs à la constitution de son échantillon sur au moins quatre dimensions**:

(1) la variété des contextes d'étude: *les acteurs sont contactés en effet,*
- lors de cours pour des publics de niveau différent: cours de MBA du soir, "*graduate-business courses*", "*course on managerial behavior*", "*introductory organizational behavior course*" (pour ingénieurs),
- lors de séminaires de formation spécifiques (ou conseil) : "*management training sessions*"
- enfin, in situ, c'est-à-dire en leur envoyant des questionnaires.

(2) la variété des modalités de participation à l'étude:
- libre mais en échange de bonus, crédit ou U.V. ("*extra-credit points*", "*course project*") accordée dans le cadre d'étude universitaire,
- imposée visiblement à tous dans le cadre des cours,
- imposée dans le cadre de séances de formation (nécessité d'y répondre pour participer ou implication obligatoire imposée par les organisations),
- libre dans le cadre des envois de questionnaire.

(3) la variété des profils des participants: *(de très contrôlée à pas du tout contrôlée, chaque dimension citée a fait au moins l'objet d'une recherche):*
- selon leur âge : l'âge moyen oscille entre 21.88 ans pour Erez et Rim (1982) à 44 ans pour Kipnis et Schmidt (1988),
- selon leur sexe: certains échantillons sont composés uniquement d'hommes (106 CEOs sur 108 sont des hommes pour Kipnis et Schmidt (1988) voire 100% pour Erez et Rim (1982), ou à 75 % de femmes (Hinkin et Schrisheim, 1990)
- selon la durée de leur expérience professionnelle: certains n'ont pas d'expérience (il s'agit d'étudiants, mais attention aux "*senior business students*" de Hinkin et Schrisheim (1990), d'autres peuvent avoir en moyenne 4 ans à la tête d'un hôpital),
- selon leur niveau hiérarchique: la distinction opérée est elle-même variable (étude 1: la moitié des participants sont des "*non-managerial professional*" ! alors que dans la seconde, se trouve un mixte de *supervisors/ middle managers/ upper-level managers* pour Yukl et al (1995);
- selon leur nombre de subordonnés: certains n'en ont pas (la majorité des participants de Kipnis et al, 1980), les autres en ont 6 en moyenne (pour Yukl et Tracey, 1992), voire 400 employés (pour les CEOs de Kipnis et Schmidt, 1988)
- selon leur spécialité: principalement superviser la production pour certains participants (63% de ceux utilisés par Schmidt et Kipnis, 1984), des ingénieurs (Erez et Rim, 1982), des contremaîtres (supervisors: étude 1, Kipnis et Schmidt, 1988), des spécialités parfois très variées (pour Yukl et al, 1993), enfin, très variées mais correspondant à des premiers emplois de cadres (Kipnis et Schmidt, 1988, étude 2).

(4) la variété des contextes organisationnels étudiés:
- ils oscillent entre les organisations publiques et privées: organisations publiques pour Erez et Rim (1982), privées pour Yukl et Tracey (1992);
- des structures moyennes (Hirokawa et al, 1990), des petites ou grandes structures pour Yukl et Falbe (1990) (pour les participants qui sont employés !), et Yukl et al (1993/1995).

Tableau 2.10. : Choix opérés dans les recherches menées en gestion.

Seules quelques recherches portent véritablement sur des cadres en activité (Schilit, 1986; Yukl et Tracey, 1992; Schmidt et Kipnis, 1984; Kipnis et Schmidt, 1988), et une seule étude

porte spécifiquement sur les dirigeants (étude 3 de Kipnis et Schmidt (1988) qui porte sur des directeurs d'hôpitaux). Le **degré de sophistication des traitements statistiques opérés sur les données est très variable selon les recherches**, et rares sont les auteurs qui prennent en compte des exigences de nombre d'échantillons liés à certains traitements statistiques (Hellweg et al, 1990: 245). A l'instar de certains travaux menés dans les autres disciplines, plusieurs auteurs soulignent que la poursuite d'investigation dans le domaine devrait passer par des démarches d'observation in situ des stratégies d'influence. Ces incantations n'ont pour le moment pas été suivies, y compris par leurs auteurs (par exemple, Yukl et Falbe, 1990: 140).

2.2.7. Des représentations existantes aux conjectures "représentationnelles".

Cette revue des travaux interdisciplinaires sur les stratégies d'influence met en évidence la variété des perspectives élaborées jusqu'à présent. A plus d'un titre, ces travaux nous semblent pouvoir éclairer différemment les pratiques discursives des dirigeants. Il est possible de délimiter les alternatives qui s'offrent à ce stade de la recherche.

Deux formes de raisonnement sont présents dans la littérature: le premier porte sur une catégorisation des différentes stratégies d'influence. La revue précédente de ces travaux montre la diversité des typologies présentes tant en contexte organisationnel que dans les autres disciplines. Elle a mis de plus en évidence diverses logiques de recherche allant de la description et catégorisation, à l'intégration de ces stratégies dans le cadre de modèles théoriques plus élaborés. Le second raisonnement se fonde sur la dimensionnalité des stratégies d'influence. On ne trouve pas trace de ce dernier dans les recherches entreprises en contexte organisationnel, ce qui n'enlève en rien de leur intérêt, nous semble-t-il, pour l'étude des pratiques discursives des dirigeants. Le tableau 2.11. synthétise les deux principales alternatives:

Exemples de démarches envisageables	**Littérature en gestion**	**Littérature d'autres disciplines**
Visée "classificatoire"	(1) se baser sur la typologie de Yukl et al (1995)	(2) se baser sur la typologie de Falbo (1977)
Visée "théorique"	(3) se baser sur la théorie du répertoire individuel de Kipnis et Schmidt (1988)	(4) se baser sur le cadre conceptuel évolutionniste de Buss et al (1987)

Tableau 2.11: La localisation des choix possibles dans la démarche de recherche.

La première alternative dans ce cadre porte sur la visée des recherches sur lesquelles on entend s'appuyer pour élaborer nos conjectures représentationnelles. Certaines recherches s'appuient en effet un modèle théorique relatif au déterminant de mobilisation de stratégies d'influence. **Deux types de déterminants sont présents dans la littérature: ceux liés à la personne, dans le cadre d'une approche cognitive et d'une approche fondée sur les traits de personnalité.** L'approche cognitive regroupe les travaux se fondant sur les concepts de schéma (Rule et al, 1985; Berger, 1985), de répertoires (Kipnis et Schmidt, 1988), de savoirs tacites (Wagner et Sternberg, 1987) et de planification cognitive de l'action (Dillard et al, 1989). Les traits de personnalité abordés jusqu'à présent sont la *confiance en soi* (Instone et al, 1983), le *machiavélisme* (Schutz, 1993), *l'agression verbale* (Hunter et Boster, 1987). Plusieurs autres candidats ont été envisagé dans le cadre plus large de l'étude des dirigeants, et seraient susceptibles d'être mobilisables pour notre investigation (Nahavandi et Malekzadeh, 1993): le *besoin de contrôle*, le *besoin de réalisation*,... auxquels on pourrait rajouter la *complexité cognitive* (Vidaillet, 1997). **Le deuxième type de déterminant reste à un niveau (inter)individuel mais privilégie une approche plus structurelle tant sur la base des sources de pouvoir, que des rôles mis en oeuvre.** Il serait possible de même d'opérer des développements conceptuels à ces raisonnements, tant en capitalisant sur les éclaircissements théoriques opérés tant sur les sources de pouvoir (Drea et al, 1993), que sur les rôles manageriaux (Fondas et Stewart, 1992).

Compte-tenu de l'éclatement des résultats obtenus par ces diverses perspectives et de notre objet d'étude, **il ne nous a pas semblé opportun d'adopter d'emblée un positionnement théorique susceptible de privilégier l'un de ses déterminants. Nous avons préféré conserver un questionnement le plus ouvert possible quant aux déterminants de mobilisation des stratégies d'influence.** L'avantage pressenti à ce positionnement (ou absence de position théorique) est de laisser ouverte la possibilité que les pratiques discursives des dirigeants soient avant tout déterminées par leur contexte organisationnel d'occurrence (Courtright et al, 1989), voire par un contexte national propre à la France (D'iribarne, 1989) ou par l'institutionnalisation de certains *genres* de communication (Orlikovski et Yates, 1994).

Ce positionnement devrait permettre de plus de privilégier sur la base des résultats obtenus un des déterminants individuels évoqués par la littérature, c'est-à-dire principalement cognitif, lié à un trait de personnalité, aux ressources en terme de pouvoir ou fondés sur les rôles tenus. Ces résultats ne pourront cependant pas être tenus pour définitifs dans la mesure où le dispositif méthodologique n'aura pas été conçu initialement pour tester ou développer une de ses théorisations. Tout au moins pouvons-nous tenter de donner préalablement à l'investigation les conditions minimales susceptibles de justifier une inclination pour l'une d'entre elles: la primauté de l'approche cognitive ne saurait être accordée si les acteurs ne montrent ou n'indiquent explicitement que leurs pratiques sont liées à des savoirs qu'ils auraient en mémoire et qui serviraient à les guider quotidiennement (Fiske et Taylor, 1991; Walsch, 1995). Ce point permet d'ailleurs de différencier ce déterminant cognitif de ceux liés aux traits de personnalité: ceux-ci impliquent en effet une constance temporelle dans les comportements au travers de multiples situations (Conley, 1985;). Il n'y a pas de mise en oeuvre de raisonnement heuristique sur la base de savoirs en mémoire, mais une attitude stable de l'individu vis-à-vis des situations. Cette attitude différencie les approches par les traits de personnalité des deux autres perspectives présentes dans la littérature. On privilégiera des déterminants fondés sur les sources de pouvoir, si la détention des pouvoir de récompense et de coercition permet par exemple de comprendre les pratiques

discursives des dirigeants. Il faudrait toutefois pour que ce déterminant apparaisse comme le plus important que ces pratiques fassent un usage intensif des sources à la disposition du dirigeant. Dans le cas contraire existe encore une éventualité, c'est-à-dire celle qui consiste à envisager ces pratiques déterminées par les rôles manageriaux endossés par le dirigeant (Fondas et Stewart, 1992; Hales, 1986). Il conviendrait dès lors d'établir un lien entre les rôles choisis par le dirigeant et ces pratiques discursives. Enfin, **le choix de conserver un questionnement ouvert quant aux déterminants possibles des pratiques discursives nous permet aussi d'envisager la possibilité que d'autres déterminants non envisagés par la littérature soient à l'oeuvre de manière dominante.**

Ce positionnement présente néanmoins **certains inconvénients** qu'il convient d'évoquer. Le premier tient au fait que la mise à l'épreuve de ces diverses représentations s'effectue généralement par le biais de dispositifs méthodologiques spéciaux: les démarches fondées sur des tests menés sur des échantillons importants ont été jusqu'à présent prépondérants dans les recherches sur les traits de personnalité; des démarches fondées sur les méthodes de cartographie cognitive ou plus généralement d'explicitation des savoirs déclaratifs ou procéduraux (par entretien ou par la méthode de l'incident critique) sont préconisées pour mettre en évidence l'impact des déterminants cognitifs. Les investigations par le biais de questionnaires adressés à de multiples parties dominent les recherches sur les sources de pouvoir et les rôles manageriaux (Drea et al, 1993; Tsui et al, 1995). Le risque principal auquel s'expose cette recherche est donc finalement de ne pas parvenir à donner une argumentation convaincante de la prépondérance d'un ou de plusieurs de ces déterminants dans les pratiques discursives des dirigeants.

Pour éviter d'augmenter ce risque, nous avons fait le choix de nous appuyer sur les représentations descriptives existantes des stratégies d'influence à la fois sur la base de plusieurs catégories et sur la base de certaines dimensionnalités. **Nous avons d'abord privilégié les catégories existantes en gestion malgré l'existante d'autres typologies issues d'autres**

disciplines (communication, sociologie et psychologie). Malgré la moindre validité interne observée des typologies existantes en gestion, il nous a semblé important de privilégier pour notre recherche une validité externe forte avec les contextes organisationnels, quitte à envisager leur enrichissement postérieur. Il nous a semblé ensuite plus judicieux de s'appuyer sur une seule typologie plutôt que sur un assemblage conceptuel obtenu sur la base de plusieurs d'entre elles. Les développements précédents (2.2.4.) ont mis en évidence l'ancrage de ces travaux sur la représentation fournie par Kipnis et al (1980). **Nous avons cependant choisi de privilégier la typologie développée par les travaux de Yukl et al pour les raisons suivantes**:

(1) elles ont d'abord été utilisées dans des perspectives différentes selon les recherches menées par ces auteurs:

- la description en une phrase de ces stratégies servent de grille de codage pour les données recueillies par la méthode de l'incident critique (Yukl et al, 1993: 14);
- la description de ces stratégies sert de base à l'élaboration d'un questionnaire à questions ouvertes (Yukl et al, 1995: 285);
- la description de ces stratégies sous forme de plusieurs items sert de fondement à un questionnaire à questions fermées (Yukl et Tracey, 1992: 530).

Or, les auteurs ne signalent pas de difficultés de codage ou de problèmes d'interprétation de la part de leurs sujets d'étude malgré la diversité des dispositifs expérimentaux (Yukl et al, 1992). De plus, les catégories utilisées semblent relever véritablement de stratégies dont on présage qu'il existe une grande variété d'actualisations possibles (Berger, 1985). Les livres de Yukl (Yukl 1981; 1989) présentent d'ailleurs de manière plus détaillée les acceptations conférées à ces stratégies par ces auteurs. Le tableau 2.12. précise les acceptations données aux différentes stratégies d'influence.

La persuasion rationnelle: le dirigeant recourt à des arguments logiques ou mobilise des informations, faits ou justifications pour persuader la personne qu'il est important qu'elle réponde à sa requête.
La pression: le dirigeant fait référence implicitement ou explicitement à la possibilité de sanctions ou de représailles si la personne ne répond pas à sa requête.
L'appel à l'enthousiasme: le dirigeant essaie de susciter l'enthousiasme de la personne pour qu'elle souscrive à sa demande et lui montre qu'elle est capable d'y répondre.
La référence à des liens personnels : le dirigeant fait appel à des liens qu'il a avec une personne pour qu'elle réponde à sa demande (liens personnels, formation ou expérience commune...).
La consultation: le dirigeant implique la personne en lui soumettant un projet, une proposition ou une réflexion dans le but par la suite d'obtenir de cette personne qu'elle réponde à sa demande.
La Légitimité : le dirigeant essaie d'établir la légitimité de sa demande en invoquant le droit ou l'autorité de la formuler, ou en vérifiant que sa demande est conforme avec les politiques, règles, pratiques ou traditions organisationnelles.
L'échange: le dirigeant fait référence au fait qu'il est prêt à faire à la personne une faveur plus tard (notation, prise en charge de tâches,...) si celle-ci répond à sa demande.
La coalition: le dirigeant passe indirectement par une ou plusieurs personnes pour qu'une autre personne réponde à sa demande ou il fait référence au soutien d'autres personnes (supérieurs, pairs,...) dans sa démarche.
La mise en valeur : le dirigeant essaie de mettre en bonne disposition une personne, en la mettant en valeur ou en se conformant à ses opinions avant de lui faire sa requête.

Tableau 2.12.: **la typologie de stratégies d'influence utilisée**

(2) certains doutes subsistent cependant quant à la validité du découpage entre les différentes catégories (Cf. 2.2.5), dans la mesure où les seules données existantes ont été produites par Yukl et al (Hellweg et al, 1990). Certains chercheurs ont néanmoins préconisé leur emploi pour améliorer la validité convergente et discriminante des typologies existantes (Hinkin et Schriesheim, 1990: 256).

Enfin, le tableau 2.13 synthétise les résultats obtenus par les recherches de Yukl relatifs à l'usage directionnel, au séquencement et au mode d'utilisation dominants de chacune de ces stratégies d'influence. Ces résultats nous servent aussi d'hypothèses de travail.

Stratégie d'influence*	**Usage "directionnel"** de la tactique *(dominante)*	**Sequencement** *(dominante)*	**Mode d'utilisation**: *(seule ou en combinaison)*
Persuasion rationnelle	supérieurs	demande initiale	les deux
Appel à l'enthousiasme	subordonnés	pas de différence	en combinaison
Consultation	subordonnés	pas de différence	en combinaison
Mise en valeur	subordonnés et pairs	demande initiale	en combinaison
Appel à des liens personnels	pairs	demande initiale	pas de différence
Echange	subordonnés et pairs	rappel immédiat	pas de différence
Coalition	pairs et supérieurs	rappel éloigné	pas de différence
Légitimité	subordonnés et pairs	rappel immédiat	en combinaison
Pression	subordonnés	rappel éloigné	pas de différence

Tableau 2.13.: Synthèse des résultats des travaux autour de Gary Yukl.

Une des implications théoriques essentielle du modèle développé par Yukl et al, est que les cadres mobilisent des stratégies d'influence différenciées selon la nature de leur cible (pairs, supérieurs et subordonnés). Selon les postes de direction, les dirigeants sont plus ou moins exposés à certaines cibles (Fondas et Stewart, 1992), y compris les acteurs externes non pris en compte par Yukl et al. Or, ces auteurs n'ont jusqu'à présent pas cherché à s'appuyer sur les conceptualisations existantes des postes de direction pour tenter de spécifier plus précisément les contextes d'occurrence de ces stratégies. **La typologie de Stewart (1976) nous a semblé permettre de prendre en compte la variété des postes de direction**. Etablie sur la base d'un

questionnaire adressé auprès de 250 cadres dirigeants, elle distingue quatre types de poste: les **postes à dépendance multidirectionnelle** (*hub*) qui pourraient correspondre à ceux occupés par les dirigeants de Kotter (1982); les **postes à dépendance principalement de pairs** (*peer dependent*), dont les implications ont été évoquées par Kaplan (1984); les **postes à dépendance de subordonnés** (*man management*), qui ont certainement été plus étudiés par la littérature sur le leadership; enfin, les **postes à faible dépendance** (*solo*), qui ne semblent pas avoir été souvent étudiés dans la littérature. Stewart considère que chaque type peut avoir trois orientations: *interne*, pour les postes n'ayant pas de relations avec les acteurs externes; *interne/externe* pour les postes qui requièrent des contacts externes limités; enfin, *externe*, pour les postes dans lesquels les dirigeants dépendent fortement d'acteurs externes. Ainsi, pour le type à dépendance multidirectionnelle, deux profils extrêmes peuvent exister: un profil dépendant avant tout d'un éventail large d'acteurs organisationnels, et un profil dépendant d'abord d'acteurs externes, puis d'un ensemble varié d'acteurs internes.

Sur la base de la typologie de Yukl et al, et de la typologie des postes de direction donnée par Stewart, les conjectures représentationnelles peuvent s'énoncer de la façon suivante:

Conjecture représentationnelle principale (I):

Dans quelle mesure les représentations fondées sur les stratégies d'influence permettent-elles de comprendre les pratiques discursives des dirigeants ?

(1) Les stratégies d'influence permettent-elles de décrire les pratiques discursives des dirigeants ?

(2) Peut-on valider les résultats obtenus sur les stratégies d'influence quant à leur directionnalité, séquencement et mode de combinaison ?

(3) Existe-t-il des différences liées aux types de position de direction ?

(4) Existe-t-il des différences relevant de caractéristiques individuelles ?

Nous avons choisi de prendre en compte les éventuelles dimensionnalités des stratégies mobilisées par les dirigeants. Lors du travail de *déconstruction* des représentations existantes en gestion, nous avons été amené à mettre en évidence **deux dimensions** susceptibles de permettre une meilleure appréhension des stratégies (2.2.5): l'intensité de l'énergie déployée par le dirigeant pour faire apparaître à ses interlocuteurs qu'il cherche à les influencer et le degré d'explicitation de l'objectif qu'il entend poursuivre auprès d'eux[1]. Ces dimensions sont intégrées dans les conjectures représentationnelles[2]. Six dimensions ont déjà été utilisées dans les recherches menées en psychologie et communication. Celles mises en évidence par Falbo (1977), *rationnelle / irrationnelle*, et *direct/indirecte*, et par Miller et Parks (1982), *orientation vers les récompenses /*

[1] Nous distinguons ainsi les actes où le locuteur dissimule à la cible sa volonté de l'influencer de ceux où il ne s'en cache pas; la première configuration se décompose elle-même en deux types d'actes: directs, où le locuteur s'adresse en face à face à la cible mais sans montrer qu'il cherche à l'influencer; indirects, qui correspondent aux démarches de recours à d'autres personnes ou groupes. De plus, sont distingués les actes où le locuteur révèle l'objectif qu'il entend poursuivre auprès de la cible, de ceux où il ne le dévoile que partiellement ou pas du tout. Ces deux dimensions sont exploratoires et n'ont pas d'ancrage empirique (pour le moment), ni théorique.

[2] Il s'agit d'une prise de risque de notre part, à l'instar du positionnement laissé ouvert vis-à-vis des déterminants des stratégies d'influence, dans la mesure où ces dimensions n'ont pas de véritable ancrage dans les travaux existants, même si elles résultent d'une revue de la littérature. Ces dimensions résultent donc d'une construction de notre part, à la différence des autres dimensions employées par la suite.

les sanctions, et *message centré sur la personne / la cible*, nous semblent pouvoir être intégrables dans les conjectures à la différences des dimensions suggérées par Kaminiski et al (1977) et Roloff et Barnicott (1979) qui ne présentent qu'un intérêt limité pour la compréhension des pratiques organisationnelles. Le tableau 2.14. récapitule les six dimensions mobilisées dans les conjectures représentationnelles:

Dimensions	Extrêmes sur les continuum
(1) *Acte d'influence apparent / caché*	(+) le dirigeant est explicite quant à sa volonté d'influencer la cible (-) le dirigeant cache à la cible sa volonté de l'influencer
(2) *Objectif poursuivi apparent / caché*	(+) le dirigeant précise explicitement l'objectif qu'il poursuit auprès de la cible (-) le dirigeant cache tout ou partie de son objectif à la cible
(3) *Mode d'interaction rationnel / irrationnel*	(+) le dirigeant use de démarches principalement fondées sur une argumentation rationnelle (-) le dirigeant use de démarches principalement irrationnelles
(4) *Demande directe / indirecte*	(+) le dirigeant exprime une demande claire dès le début de l'interaction (-) le dirigeant exprime une demande ambiguë en fin d'interaction
(5) *Référence à des incitations explicites / implicites*	(+) le dirigeant fait référence explicitement à des incitations futures (récompense ou mesure coercitive) (-) le dirigeant ne fait pas état explicitement d'un lien avec des incitations
(6) *Message centré sur la personne / sur la cible.*	(+) le dirigeant fait référence à certains de ses attributs ou caractéristiques susceptibles d'interpeller la cible (-) le dirigeant fait référence à certains attributs ou caractéristiques de la cible susceptibles de l'interpeller

Tableau 2.14.: Les dimensions des stratégies d'influence mobilisées dans les conjectures représentationnelles.

Conjecture représentationnelle principale (II):

Dans quelle mesure les dimensions précédentes permettent-elles de comprendre les pratiques discursives des dirigeants ?

(1) Les dimensions précédentes permettent-elles de décrire les pratiques discursives des dirigeants ?

(2) Existe-t-il des différences liées aux types de position de direction ?

(3) Existe-t-il des différences relevant de caractéristiques individuelles ?

2.3. LES CONJECTURES SECONDAIRES: LES REPRESENTATIONS PRIVILEGIANT LE CONTENU OU LA FORME DES INTERACTIONS VERBALES.

Dans un souci d'élaborer plusieurs conjectures hétérogènes, les conjectures représentationnelles secondaires s'élaborent sur des représentations différentes des stratégies d'influence. Les parties précédentes ont montré que ces représentations intègrent à la fois des éléments de contenu des messages avec certains éléments de structure de l'interaction. Cette intégration ainsi que leur origine interdisciplinaire constituent à la fois la force principale de ces représentations mais pourraient s'avérer être aussi leur faiblesse si le niveau de spécification conceptuel ne correspondait pas aux processus discursifs à l'oeuvre.

Or, **la littérature issue d'autres champs peut fournir les outils conceptuels pour saisir avec plus de précision à la fois les contenus des messages et/ou la structure des interactions. Ce degré de précision supplémentaire s'obtient en fait par un ancrage disciplinaire le plus souvent unique et par une perspective plus circonscrite des interactions verbales**. Les critères de choix relatifs à l'ordonnancement de ces représentations ont été précisés dans la partie 2.1.2, et

les développements le suivent. La primauté est donnée au sein des représentations alternatives à celles fondées sur le contrôle relationnel: le lien a été plusieurs fois opérés par des travaux empiriques avec les communications des dirigeants. Ces représentations privilégient clairement la dynamique structurelle de l'interaction (Cf. 2.3.1). La persuasion rationnelle apparaissant comme la stratégie d'influence la plus utilisée en contexte organisationnel, il nous a semblé important de forger des conjectures fondées sur des représentations plus élaborées de la démarche argumentative (Cf. 2.3.2). Enfin, deux autres types de représentations sont mobilisées qui privilégient soit le contenu (Cf. 2.3.3.) des messages (la pragmatique du langage ou tout au moins les représentations utilisées en gestion de la pragmatique), soit la stratégie discursive de l'interaction (Cf. 2.3.4).

2.3.1. De l'influence aux représentations du contrôle relationnel.

Certains auteurs tentent sur la base d'un modèle théorique de rendre compte de la structure des communications entre les dirigeants (*leaders*) et leurs subordonnés. La fonctionnalité des actes de communication reste au fondement de l'utilisation de ces modèles; cette fois cependant, leur raisonnement délaisse l'influence au profit d'une focalisation sur le contrôle. Le lien entre les activités des dirigeants et leur fonction de contrôle est en effet aussi très ancien, même si peu d'investigations empiriques ont tenté de mettre à jour les pratiques discursives associées au contrôle. Quinn (1996) sur cette base, propose un modèle normatif aux dirigeants, issu des théorisations de l'éthique, susceptible d'améliorer le contrôle dans les conversations quotidiennes[1]: "*les discussions portant sur le contrôle stratégique devraient être orales (vocal), structurées autour de problématiques (issue-oriented), réciproques, rationnelles, imaginatives et honnêtes*" (p. 387). La nécessité de prendre une forme orale repose sur deux constatations: tant qu'une

[1] Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'une proposition complémentaire à celle de Ford et Ford (1995). Ces derniers recommandent de traduire les différents rôles manageriaux en terme de communication et de langage. Leurs propositions articulent ainsi le changement (organisationnel) intentionnel à partir d'un raisonnement fondé sur les conversations. La perspective offerte par Quinn (1996) diffère cependant dans la mesure où elle ne se fonde que sur un seul type de conversation, initialement à visée éthique.

explication relative à la performance n'est pas articulée oralement, elle n'a pas d'impact sur l'agenda stratégique; de plus, comme les plans stratégiques sont des simplifications et des idéalisations, les conversations permettent de leur donner corps en en donnant des traductions plus riches et concrètes (p. 388).

Cette proposition demeure cependant isolée. Car, les auteurs privilégient les apports des sciences du langage. Le langage y est souvent présenté en effet comme un *marqueur* des relations sociales (Drake et Moberg, 1986: 574), et certains auteurs proposent de distinguer le "langage du pouvoir" d'un langage composé de formes linguistiques faibles (*powerful /powerless linguistic forms*). Dans une revue de la littérature consacrée à ce sujet, Ng (1990) souligne cependant que des formes plus "masquées" tendent à être utilisées: les formes déclaratives passives (disparition du locuteur, remplacement de la seconde par la troisième personne, utilisation d'un mode déclaratif passif), la nominalisation syntactique, la pluralisation (par exemple, les autorités compétentes), etc.... En outre, le recours à une syntaxe formelle, à des référents indirects et l'utilisation de l'impératif sont des formes d'exercice du pouvoir qui restent polies. De nombreux travaux entrepris dans le domaine de la linguistique témoignent de la vitalité de ces représentations (Kerbrat-Orecchioni, 1995).

La première investigation empirique menée en gestion se fonde cependant sur un cadre théorique plus limité (Gronn, 1983), mais sert de point de départ aux travaux usant de la théorie du contrôle relationnel (Cf. schéma 2.3.). Le cadre théorique sur lequel se base Gronn, est surtout issu de l'éthnométhodologie et en particulier des travaux de Goffman, dont il reprend une typologie destinée à saisir les enchaînements réalisés par les interactants mais aussi une réflexion sur le place du "nous" dans les interactions quotidiennes. Ses travaux le conduisent à distinguer deux niveaux de contrôle à l'oeuvre dans les interactions entre un proviseur et ses subordonnés: le langage du contrôle et le langage à propos du contrôle (*talk of control and talk about control)* (p.12). Les interactions observées montrent que fréquemment le proviseur est amené à la fois à

discuter de son autorité (ce qui correspond d'ailleurs à la démarche de légitimité au sein de la représentation des stratégies d'influence de Yukl et al), et à en user pour contrôler les actions entreprises. Pour mettre en évidence ces processus, Gronn se fonde sur les travaux de Goffman (1976) pour élaborer six catégories d'actions discursives (*talk to / talk at / talk with / talk over / talk instead of / talk again / talk for*) (p.12). Ses résultats montrent que non seulement les proviseurs (*administrators*) passent la plupart de leur temps à parler, et que ce temps accomplit le travail d'administration, mais **ces échanges servent à alternativement restreindre et relâcher le contrôle administratif** (p. 20).

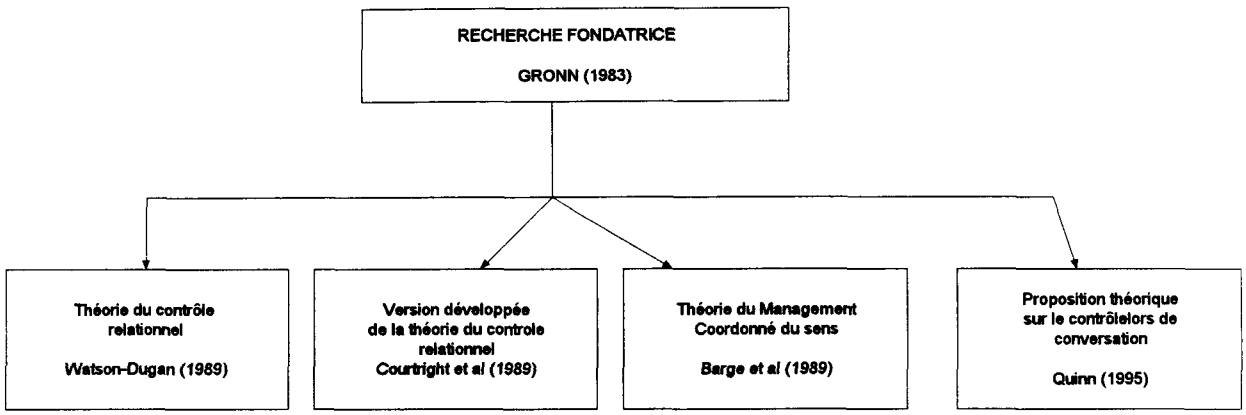

Schéma 2.3.: Généalogie des représentations du contrôle relationnel.

Les investigations empiriques suivantes renouvellent cette approche sur la base de modèles théoriques plus restreints, liés à l'approche conversationnelle[1] (l'approche de Gronn étant avant tout exploratoire). Les travaux de Watson (1982; Watson-Dugan, 1989) se fondent indirectement sur les travaux de Bateson (Cf. tableau 2.15). La théorie du contrôle relationnel se fonde sur les actes de communication qui indiquent le droit de diriger, de structurer ou de dominer un système interpersonnel de communication. Or, Bateson propose une conceptualisation de la

[1] L'approche conversationnelle est présentée dans cette littérature comme prenant comme objet d'analyse les tours de parole, les interruptions, les recouvrements de parole, les changements de sujets et enfin, les questions et réponses. L'approche des interactions porterait sur l'analyse des messages produits au sein des interactions. Les opérationnalisations de ces approches données par les chercheurs en gestion rendent cependant les frontières de ces deux approches plus "floues"...

communication relationnelle qui est fonction de tentatives d'être dominant (*attempts to be dominant, one-up*), d'être soumis (*attempts to be submissive, one-down*), et enfin de favoriser l'équivalence (*one-across*). Deux autres cas de figure sont ajoutées à ceux proposées par Bateson qui visent à nuancer la force possible des tentatives: la structuration et la déférence. Ces diverses tentatives forment des catégories exhaustives dont la validité est notée par l'auteur.

Types d'actes	Traductions en terme de message
Domination (*dominance*)	Tentative de contraindre les options comportementales des autres ex: changement abrupt de sujet, disqualifier d'office un commentaire, mettre en doute une idée ou la personne, ne pas accorder son soutien....
Structuration (*structuring*)	Tentative de restreindre les options des autres mais en en laissant certaines ouvertes comme celle de refuser ex: donner une réponse ferme à une demande d'avis, faire part de son désaccord, se justifier...
Equivalence	Tentative d'identification mutuelle. Un mode interactif qui n'essaie pas de contrôler le cours de l'interaction ex: se répéter, reformuler, exprimer sa compréhension, donner un accord conditionnel...
Déférence (*deference*)	Volonté d'abandonner certaines options aux autres tout en conservant un choix d'options ex: accord simple, recherche d'information ou d'opinions
Soumission (*submissiveness*)	Volonté d'abandonner les options aux autres en ne conservant qu'un choix limité ex: donner un soutien personnel, reprendre les mêmes idées

Tableau 2.15.: la théorie du contrôle relationnel utilisée par Watson (1982; 1989).

La structure de l'interaction peut prendre trois formes, si l'on se base sur un échange entre deux personnes (le *leader* et un subordonné). La première est celle des interactions symétriques: compétitives (une tentative de domination suivie par une autre tentative de domination), ou équivalentes (tentative d'identification mutuelle conjointe). Ces interactions ressemblent à celles observées par Gronn (1983) entre un proviseur et un de ses subordonnés. La seconde concerne les interactions complémentaires: tentative de domination suivie par volonté de soumission ou l'inverse. Elles sont finalement la traduction d'une maximisation des différences de pouvoir entre les individus. Enfin, les interactions transitoires (*transitory*) sont formées d'un message d'équivalence (tentative de domination et message d'équivalence par exemple).

Sur cette base, les résultats de Watson (1982) indiquent que les membres d'une dyade (*leader*-subordonné) accomplissent des fonctions différentes et produisent des réponse différentes selon leur rôle. Quant un dirigeant (*leader*) opère une tentative de domination, le subordonné est le plus souvent susceptible d'y répondre par la soumission, ce qui montre sa volonté de s'en remettre au dirigeant pour la suite de l'interaction. A l'inverse, quand un subordonné met en oeuvre une tentative de domination, le dirigeant est susceptible de produire une interaction symétrique (de résistance) qui vise à entrer en compétition pour le contrôle de l'interaction. Les dirigeants mettent en oeuvre plus de manoeuvres de contrôle que les subordonnés. Ces différences permettent selon l'auteur de distinguer le plus nettement les rôles de dirigeant et de subordonné.

Dans une investigation complémentaire, fondée sur les mêmes catégories, mais portant sur les entretiens d'évaluation de la performance, Watson-Dugan (1989) met en évidence que la nature de l'attribution en termes de responsabilité imputée au subordonné relative aux résultats obtenus, que le dirigeant a en tête avant l'interaction, influe sur le niveau de domination mis en oeuvre par les dirigeants. Le niveau le plus élevé est atteint lorsque le dirigeant attribue des mauvais résultats aux capacités du subordonné; ces tentatives ne se traduisent d'ailleurs pas par un changement d'attribution à l'issue de l'entretien. Lorsque l'attribution porte sur l'effort accompli, l'interaction

tend à être symétrique équivalente, ce qui favorise l'échange d'information selon l'auteur, et débouche le plus souvent sur des perspectives plus favorables pour le subordonné. Fairhurst et al (1987) sur la même base conceptuelle, montrent que les tentatives de domination de la part des dirigeants sont corrélées avec des évaluations de la performance des subordonnés faibles, une impression de ne pas bien comprendre le comportement des subordonnés, et une envie plus forte de participer aux prises de décision de la part des subordonnés. Ces auteurs soulignent cependant que leurs résultats sont produits dans des contextes spécifiques (l'entretien d'évaluation), expérimentaux, et qu'une investigation comme celle de Gronn (1983) en contexte naturel devrait être menée avec profit (Watson-Dugan, 1989: 109).

Ces recommandations n'ont pas été suivies par les autres investigations empiriques, qui ont privilégiées l'emploi de cadres théoriques connexes, qui présentent des points communs avec les analyses conversationnelles. Courtright et al (1989) se basent sur un modèle du contrôle relationnel par la communication développé par Rogers et ses collègues. Deux dimensions sont prises en compte: la *forme grammaticale* du message qui recouvre les assertions, les questions, les débats (*talkover)* réussis, les débats (*talkover)* avortés, et les assertions incomplètes (*incomplete statements*); la *forme de la réponse* distingue le refus de soutien (*non-support*), les extensions, les réponses, les instructions, les ordres, les disqualifications (*disconfirmation*), les changements de sujets, et les *self-direction.* Grâce à cette distinction, les auteurs montrent que le mode d'organisation, sous forme hiérarchique ou par *équipe autonome* (*self-managing teams*) a un impact sur ces deux dimensions: dans la structure organique, les conversations sont le lieu d'une grande variété de combinaisons de questions-réponses, sont plus élaborées, et les dirigeants n'usent pas d'ordres; dans la structure mécaniste, les échanges sont compétitifs, et les interactions sont caractérisées par une grande occurrence d'interruptions et de déclarations de refus de soutien.

Barge et al (1989) tentent de rapprocher ce raisonnement fondé sur le contrôle relationnel avec le sens donné à l'interaction. Ils reposent leur investigation sur la théorie du management

coordonné du sens (*Coordinated Management of Meaning*) qui distingue sept formes de conversation (Cf. tableau 2.16.). Leurs résultats indiquent que les conversations les plus efficaces des dirigeants reposent sur des épisodes de conversation coordonnée, de spirales positives, de rituels pour la forme et à valeur expressive; celles les moins efficaces sont caractérisées par des épisodes énigmatiques et des structures répétitives non désirées. Les auteurs admettent toutefois que l'efficacité des conversations coordonnées n'est pas surprenante, mais soulignent que leurs résultats fournissent une (première) preuve que la manière dont les dirigeants structurent les conversations constitue un élément important de leur évaluation par les subordonnés.

Formes	Caractéristiques
Les structures répétitives non désirées *(unwanted repetitive patterns)*	des forces importantes poussent les individus au conflit à leur insu
Les épisodes énigmatiques *(enigmatic episodes)*	les individus ont conscience que des structures sont en place mais ne savent pas comment les interpréter, ni comment ordonner leur messages
Les spirales positives *(positive spirals)*	ce sont des séquences d'actes dans lesquels chaque message d'un acteur produit une réponse plus extrême et désirable par l'autre (comme la séduction mutuelle)
Les séquences aliénantes *(alienating sequences)*	les individus ont conscience de ce qui arrive et participent pleinement, mais ils perçoivent que leurs actions entrent en contradiction avec leur image de soi
Les rituels pour la forme *(perfunctory rituals)*	ce sont des épisodes durant lesquels les règles qui régissent le séquence des actions laissent peu de marge de manoeuvre aux individus, et la séquence totale offre peu de sens en soi à la personne.
Les rituels à valeur expressive *(value expressive rituals)*	ils sont similaires aux cérémonies religieuses dans la mesure où ils sont appris sous forme de scripts par les participants, leur exécution étant fortement chargée de sens et significative pour ceux-ci
Les conversations coordonnées *(coordinated conversation)*	elles surviennent lorsque les participants sont à même de reconnaître le schéma conversationnel d'ensemble et d'ordonner leurs actions pour atteindre les objectifs désirés.

Tableau 2.16.: Les formes conversationnelles selon la théorie du management coordonné du sens selon Barge et al (1989).

Les critiques à l'égard de ces représentations portent principalement sur la simplicité du modèle sous-jacent (Courtright et al, 1989: 799). Plus fondamentalement, Clegg (1987: 64) conteste la valeur ajoutée apportée par ces représentations, qui selon lui ne font que découvrir au prix d'efforts importants (les dispositifs méthodologiques sont souvent fort lourds) ce qui est immédiatement visible dans les contextes organisationnels. Sa critique demeure toutefois antérieure aux travaux les plus importants dans ce domaine qui ont enrichi les propositions initiales

(Barge et al, 1989; Courtright et al, 1989; Watson-Dugan, 1989). Leur objet d'étude reste cependant confiné aux relations dirigeant-subordonné, et le plus souvent à un moment particulier dans la vie des organisations, lors de l'entretien d'évaluation de la performance. Ces points nous semblent constituer les inconvénients les plus immédiats des représentations fondées sur le contrôle relationnel pour étudier les pratiques (quotidiennes) discursives des dirigeants. Il s'avère en effet difficile de simplement extrapoler les résultats obtenus à la fois aux relations entretenues par les dirigeants avec d'autres catégories d'acteurs, comme les pairs ou les acteurs externes à l'organisation, ainsi qu'à leurs activités quotidiennes .

Il faut en outre souligner que les résultats résultent de l'étude de dyade; or les travaux sur les activités quotidiennes des dirigeants mettent en évidence des interactions avec un plus grand nombre de participants tant lors de réunions programmées ou improvisées, que lors des visites des dirigeants. En résumé, **des interrogations subsistent quant à l'emploi de ces représentations pour étudier les pratiques discursives des dirigeants à trois niveaux**: (1) peut-on retrouver ces structures auprès d'autres types d'acteurs (supérieurs, pairs et acteurs externes) ? (2) peut-on confirmer ces résultats quels que soient les subordonnés et dans le cadre des actions quotidiennes ? (3) ces structures apparaissent-elles aussi dans le cadre d'interactions avec un plus grand nombre de participants ?

Car, sinon, les auteurs soutiennent que les structures émergentes constituent le critère différenciateur le plus important des pratiques des dirigeants par rapport à leurs subordonnés; la simplicité du modèle nous semble se prêter de plus à une démarche d'observation in situ, ce que permettent difficilement les investigations les plus récentes, qui se fondent sur des dispositifs méthodologiques plus contrôlés (expérimentaux) pour Watson-Dugan (1989) et Courtright et al (1989), se fondant de plus, dans ce cadre, sur une auto-analyse de la part des participants (Barge et al, 1989). Cette dernière représentation paraît plus difficilement mobilisable dans un contexte

moins contrôlé[1]. Les choix relatifs à la mobilisation de ces représentations sous forme de conjectures alternatives sont présentés dans la partie 2.3.5.

2.3.2. De la persuasion rationnelle aux formes argumentatives.

Au sein des représentations fondées sur les stratégies d'influence en gestion, la persuasion rationnelle dispose d'une place de choix (Hinkin et Schriesheim, 1990: 235), même si elle fait l'objet de conceptualisations variées selon les auteurs: les résultats montrent que les dirigeants en usent fréquemment, et qu'elle se range dans les stratégies les plus efficaces à leur disposition. La place accordée à cette stratégie dans les représentations issues d'autres disciplines est cependant plus limitée, ce qui peut expliquer le faible intérêt exprimé par les chercheurs en psychologie et en communication pour tenter d'en améliorer les conceptualisations existantes; cet état des lieux s'avère particulièrement problématique pour les recherches menées en communication, dans la mesure où les chercheurs y sont sensibilisés aux théories de l'argumentation existante. Or, à part Schenck-Hamlin et al (1982: 96), qui recommandent le recours aux travaux de Toulmin (1958) pour faire avancer les représentations existantes, les autres auteurs n'établissent pas de liens entre les deux littératures.

Un constat similaire peut être dressé à partir des outils existants d'aide à la décision destinés aux dirigeants. De nombreux modèles, visant à améliorer la prise de décision, inscrivent une phase de délibération, les acteurs étant invités à confronter leur position par rapport à certaines décisions et à en débattre (Desreumaux, 1993, p.48-73). Ces phases de délibération seraient censées mieux respecter la complexité inhérente aux décisions stratégiques. Plusieurs méthodes ont d'ailleurs été mises au point pour faciliter la délibération entre acteurs autour de la

---

[1] Nos craintes portent en fait sur deux éléments: le nombre de catégories utilisées et nous reviendrons sur ce point dans les développements consacrés à la construction de la représentation (Chapitre 3); le fait que l'on traite d'intentions, ce qui nécessite d'avoir accès aux intentions des acteurs. Certains chercheurs (C.f. 2.3.3) estiment cependant qu'il est possible par l'observation d'inférer les intentions (communicatives) à l'oeuvre (Gioia et al, 1989).

prise de décision stratégique: Stradin ou stratégie dynamique inter-relationnelle (Bergadaà et Thiétart, 1989), la démarche dialectique (Mitroff et Emshoff, 1979), la méthode de l'avocat du diable (Mitroff et Mason, 1980), la démarche d'explicitation des hypothèses cognitives (Dutton et al, 1983) et la démarche de formalisation de l'argumentation (Mitroff et al, 1982). Or, paradoxalement, si la littérature tend à assimiler le travail décisionnel des dirigeants à un travail argumentatif (Déry, 1990), il n'existe pas de recherches portant explicitement sur les pratiques argumentatives de ceux-ci. Certains auteurs tentent cependant d'assimiler ces pratiques avec les démarches de création de sens (Watson, 1995; Lamoche, 1995): les modèles théoriques sous-jacents à leurs démarches ne sont toutefois pas issus des théories de l'argumentation.

Les propositions théoriques ainsi que les (rares) investigations empiriques menées tendent à se fonder sur deux cadres théoriques classiques en théorie de l'argumentation. Déry (1990) recommande ainsi l'emploi des travaux de Perelman et Olbrechts-Tyteca (1992) pour élaborer une formation d'initiation à la rhétorique au sein des cursus de gestion. Cinq types d'arguments peuvent être distingués: *les arguments d'autorité, les arguments formels, les arguments quasi-formels, les arguments fondés sur la constitution du réel, et enfin, les arguments qui fondent la constitution du réel* (selon la terminologie introduite par Déry). Cette représentation n'a pour le moment pas été mobilisée dans un cadre organisationnel. Son mode de production n'a d'ailleurs pas attiré l'attention des auteurs qui encouragent son utilisation (Huff, 1983); en effet, Perelman a dégagé ces différentes catégories d'arguments de façon purement empirique, à partir d'observations sur les divers types de discours: éthique, politique, littéraire: "*Nous chercherons à construire [la théorie de l'argumentation ou la nouvelle rhétorique] en analysant les moyens de preuve dont se servent les sciences humaines, le droit et la philosophie: nous examinerons des argumentations présentées par des publicistes dans leurs journaux, par des politiciens dans leurs discours, par des avocats dans leurs plaidoiries, par des juges dans leurs attendus, par des philosophes dans leurs traités*" (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1970: 13). Cette représentation est donc intéressante à la fois dans son contenu (elle fournit une typologie de types d'argument) mais aussi pour la

perspective qui a présidée à son élaboration et qui pourrait servir de cadre à une approche exploratoire des arguments mobilisés par les dirigeants.

La littérature a surtout privilégié pour le moment les travaux de Toulmin (1958) et notamment sa conceptualisation du *schéma argumentatif (layout)*. Celui-ci est constitué par trois termes : la donnée (*data*), la loi de passage (*warrant*) et la conclusion (*claim*). La loi de passage est en quelque sorte une "licence d'inférer" de la donnée à la conclusion. Le modèle de Toulmin est d'abord justificatif. Il s'agit de caractériser la technique par laquelle un locuteur apporte une justification à une assertion qu'il avait avancée, et qui se trouve mise en doute par son interlocuteur. Cette caractéristique n'a pourtant pas été reprise par les investigations empiriques en gestion qui s'appuient principalement sur le schéma argumentatif de Toulmin pour procéder à des analyses de discours (Huff, 1990; Weick et Browning, 1986). Les travaux menés dans la lignée de Toulmin n'ont pas été mobilisés dans le cadre de ces travaux. Or, Ehninger et Brockriede (1960), par exemple, ont appliqué les idées de Toulmin à l'analyse de l'argumentation à l'oeuvre dans le discours quotidien. Prenant comme une donnée l'existence de preuves rhétoriques, ils montrent notamment qu'elles peuvent être reformulées comme des "*lois de passage*", et qu'on peut les recomposer dans une typologie. Toulmin liait ces lois à un domaine de spécialité; Ehninger et Brockriede montrent qu'en fait, elles fondent les "*types de preuves*" et qu'elles sont liées aux formes générales de l'argumentation. Ils distinguent ainsi trois types d'argumentations avec six subdivisions pour le premier type (Cf. Tableau 2.17.).

Types d'argumentation	Subdivisions
Argumentations fondées sur la structure du réel	par la cause
	par le signe
	fondées sur une généralisation
	fondées sur le parallélisme des situations
	fondées sur une analogie
	fondées sur une classification
Argumentations d'autorité	aucune
Argumentations tirés des motifs et désirs d'une personne	aucune

Tableau 2.17.: Les formes de l'argumentation selon Ehninger et Brockriede (1960).

Cette typologie n'a donc pour le moment pas été utilisée lors des investigations empiriques; si des similitudes avec les types d'argument de Perelman et Olbrechts-Tyteca (1970) apparaissent, l'origine et la fonction de ces représentations diffèrent toutefois. Alors que les types d'argument de ces derniers auteurs ont été critiqués pour leur manque de systématicité et l'obscurité de certains exemples, les formes d'argumentation proposées par Ehninger et Brockriede (1960) nous semblent pouvoir fonder une grille de lecture intelligible des arguments développés par les dirigeants.

Ces deux modèles théoriques classiques se fondent toutefois sur une même conception de l'argumentation, comme un processus qui consiste à mobiliser des arguments. C'est aussi sur cette conception que se fondent les travaux empiriques menés dans le domaine de la négociation. L'opérationnalisation la plus restreinte est donnée par Pruitt (1983: 170) qui définit l'argumentation comme le comportement qui consiste à convaincre l'autre partie qu'il est dans son intérêt de faire des concessions. De même, Bacharach et Lawler (1981) considèrent l'argumentation comme un processus qui consiste à donner des raisons. Leur modèle renvoie à une conception mécaniste et linéaire des processus d'argumentation au sein des organisations: ils conçoivent en effet à la fois que les formes et les fonctions de l'argumentation demeurent constantes lors des processus de négociation. Ce modèle est remis en cause par une investigation empirique menée par Putman et Geist (1985): ces auteurs mettent en évidence sur la base du

schéma argumentatif de Toulmin qu'à la fois les donnés, les lois de passage et les conclusions évoluent au cours des processus de négociation.

Dans une perspective voisine, Bies (1989) étudie les justifications (*accounts*) données par des dirigeants (*managers*) à leurs subordonnés relativement aux décisions prises. Les justifications dans ce cadre ont pour fonction d'éviter qu'un conflit ne prenne corps à l'issue de ces décisions. Ses résultats montrent que leur efficacité dépend du moment de leur présentation (*timing of delivery*), de la pertinence perçue de ces justifications, et enfin de la sincérité perçue du dirigeant. Son apport le plus important se situe dans la distinction qu'il opère entre trois types de justifications: *causales*, lorsque qu'il s'agit d'explications ou d'excuses qui essaient de réduire sa responsabilité dans l'occurrence d'un événement indésirable; les justifications *référentielles* essaient de changer la structuration des conséquences grâce au recours à trois types de référents: sociaux (d'autres personnes n'ont pas obtenu gain de cause non plus), temporels (des conséquences favorables vont survenir plus tard) et motivationnels (le dirigeant dans ce cas essaie de faire changer les représentations du subordonné relatives à ses propres alternatives). Enfin, les justifications *idéologiques* font appel à des valeurs partagées, des systèmes de croyance communs ou des objectifs similaires. Bies (1989) suggère de prendre en compte la dynamique conjointe des justifications avancées par les dirigeants et les subordonnés. Le champ opératoire défini par l'auteur de ces pratiques reste toutefois très limité, même s'il s'agit vraisemblablement d'une phase délicate à mener par les dirigeants: il est nécessaire en effet que les décisions aient des conséquences négatives pour les subordonnés, pour que le dirigeant les formule. Bies ne prend en compte de plus que les interactions dirigeant-subordonné à l'exclusion des autres catégories d'acteurs. Enfin, on peut douter qu'une seule justification suffise dans la plupart des cas. Cette représentation risque cependant d'être extensive à d'autres champs que celui identifié par l'auteur.

2.3.3. Les représentations relatives à la pragmatique du langage.

Dans le cadre des investigations portant sur le contenu des messages produits par les dirigeants, certains auteurs ont préconisé l'importation de concepts issus de la pragmatique du langage. La terminologie employée s'avère relativement trompeuse dans la plupart des cas, dans la mesure où pratiquement tous les auteurs se basent sur les travaux d'Austin (1962). Or, Latraverse (1987: 27) dans son historique de la pragmatique du langage, montre que ces travaux peuvent se ranger dans le cadre des "*sources de l'intuition*" pragmatique (p. 32), les travaux fondant réellement ce champ n'apparaissant que par la suite. Cet historique est "gommé" dans les travaux (sauf Girin, 1990; Louart, 1990) menés en gestion[1] (Chanlat et al, 1990; Drake et Moberg, 1986; Sullivan, 1988; Moch et Huff, 1983), au profit du seul emploi d'une typologie qui consiste le plus souvent à distinguer *l'acte de locution* (la production de sons appartenant à un vocabulaire et à une grammaire, et auxquels sont rattachés un "sens" et une "référence", c'est-à-dire une signification), *l'acte d'illocution* (produit en disant quelque chose, et consistant à rendre manifeste comment les paroles doivent être comprises en ce moment - les mêmes paroles pouvant être comprises soit comme un conseil, soit comme un commandement, etc...); et *l'acte de perlocution* (produit par le fait de dire quelque chose, c'est-à-dire que l'acte donne lieu à des effets - ou des conséquences - chez les autres ou pour soi)[2].

Plusieurs types de liens ont été avancés dans la littérature principalement sous forme de propositions théoriques. La proposition la plus "opératoire" est celle de Sullivan (1988), qui propose de rapprocher les types d'actes d'Austin avec les théories de la motivation, qui ont selon

---

[1] Il est d'ailleurs étonnant que Donnellon (1986) dans sa revue des cadres théoriques existants ne cite même pas les travaux de Austin. Elle se contente de signaler l'existence de la pragmatique et d'attirer l'attention sur les controverses à l'oeuvre.

[2] Parfois, la "*typologie*" est restreinte au profit de tentatives d'opérationnalisation plus "avancées": "*Dire, explique le philosophe d'Oxford J.L. Austin, n'est pas toujours ni nécessairement affirmer. C'est aussi faire en disant (ce qu'il appelle l'acte illocutoire) ou faire par le fait de dire (acte performatif). Certaines énonciations ne constatent rien mais font quelque chose. Elles sont en elles-mêmes des actes. Austin en propose la liste (non exhaustive) suivante: poser une question, donner un ordre, promettre, décrire, s'excuser, remercier, critiquer, accuser, féliciter, suggérer, menacer, supplier, défier, autoriser*" (Chanlat et al, 1990: note 6, p 138).

lui jusqu'à présent privilégié un usage "perlocutoire" du langage[1]. Or, selon Sullivan, l'usage de métaphores et de rapports informels de la part des dirigeants correspondent à des actes locutoires; les actes illocutoires sont présents lorsqu'une communication est établie avec un subordonné sans avoir de fonction précise; enfin, les actes perlocutoires visent à réduire l'incertitude ressentie par les subordonnés. Plusieurs hypothèses sont avancées sur la base de ce modèle: (1) quand les trois types d'actes convergent (*mutually supportive*), la motivation sera plus forte; (2) l'usage d'actes perlocutoires seul a un impact inférieur sur la motivation qu'un recours coordonné aux trois types d'actes; (3) les actes illocutoires qui font état de considération et d'empathie inspireront une relation dirigeant-subordonné basé sur la confiance et une impression d'avoir de la valeur pour le subordonné (la motivation s'améliorera). Ces hypothèses n'ont pas été testées empiriquement pour le moment.

L'usage le plus "original" des actes de langage d'Austin est opéré par Moch et Huff (1983), qui essaient de mettre en évidence l'exercice du pouvoir au quotidien dans une organisation. Ils sont conduits à distinguer quatre types d'actes (p. 297): l'acte locutoire qui est la verbalisation (*the act of verbalizing*), l'acte illocutoire (acte non linguistique qui véhicule du sens, souvent utilisé en conjonction avec un acte locutoire), *l'intention perlocutoire* (ce que le locuteur essaie de faire par la parole) et la *réponse perlocutoire* (l'interprétation donnée par l'auditeur de l'intention perlocutoire). Selon ces auteurs, un problème de communication survient lorqu'un écart apparaît entre l'intention perlocutoire et la réponse perlocutoire. Par contre, un acte est susceptible de provoquer les réponses voulues lorsque quatre éléments sont présents: (1) une procédure conventionnelle (rituel), (2) des personnes et des circonstances particulières, (3) une interprétation (*performance*) correcte par tous, et enfin, une interprétation complétée jusqu'à sa fin par tous (p. 300). Lorsqu'un seul de ces éléments fait défaut, la réalité désirée ne prend pas forme. Les résultats obtenus sur une étude de cas ne font cependant pas progresser la connaissance des

[1] L'auteur privilégie une autre fonctionnalité des communications manageriales. Sa conception est tout aussi exclusive que celle se fondant sur le changement ou l'influence.

spécificités des actes manageriaux: la latitude prise par les auteurs dans leur lecture des travaux de Austin se retrouve aussi au niveau de l'interprétation de leurs données. La problématique ainsi que le choix de se tourner vers les travaux en pragmatique constituent cependant les apports principaux de cette recherche.

Car si les travaux d'Austin sont souvent cités, les auteurs opèrent toutefois des aménagements conceptuels: par exemple Gronn (1983) propose d'essayer de mettre en évidence les circonstances qui permettent aux actes (de langage) d'effectuer le "travail administratif"; il suggère de recourir à Austin pour montrer comment ces actes sont des ressources à la disposition des proviseurs pour faire agir les autres acteurs. Borzeix (1987: 166) reprend plus la perspective initiée par Austin, que son contenu pour étudier les manifestations langagières du droit d'expression au sein des entreprises. Drake et Moberg (1986: 581) suggèrent de mobiliser Austin (et Grice) pour améliorer notre compréhension des processus d'attribution au sein des organisations. Huff (1990: 22) en suggèrent l'emploi dans les méthodes d'analyse des discours des dirigeants, afin de mettre en évidence un lien entre ces actes et certains comportements organisationnels. Ces trois propositions de liens théoriques ne semblent cependant guère convaincantes compte-tenu à la fois du contexte de production et du sens qu'Austin a conféré à ces travaux.

Les investigations empiriques autour de Sims (Sims et Manz (1984), Gioia et Sims (1986), Gioai et al (1989)) reposent de même sur des liens théoriques relativement fragiles. Le premier travail porte explicitement sur le contenu des communications au sein des dyades dirigeant-subordonné lors des entretiens d'évaluation. Cet ancrage "contextuel" est préservé dans les travaux suivants, tout en élargissant progressivement la base des cadres théoriques mobilisés. L'impact de Donnellon est visible dés la seconde recherche au profit du traitement des données, et dans Gioia et al (1989) permet de comprendre pourquoi les auteurs ancrent leur recherche sur la base des actes de langage et des scripts. L'auteur de référence est alors Searle (1969) et non pas Austin.

L'inscription des travaux de Searle au sein de l'investigation de Gioia et al (1989) est toutefois difficile à comprendre: si Gioia et Sims (1986) avaient développé un système de catégorisation du *comportement verbal organisationnel* (*Organizational Verbal Behavior (OVB)*) sur la base de plusieurs théories issues de la psychologie, Gioia et al (1989) expliquent que leur raisonnement se fonde (dorénavant) sur la théorie des actes de langage de Searle, dont ils ne reprennent pas la typologie (des actes) mais plus la conceptualisation : "*un morceau ou un bloc de mots provenant d'un des locuteurs*" (p. 511). L'apport de Searle à ces travaux reste limité comme semble en témoigner le fait que les auteurs, tout en procédant cette fois inductivement et par itération, pour identifier les catégories d'actes, (re)trouvent des catégories similaires à leurs premières investigations.

Malgré les difficultés rencontrées par ces différents auteurs pour intégrer "correctement" ou "pleinement" des concepts issus de la pragmatique du langage, deux propositions théoriques nous semblent relever véritablement le défi d'articuler des contributions issues de la philosophie du langage à des comportements organisationnels. La première est celle de Girin (1982; 1990 a et b; 1992) qui correspond à une tentative d'articuler le langage et l'activité sociale au sein d'une même problématique. Cette réflexion ne peut être menée selon l'auteur "*qu'à condition de ne pas se limiter étroitement à la question de la transmission de contenus informatifs*" (1982: 1562), c'est-à-dire à la conception du "langage véhicule" (Cf. 1.4.1). L'auteur effectue une revue importante des différents travaux menés dans le cadre de la pragmatique et de disciplines connexes[1] (Cf. 2.1.3) en en mettant en évidence les étapes clés. L'articulation proposée se fonde toutefois sur une conceptualisation de la *situation de gestion*: "*une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe*" (Girin, 1990: 143). Les contextes

[1] Il considère à l'instar de Latraverse (1987) que les travaux d'Austin "*ont marqué l'un des principaux points de départ d'un vaste ensemble de recherches sur le langage en actes - par opposition (dans une certaine mesure) à la recherche sur la langue, domaine traditionnel de la linguistique - plus ou moins constituées en une discipline que l'on désigne volontiers sous le nom de "pragmatique"*" (Girin, 1982: 1562).

organisationnels se rangent évidemment parmi les contextes les plus importants pour analyser une situation de gestion, contextes qui représentent selon l'auteur des "*principes d'interprétation pour des événements, actes ou messages qui, sans eux, seraient ambigus ou dépourvus de sens*" (1990: 158). Or, dans sa tentative d'élucidation théorique préalable, Girin (1982) estime qu'il serait possible de distinguer quatre (sous)contextes (*les champs*) susceptible de former les contextes organisationnels: *champ de l'autorité*, *champ de l'appartenance*, *champ de la rationalité* et enfin, *champ des rapports sociaux* (1581-1585). L'articulation d'ensemble peut être résumée de la façon suivante: les paroles échangées prennent un sens complet (et peuvent avoir valeur d'acte) par rapport aux quatre champs précédemment identifiés (au moins, d'autres peuvent exister ou sont à découvrir[1]) qui sont présents dans les contextes organisationnels, contextes importants pour analyser les situations de gestion[2].

Dans le cadre de l'analyse de plusieurs échanges au sein d'un groupe de travail de cadres, l'auteur met en évidence que des changements de contexte surviennent lorsqu'un des participants désigne un autre champ sémantique susceptible de donner un sens nouveau au dialogue. Si l'ensemble des champs est toujours accessible aux participants, ceux-ci ne les exploitent pas forcément tous: la teneur des interventions en entreprise revient dès lors à faciliter les changements de contexte par les participants. Les investigations empiriques liées à ce cadre semblent cependant se limiter à celles menées par l'auteur. De plus, il apparaît très difficile de ne retenir qu'une partie de cette représentation complexe du langage en actes, sans lui enlever sa solidité d'ensemble.

---

[1] "*L'inventaire que nous allons proposer possède un certain degré d'arbitraire, et demanderait à être revu en fonction d'observations empiriques orientées spécifiquement dans cette direction*" (Girin, 1982: 1581).

[2] La théorisation d'ensemble s'est depuis complexifiée avec l'introduction du concept d'agencement organisationnel: "*l'agencement organisationnel est un composite, c'est-à-dire un ensemble d'éléments hétérogènes reliés entre eux: hommes, bâtiments, téléphones, ordinateurs, documents, machines et objets de toutes sortes*" (Girin, 1995: 270). La place du langage dans ces agencements demeure centrale notamment dans la description de son activité: "*Dans un sens (réaliser une description), on peut dire que l'on a affaire à une tâche d'explicitation, ou de* ***mise en mots****, dans l'autre (transformer une description en activité) à* ***une mise en actes****. Le degré de difficulté de la mise en acte d'une description est l'un des meilleurs indicateurs de la qualité de la correspondance entre description et activité*" (Girin, 1995: 255).

La seconde proposition théorique a pour objet d'articuler une conception du changement (intentionnel) organisationnel par les conversations (Ford et Ford, 1995: 545). Ces conversations représentent dans ce cadre des groupes (*clusters*) d'actes de langage interreliés. Cinq types d'actes sont distingués sur la base des travaux de Searle (1969): les assertions (*assertives* ou *claims*), les requêtes (*directives* ou *request*), les promesses (*commissives* ou *promises*), les expressions (*expressives*), et les déclarations (*declarations*) (Cf. tableau 2.18.).

Types d'actes	Caractéristiques
Assertions	énoncés soutenus par des faits (*evidence*) exs.: les jugements, les évaluations, les opinions et les justifications
Requête	énoncés qui visent à faire faire quelque chose à l'auditeur exs: les invitations, les instructions, les ordres et les commandes
Promesses	réponses données à une demande qui engage le locuteur à une action. exs: les actes qui permettent d'établir un accord.
Expressions	énoncés qui expriment un état affectif exs: les excuses, les regrets
Déclarations	énoncés déclaratifs simples

Tableau 2.18.: Les catégories d'actes de langage proposées par Ford et Ford (1995) sur la base des travaux de Searle (1969).

Les auteurs reprennent donc surtout la typologie des actes développée dans les travaux de Searle, sans en reprendre le contexte général. Cet auteur entreprend en effet de démontrer que "*pour un très grand nombre de phrases, il n'existe rien de tel qu'un contexte neutre ou nul (...) et que nous ne comprenons la signification de ces phrases que par rapport à un ensemble d'assomptions préalables (background assumptions) concernant le contexte dans lequel elles peuvent être énoncées de manière appropriée*" (Searle, 1979). Sa thèse a été assimilée à une

forme de "*nihilisme sémantique*" dans la mesure où elle revient à admettre qu'il est impossible de décrire la structure sémantique des énoncés car cet exercice reviendrait à passer en revue au préalable l'ensemble des systèmes de croyance (Latraverse, 1987: 205). Ce parti pris théorique n'est cependant pas repris par Ford et Ford (1995), qui du coup restreignent grandement la contribution possible de la pragmatique du langage à la compréhension des comportements organisationnels.

L'intérêt principal de leur proposition réside cependant dans une tentative de distinguer des formes de conversations[1] selon les types d'actes de langage qui y sont contenues. Quatre types de conversation sont distingués qui correspondent chacun à une combinaison singulière d'actes de langage: la *conversation d'initiative* (*initiative conversation*) se compose d'assertions, de requêtes, de promesses et de déclarations qui tendent à focaliser l'attention de l'auditeur sur ce qui pourrait ou ce qu'il faudrait faire; la *conversation de compréhension* (*conversation for understanding*) est caractérisée par des assertions et des expressions: des demandes ont été formulées, des faits et des témoignages sont donnés, et les hypothèses sont examinées; *la conversation de performance* (ou d'action) est constituée d'un réseau d'actes de langage reposant sur des requêtes et des promesses pour atteindre un objectif particulier; enfin, la *conversation de clôture* (*conversation for closure*) est caractérisée par des assertions, des expressions et des déclarations qui mettent fin au processus de changement. Un changement réalisé (et réussi) passe selon les auteurs par le déploiement de ces quatre types de conversations. Ces propositions sont en attente d'investigations empiriques; il nous semble toutefois possible de reprendre le raisonnement de ces auteurs, c'est-à-dire de conserver l'hypothèse que les types d'actes retenus pourraient servir à décrire les pratiques discursives des dirigeants.

[1] Nous avons délibérément rangé leur contribution dans les travaux privilégiant le contenu des messages produits malgré leur focalisation sur les conversations: les travaux de Searle nous semblent en effet relever d'une conception monologique de la conversation où le contenu prime sur la structure de l'interaction.

2.3.4. Les représentations relatives aux stratégies discursives.

Au nombre des critiques adressées aux représentations des actes de langage, figure celle de renvoyer à une conception *monologique* de la communication: "*l'étude des actes de langage est plus générale et préalable à l'étude de leur utilisation dans le cadre communicatif où ils sont produits réellement. Ce n'est donc pas une lacune si la théorie ne tient compte que de locuteurs-auditeurs idéaux: à ce niveau de généralité, ils sont sans statut social*" (Jacques, 1988: 56). Un auteur français tente depuis plusieurs années de développer une conception dialogique de la communication. Cette conception purement théorique jusqu'à présent nous est apparu pouvoir former une conjecture représentationnelle intéressante pour étudier les pratiques discursives des dirigeants.

Cette conception s'élabore sur plusieurs ouvrages: Jacques (1979) construit un modèle de dialogue référentiel où l'échange d'informations repose sur la tentative de parvenir à une croyance commune pour établir l'existence et l'identité d'un référent, qui constitue alors une nouvelle information. Deux concepts ont une grande importance dans ce cadre: le concept de *rétroréférence* par quoi les interlocuteurs renvoient à eux-mêmes au cours du message, et celui de *coréférence* comme identification du réel à travers les mondes possibles afférents à une attitude propositionnelle partagée. L'auteur introduit une conception non *monologique* du dialogue qui semble nouvelle en philosophie. La subtilité du jeu dialogique vient de l'alternance entre les rôles de proposant et d'opposant qu'assument alternativement les interlocuteurs, tout en coopérant pour vérifier peu à peu la thèse finale. Cette position est étendue et précisée par la suite (Jacques, 1985): le *dialogisme* est une répartition du discours sur deux instances énonciatives en relation[1] (réelle ou imaginaire, présente ou différée); toute phrase est supposée construite avec quelqu'un, ce qui était ignorée jusqu'alors dans les théories des actes de langage. Or, selon Jacques, l'activité

[1] "*Elle nous permet en particulier d'appeler dialogique, la structure interne d'un discours fonctionnant entre deux ou plusieurs instances énonciatives, pourvues d'un contexte et d'un code initialement (et partiellement) propres*" (Jacques, 1988: 53).

discursive est conjointe, "*on participe à une communication, plutôt qu'on en est l'origine ou l'aboutissement*".

Le dialogue, dans ce cadre, n'est qu'une *stratégie discursive* particulière. L'auteur est par la suite amenée à développer une typologie des stratégies discursives, entendues comme "*une séquence d'interactions communicatives en tant qu'elles construisent peu à peu leur contexte pragmatique*"[1] (Jacques, 1991: 156). Cette typologie englobe douze stratégies qui forment des configurations d'un ensemble de caractéristiques: *l'allocution, la pseudologie, le différend, la dispute, la discussion contradictoire, la conversation, l'entretien dirigé, la négociation, le débat, la controverse, la confrontation et la parole d'assemblée* (Jacques, 1988). Par la suite, cette typologie englobe également la *délibération* (Jacques, 1991). L'auteur précise que si cette typologie a été obtenue en écartant toutes les spécificités liées "*à une institution particulière extérieurs à la constitution du discours: politique, juridique, scientifique, religieux*" (1991: 55), il est possible de dériver les autres formes (sociales, politiques, médiatiques), moyennant la spécification, la distortion ou la méconnaissance de certains paramètres. Or, cette direction correspond à notre conception des conjectures représentationnelles ou tout au moins des conditions de leur recours dans le cadre d'investigations empiriques.

On peut constater de plus que cette typologie tend à donner un sens nouveau, ou une autre opérationnalisation à des concepts déjà présents en gestion, comme l'allocution (Donnellon, Gray et Bougon, 1986), la parole d'assemblée (Clancy, 1989), la conversation (Ford et Ford, 1995), l'entretien dirigé (Courtright et al, 1989), la négociation (Putman et Jones, 1982) et le dialogue . Compte-tenu de la spécificité de certaines stratégies qui correspondent à des niveaux de spécification très précis, nous avons procédé à une simplification de la typologie de Jacques, en ne

---

[1] "*On appellera alors stratégie discursive un ensemble d'interactions communicatives coordonnées en tant qu'elles construisent peu à peu leurs contextes*" (Jacques, 1988: 52).

conservant a priori que les stratégies discursives susceptibles de se produire en contexte organisationnel. Le tableau 2.19. en présente les principales caractéristiques.

Stratégies discursives	Discours de constitution...
Allocution	allocutive destinataire ne devient pas locuteur
Parole d'Assemblée	plurivocale destinataire indéterminé
Altercation	bivocale à fonction externe argumentative
Conversation	bivocale, à objectif commun à fonction interne phatique
Entretien dirigé	bivocale, à fonction externe à portée pratique
Négociation	bivocale, à fonction externe à portée pratique
Dialogue	bivocale, à fonction externe à portée théorique

Tableau 2.19.: Typologie simplifiée des stratégies discursives selon Jacques.

2.3.5. Des représentations existantes aux conjectures "représentationnelles".

Les représentations existantes relatives aux interactions verbales sont donc fort nombreuses et issues de perspectives différentes. Même en ayant largement restreint la base des représentations passées en revue (Cf. 2.1.2), les quatre perspectives retenues ici contiennent en leur sein plusieurs représentations plus ou moins en concurrence. A l'instar du raisonnement développé pour les représentations fondées sur les stratégies d'influence, nous conservons le questionnement le plus ouvert possible quant aux déterminants les plus importants des pratiques discursives. Il faut toutefois noter que cette approche est facilitée par la forme des représentations existantes qui n'envisagent pas le plus souvent la question des déterminants des phénomènes étudiés: au sein des propositions théoriques émises par les chercheurs en gestion, l'importation de cadres théoriques issus d'autres disciplines passe généralement par l'abandon de certaines hypothèses pourtant importantes, au profit de la primauté donnée à la récupération de formes typologiques (catégories d'action discursives tirées de Goffman par Gronn (1983); typologie

d'actes de communication de Bateson utilisée par Watson (1982) et Watson-Dugan (1989); typologie des types d'arguments de Perelman et Olbrechts-Tyteca récupérée par Déry (1990); typologie des actes de langage de Searle mobilisée par Ford et Ford (1995), etc...). Ces processus présentent l'avantage de faciliter les investigations empiriques qui deviennent plus aisément envisageables en contexte organisationnel, mais génèrent inévitablement de nombreuses "pertes" conceptuelles par rapport aux modèles théoriques initiaux.

Nos conjectures représentationnelles n'échappent pas à cette critique dans la mesure où d'une part, la question des déterminants est volontairement laissée ouverte (ce qui revient à "détourner" de leurs objets certaines représentations), et d'autre part, la primauté reste donnée à un raisonnement axé sur des catégorisations. A la différence des travaux menés jusqu'à présent, ces conjectures ne contraignent pas les résultats dans la mesure où elles nous servent d'heuristiques lors de l'investigation empirique pour l'élaboration de la représentation des pratiques discursives des dirigeants.

Les quatre conjectures représentationnelles alternatives sont formulées de la manière suivante:

(1) Sur la base de la représentation fondée sur la théorie du contrôle relationnel élaborée par Watson (Cf. 2.3.1):

Dans quelle mesure les actes de domination, de structuration, d'équivalence, de déférence et de soumission permettent-ils de comprendre les pratiques discursives des dirigeants ?

Ces actes permettent-ils de décrire les pratiques discursives des dirigeants ?

(2) Sur la base de la représentation des formes de l'argumentation développée par Ehninger et Brockriede (Cf. 2.3.2):

Dans quelle mesure les argumentations fondées sur la structure du réel, les argumentations d'autorité, et les argumentations tirés des motifs et des désirs d'une personne permettent-elles de comprendre les pratiques discursives des dirigeants ?

Ces formes permettent-elles de décrire les pratiques discursives des dirigeants ?

(3) Sur la base de la représentation des catégories d'actes de langage élaborée par Ford et Ford (Cf. 2.3.3):

Dans quelle mesure les assertions, les requêtes, les promesses, les expressions et les déclarations permettent-elles de comprendre les pratiques discursives des dirigeants ?

Ces catégories permettent-elles de décrire les pratiques discursives des dirigeants ?

(4) Sur la base de la représentation des stratégies discursives de Jacques (Cf. 2.3.4):

Dans quelle mesure l'allocution, la parole d'assemblée, l'altercation, la conversation, l'entretien dirigé, la négociation et le dialogue permettent-ils de comprendre les pratiques discursives des dirigeants ?

Ces stratégies permettent-elles de décrire les pratiques discursives des dirigeants ?

Synthèse Chapitre 2:
L'élaboration de conjectures représentationnelles.

De nombreuses représentations existantes étaient susceptibles d'être mobilisées tout en respectant les éléments structurants de la problématique. Des choix ont donc été opérés pour élaborer plusieurs conjectures représentationnelles hétérogènes susceptibles de guider l'investigation empirique et de capitaliser sur les recherches menées dans d'autres disciplines. Pour plusieurs raisons, mais surtout pour leur origine interdisciplinaire, une attention spéciale a été portée aux représentations sous forme de stratégies d'influence: sur la base d'une démarche généalogique, l'origine, les développements et les enjeux des diverses représentations existantes ont été examinés afin de faire apparaître les choix que nous avons opérés. Si la question des déterminants est laissée ouverte, une typologie de stratégies issue d'une représentation en gestion a été privilégiée; un raisonnement sur forme de dimensionnalités des stratégies d'influence emprunté au champ de la communication est cependant conservé.

Les représentations fondées sur les stratégies d'influence souffrent de nombreuses limites, dont notamment celle de rester à un degré de conceptualisation qui pourrait s'avérer inadapté pour traiter des pratiques discursives des dirigeants. Quatre autres conjectures ont été élaborées pour pallier aux éventuelles insuffisances de ces représentations lors de l'investigation empirique. Deux conjectures donnent la primauté aux contenus des messages produits, les deux dernières privilégiant la structure de l'interaction. Le degré de spécification plus précis par rapport aux stratégies d'influence est obtenu par un ancrage disciplinaire unique et des conceptualisations plus focalisées. Certaines de ces représentations ont déjà été mobilisé dans le cadre d'investigation menées en contexte organisationnel; d'autres ne font l'objet que de propositions théoriques soit dans la littérature en gestion, soit dans d'autres champs. Le choix et l'élaboration des conjectures se sont opérés sur la base des représentations fondées sur (1) des théories du contrôle relationnel,

(2) des théories de l'argumentation, (3) des théories des actes de langage, et (4) une théorie des formes discursives. Cinq conjectures représentationnelles sont donc disponibles pour guider -sur la base des représentations existantes dans différents domaines - l'investigation empirique. Elles servent donc d'heuristiques pour l'élaboration de la représentation des pratiques discursives des dirigeants. Il reste cependant à fixer plus les contours de la démarche empirique ainsi que les modalités de mobilisation de ces conjectures en leur sein.

CHAPITRE 3: LES PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA REPRESENTATION.

Les développements suivants ont pour objectif d'expliciter l'ensemble des règles ainsi que des processus mis en oeuvre de telle sorte qu'il soit possible à la fois "d'auditer" la représentation finale, et de mener une recherche ultérieure visant à en vérifier la qualité et la pertinence. Les dispositifs méthodologiques constructivistes sont le plus souvent marqués par leur caractère émergent au fur et à mesure de l'avancement de l'investigation. Le dispositif ultimement réalisé s'inscrit dans cette perspective, même si la présentation risque d'en faire disparaître la part d'opportunisme (méthodique). A ce titre, l'opportunité de terrain présentée en 3.5. a incontestablement joué un rôle moteur dans la cristallisation du dispositif méthodologique. Sans préparation méthodologique préalable, cette opportunité n'aurait vraisemblablement pas pu être saisie comme telle. C'est pourquoi les développements suivants visent d'abord à fournir la trame méthodologique générale esquissée, puis s'attachent à en montrer l'actualisation particulière dans le cadre de l'opportunité de terrain finalement retenue.

3.1. L'ANCRAGE EMPIRIQUE DU TRAVAIL DE CONSTRUCTION DE LA REPRESENTATION SUR LA BASE DE CAS.

Au fondement de l'épistémologie constructiviste figure la nécessité de construire des représentations par confrontation directe avec les phénomènes empiriques. La démarche clinique de Piaget en constitue un exemplaire: il interroge le réel au moyen de questions issues de ses réflexions préalables, mais ces questions sont susceptibles d'être élaborées, affinées, voire contredites par les réponses du réel interrogé. L'aspect clinique de sa méthode d'investigation peut se résumer de la façon suivante: (1) les interrogations épistémologiques fondent des hypothèses, sources de questions; (2) ces questions sont posées à des enfants; (4) les réponses données

apportent les premières solutions aux interrogations épistémologiques; (5) une réarticulation du problème est alors possible, tenant compte des hypothèses de départ et de leur transformation après le "*choc du réel*".

D'autres démarches non cliniques font de cette confrontation au réel une condition indispensable. Ainsi, Lincoln et Guba (1984) situent leur différence la plus importante à l'égard des travaux antérieurs qui développaient des théories en combinant par exemple les observations émises par la littérature, en suivant le sens commun ou par expérience: le paradigme "naturaliste" se fonde en effet sur des investigations in situ, dans des contextes naturels (*natural settings*), desquels des représentations doivent émerger. Pour les "postpositivistes" Glaser et Strauss (1967), seule une connexion étroite avec la réalité empirique peut permettre le développement de théories testables, pertinentes et valides. L'objectif préconisé par ces auteurs est l'observation directe des causes qui produisent un phénomène dans certaines situations (*instances*) de manière à former des hypothèses causales plus générales: "*les relations générales sont souvent découvertes in vivo; c'est-à-dire que l'investigateur (fieldworker) les voit littéralement survenir*" (Glaser et Strauss, 1967: 40).

3.1.1. L'observabilité des pratiques discursives.

La pertinence d'une investigation menée en contexte organisationnel risque d'être remise en cause, si les phénomènes étudiés ne sont pas directement observables par le chercheur. Le problème ne semble pas se poser si l'on prend les pratiques discursives, compte-tenu du nombre de paradigmes de recherche portant sur les phénomènes langagiers qui placent l'observation in situ au centre de leur dispositif méthodologique[1]. Tous les paradigmes de recherche portant sur ces phénomènes (évoqués par exemple par Donnellon, 1986 ou Kerbrat-Orecchioni, 1995) ne se

[1] Les travaux relavant spécifiquement des aspects langagiers survenant dans des contextes organisationnels sont commentés en 3.2.2.

fondent toutefois pas sur cette démarche. Au sein des sciences humaines, Adler et Adler (1994: 383) distinguent quatre paradigmes qui reposent sur l'observation in situ: la *sociologie formelle*, la *sociologie dramaturgique* (*dramaturgical sociology*), les études sur la *sphère publique* (*public realm*) ainsi que *l'éthnométhodologie*. **Certains méthodologues tendent d'ailleurs à croire que les aspects verbaux, étant tellement visibles, peuvent être surreprésentés au sein des données recueillies par les chercheurs.** Van Maanen (1979: 543) souligne que l'information recueillie par l'ethnologue consiste principalement en des échanges verbaux, à la fois parce que l'ethnologue cherche à recueillir la perspective des acteurs, mais aussi parce que cela occupe la majorité de son temps. Whyte (1984: 83) considère qu'une erreur courante consiste à croire que le contenu des interactions verbales est la seule donnée accessible à l'observateur. Or, pour l'auteur, ce qui a généralement le plus d'importance au sein d'un terrain d'étude n'est pas forcément verbalisé. Les pratiques discursives sont donc susceptibles d'être directement observables.

La question de l'observabilité se pose toutefois pour la conjecture principale fondée sur les stratégies d'influence. La conceptualisation de ces stratégies issue des travaux de Yukl, qui sert de fondement à ces conjectures, prend en compte explicitement leur observabilité (Falbe et Yukl, 1992: 640): elles correspondent à des comportements proactifs, observables, émanant de dirigeants. Les autres conceptualisations sont plus ambiguës sur ce point. Drory et Romm (1990: 1148) soulignent que l'identification objective des tentatives d'influence demeure très difficile; ils estiment en effet que l'influence nécessite une intentionnalité de la part d'un acteur, et que si celle-ci n'est pas reconnue explicitement par l'acteur, tout au plus un observateur peut-il subjectivement l'attribuer. Or, ce processus d'attribution est problématique dans la mesure où l'acteur a tout intérêt à masquer ses raisons réelles d'action. D'autres auteurs ajoutent même que, pour les acteurs, il s'avère indispensable que leurs tentatives d'influence (et plus particulièrement de manipulation) restent tenues secrètes pendant une durée très importante, pour éviter de nuire à leur carrière professionnelle.

Pour Drory et Romm (1990), bien qu'une familiarité avec les stratégies d'influence puisse permettre de les saisir par l'observation, les résultats obtenus ne peuvent en aucun cas être tenus pour définitifs. La garantie de préserver l'anonymat semble toutefois améliorer les conditions de succès de ces investigations, même si elles restent rares. Les auteurs signalent que les dirigeants ont conscience de l'existence de jeux politiques au sein de leurs organisations (Madison et al, 1980). Certains choisissent de conceptualiser les jeux politiques selon la perspective des dirigeants, c'est-à-dire comme les actions observables, mais souvent cachées, par lesquelles les dirigeants accroissent leur pouvoir d'influencer une décision (Eisenhardt et Bourgeois, 1988: 737). Cette conceptualisation débouche dans d'autres investigations sur des exhortations à mettre en oeuvre des méthodologies susceptibles de saisir ces jeux politiques, voire même l'exercice du pouvoir, au sein des interactions les plus routinières (Courtright, 1989; Eisenberg, 1987: 421). Malgré la difficulté de l'exercice, les stratégies d'influence mobilisées par les dirigeants devraient être susceptibles d'être directement observables in situ.

3.1.2. Le raisonnement sur la base de plusieurs cas.

Si l'épistémologie constructiviste nécessite un travail d'élaboration par confrontation avec la réalité, elle n'inclut pas forcément un travail sur la base d'étude de cas. Seul le paradigme initié par Lincoln et Guba (1985) inscrit explicitement le besoin de se fonder sur plusieurs cas pour élaborer une représentation d'un phénomène. Leurs travaux ne font cependant pas référence aux réflexions menées par ailleurs spécifiquement sur la méthode usant de cas. **Il nous semble utile et possible de capitaliser sur ces deux littératures pour élaborer le dispositif méthodologique.**

L'étude de cas représente une stratégie de recherche particulièrement adaptée quand les questions de recherche portent sur le "*comment" ou le "pourquoi" d'un phénomène contemporain sur lequel un chercheur n'a pas ou n'a qu'un faible contrôle*" (Yin, 1984: 20). **Nous reprenons ici l'acceptation qu'en donne Yin** (1984: 23), c'est-à-dire une démarche d'investigation

empirique qui (1) porte sur un phénomène contemporain dans son contexte de vie réel, quand (2) les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes, et (3) au sein de laquelle plusieurs sources de données sont utilisées. **Le phénomène ici étudié a trait aux pratiques discursives des dirigeants, se produisant dans leur contexte naturel, c'est-à-dire organisationnel.** Ces pratiques sont contemporaines et l'on admettra que les frontières avec les pratiques des interlocuteurs des dirigeants ne sont pas clairement évidentes. **Le niveau d'analyse retenu est individuel** (constitué par le dirigeant). Si Yin envisage la possibilité d'user d'un niveau individuel, les autres auteurs tendent à limiter l'usage de cette stratégie de recherche à des niveaux d'analyse plus étendus comme le groupe (Gersick, 1988), ou l'organisation (Eisenhardt, 1989). Certains auteurs comme Eisenhardt (1989: 534) limitent l'utilisation de la méthode à la compréhension des dynamiques à l'oeuvre au sein de contextes singuliers. L'accent placé sur les dynamiques par contre n'entre pas en contradiction avec l'acceptation plus large donnée par Yin, qui recouvre l'étude de processus. De même, ces auteurs insistent sur le fait que plusieurs sources de données sont généralement utilisées dans l'étude d'un cas comme les archives, les entretiens, les questionnaires et les observations (Cf. 3.2). En effet, si la méthodologie de l'observation participante est le plus souvent associée à une démarche d'étude de cas, la méthode des cas ne présuppose pas l'usage de l'observation pour chaque cas (Yin, 1984; Jorgensen, 1989: 19). Enfin, les données peuvent elles-mêmes être qualitatives, quantitatives ou les deux à la fois (Eisenhardt, 1989: 535).

Notre démarche consiste à situer le travail empirique de représentation par le biais de l'utilisation de la méthode des cas. Ce travail de représentation va cependant différer des recommandations fixées par Yin, dans la mesure où celui-ci n'inscrit pas explicitement sa démarche dans le cadre d'une épistémologie particulière. L'intérêt essentiel de la méthode est l'attention accordée au choix des cas. Sur ce point, même si les dénominations diffèrent, Lincoln et Guba (1985: 201) rejoignent Glaser et Strauss (1967: 48) pour affirmer que la représentativité ne peut servir de critère de choix des cas à étudier. Pour Lincoln et Guba (1985: 200), six critères de

choix des cas peuvent être retenus: (1) choisir des cas extrêmes ou déviants, (2) choisir des cas typiques, (3) choisir des cas présentant le maximum de variation, (4) choisir des cas critiques, (5) choisir des cas politiquement important ou sensibles, ou enfin, (6) choisir des cas qui permettent d'économiser du temps, de l'argent ou des efforts. Les auteurs recommandent toutefois de choisir des cas qui présentent le maximum de variation, choix qui leur semble le plus correspondre à leur paradigme. Il s'agit en effet selon eux, non pas de se focaliser sur les similarités pour aboutir à des généralisations, mais plutôt de détailler les spécificités inhérentes à la variété des contextes.

Il s'agit d'une particularité de leur part, par rapport aux autres types d'approche privilégiant l'élaboration théorique in situ (par exemple Gersick, 1988: 12; Eisenhardt, 1989). Leur formulation reste toutefois ambiguë dans la mesure où ils rejettent l'idée d'user de théories antérieures pour guider le choix des cas présentant le maximum de variation. Le choix théorique des cas préconisé par Glaser et Strauss (1967: 48) ne s'effectue que dans une faible mesure avant l'entrée sur le terrain (pour choisir le premier cas); en effet, en fonction de l'état d'avancement de son élaboration théorique, le chercheur est conduit à sélectionner en fonction de ses besoins (théoriques) du moment les cas les plus adaptés. Cette "particularité" est reprise par Lincoln et Guba (1985: 201). Pourtant, ces derniers préconisent l'emploi d'équipes qui présentent selon eux de multiples avantages, sans pour autant expliquer les modalités d'un usage "opportuniste" des cas avec les besoins de coordination induits par les travaux en équipe.

Les propositions les plus développées relatives à la sélection des cas nous semblent provenir de Yin (1984: 53). L'auteur appuie sa réflexion sur la démarche fondée sur les expériences en laboratoire[1]. Il rejette aussi l'idée de représentativité, en lui privilégiant celle de

[1] Généralement, les démarches privilégiant la formation d'hypothèses de travail préalable à l'usage de la méthode des cas tendent à être assimilées à celles des expérimentations en laboratoire. Le choix de la méthode des cas est souvent présentée comme supérieure lorsque les construits utilisés proviennent de la sociologie; à l'inverse, l'expérimentation est préconisée lors de l'usage de construits psychologiques. Cette distinction nous semble en fait vouloir occulter une réflexion avant tout épistémologique. Même si notre raisonnement est avant tout axé sur un niveau individuel, nous souhaitons ici élaborer une représentation in situ en raison d'un choix épistémologique initial.

réplication. Les cas doivent être sélectionnés de telle sorte que soit que l'on en attende des résultats similaires[1], dans le cas de la *réplication littérale* (*literal replication*), soit que l'on en escompte des résultats contraires mais pour des raisons prévisibles, dans le cas de la *réplication théorique* (*theoretical replication*). La capacité à mener plusieurs études de cas s'apparente dans cette perspective à celle qui consiste à mener plusieurs expériences en laboratoire. Yin préconise de choisir des cas de réplication littérale (deux ou trois[2]), ainsi que des cas de réplication théorique (de quatre à six). Dans la mesure où Yin s'inscrit dans le cadre d'une autre épistémologie, qui assimile les cas à des expérimentations, il paraît difficile de reprendre l'ensemble des hypothèses et des règles suggérées par l'auteur. Par contre, la démarche retenue a été de s'appuyer au maximum sur les représentations existantes (sous forme de conjectures représentationnelles) pour faciliter le travail d'élaboration de la représentation finale.

De la même manière, la démarche méthodologique retenue consiste dans un premier temps à choisir, sur la base des représentations existantes, les cas qui - théoriquement- devraient s'avérer receler le plus de variation. Nous avons précédemment choisi de fonder notre raisonnement sur la base de la typologie des postes de direction proposée par Stewart (1976); quatre type de postes sont ainsi distingués (Cf. 2.2.7.): poste à forte interdépendance multidirectionnelle; poste à interdépendance vis-à-vis des pairs; poste à interdépendance vis-à-vis des subordonnés; enfin, poste à faible interdépendance. **L'existence de quatre types de poste détermine le nombre de cas choisis pour des raisons de réplication théorique** (un par type de poste); **pour chaque type de postes, il nous a semblé opportun de prévoir un cas de réplication littérale, sauf pour le poste à faible interdépendance, qui présente un intérêt moindre** par rapport à notre conjecture représentationnelle principale. L'enjeu n'est pas a priori de

---

[1] L'auteur distingue les *single-case*, des *multiple-case designs*. Compte-tenu de la nature de notre problématique et de nos conjectures représentationnelles, **le recours à un seul cas paraissait inadéquat**. Par la suite, nous ne ferons donc référence qu'au second design de cas selon Yin.

[2] L'auteur suggère bien évidemment ces chiffres bien plus qu'il ne les considère comme la régle.

rechercher des invariants dépassant la spécificité des contextes, à l'instar par exemple des travaux sur les groupes de Gersick (1988), **mais dans l'optique de Lincoln et Guba (1985), de saisir les spécificités liées aux différents postes de direction et aux différences individuelles.**

Le nombre de cas souhaitable est donc de sept dirigeants tout au moins au début de l'investigation empirique: en effet, le travail sur le terrain est susceptible de réorienter le choix des cas, à l'identique de la démarche d'élaboration empirique préconisée par Glaser et Strauss (1967). Le nombre retenu n'est donc pas définitif et susceptible d'évoluer (par exemple en répliquant littéralement le cas du poste à faible dépendance). Le critère de choix de l'arrêt de l'investigation retenue est celui de la *saturation* préconisée par Glaser et Strauss (1967): ce point correspond au moment où l'apprentissage incrémental devient minimal car les chercheurs tendent à observer des phénomènes qu'ils ont déjà remarqués et analysés. Pour ces auteurs, le processus d'itération s'arrête lorsque les améliorations incrémentales à l'élaboration théorique deviennent minimes. Le tableau 3.1. récapitule la distribution de ces sept dirigeants.

Degré / Nature Interdépendance		*Multi-directionnelle*	*Pairs*	*Subordonnés*
forte	6 dirigeants	2 dirigeants	2 dirigeants	2 dirigeants
faible	1 dirigeants			

Tableau 3.1.: La sélection théorique des cas (des dirigeants).

Il convient de remarquer toutefois que l'appréhension seule du degré de dépendance du dirigeant ainsi que de sa dominante (pairs, subordonnés, multidirectionnelle) justifierait une investigation à elle seule, à l'instar de celle menée par Stewart. La sélection des cas passera donc ici nécessairement par un sondage des dirigeants relatif à cette question. L'appréhension de ces dimensions par le dirigeant risque d'être fort subjective, mais l'observation quotidienne opérée par la suite devrait pouvoir la valider ou l'infirmer.

3.1.3. Un travail d'élaboration prolongée et persistent.

Les divers exemplaires existants concordent pour affirmer la nécessité de prévoir une période de confrontation avec le terrain suffisamment longue pour stabiliser l'élaboration théorique. Pour Lincoln et Guba (1985: 192), deux critères doivent nécessairement être pris en compte pour améliorer la *confiance* (*trutworthinesss*) de ce travail : un engagement prolongé (*prolonged engagement*) et une observation persistante (*persistent observation*). Si l'objectif de l'engagement prolongé est de maintenir le chercheur dans une attitude ouverte à l'égard des multiples influences qui façonnent le phénomène, celui de l'observation persistante réside dans l'identification des caractéristiques et des éléments des situations les plus pertinents pour l'objet d'étude, et consiste à se focaliser sur eux. Ces auteurs font référence aux travaux menés en anthropologie qui requièrent le plus souvent une période d'investigation très longue: "*la plupart des ethnologues, quelle que soit leur position théorique, seraient d'accord avec la proposition selon laquelle une observation participante implique qu'au moins une année soit consacrée à ce travail*" (Sanday, 1979: 527). L'enjeu est notamment aussi de saisir les divers rythmes auxquels sont soumis les sujets d'étude: pour l'étude ethnographique d'une école, la période recommandée est celle d'une année scolaire. Cette réflexion n'a jamais été véritablement menée pour les dirigeants malgré le grand nombre d'études qui leur est consacré[1].

En effet, **si les méthodes d'observation ont été utilisées à de multiples reprises (Cf. 3.2.2), les auteurs n'ont pas cherché à les intégrer dans le cadre de la méthode usant de cas, et n'ont pas tenté de capitaliser sur les travaux usant d'observation menés dans d'autres disciplines.** Il en résulte d'une part, que le choix des dirigeants est rarement commenté. L'investigation de Minzberg (1971) par exemple se fonde sur l'observation structurée de cinq

[1] On pourrait ainsi imaginer une investigation tenant compte des rythmes comptables, c'est-à-dire se déroulant entre deux exercices.

dirigeants sans que l'auteur n'explicite les critères de choix qui ont présidé à cette sélection[1]. Les travaux les plus avancés dans ce domaine choisissent les dirigeants en fonction de leur performance (Martinko et Gardner, 1984; 1985), tout en n'expliquant pas les raisons liés à la taille de leur échantillon. D'autre part, la durée d'observation fait rarement l'objet de discussions de la part des auteurs. La plupart font référence au travail de Minzberg (1973) pour justifier une période d'observation le plus souvent limitée à quelques jours (Cf. Tableau 3.2.).

Recherche	Durée
Mintzberg (1973)	5 jours
Snyder et Glueck (1980)	4 jours
Sproull (1981)	5 jours
Busson et al (1981)	20 jours (2 séries de 2 semaines)
Martinko et Gardner (1984)	de 3 à 9 jours (moyenne 6.7 jours)
Noel (1989)	1 mois
Stewart et al (1994)	2 à 3 jours

Tableau 3.2.: Les durées d'investigation des recherches portant sur les activités quotidiennes des dirigeants

La recherche de Noel (1989) fait figure d'exception au sein de la littérature consacrée aux activités quotidiennes des dirigeants: elle représente l'observation (persistante) la plus longue -sans interruption- de dirigeants. Elle tente d'ailleurs de s'appuyer sur les démarches ethnographiques existantes (Devereux, Geerzt, etc...) et se donne pour objectif de comprendre comment les dirigeants parviennent à influencer la formation de la stratégie par leurs activités quotidiennes. L'auteur souligne que lors des premiers jours, il a remarqué les mêmes caractéristiques du travail des dirigeants que ses prédécesseurs. Mais au fil du temps, il a commencé à se sentir de moins en moins étonné suite au faible nombre d'événements nouveaux qui survenaient. Plus la durée de l'observation était importante, plus des continuités dans leurs activités (et dans ses observations) apparaissaient.

[1] A priori, on peut déduire de la nature de son échantillon que Minzberg a cherché la variation maximale. Ses dirigeants sont à la tête d'entreprise: "*un cabinet de conseil international, une entreprise de recherche et développement technologique, un hôpital, un producteur de biens de consommation, un rectorat*".

Noel souligne que ce phénomène n'aurait pu être observé avec seulement quelques jours d'observation (Noel, 1989: 45). Il nous semble donc nécessaire de prévoir une durée au moins égale ou supérieure à celle de la recherche de Noel pour permettre la construction d'une représentation pertinente: "*il n'y a donc pas seulement du relatif à éliminer, il y a des émergences à laisser mûrir*" (Louart, 1996). Toutefois, cette condition n'est pas sans répercussions sur le dispositif méthodologique. En effet, si Noel ne fait pas part de difficulté à maintenir une observation satisfaisante de ses dirigeants pendant un mois, plusieurs auteurs soulignent que le travail d'élaboration théorique ne peut être conduit suffisamment loin s'il n'est pas soutenu collectivement (Girin, 1981: 1887; Lincoln et Guba, 1985: 209). Au niveau de l'observation seule, les psychologues ont mis en évidence un phénomène de dérive (*drift*) chez les observateurs: lorsque la période est prolongée, ceux-ci montrent des signes d'oubli, de fatigue, ont par moment des baisses de motivation, et tendent à développer leurs propres habitudes de travail (Campbell et Stanley, 1966). On peut dès lors prévoir ce genre de phénomène dans le cadre d'investigations prolongées dans lesquelles le rôle des observateurs est en outre plus complexe[1]. La traduction concrète donnée à ce problème sera précisée par la suite (Cf. 3.3.4.).

3.2. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE SCIENTIFIQUE D'APPREHENSION DES CAS.

Selon Yin (1984: 84), les études de cas peuvent se fonder sur six sources de données: la documentation, les archives (*archival records*), les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et les artefacts physiques (*physical artifacts*). L'auteur souligne toutefois que si de nombreuses études n'ont eu recours qu'à une seule de ces sources, le recours à plusieurs d'entre elles, par *triangulation* permet d'augmenter la validité des données (p. 97).

[1] Ce problème n'est jamais cité dans les recherches sur les dirigeants, même dans celles qui se fondent sur un travail d'équipe. Il apparait tangentiellement dans la constatation que les observateurs omettent généralement de consigner les activités de durée inférieure à une minute (Cf. par exemple Martinko et Gardner, 1990: 339).

3.2.1. Les contraintes générales imposées au dispositif méthodologique.

La contrainte imposée par l'épistémologie constructiviste tient surtout à la primauté donnée aux démarches d'élaboration in situ (Cf. 3.1.1.). Cette présence in situ permet d'abord de recueillir un ensemble de données juste par l'observation. Ces données sont en quelque sorte produites en dehors de tout contrôle de la part du chercheur. Les démarches reposant sur des questionnaires à l'intention des dirigeants relatifs à leurs pratiques discursives ne sont donc pas mobilisables; elles présentent de toute façon de nombreuses limites (notamment de véhiculer des théories implicites du leadership). Webb et Weick (1979: 652) soulignent que ce type de données jouit d'une mauvaise réputation auprès de certains chercheurs (positivistes) pour plusieurs raisons: ces données véhiculent d'une part beaucoup de détails qu'il conviendrait d'éliminer (*dirty details*); d'autre part, dans la mesure où le chercheur n'a qu'un faible contrôle sur leur production, elles sont considérées être moins fiables que celles obtenues par des démarches plus structurées. Pour d'autres chercheurs, cette pratique qui tend à saisir de manière opportuniste les données dans leur contexte naturel présente de nombreux avantages dont celui notamment d'être plus fiables que les autres types de données.

La démarche est souvent caractérisée toutefois par sa lourdeur: les démarches fondées sur l'observation sont en effet grandes consommatrices de temps, d'énergie et d'investissements psychologiques et affectifs de la part du chercheur. Cette lourdeur conjuguée à des exigences pratiques difficiles (Martinko et Gardner, 1990: 353) pour ce qui relève des dirigeants (difficulté d'accès, durée d'observation réduite, difficulté à suivre le dirigeant dans tous ses déplacements, etc...) en fait une démarche moins utilisée que les autres dans les recherches portant sur les élites dirigeantes (Pettigrew, 1992), malgré son intérêt pour étudier de nombreux processus.

L'observation a bien sûr une place de choix au sein des modes de recueil pour les constructivistes, puisque le chercheur dans ce cadre n'impose que faiblement une structure aux données qu'il recueille. **La variété des démarches fondées sur l'observation réclame cependant de notre part un positionnement plus précis.** Ce point est développé par la suite (Cf. 3.2.2.). Cette démarche d'investigation scientifique a de plus été souvent critiquée pour son manque de rigueur par rapport aux autres méthodes. **La variété des exemplaires disponibles permet cependant de capitaliser sur un ensemble de réflexions élaborées par des chercheurs de plusieurs disciplines au cours de leur investigation.** Ces réflexions seront de même développées par la suite (Cf. 3.3).

L'observation seule ne peut cependant être utilisée pour construire une représentation des pratiques discursives des dirigeants. Comme le soulignent Burgoyne et Hodgson (1984: 167), l'observation ne donne que peu d'indications quant à la perspective et aux intentions des acteurs[1]. Comme le soulignent Donohue et al (1984: 419), il est possible de privilégier l'interprétation de l'observateur de deux manières: soit l'observateur donne un sens aux comportements des acteurs à l'aide des connaissances communes athéoriques *(generalized observer meanings);* soit il donne un sens à ces comportements sur la base d'un système interprétatif établi à l'avance, qui est connu d'un petit nombre d'individu (les chercheurs) *(restricted observer meanings).* Telle n'est cependant pas la perspective retenue ici qui occulterait la perspective et les intentions des dirigeants. Ces deux éléments nous semblent avoir une grande importance pour parvenir à une compréhension des pratiques discursives des dirigeants. Il est donc nécessaire d'adjoindre à l'observation d'autres moyens pour recueillir à la fois la perspective et les intentions des dirigeants relatives à leur communication. Burgoyne et Hodgson (1984: 169) suggèrent que deux méthodes peuvent être

---

[1] Les travaux portant sur les activités quotidiennes des dirigeants ont eu tendance à ne recourir qu'à une seule méthode de collecte des données, i.e. l'observation structurée. Certaines recherches tentent cependant de trianguler les données: par exemple Carlson (1951) a recueilli ses données à la fois par le biais d'agenda mais aussi en interrogeant les secrétaires, divers membres de l'équipe dirigeante, et...les opérateurs téléphoniques (p. 51). Cet opportunisme a par la suite été perdu....

mobilisées à cette fin: la méthode des protocoles verbaux et celle du rappel stimulé (*stimulated recall*). La méthode des protocoles verbaux consiste à enregistrer les verbalisations des objets d'étude lors de leurs activités. Elle recouvre finalement en partie la méthode d'observation préconisée dans le sens où elle vise à obtenir des verbalisations. Le plus souvent ces verbalisations sont provoquées dans le cadre de démarches expérimentales sur la base de scénarii (Erickson et Simon, 1980) ce qui n'entre pas dans la perspective retenue ici. Elle attire l'attention sur le fait que certaines verbalisations peuvent avoir un lien direct avec l'activité en cours; on peut supposer que certaines verbalisations de la part des dirigeants surviennent lorsqu'ils sont en présence d'observateurs. La littérature reposant sur l'observation structurée ne fait pas état de ce genre de verbalisations à l'intention des observateurs (Snyder et Glueck, 1980: 72). Il est possible d'accorder une attention particulière à ces phénomènes.

La méthode du *rappel stimulé* consiste à demander au sujet de réagir par rapport à un protocole verbal enregistré précédemment. **La méthode convient mieux avec notre perspective épistémologique**: la structure imposée à l'acteur est faible, puisque les questions du chercheur sont ouvertes et lui laissent toute latitude dans le choix des réponses. La méthode du rappel stimulé correspond en fait à une forme particulière d'entretien ouvert, car elle vise à approfondir un moment particulier de l'expérience de l'acteur. Burgoyne et Hodgson (1984) ne précisent pas les questions que le chercheur est susceptible de poser, tout au plus signalent-ils qu'il s'agit de provoquer la verbalisation en remettant en mémoire un épisode passé. **Il semble possible à ce niveau de s'appuyer sur les réflexions liées à l'entretien ethnographique**. Spradley (1979) distingue ainsi plusieurs stratégies de questionnement des acteurs. Des développements importants sont consacrés aux questions descriptives, qui visent à obtenir des informations précises sur des personnes, des lieux, des intentions, etc... (p. 78-91). Cinq types de question peuvent ainsi être posées: (1) des "tours d'horizon", qui consiste en une demande pour une synthèse sur un point particulier; (2) des questions plus précises qui visent une exploration en profondeur d'un point particulier; (3) des questions pour obtenir des exemples ou des illustrations d'un phénomène

particulier; (4) des questions relatives à l'expérience des acteurs ou à des événements qui viennent de se produire; (5) des questions relatives au langage employé, qui visent à clarifier le sens de certains termes, concepts, phrases, etc... utilisés par les acteurs. Les deux dernières catégories de questions semblent adaptées à la méthode du rappel stimulé par leur accent mis sur l'interprétation des actions et de la terminologie employée. A l'inverse, les trois premiers types de questions semblent relever de la méthode de l'entretien ouvert.

Burgoyne et Hodgson (1984: 177) signalent dans l'emploi de la méthode un avantage relatif à l'impact de l'observateur sur le dirigeant; dans leurs recherches, les dirigeants ont signalé qu'ils avaient été moins sévères à l'égard de leurs subordonnés du fait de la présence de l'observateur; au-delà de ce cas spécifique, le rappel stimulé peut servir aussi pour le dirigeant à faire le point sur l'état de la relation avec l'observateur. Dans tous les cas, la méthode n'élimine pas les problèmes liés aux interactions entre le chercheur et son sujet d'étude (Cf. 3.3.2), mais peut permettre d'en saisir la partie la plus immédiate grâce aux commentaires du dirigeant. Le principal risque de la méthode est de se transformer en entretien ordinaire éloigné de ce qui a réellement été réalisé: un forme extrême est atteinte lorsque le dirigeant en vient à parler en général de la manière dont il pense approcher ses activités. Enfin, la méthode semble particulièrement bien adaptée pour saisir les éléments les plus processuels d'une activité, et dès lors s'inscrit bien dans la perspective d'étudier les pratiques discursives quotidiennes des dirigeants.

3.2.2. Le positionnement et le statut de l'observation par rapport aux exemplaires existants.

Si l'on en croit Grunow (1995), les dispositifs de recherche tendent à prendre la forme de *design* récurrent articulant certaines théories avec certains dispositifs méthodologiques. Au sein de chaque paradigme, les démarches d'observation sont différentes; Weick (1985; 568) remarque ainsi que le concept d'observation abrite une variété d'opérationnalisations (18). Si l'on remonte à

l'origine étymologique du verbe observer, comme Arnaud (1996: 236), on s'aperçoit que le verbe se prête à de nombreuses variations: "*Etymologiquement, le verbe observer est dérivé du latin "observare", la racine "servare" ayant à la fois le sens de "faire attention à" et de "conserver", le préfixe "ob" signifiant "devant". Observer, c'est littéralement porter une attention perceptive (c'est-à-dire principalement visuelle bien sûr mais aussi auditive) sur quelque chose devant soi, afin d'en conserver l'empreinte*".

En plus des paradigmes identifiés par Adler et Adler (1994), il est possible de situer en gestion, des travaux usant d'observations des dirigeants ou des pratiques langagières au sein des contextes organisationnels. **Ces travaux nous servent à préciser le positionnement retenu ici pour l'observation**. L'ancrage de l'observation dans les recherches en gestion est certainement ancien, si l'on admet qu'à ses origines la gestion s'apparentait à une *praxéologie* des actes menés en contexte organisationnel[1] (Daval, 1980): or, "*l'observation directe reste une source essentielle de l'induction praxéologique*". Son utilisation reste d'ailleurs requise dans les *méthodes d'analyse du travail*, qui présente certaines ressemblances avec l'objectif de compréhension des pratiques discursives des dirigeants: le travail de l'analyste est de décomposer une activité en unités élémentaires, puis de quantifier ces unités, enfin de représenter la structure de ces unités en un modèle qui doit rendre compte le mieux possible du fonctionnement global de l'acteur; la qualité de la décomposition en unités est dépendante de la qualité de la méthode utilisée. **Les différences portent principalement sur le fait que l'objectif n'est ici pas uniquement de décrire les pratiques discursives (décomposer et quantifier) mais aussi d'en comprendre les déterminants** (Cf. 1.5).

[1] " *Il est certain, par exemple, que l'exclusive observation de cavaliers débutants renseignerait fort mal sur l'art de placer les pieds dans les étriers, que l'exclusif examen de la tenue d'un crayon par le tout jeune écolier commençant par l'apprentissage de l'écriture n'autoriserait pas le pédagogue à faire des inductions valables. Mais, une fois prises les précautions s'imposant à tout observateur, l'observation directe est l'une des sources de l'induction praxéologique*" (Daval, 1980)

Trois critères servent généralement à caractériser **l'observation structurée** (observation directe non participante) et ainsi à la distinguer des autres méthodes (y compris d'observation) (Martinko et Gardner, 1985: 676): (1) la méthode repose sur l'observation par une personne qui ne peut être le sujet; (2) la méthode repose sur l'utilisation d'un système de catégories; et (3) la méthode n'utilise pas de procédures d'échantillonnage aléatoires des activités observées. Un quatrième critère peut être ajouté au vu de la littérature sur les activités quotidiennes des dirigeants: (4) l'observation porte sur des activités survenant en contexte naturel (in situ). Les résultats les plus marquants obtenus par les recherches qui en usent, proviennent cependant le plus souvent des données collectées parallèlement le plus souvent opportunistiquement. Les rôles des dirigeants proposés par Minzberg (1973) découlent non pas de son observation structurée de cinq dirigeants, mais de données (subjectives) recueillies subjectivement. Martinko et Gardner (1985: 690) recommandent l'emploi d'autres méthodes complémentaires à celles de l'observation structurée: l'*observation libre* ainsi que le *mode ethnographique*. Dans leur recherches ultérieures, ces auteurs mettent en pratique cette recommandation en alliant à une observation structurée des activités des dirigeants, une description littérale "*minute-par-minute*" des actions des dirigeants (Martinko et Gardner, 1990: 332). Les contraintes pratiques rendent toutefois fort suspectes ce genre de pratiques où il faut parvenir à la fois à observer, à coder et à décrire littéralement les actions manageriales. Cette recommandation conduit finalement à réduire les avantages de l'observation structurée, liés à la focalisation qu'elle impose à l'observateur, et qui lui permet de coder *in situ* les données recueillies (à la différence des autres méthodes qui requièrent le plus souvent un travail de codage après l'observation).

Cette extension donnée à l'observation se rapproche de la conception la plus courante qui considère l'observation scientifique comme une extension de l'observation commune pratiquée par tous les êtres humains. L'**observation systématique** est alors définie comme "*l'observation soutenue (sustained), explicite, et méthodique, paraphrasant les situations sociales en relation avec leur contextes d'apparition naturels*" (Weick, 1985: 568). Il est possible de décomposer

(arbitrairement) en deux temps cette observation, la première phase portant sur le fait de "*se mettre devant*" (le préfixe ob), la seconde étant relative à l'acte de "*garder une empreinte*" (servare, ou la paraphrase de Weick) qui sera développée par la suite (3.3.3).

L'exemplaire fourni par les démarches fondées sur l'observation structurée ne constitue qu'un seul mode d'observation soutenue, explicite et méthodique. Il est en effet possible pour le chercheur de se "*placer devant*" son objet d'étude de multiples manières. La moins contrôlée est celle qu'à choisi Gronn (1983: 3) en plaçant un micro sur la veste d'un proviseur, qui transmettait les données recueillies à un magnétophone, situé dans un petit bâtiment, lui-même localisé à proximité de l'école. L'auteur souligne que ce dispositif permet de conserver une trace des verbalisations du dirigeant, sinon difficile à suivre dans tous ses déplacements[1]. L'avantage de cette méthode est aussi à double tranchant: il est difficile de connaître les interlocuteurs du dirigeant (l'auteur essaie toutefois toujours de se tenir "à proximité") voire même leurs réponses ou questions en raison de possibilités techniques. D'autres auteurs ont utilisé ce principe mais dans des contextes où le chercheur pouvait être présent, tout en enregistrant les conversations: Girin (1981: 1585) a ainsi assisté et enregistré les réunions de travail d'un groupe composé d'une dizaine de cadres ayant des positions hiérarchiques comparables au sein d'une entreprise, sur une durée d'environ cinq jours (10 demi-journées); Borzeix (1987: 159) a obtenu d'assister et d'enregistrer de multiples réunions d'expression des salariés pendant environ deux ans. Gersick (1988: 14) a assisté et enregistré soit elle-même, soit par le biais de ses étudiants, les réunions de divers groupes ayant à réaliser des projets finalisés selon des durées variables.

Le degré de "staticité" du sujet d'étude n'a pas fait l'objet de réflexions spéciales dans la littérature. Pourtant, les dispositifs choisis par Girin, Borzeix et Gersick présentent la

---

[1] La méthode des beepers mis au point par Hannaway (1989) est plus restrictive: les dirigeants codaient eux-mêmes leurs activités du moment lorsque le beep se déclenchait. Elle ne permettait pas d'obtenir les verbalisations du dirigeant.

caractéristique d'être facilités par l'unité de lieu donnée par leur problématique de recherche. Une seule recherche anecdotique explique que le choix du lieu d'enregistrement a tenu à des contraintes techniques (Clegg, 1987: 62-63): Clegg a du se placer au sein d'un baraquement au coeur d'un chantier pour parvenir à enregistrer les échanges verbaux des ouvriers. Le travail de Kirmeyer et Lin (1987: 141) correspond à une variante intermédiaire entre ces recherches et l'observation structurée des dirigeants. Leur travail repose sur un codage *in situ* à l'aide d'un système de catégories, par plusieurs observateurs, du travail effectué dans des commissariats par des *dispatchers*. L'observateur est dans ce cadre, assis dans la même pièce que le *dispatcher*, durant l'ensemble du temps de travail de celui-ci (8 heures); il code sur un système d'enregistrement électronique spécial la nature des communications entre le *dispatcher* et les autres employés.

Cette unité de lieu n'est pas possible dans les études portant sur l'observation structurée des dirigeants: si Stewart et al (1994) tente de conceptualiser la distance de l'observateur au dirigeant comme un exercice qui consiste à rester dans "l'ombre du dirigeant" (*shadowing*), les autres auteurs ne précisent pas leur proximité, ni la manière dont ils sont parvenus à suivre le dirigeant dans ses déplacements (voiture ? train ? avion ?), à l'accompagner dans ses repas d'affaires, ni à assister aux réunions de conseil d'administration (par exemple, Mintzberg, 1973). Seul Noel (1989) déclare que ses observations ont toutes été réalisées à moins de 10 pieds (*feet*) de ses dirigeants; cette remarque surprend dans la mesure où l'auteur signale que tout en restant assis près d'eux, il n'a en tout manqué que deux heures d'observations sur un mois complet; or, les autres observations mettent toutes en évidence la fréquence élevée des déplacements des dirigeants tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur entreprise (et ce quel que soit leur taille). Dans tous les cas, le système de codage est moins sophistiqué que celui développé par Kirmeyer et Lin (1987), le support papier restant la norme établie depuis Carlson (1951) pour consigner les observations (Martinko et Gardner, 1984: 148).

LILLE

Une démarche plus contrôlée est mise en oeuvre par Courtright et al (1989: 780). Ceux-ci ont préféré donner aux dirigeants des magnétophones en leur demandant d'enregistrer des conversations routinières avec leurs subordonnés, sans leur dévoiler l'objectif de la recherche. Les auteurs justifient ces conditions par le fait que les dirigeants ne sont ainsi pas gênés par un observateur, et restent libres de choisir les circonstances qui leur semblent les plus adaptées; l'attention portée aux conversations routinières permet selon les auteurs de diminuer l'importance de l'enregistrement, leurs données suggérant même que les dyades avaient tendance à en oublier la présence. On retrouve certains problèmes rencontrés avec le travail de Gronn (1983), notamment celui de l'identification des interlocuteurs du dirigeant, auxquels viennent s'ajouter le fait que l'observation ne se fasse plus en continu mais relève entièrement de la discrétion des dirigeants, et enfin, que les interlocuteurs ne relèvent que de subordonnés et non pas aussi d'autres catégories d'acteurs.

Les démarches d'observation les plus contrôlées (ou *"provoquées"* pour reprendre l'expression proposée par Bernard, 1984: 110) prennent la forme d'expériences en laboratoire. Les dispositifs font parfois preuve de beaucoup d'ingéniosité: l'observation réalisée par Sims et Manz (1984: 227) des interactions entre une dyade dirigeant-subordonné, est menée derrière une glace sans teint séparant le "bureau du dirigeant" de la "salle de contrôle". Les interactions sont alors filmées puis analysées par d'autres codeurs. Si les inconvénients du dispositif sont manifestes par le degré d'imposition qu'il crée sur l'interaction, il s'agit néanmoins d'une des rares recherches usant de la vidéo; or ce moyen présente certainement de nombreux avantages pour saisir les éléments non-verbaux des conversations, qui échappent largement au magnétophone (Avenier, 1989: 214). Son autre avantage est de pouvoir servir de matériaux de base pour des recherches ayant d'autres ambitions épistémologiques ou théoriques (Gioia, Donnellon et Sims, 1989: 509, sur la base des enregistrements vidéo de Gioia et Sims, 1986). Les conditions de mises en oeuvre sont cependant fort lourdes et se prêtent mieux à des phénomènes présentant une unité de lieu. La forme d'observation la plus contrôlée consiste à utiliser des étudiants en théorie des organisations, lors

d'une simulation entrant en considération dans leur évaluation académique (Donnellon et al, 1986: 45). Ces étudiants doivent alors jouer des rôles manageriaux et leurs communications sont enregistrées puis analysées par la suite. Ce type de dispositif méthodologique est représentatif des démarches couramment utilisées en psychologie (Wayne et Ferris, 1990: 497) mais **conduit inévitablement à des interrogations relatives à la validité externe des résultats obtenus.**

Le degré de contrôle de l'observation a en outre le plus souvent un impact sur le volume des données recueillies ou analysées. Plus celui-ci est élevé, plus les interactions verbales tendent à être courtes. Celles observées par Sims et Manz (1984) durent de 5 à 10 minutes; celles de Gioia et Sims (1986), de 12 à 15 minutes; celles de Wayne et Ferris (1990), environ 30 minutes; celles de Courtright et al (1989) représentent en tout 30 minutes d'interaction. Certains auteurs s'interrogent toutefois sur l'impact de cette durée sur l'interaction, et notamment sur leur propension à rendre compte d'échanges entre acteurs interdépendants sur une longue période au sein des organisations. A l'instar de Gronn (1983), les démarches usant d'observation structurée recueillent des données couvrant une période de plusieurs jours (deux jours pour Gronn; Cf. 3.1.3, tableau 3.2.), l'investigation de Noel (1989) sur un mois faisant figure d'exception. Dans ces recherches, seules les interactions de durée inférieure à une minute ne sont pas prises en compte. **Elles donnent l'image jusqu'à présent la plus complète des interactions verbales au sein des organisations.**

En effet, plusieurs investigations, pourtant de durée plus longue et focalisée principalement sur l'analyse des pratiques langagières, choisissent dans leur développement de ne retenir qu'un seul extrait de l'ensemble des données recueillies. Outre les travaux de Girin (1981) et de Borzeix (1987) qui choisissent de limiter leurs analyses et interprétation à un fragment de réunions, Clegg (1987), Knights et Willmott (1992), et Watson (1995), ne se servent que d'une infime partie de leurs données pour argumenter leurs propositions. Les données verbales de Clegg (1987: 63) proviennent de l'enregistrement d'interactions entre des ouvriers au sein d'un "baraquement" sur un

site de construction. Les recherches suivantes sont plus opportunistes; Knights et Willmott (1992: 768) ont profité d'un séminaire de formation de dirigeants pour enregistrer certains échanges, qui servent de base à leurs propositions théoriques; Watson (1995: 807) a enregistré une conversation entre un directeur de la formation qu'il était lui-même en train d'interviewer et un jeune directeur de la production qui a interrompu le cours de leur entretien. Son exemple (et la qualité des données recueillies par ce procédé) lui sert de prétexte pour justifier et théoriser la pratique opportuniste de la recherche (p. 811).

L'ensemble des données collectées lors d'un travail d'observation ne servent donc pas forcément ultimement. Les données issues de l'observation peuvent donc provenir soit de conversations "naturelles" produites in situ, soit de conversations provoquées en laboratoire. A la différence des chercheurs en analyse conversationnelle, les recherches ont peu usé de trois autres sources de données: (1) des échantillons de verbalisations provoquées par une demande spécifique du chercheur (dans le cadre d'entretien, de la méthode des protocoles verbaux, ou de la méthode du rappel stimulé); (2) des échantillons de discours "parlé" tirés de supports écrits (allocutions, archives internes à l'entreprise,...); (3) des exemples "apocryphes" (*apocryphal*) d'interactions construites par le chercheur lui-même (on n'en trouve trace que dans les ouvrages liés à la communication).

L'objectif du dispositif est ici de recueillir à la fois des interactions verbales produites in situ, mais aussi des verbalisations produites suite à une demande du chercheur pour expliciter la perspective et les intentions du chercheur. La démarche reste donc faiblement "provoquée" pour suivre une mode constructiviste de production des connaissances. **Elle est aussi disposée à recueillir de manière opportuniste des données** (par exemple les verbalisations spontanées du dirigeant relatives à ses communications ou mieux à sa conception du langage). **La durée d'investigation sera longue pour stabiliser les résultat** (il s'agit d'une *observation*

systématique), et permettre un recueil et un traitement de données suffisants pour parvenir à une représentation des pratiques discursives des dirigeants.

Plusieurs éléments du dispositif restent à préciser: (1) seule la partie liée au fait "de se placer devant" son sujet d'étude a été abordée: or, il s'agit aussi de garder "une empreinte" (Cf. 3.4.1); (2) l'investigation ne repose pas uniquement sur une observation structurée, car cette méthode ne permet pas de construire une représentation par confrontation avec les phénomènes étudiés; elle reste certes utile pour traiter des *conjectures représentationnelles*; (3) plusieurs contraintes liées à l'observation ont été évoquées: la difficulté de l'exercice de "*shadowing*" auprès de dirigeants; les difficultés d'enregistrement au magnétophone des interactions verbales naturelles, ainsi que la difficulté d'user d'enregistrements vidéo in situ; la lourdeur du dispositif à mettre en place (autorisations à demander, etc...); le codage in situ lors de l'observation structurée pose aussi plusieurs problèmes (arbitrage délicat entre l'utilisation de catégories préformées et transcription littérale, technologie de codage utilisée (électronique, support papier), etc...). **Les modalités concrètes d'observation et d'élaboration théorique in situ n'ont donc pas pour le moment été fixées** (on peut noter provisoirement que les recherches sont le plus souvent fort avares d'informations sur les modalités concrètes; celles qui les stipulent montrent assez bien la difficulté à mener un travail de terrain et le caractère ultimement idiosyncratique des dispositifs méthodologiques élaborés).

3.2.3. L'articulation des méthodes de recueil des données.

Les méthodes envisagées ici constituent une extension à celle suggérées par Yin (1984: 84), dans la mesure où la méthode des protocoles verbaux et celle du rappel stimulé n'étaient pas évoquées par cet auteur (Cf. introduction à la partie 3.2.). **L'observation systématique préconisée ici recouvre de plus deux modalités d'observation: l'observation structurée et l'observation directe**. Or, l'observation structurée (qui a pour fonction ici d'utiliser les conjectures

représentationnelles élaborées précédemment) n'est pas évoquée par Yin comme méthode de recueil des données. La combinaison de ces méthodes devrait cependant permettre une triangulation des données recueillies selon la perspective de l'observateur (par observation structurée) et selon la perspective des dirigeants (lors de leur verbalisations spontanées et par la méthode du rappel stimulé). Il est de plus toujours possible en cours d'investigation d'adjoindre une méthode supplémentaire, pour faire face à des besoins nouveaux qui émergeraient de la confrontation avec le terrain (Eisenhardt, 1989: 539; Girin, 1989: 2).

La configuration méthodologique ainsi obtenue reste singulière au vu des exemples récents d'étude de cas issus de la littérature organisationnelle cités par Eisenhardt (1989: 535). L'exemple le plus proche est celui de Gersick (1988) qui repose sur l'observation et le recours à quelques entretiens sur un échantillon de huit cas. L'auteur y adopte une approche résolument inductive débouchant sur un modèle de l'équilibre ponctué du développement des groupes (*punctuated equilibrium model of group development*). Deux points importants différencient son approche de celle retenue ici: la recherche de Gersick repose sur un seul chercheur (*single investigator*), alors que cette recherche privilégie un fonctionnement par équipe (Cf. 3.4.3); enfin, le choix d'une approche inductive n'est pas limitée aux investigations constructivistes; en l'occurrence, Gersick (1988) n'inscrit pas ses travaux dans le cadre de cette épistémologie, ce qui explique la terminologie employée par l'auteur (développement inductif d'un *modèle*). Enfin, l'articulation entre les diverses méthodes utilisées ici reste partiellement à préciser notamment au niveau de l'observation: à partir de quels moments va-t-on passer d'une observation structurée à une observation directe ? cette question sera élucidée ultérieurement (Cf. 3.4.2). **L'articulation entre l'observation et la méthode du rappel stimulé ne semble pas poser de problèmes particuliers** (Burgoyne et Hodgson, 1984): **elle peut idéalement se situer à la fin de la journée de travail du dirigeant pour permettre le rappel (groupé) d'un ensemble d'événements survenus au cours de la journée.** La fin de journée permet de plus un enregistrement plus facile au magnétophone des verbalisations du dirigeant (si elle se déroule dans le bureau du dirigeant par

exemple). La méthode des protocoles verbaux n'est pas vraiment mise à profit: par contre, **les observateurs devront consigner au maximum les verbalisations spontanées des dirigeants relatives à leurs pratiques discursives.**

3.3. LA NEGOCIATION DE LA DISTANCE A L'OBJET: LE CONTROLE DE L'ACTE D'OBSERVATION.

3.3.1. Les réflexions sur l'acte d'observation ou le regard de l'observateur.

Il est possible de capitaliser sur trois types de réflexions menées dans la littérature en sciences humaines pour tenter d'améliorer l'acte d'observation de telle sorte qu'il devienne scientifique: la première traite le problème sous l'angle de la compétence de l'observateur; d'autres représentations privilégient une lecture fondée sur les biais psychologiques; enfin, la démarche la plus usuelle consiste à tester et à améliorer l'étalonnage des observateurs entre eux pour augmenter la validité de l'observation. **Ces trois axes de recherche se sont développés le plus souvent de manière isolée, or, il nous semble pourtant éclairer différemment le problème de l'amélioration de l'acte d'observation.**

(1) Les réflexions relatives à la compétence des observateurs.

Ces réflexions sont les moins développées en psychologie: en effet, soit on considère que les observateurs disposent des mêmes compétences (et qu'il s'agit plus d'une disposition stable de la personnalité) et de ce fait, on ne se préoccupe seulement de que leur accord; soit on estime qu'il est possible d'améliorer l'acte d'observation par la formation[1]. Dans tous les cas, en psychologie,

[1] Ce cas n'apparaît toutefois que lorsque le design d'une recherche inclut la mise en place d'une équipe d'observateurs. Lorsque le chercheur est lui-même l'observateur, ces considérations sur la compétence de l'observateur n'apparaissent jamais. Or, la capacité à mener une recherche ne recouvre pas forcément les compétences mentionnées par la suite...

l'observateur a souvent été présenté comme le point faible des dispositifs méthodologiques (Longabaugh, 1980). Pourtant, plusieurs auteurs ont tenté de conceptualiser les compétences requises pour l'observation scientifique. La réflexion la plus ancienne porte sur la compétence du juge de la personnalité (Allport, 1937). L'auteur distingue huit catégories de savoir-faire (Cf. tableau 3.3.).

Compétences	**Conditions requises.**
Expérience	Age supérieur à 30 ans avec un répertoire étendu d'expériences sociales ("la maturité")
Similarité	un bon juge a des performances supérieures dans l'observation de ses semblables
Intelligence	la compréhension des autres passe par la perception des relations de causes et d'effets
Introspection	la conscience de soi (*self-awareness*) c'est-à-dire la connaissance des biais qui interviennent dans son jugement
Complexité	les juges ne sont pas susceptibles de comprendre les personnes plus complexes qu'eux
Détachement	les meilleurs juges tendent à devenir asociaux et introvertis et ainsi à percevoir les autres sans passion
Attitude esthétique	les meilleurs juges excellent à distinguer l'harmonie intrinsèque de leur objet d'étude
Intelligence sociale	la capacité à effectuer des jugements corrects sur les autres ne revient pas à tenter de parvenir à une compréhension profonde mais à être capable de prédire leur futur comportement.

Tableau 3.3. : Les compétences du "bon" observateur ("juge") selon Allport (1937).

Ces catégories restent finalement très proches de certaines réflexions contemporaines (Knapp, 1978: 381). Pourtant, des débats existent sur certaines d'entre elles. La similarité avec un milieu social par exemple tend à être évitée dans les études ethnologiques: si les "fondateurs" de

l'école de Chicago envoyaient leurs étudiants faire des recherches sur les cultures avec lesquelles ceux-ci étaient familiers, en tant que membres, cette caractéristique fut par la suite évitée. La similarité est considérée principalement sous l'angle de ses effets négatifs pour l'observation, dans la mesure où le phénomène devient culturellement pré-analysé (Spradley, 1979; Van Maanen, 1988). Une voie médiane semble cependant nécessaire pour ce qui relève des contextes organisationnels: **une familiarité avec ces contextes semble importante afin d'éviter un temps de repérage trop long pour les observateurs; par contre une familiarité avec les fonctions de direction ne semble pas opportune, au contraire, pour conserver un étonnement et une attention soutenue. Enfin, un jeu semble possible autour des connaissances théoriques des observateurs (relatives à l'objet d'étude):** comme le soulignent Chatman et al (1991: 156), le recours à des experts ou à d'autres personnes qui ne sont pas au fait (*blind*) des aspects variés de la recherche (i.e. les hypothèses, le séquencement des phénomènes, ou la volonté de négocier les résultats) permet d'améliorer la validité externe de la recherche. L'inscription de cette réflexion dans le dispositif méthodologique est précisée en 3.4.3.

De plus, la réflexion de Allport (1937) porte plus particulièrement sur les traits de personnalité. Or, certains auteurs ont développé une réflexion spécifiques aux aspects verbaux voire paraverbaux des comportements humains. Hall (1979) tente ainsi de distinguer les savoir-faire requis pour déchiffrer les expressions faciales; il distingue quatre savoir-faire: (1) la capacité à percevoir les affects communiqués non verbalement (i.e. les griefs), les styles interpersonnels (i.e. la domination) et les intentions (i.e. le désir de partir); (2) la capacité à percevoir et comprendre les messages communiqués verbalement (i.e. le sens littéral et métaphorique); (3) la capacité à combiner les messages verbaux et non-verbaux (i.e. pour détecter le sarcasme); (4) la capacité à percevoir les conventions et les règles sociales. Ces savoir-faire entrent certainement en ligne de compte dans l'observation de pratiques discursives. Les modalités d'acquisition ou de test du niveau d'aptitude de ces savoir-faire ne sont toutefois pas précisés par l'auteur. Ils peuvent cependant servir de cadre général à l'évaluation de la compétence des observateurs.

Enfin, **certains savoir-faire ont été ajoutés à la liste dressé par Allport** (1937). Dans le cadre des recherches menées autour de Bales (1950) sur les processus de fonctionnement interne des groupes réduits, la formation répétée des observateurs au codage a conduit à mettre en évidence l'importance d'un facteur non-évalué jusqu'alors: les observateurs les plus performants étaient ceux qui apprenaient à ne pas être frustrés lorqu'ils rataient un processus ou lorsqu'ils le classifiaient mal. L'ajout le plus important porte sur le deuxième aspect de l'observation, à savoir **la capacité à rendre compte de ce qui a été observé**; dans le domaine de l'ethnologie, Sanday (1979: 528) remarque que la capacité d'empathie[1] seule est insuffisante, si l'investigateur n'est pas capable de relever, catégoriser ou coder ce qu'il observe, c'est-à-dire de prendre correctement des notes (*field notes*): "*un investigateur (fielworker) qui ne saurait pas prendre de notes ou mettre en oeuvre d'autres techniques de recueil des données, est susceptible d'observer beaucoup de choses, sans que cela ne soit restitué*". Pour Weick (1985: 582) qui privilégie une approche de l'observation comme paraphrase des phénomènes (Cf. 3.4.1), **les individus disposant d'un vocabulaire étendu doivent être considérés comme de meilleurs observateurs: ils ont en effet plus d'éléments indépendants qui peuvent être assemblés dans un grand nombre de combinaisons.**

En résumé, **il est donc possible de choisir les observateurs en fonction des critères élaborés** par Allport (1937) et Hall (1979). **L'extension des savoir-faire à la maîtrise d'un vocabulaire étendu est souhaitable. Enfin, certains éléments peuvent être intégrés dans la réflexion sur la formation des observateurs** (étendue des connaissances théoriques, capacité à accepter de ne pouvoir tout observer, et à ne pas être frustré par ses erreurs).

---

[1] Cette capacité ne se trouve pas dans la liste de Allport (1937); elle est pourtant abondamment citée dans plusieurs ouvrages méthodologiques comme "*la sympathie intellectuelle par laquelle nous sômmes capables de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre sans l'éprouver pour autant de façon réelle dans notre propre affectivité*" (Mucchielli, 1991: 36).

(2) Les réflexions relatives à la formation des observateurs.

Les réflexions sur la formation des observateurs visent généralement à limiter certains effets psychologiques[1]. Certains *incidents* spécifiquement psychologiques peuvent modifier la qualité de l'observation :

- l'*effet de halo*: l'observateur ayant identifié certaines caractéristiques positives chez l'observé, tend à lui en attribuer d'autres, non observées;
- l'*effet de générosité*: l'observateur tend à attribuer des caractéristiques positives à l'observé;
- l'*effet de la régression vers la moyenne*: l'observateur tend à ne pas observer des attitudes extrêmes, mais à ne voir que les attitudes moyennes, soit parce qu'il sait que des caractéristiques moyennes sont plus fréquentes que des caractéristiques extrêmes, soit parce qu'il est incertain de son jugement;
- la *recherche de la cohérence logique*: l'observateur désire qu'un ensemble de caractéristiques observées s'organisent en un tout harmonieux et enlève les éléments divergents;
- l'*effet de contact*: l'observateur tend à spécifier les caractéristiques observées par rapport à l'image qu'il a de lui-même, soit en congruence, soit en contraste;
- l'*effet de la première impression*: celle-ci peut moduler la lecture de toutes les caractéristiques ultérieurement identifiées;
- la *confusion entre des caractéristiques générales et des caractéristiques momentanées ou isolées*;

Ces incidents font l'objet de commentaires approfondis en psychologie (Droz, 1984). Ils n'ont pas été pris en compte dans les démarches d'observation des dirigeants, les dispositifs ayant privilégié l'atteinte d'accord entre observateurs relatif à l'occurrence de certains comportements (par exemple, Martinko et Gardner, 1990). Les formations susceptibles de restreindre la portée de

[1] Dans les recherches portant sur les activités quotidiennes des dirigeants, la période de formation est consacrée exclusivement à l'acquisition de connaissances théoriques utiles pour le codage des données. Elle est souvent achevée par le passage de tests d'accord entre observateurs.

ces effets existent, mais sont très spécialisées. Il demeure relativement difficile de concevoir une formation générale des observateurs qui traite de l'ensemble de ces effets. De plus, cette liste n'est pas exhaustive et comporte au moins deux autres effets relativement sous-estimés dans la littérature en gestion.

Deux biais spécifiquement psychologique ont attiré toute notre attention: *l'erreur fondamentale d'attribution et l'effet Rosenthal.* Ces biais sont rarement mentionnés dans la littérature, malgré l'importance des travaux et des commentaires que les psychologues leur ont accordés. ***L'erreur fondamentale d'attribution*** (*fundamental attribution error*) consiste à considérer le comportement d'une autre personne comme émanant de dispositions de celle-ci plutôt que lié à la situation. L'erreur porte sur l'attribution de causalités aux comportements des autres: les causes internes, stables et contrôlables de l'individu sont privilégiées au détriment des autres types de causalité. Ainsi, au lieu de prendre en compte les forces situationnelles qui agissent sur le comportement, les individus tendent à considérer le comportement des autres comme librement choisi et représentant les qualités stables de ces personnes (ou en terme d'attitude ou de traits de personnalité). Le facteur explicatif le plus couramment avancé pour ce phénomène est que le comportement d'une personne tend à être extrêmement visible: ce qui domine lors d'une observation est le comportement de l'autre, c'est-à-dire ses mouvements, ses paroles, ou un ensemble large d'actions qui attirent l'attention. A l'inverse, les facteurs situationnels, le contexte social, les normes, etc... sont par contraste relativement difficile à saisir directement. Il en résulterait que l'observateur ne prendrait en compte que les éléments les plus saillants, le comportement d'une personne, et sous-estimerait ceux les moins saillants comme le contexte. **Une attention spéciale a été mise sur ce biais dans le cadre de la formation des observateurs**: d'une part, on sait que sa magnitude est réduite si l'observateur sait préalablement à l'observation qu'il va devoir rendre compte des causes du comportement d'une personne (Tetlock, 1985).

Deuxièmement, il est possible de faire référence lors de la formation des observateurs à un biais connexe à l'erreur fondamentale d'attribution, qui est l'***effet de l'acteur-observateur***. Cet effet survient lorsque qu'un individu explique le comportement des autres sur la base de facteurs dispositionnels, alors qu'il fait référence pour le sien à des éléments situationnels ou à des facteurs instables (Jones et Nisbett, 1972). De même, l'individu a tendance en outre à considérer son comportement comme moins stable et prévisible. Or **plusieurs auteurs ont montré que le fait de donner pour consignes à des observateurs de prendre en compte cet effet, améliore sensiblement la qualité des attributions. La formation inclut donc une réflexion sur cet effet** (Cf. tableau 3.4.).

Enfin, les individus diffèrent dans leur capacité à effectuer des attributions relatives au comportement des autres. Or, les individus plus complexes sont plus susceptible de réduire l'importance de ce biais. **Un test permet de distinguer les individus spécifiquement sur l'étendue et la nature de leurs attributions: le *test de complexité attributionnelle*** développé par Fletcher et al (1986). Le test mesure le degré de complexité du schéma attributionnel des individus relatif au comportement des autres. Sept dimensions sont distinguées: *la motivation du sujet à comprendre le comportement des autres; la préférence pour des explications complexes des comportements; la présence de métacognition* (le sujet réfléchit au processus de raisonnement qu'il a mis en oeuvre) *concernant les explications; le degré de conscience que les interactions influent sur le comportement des autres; la tendance à inférer des attributions causales internes complexes; la tendance à inférer des attributions causales externes actuelles; la tendance à inférer des causes externes anciennes*[1]. **Ce test n'a jamais été utilisé jusqu'à présent pour sélectionner des observateurs. Il semble correspondre assez bien aux exigences fixées par la problématique et les conjectures représentationnelles**: les observateurs doivent en effet être capables d'expliquer de manière complexe les pratiques discursives des dirigeants. Or, les

[1] Les auteurs signallent qu'ils ont tenté d'intégrer un autre construit mesurant la capacité à suspendre son jugement et à ne pas être excessivement confiant dans ses propres attributions. Malgré un travail important sur les items, le construit n'a jamais été correlé aux autres.

personnes complexes sur ce test sont capables d'utiliser des schémas complexes ou simples en fonction de la demande imposée par la tâche, alors que les personnes moins complexes, ne peuvent recourir qu'à des schémas simples. Sa focalisation sur les comportements et sa validité nous semblent en outre plaider en sa faveur (Cf. Annexe 1).

Le second effet, ***l'effet Rosenthal,*** survient lorsque les attentes de l'observateur influencent les résultats. Ce phénomène a été étudié par Rosenthal lors d'expériences en laboratoire sur des êtres humains mais aussi sur des animaux (Rosenthal, 1966). Il suggère que cet effet relève d'un phénomène plus général relatif aux *prophéties auto-réalisatrices* (*self-fulfilling prophecies*). Les processus à l'oeuvre ne sont pas encore très bien compris: pour les êtres humains, ses travaux penchent pour des signaux auditifs et visuels émanant de l'expérimentateur sans pour autant parvenir à en démontrer les processus d'influence sur le comportements des sujets de l'expérimentation. La manière dont les expérimentateurs parviennent à modifier le comportement d'animaux (des rats) est encore plus obscure. Ses résultats disposent cependant d'une grande validité (expériences reproduites dans plusieurs universités[1], dans plusieurs zones géographiques et dans plusieurs types de laboratoire). Ils ont été le plus souvent mal interprétés, c'est-à-dire comme preuves du manque d'objectivité des sciences sociales et plus particulièrement des expériences menées en psychologie. Or l'objectif essentiel de Rosenthal était par la suite d'expliquer les moyens de réduire cet effet. **Ses réflexions ont été prises en compte dans la mesure où les démarches d'investigation in situ étant moins contrôlées que les expériences, l'effet Rosenthal nous semble plus susceptible de survenir dans ce cadre** (dans la mesure en plus où l'on a recours à des conjectures représentationnelles). Les recommandations de Rosenthal portent sur la conduite des expériences (Chap 19-23) et ne peuvent dès lors être reprises tel quel: la première stratégie consiste initialement à évaluer le biais de l'expérimentateur avant l'expérimentation proprement dit,

[1] En plus, les expérimentateurs de Rosenthal sont des étudiants, c'est-à-dire des novices en tant qu'expérimentateur. On a souvent dès lors considéré que l'effet Rosenthal pouvait être plus important avec des expérimentateurs disposant d'une grande expérience. Ce qui correspond d'ailleurs paradoxalement au cas de Rosenthal, d'où l'effet méta-Rosenthal: si Rosenthal est sujet aussi à cet effet que peut-on déduire de ses résultats ?

et par la suite de pondérer les résultats obtenus (par des corrélations partielles ou des analyses de covariance); la seconde se donne pour objectif de minimiser et standardiser les contacts entre l'expérimentateur et les sujets (les instructions sont enregistrées sur cassette, ils correspondent par écrit, etc...); une stratégie alternative consiste à monter un groupe expérimental de contrôle sur lequel un autre expérimentateur va avoir à réaliser d'autres attentes opposées; enfin, une stratégie consiste à réduire le plus possible le nombre de sujets en contact avec chaque expérimentateur.

Il est possible de retenir les idées suivantes de ces recommandations susceptibles d'améliorer la qualité des observations: (1) un travail préalable sur chaque observateur est possible pour essayer d'évaluer ses attentes préalables à l'investigation[1]; (2) l'observation structurée ne permet pas (seule) d'échapper à ces effets[2]; en effet, si la marge de manoeuvre de l'observateur est réduite et standardisée (codifiée par écrit dans les grilles de codage), les attentes par contre sont du coup fortement structurées et ont de grandes chances de se réaliser; or, l'objectif de l'observateur n'est pas d'influer sur son sujet d'observation pour atteindre les résultats escomptés; (3) **l'effet Rosenthal est susceptible d'être diminué par le recours à plusieurs observateurs; un seul observateur réalisant lui-même l'ensemble des observations risque en effet d'opérer un effet d'imposition plus important.**

---

[1] Le travail opéré dans les parties précédentes correspond finalement à ce genre d'exercices: l'ensemble des attentes ont été exposées sous forme de conjctures représentationnelles. Cependant, une dimension supplémentaire a été ajouté en essayant de faire varier l'hétérogénéité de ces conjectures (notamment en puisant dans des disciplines différentes). Certaines de ces attentes ont donc été provoquées.

[2] Même par exemple lorsque le chercheur croit pouvoir échapper à ce phénoméne en ne communiquant pas aux observateurs les fondements théoriques de sa démarche (par exemple Luthans et Larsen (1986: 165)).

Nature du biais psychologique	Mesures relatives à la formation
Erreur fondamentale d'attribution	- prise de conscience de l'effet par le recours à l'effet de l'observateur-acteur - test de la complexité attributionnelle (choix des observateurs)
Effet Rosenthal	- prise de conscience de l'effet - examen des attentes des observateurs - recours à plusieurs observateurs
Effet de halo	- prise de conscience de l'effet
Effet de générosité	- prise de conscience de l'effet
Effet de régression vers la moyenne	- prise de conscience de l'effet
Effet de contact	- prise de conscience de l'effet
Effet de la première impression	- prise de conscience de l'effet
Recherche de la cohérence logique	- prise de conscience de l'effet
Confusion entre des caractéristiques générales et certaines isolées.	- prise de conscience de l'effet

Tableau 3.4.: Synthèse des biais psychologiques pris en compte dans la formation des observateurs.

(3) Les réflexions relatives à la fiabilité des observateurs et des données d'observation.

Dans le cadre d'autres épistémologies, les observateurs sont traités comme des instruments de collecte des données; la tâche du chercheur est alors de s'assurer de la fiabilité de cet instrument (Mitchell, 1979: 376). Il existe au moins trois moyens de s'assurer de la fiabilité des données d'observation. Le chercheur peut se focaliser sur le degré d'accord sur la nature des comportements observés, entre deux observateurs, travaillant de manière indépendante. Un coefficient qui reflète l'étendue de cet accord est le plus souvent utilisée dans les recherches usant d'observation pour faire état de la fiabilité. La seconde possibilité consiste à considérer la mesure

obtenue par l'observation comme un cas spécial des tests psychologiques standardisés, et dès lors à utiliser les définitions de la fiabilité issue des théories psychométriques classiques (test-retest, et ces formes alternatives). Enfin, on peut considérer qu'une mesure obtenue par l'observation subit l'influence de la situation d'observation (i.e. plusieurs observateurs ou plusieurs situations), y compris les différences individuelles entre sujets. Une telle démarche pourrait reposer sur la théorie de la généralisabilité de Cronbach et al (1972).

La réflexion sur l'accord entre observateurs est en effet inséparable des réflexions sur la fiabilité des données recueillies par l'observation. La littérature est toutefois relativement sceptique à cet égard. La mesure de fiabilité la plus couramment utilisée est celle de l'accord entre observateurs. Martinko et Gardner (1985: 687), par exemple, en recommandent l'utilisation pour améliorer la fiabilité des données sur les activités quotidiennes des dirigeants. Ils estiment que la littérature n'a pas pris en compte les phénomènes relatifs à la fiabilité: les données de Mintzberg (1973) par exemple ne seraient pas forcément fiables ou valides (Martinko et Gardner, 1985: 687). Dans leurs recherches ultérieures, ces auteurs fondent leur raisonnement sur les taux d'accord entre observateurs; les taux obtenus restent d'ailleurs peu satisfaisants, même si les mesures ont lieu "en contexte naturel" (Martinko et Gardner, 1990: 338). Les auteurs en proposent trois raisons: (1) la faiblesse des incitations financières à l'intention des observateurs, (2) le grand nombre d'observateurs (41), (3) enfin, la réticence des observateurs à coder les comportements ne dépassant pas une minute. Ils n'évoquent pas la possibilité que la grande hétérogénéité de leur échantillon de dirigeants soit à l'origine de ce "mauvais" score: en effet, pour les groupes très homogènes, les pourcentages d'accord entre observateurs sont susceptibles d'être très élevés parce que les scores donnés aux sujets sont très proches. L'accord entre observateurs reste toutefois fort imprécis dans la mesure où la fiabilité est une propriété des mesures et non pas des instruments. On ne peut parler de fiabilité que lorsqu'un instrument a été utilisé pour recueillir des données, et que ces données ont été manipulées pour produire des scores. L'accord entre observateurs n'est donc pas synonyme de fiabilité (Herbert et Attridge, 1975: 14).

Le phénomène le plus étudié au travers de cet accord est le fait que les observateurs changent de comportement lorsqu'ils ne sont pas surveillés; lorsqu'ils ont conscience d'être observés, les taux d'accord sont en effet plus importants. **La recommandation la plus fréquente pour obtenir des scores élevés d'accord entre observateurs est de les contrôler ouvertement régulièrement, et de manière cachée à intervalles de temps réguliers.** Cette recommandation doit être interprétée toutefois au regard des investigations qui reposent sur plusieurs observateurs dont la caractéristique commune est d'être des étudiants en psychologie, et non pas des personnes réellement engagées dans des processus de recherche. Certains auteurs ont d'ailleurs tenté de conceptualiser cette "facilité" en soutenant que l'observation peut être sous-traitée à des étudiants dans la mesure où elle n'intervient que de manière secondaire dans les investigations scientifiques (par exemple, en sociologie, Schwartz et Jacobs, 1979: 307).

Weick (1985: 603) signale en outre que quatre sources d'erreur sont susceptibles de survenir dans les démarches d'observation: (1) la première tient à un mauvais échantillonnage de contenu, qui survient lorsque différents observateurs ne retiennent que des fragments de comportements complexes, et que ces fragments sont constitués d'éléments différents; (2) la seconde tient au fait que l'observateur peut coder correctement par chance, soit parce que la catégorie utilisée est trop imprécise, soit parce qu'il ne comprends pas bien le contenu de la catégorie qu'il utilise; dans ces cas d'imprécision, les observateurs tendent à se référer à des définitions, informelles ou intuitives qui s'avèrent souvent plus variables; les deux dernières sources d'erreur tiennent aux changements survenant entre deux périodes d'observation (3), ou de façon plus insidieuse au sein de la personne observée (4). Dans ce dernier cas, le changement peut tenir à des changements réels survenus dans la personne, mais peut aussi tenir au fait que cette personne se soit habituée à la présence d'un observateur. **Le taux d'accord entre observateurs n'est pas capable de prendre en considération ces quatre sources d'erreur** (Weick, 1985: 604).

La théorie de la générabilité de Cronbach et al (1972) n'a pas été utilisée dans le cadre d'observations portant sur les dirigeants. Au lieu de considérer seulement les différences individuelles comme les seules sources de variation possibles, la théorie avance qu'il peut exister de nombreuses autres sources, appelées les *facettes*. Il pourrait ainsi être possible de mettre en évidence les cas où la variabilité tient plus à des différences entre observateurs, qu'à des variations émanants des sujets d'étude. Ces mesures ne peuvent toutefois guère être obtenues ailleurs que dans les expériences de laboratoire. Certains chercheurs ont dès lors privilégié pour les investigations in situ une autre approche, visant à **instrumentaliser au maximum l'acte d'observation** (Longabaugh, 1980: 117). Cette instrumentalisation porte surtout sur les grilles de codage données aux observateurs. La règle suivie dans ce domaine peut se résumer de la façon suivante: **les catégories utilisées pour le codage doivent être en nombre le plus limité possible, leurs définitions être les plus précises possibles, de telle sorte que les inférences que les observateurs doivent opérées soient les plus limitées**. Cette règle doit permettre l'obtention de données plus fiables lors des démarches d'observation. Plus directement toutefois, **on peut estimer que plus l'objet d'observation s'impose directement aux observateurs, plus la vérifiabilité des données d'observation est possible**. A l'inverse, elle sera plus délicate, si l'objet ne peut être appréhendé de manière indirecte. **Les pratiques discursives des dirigeants semblent plutôt relever de la première catégorie dans la mesure où elles peuvent être directement accessibles aux observateurs.**

Cependant, si dans un premier temps une démarche fondée sur l'instrumentation (par le biais de grilles de codage relatives aux conjectures représentationnelles) a été mise en oeuvre, les réflexions précédentes et les recommandations qui en découlent, ne s'appliquent guère aux investigations menées au sein d'une épistémologie constructiviste. Elles reviennent en effet à circonscrire le rôle de l'observateur uniquement à celui d'instrument de recueil de données. Elle revient par là même, à ne pas capitaliser sur l'ensemble des capacités humaines. Paradoxalement, certains chercheurs usant d'observation structurée semblent s'acheminer progressivement vers une

plus grande intégration des observateurs dans l'élaboration théorique (Martinko et Gardner, 1984). Lincoln et Guba (1985: 192-93) en dressent la liste la plus exhaustive: (1) la capacité à réagir (*responsiveness*), l'observateur pouvant interagir avec la situation pour en sentir les dimensions pertinentes et les rendre explicites; (2) l'adaptabilité, l'observateur pouvant recueillir de multiples informations de nature différente, et ce de manière simultanée; (3) la capacité à saisir les choses de manière holistique (*holistic emphasis*); (4) la capacité à savoir étendre sa base de connaissance (*knowledge base expansion*) au fur et à mesure de l'observation; (5) la capacité à travailler immédiatement les données (*processual immediacy*), qui inclut celle de formuler des hypothèses et de les tester immédiatement in situ; (6) la capacité à saisir les opportunités de clarifier et de résumer les observations; enfin (7) la capacité d'explorer les réponses atypiques ou idiosyncratique, et de ne pas les laisser ainsi à un stade de phénomène non expliqué. Ces capacités sont particulièrement bien mises à profit dans tous les cas où l'objet d'étude est peu connu, ou s'il s'avère particulièrement ambigu: "*plus un objet est ambigu - plus on en est loin et moins en connaît d'éléments, plus la latitude d'action de l'observateur est importante, et plus l'observateur doit fournir des éléments pour en construire une définition*" (Loftand, 1978: 10). **Les pratiques discursives des dirigeants sont peu connues, et le dispositif méthodologique retenu table résolument sur les diverses capacités des observateurs pour élaborer une représentation de ce phénomène.** Les éléments relatifs à la dynamique du passage d'une observation instrumentée par le recours à des grilles de codage, à une observation usant des pleines capacités des observateurs est détaillée en 3.4.3.

3.3.2. Les réflexions sur l'impact du terrain sur l'observateur et sur les investissements psychologiques de ce dernier.

Si certains chercheurs ont privilégié une réflexion sur les compétences des observateurs, sur la canalisation des effets psychologiques, ou sur la fiabilité des données recueillies et des observateurs, d'autres chercheurs se sont surtout préoccupés des impacts réciproques entre le

terrain et le chercheur: car ultimement, le chercheur fait partie de l'observation (Girin, 1981: 1885). Il est possible de discerner deux types de réflexion selon qu'elles traitent de l'impact de l'observateur sur son terrain, ou des investissements psychologiques (ou de l'expérience subjective) de celui-ci. L'enjeu est avec l'observation in situ, "*de prendre toute la mesure d'un acte de création de sens, possédant ses inévitables déterminants subjectifs, afin de les circonscrire, d'en maîtriser l'impact, et de pouvoir les expliciter au futur lecteur*" (Arnaud, 1996: 245). Il est cependant plus facile de rencontrer des recherches qui nient l'impact de l'observateur sur son terrain et tendent plutôt à le présenter comme un acteur rationnel qui planifie chacune de ses actions pour faire progresser les objectifs de sa recherche (Hunt, 1989: 15-16): en conséquence, une théorisation de l'impact des forces *irrationnelles* sur les relations entretenues avec les sujets d'étude et sur les modes de recueil des données n'est pas encore très développée. Certains auteurs font remarquer que l'observation constitue la méthode d'investigation qui impose le moins d'effets sur le terrain (Adler et Adler, 1994: 382).

De nombreuses recherches en psychologie sociale attestent d'un "modelage" de l'observé par l'observateur, en fonction de ce que le premier sait, imagine ou croit deviner des intentions et des attentes des seconds[1]. L'observateur peut ainsi être pris pour quelqu'un d'autre qu'un individu juste désireux de mieux connaître le fonctionnement d'une entreprise. Les propositions théoriques relatives à ce phénomène les plus riches reposent sur les conceptualisations psychanalytiques de Freud, et notamment sur le concept de *transfert*. Ce concept a été utilisé pour rendre compte des interactions principalement dans les recherches menées en ethnologie (Hunt, 1989: 25). Quel que soit le statut réel du chercheur, les sujets d'étude tendent à transférer sur le chercheur des images et des définitions qui relèvent de leur culture. En conséquence, les sujets ne connaissent souvent pas réellement le chercheur ainsi que ce qu'il est en train de faire, et privilégient dès lors leur propre fantasmes (*fantasies*) et notions sur lui. Ce

[1] Le phénoméne joue aussi dans la rédaction des notes (*field notes*) de l'observateur. On estime en effet que ce que l'observateur consigne par écrit en apprend à la fois sur l'action observée mais aussi sur l'observateur.

processus est analogue au phénomène de transfert développé en psychanalyse clinique. De même, Devereux, dans le cadre de ses investigations ethnographiques, a appelé du nom de transfert ce type de relation dans laquelle l'observé prend littéralement l'observateur pour quelqu'un d'autre (il lui est arrivé d'être pris lui-même pour un chaman). Les manifestations de ce phénomène sont nombreuses; certains estiment par exemple que le choix d'un dispositif méthodologique n'est pas neutre à ce niveau: par exemple, les méthodologies qui reposent sur les entretiens structurés témoignent d'une volonté d'éviter le transfert et ont une finalité défensive pour le chercheur (Hunt, 1989: 26). Derrière la volonté affichée de collecter des données objectives, se cache aussi une volonté d'éviter tout rapprochement avec les sujets d'étude qui puissent contribuer à générer de l'anxiété[1]. Une lecture psychanalytique de l'observation revient ainsi à cerner au moins deux lieux d'occurrence du mécanisme de transfert: lors du choix du dispositif méthodologique, et lors des interactions avec les sujets d'étude qui peuvent à différents moments évoquer certains conflits intrapsychiques[2]. **L'enjeu pour le chercheur n'est cependant pas d'essayer de les éviter par un choix de situation ou de personnes, mais plus d'essayer d'évaluer dans quelle mesure ce mécanisme de transfert structure ses relations avec ses sujets d'étude.**

La littérature a cependant privilégié une lecture moins théorique de ces phénomènes au travers d'une **réflexion sur l'implication et l'objectivation** (ce qui relève nous semble-t-il d'un autre phénomène). L'implication du chercheur a d'abord été conceptualisée comme un arbitrage entre le rôle d'observateur et celui de participant. Quatre rôles peuvent ainsi être distingués: l'observateur complet, le participant comme observateur (plus observateur que participant), l'observateur comme participant (plus participant qu'observateur), ou le participant complet (Jorgensen, 1989: 55; Atkinson et Hammersley, 1994: 248). Dans ce cadre, l'observation et la

---

[1] *"Plus l'angoisse provoquée par un phénoméne est grande, moins l'homme semble capable de l'observer correctement, de le penser objectivement, et d'élaborer les méthodes adéquates pour le décrire, le comprendre, le contrôler et le prévoir"* (Devereux, 1980: 25-26)

[2] La psychoanalyse porte principalement sur l'étude des conflits intrapsychiques et de la vie mentale inconsciente (Hunt, 1989: 9).

participation sont considérées être en concurrence et être motivées par des objectifs contradictoires. Cette conceptualisation tend cependant à être remise en cause notamment parce qu'elle sous-estime grandement les capacités humaines. La seconde conceptualisation amplement reprise dans la littérature a trait à l'investissement affectif du chercheur. Le problème de toute observation dans ce cadre est que "*l'observateur doit être objectif et impliqué sans s'engager affectivement...il s'agit d'être impliqué sans s'impliquer..., d'avoir une attitude qui consiste en une sorte d'implication contrôlée assurant à la fois (et c'est là le paradoxe de la méthodologie en sciences humaines) l'indispensable présence de l'observateur au groupe en lui ménageant une certaine distance à son égard*" (Mucchielli, 1991: 36). Certains soulignent que des compromis sont nécessaires entre l'implication et l'objectivation (Louart, 1996) en évoquant les travaux relatifs à la *familiarité distante*, à l'*opportunisme méthodique* ou à la *vigilance épistémologique*. Ces compromis sont le signe de la difficulté de l'expérience du terrain, ou plus exactement de **la tension entre la prétention à effacer la distance sur place et l'ambition de la rétablir radicalement dans la théorie**.

Les recherches portant sur les dirigeants sont susceptibles de plus de se transformer en une production purement idéologique ou incantatoire, si le chercheur ne prend pas en compte une lecture politique du fonctionnement des entreprises (Cf. 1.3.). **L'impact du terrain (des dirigeants) sur l'observateur risque d'atteindre un niveau très élevé si celui-ci projette ses fantasmes sur ces derniers**. Cette caractéristique n'est d'ailleurs pas propre aux recherches sur les dirigeants mais à toutes celles qui prennent pour objet d'étude les élites dirigeantes[1]. Comme le soulignent Atkinson et Hammersley (1994: 249), le chercheur arrive sur son terrain en ayant adopté inconsciemment préalablement dans des degrés divers les orientations de ses sujets d'étude. Les recommandations à ce sujet sont peu nombreuses et la littérature portant sur les activités quotidiennes des dirigeants est particulièrement lacunaire sur ce sujet. **Les recherches ne font en**

[1] Les allusions à ce propos sont souvent fort brêves dans la littérature en gestion.

effet pas mention des possibilités d'impact à la fois de l'observateur sur le dirigeant, ni du dirigeant sur l'observateur[1] (y compris par les chercheurs ayant théorisés l'observation structurée des dirigeants, comme Martinko et Gardner ou Mintzberg). Comme le souligne Hannaway (1989: 43), la plupart des chercheurs considèrent l'impact de l'observateur comme négligeable. En effet, suite à la nature frénétique (*hectic*) et réactive de la plupart des postes de direction, si la présence de l'observateur est remarquée (juste un peu) initialement, elle est le plus souvent vite oubliée ou pas suffisante pour provoquer des comportements particuliers[2].

La concordance des points de vue autour de cette proposition est difficilement vérifiable dans la mesure où la majeure partie des travaux empiriques n'y font pas référence. Stewart (1982: 152) dans une note méthodologique reconnaît qu'elle n'a pas été en mesure d'évaluer l'impact de l'observateur sur les comportements observés; un responsable de la production a reconnu cependant avoir reçu plus de visites parce que l'observateur était... une femme (mais Stewart précise que les différences ne sont pas sensibles par rapport à l'analyse de son agenda). La constatation la plus intéressante à ce sujet émane de Stewart et al (1994: 40) à l'issue d'un travail de comparaison des activités des cadres moyens allemands et anglais; leur analyse montre que les cadres réagissaient différemment à la présence d'un observateur: les anglais tendaient à prendre l'exercice pour un jeu, alors que leurs homologues allemands l'ont pris beaucoup plus sérieusement et ont semblé par moment inhibés par l'observation. Stewart et al (1994: 40) précisent qu'ils ont dû dès lors adapter l'observation aux circonstances. Il n'existe toutefois pas de référence française pour évaluer la probabilité d'occurrence de ce phénomène[3].

---

[1] Au niveau le plus immédiat, le temps d'interaction entre le dirigeant et l'observateur semble très réduit au vu des données fournies par les auteurs. Pour Martinko et Gardner (1990: 339), ce temps représente 5,61% du temps de travail du dirigeant (environ 3 minutes par heure). Aucune recherche ne fait mention de colére, de peur ou tout simplement de sympathie qui aurait pû se développer entre le chercheur et son terrain.

[2] L'argument le plus convaincant dans cette perspective est nous semble-t-il celui proposé par Stewart et al, qui rappelent que les dirigeants sont en quelque sorte contraints par un ensemble d'émetteurs de rôles (Stewart et al, 1994: 36).

Une voie médiane entre l'appréhension des manifestations issues de l'anxiété provoquée par la rencontre avec les indiens Mohave (Devereux, 1980), **et l'absence totale de réflexion sur l'impact de l'observateur sur le comportement du dirigeant est à définir. Il nous semble important de garder à l'esprit les mécanismes de transfert qui sont susceptibles de se jouer aussi dans les contextes organisationnels, mais surtout de prêter attention à la conservation d'une distance à l'égard des dirigeants (ou *familiarité distante*). Ces présupposés doivent nécessairement apparaître dans la formation des observateurs.**

3.3.3. Les réflexions sur l'aspect éthique de l'observation.

Comme le soulignent Adler et Adler (1994: 389), les réflexions relatives à l'éthique des recherches menées en sciences humaines sont laissées le plus souvent à la seule initiative du chercheur. Si des règles de conduite existent, elles sont le plus souvent sous forme tacites au sein de la communauté de chercheurs. La mesure la plus couramment appliquée est celle qui consiste à préserver l'anonymat des sujets d'étude: Carlson (1951) en est ainsi réduit dans sa préface à remercier les dirigeants qui ont *"courageusement et gracieusement joués le rôle de "cobayes""*[3] dans son étude (une traduction plus littérale serait de cochons d'Inde: *"guinea pigs"*). Cette mesure pourtant essentielle n'est pas mentionnée dans la littérature relative à l'observation des dirigeants (Martinko et Gardner, 1985), qui ne traite d'ailleurs nullement des problèmes éthiques susceptibles de se poser dans le cadre de ces investigations (voire même idéologique, lorsque le chercheur sciemment légitime des pratiques éthiquement reprochables, en endossant la perspective de certains acteurs).

Les recherches varient en effet selon le *degré d'affichage* de la recherche (Arnaud, 1996: 255). Si certaines recherches sont déclarées ou non dissimulées, il est toutefois possible de déployer une *stratégie de mystification* à l'égard des acteurs. Arnaud en distingue trois formes: la

[3] Minzberg (1996) souligne qu'il a observé un dirigeant français mais sans donner d'informations relatives à son impact sur ce dirigeant.

vraie-fausse duplicité dont le représentant type est Whyte; *le camouflage par acculturation* (représentant: Linhart); enfin, *l'entrisme agitateur* (représentant: Lapassade). Si les exemples de chercheurs en gestion cités par Arnaud n'usent pas de *stratégie de mystification* (Girin, Riveline, Berry, Matheu), il n'est cependant pas sûr que ces auteurs soient représentatifs de la communauté des chercheurs en gestion. Comme le signalent en effet Jorgensen (1989: 47) et Adler et Adler (1994: 389), certains résultats de recherche n'auraient pu être obtenues par d'autres moyens[1]. Ils précisent de plus qu'il s'avère généralement difficile de prévenir l'ensemble des acteurs de la présence d'un chercheur et des motifs liés à sa présence. La question se pose certainement dans les recherches menées en contexte organisationnel.

La perspective prise par cette investigation reprend le positionnement qui consiste à ne pas dissimuler la recherche (pas de mystification), avec une inscription "dans" le phénomène étudié (dont les représentants types cités par Arnaud (1996: 255) sont Devereux, Favret-Saada et Girin). **Ce positionnement est facilité par la problématique de recherche focalisée sur un niveau individuel (le dirigeant[2]) et sur ses pratiques (discursives) qui impliquent (indirectement) celles de ses interlocuteurs.**

3.4. DE L'OBSERVATION A LA REPRESENTATION: LES PROCESSUS INTERMEDIAIRES DE CONSTRUCTION.

Le passage de l'observation à une représentation portant sur les pratiques discursives des dirigeants ne va pas de soi. Le problème est récurrent dans la littérature en sciences humaines: il

---

[1] Comme le souligne Arnaud (1996: 253), cette position ne va certainement pas sans occasionner de stress pour le chercheur: "*il est probable que le stress occasionné par un autocontrôle permanent (pour éviter d'être découvert), conjugué à l'effort quotidien lié à la tâche à accomplir sur le lieu de travail, l'empêche d'observer dans de bonnes conditions*".

[2] Le dirigeant peut d'ailleurs facilement expliquer les raisons de la présence du chercheur en disant que ce dernier est en train de l'étudier.

s'avère difficile d'être à la fois "*observateur, descripteur et concepteur*" pour reprendre la terminologie employée par Morin (1977: 179). Ce problème n'est pourtant que partiellement traité par les recherches menées dans le cadre d'une épistémologie constructiviste; Potter (1996: 205) est surpris de constater que les processus de construction n'aient pas véritablement fait l'objet de recherche à part entière; l'auteur estime que la construction a plus été une présupposition de ces travaux qu'un processus réel de recherche. Les développements suivants visent à préciser la nature des processus intermédiaires de construction de la représentation qui ont été ici utilisés. **Ces processus ont été élaborés sur la base des exemplaires fournis par de nombreux travaux (pas uniquement constructivistes) qui (1) conceptualisent l'observation comme une paraphrase et en étudient les processus internes (Cf. 3.4.1), (2) ont tenté de conceptualiser les démarches inductives de conceptualisations in situ par des processus itératifs (Cf. 3.4.2), (3) ont visé à expliciter les processus à mettre en oeuvre pour effectuer un travail de recherche en équipe (Cf. 3.4.3). Ces processus sont contraints de plus par certaines règles relatives à la validité de la représentation obtenue, règles qui seront présentées par la suite (Cf. 3.4.4.).**

3.4.1. Les réflexions sur les processus de paraphrase dans l'observation.

Les conjectures représentationnelles servent à guider le regard de l'observateur dans un premier temps, en capitalisant sur des connaissances existantes; leur hétérogénéité a pour but de contraindre le regard de l'observateur à adopter plusieurs perspectives par rapport aux pratiques discursives des dirigeants (Cf. 2.1). La démarche s'apparente donc à une *observation structurée*, par les contraintes imposées aux observateurs; les recherches existantes n'ont cependant jamais usé de plusieurs grilles de codage de manière simultanée, ni séquentielle; elles sont de plus relativement closes sur elles-mêmes dans la mesure où les recherches ont rarement conduits à remettre en cause les catégories utilisées pour le codage des actions des dirigeants. L'*observation systématique* est d'ailleurs traditionnellement associée à l'utilisation de catégories prédéterminées

pour systématiser les observations effectuées par les chercheurs. **Entendue comme *paraphrase*, le but de l'observation est de "détruire" les catégories qu'à l'observateur initialement (a priori) et d'en suggérer d'autres plus valides.**

Cette conceptualisation de l'observation comme paraphrase est développée par Weick (1985: 569): "*tous les produits de l'observation impliquent des processus de simplification, de mise en forme, d'imposition de sens et d'omission. A cause de cette sélectivité, tous les observateurs glosent essentiellement sur ce qu'ils observent. Ils écrivent sous forme figurée leurs interprétations et commentaires en marge du texte des événements qui passent par eux*". Quatre processus peuvent ainsi permettre de récapituler la démarche d'observation: la *simplification, la mise en forme, l'imposition de sens et l'omission.* Les exemplaires existants tendent généralement à donner la priorité à une combinaison de certains de ces processus.

L'imposition de sens est certainement le processus le plus mis en valeur dans l'observation structurée. L'observateur dans ce cadre reconnaît certains phénomènes à partir de catégories préformées; il n'est donc pas possible de faire émerger dans ce cadre un sens nouveau. Comme le signale Weick (1985: 576), les connaissances en psychologie sociale représentent par exemple une façon de décrire et d'écrire sur les situations sociales; or donner plus de primauté aux méthodes d'observation conduit à "désapprendre" en quelque sorte ces connaissances en psychologie sociale plus que l'on ne l'imagine.

La *simplification* est considérée être inhérente à toute démarche d'élaboration théorique (une théorie est une simplification d'un phénomène). Elle peut se produire toutefois de deux façons; la plus étudiée est celle qui consiste à l'assimiler aux démarches de *réduction des données* (*data reduction*, Miles et Huberman, 1984). Selon Hannaway (1989: 43), l'observation des dirigeants génère un volume si considérable de notes de terrain (*field notes*), que la partie la plus difficile de la méthode est de procéder à une réduction des données: "*avec un degré raisonnable*

de fiabilité, le chercheur doit essayer de donner un sens à la montagne de données collectées relatives à ce qu'un dirigeant a effectué". Cette affirmation est validée par les détails données dans les recherches menées par observation sur la taille des transcriptions opérées sur la base des enregistrements réalisés (Cf. Tableau 3.5.).

Auteurs	Remarques relatives à l'enregistrement et au traitement des données
Gronn (1983: 3)	*"Les retranscriptions écrites des enregistrements délivrèrent plus de 300 pages de scripts (...) le temps d'enregistrement total de ce segment était de 30 minutes"*
Borzeix (1987: 159)	*"Le décryptage des bandes correspondant à une vingtaine de réunions suivies nous livrait plus de mille pages d'un matériel d'une variété et d'une richesse extraordinaires"*
Courtright et al (1989: 780)	*"La retransciption de 45 dialogues entre dirigeants et subordonnés produisit plus de 1400 pages et 11 409 messages ou expressions individuelles verbales"*
Gioia, Donnellon et Sims (1989: 509)	*"Les échanges verbaux entre les dirigeants et les subordonnés furent retranscris sous forme écrite pour l'analyse (...) ces retranscriptions fournirent un volume substantiel de données conversationnelles"*

Tableau 3.5.: Exemples de remarques relatives au traitement de données issues d'observations.

On peut d'ailleurs remarquer qu'une stratégie indirecte pour traiter du problème du volume des données consiste finalement à n'en retenir que des extraits que le chercheur mobilise pour étayer certaines propositions théoriques (Girin, 1981; Borzeix, 1987; Watson, 1995), voire même à user de référents théoriques (démarche ethnométhodologique) pour justifier ce choix (Knights et Willmott, 1992: 768); le sort des données restantes reste toutefois non précisé. Cette démarche est bien sûr non utilisable dans le cadre d'une élaboration théorique par confrontation avec la réalité. Les processus de *réduction des données* s'y posent en outre certainement avec plus d'acuité. Ces processus sont toutefois évoqués dans un sens différent dans la littérature. Pour Weick (1992: 172), la démarche de théorisation tend à éliminer les "histoires" et les données: les théories sont en quelque sorte un "condensé" d'un ensemble important de données. Cette conceptualisation n'est toutefois pas partagée par tous. Pour Mintzberg (1979: 587), les théories s'appuient à la fois sur des données systématiques (*hard data*) et sur des anecdotes: la théorisation requiert des

descriptions riches qui ne peuvent provenir que de ces dernières. Or, pour Weick, les anecdotes (les histoires) dominent en l'absence de théorie; à l'inverse, une bonne théorie épuise le besoin de disposer d'anecdotes.

Les *processus de mise en forme* sont soulignés par plusieurs auteurs. Une théorie issue d'un travail de terrain n'est en effet pas pour autant forcément directement issue de ce dernier. Le chercheur est conduit en effet à prendre des notes, à retenir des faits qui lui semblent importants ou à consigner ses idées. Ces faits et ces idées servent de matériaux de base pour faire "émerger" la théorie finale; celle-ci n'est donc pas issue directement de l'observation, mais s'enracine dans ces notes. Van Maanen (1988) développe le concept de niveau de *textualisation* pour rendre compte de ce phénomène. Les notes de terrain[1] ne sont ainsi que des reconstructions d'événements, d'observations et de conversations survenus lors du travail sur le terrain. Elles ne représentent qu'une forme de *textualisation* émanant de l'expérience du terrain (comme la théorie en représente une autre, Van Maanen, 1995, ou le cadre épistémologique, Denzin, 1994), dans la mesure où elles sont prises pour soi et rédigées parfois longtemps après l'événement proprement dit. La réinterprétation des notes de terrain (*fieldnotes*) exige de connaître ce qui était tenu pour acquis lors de leur rédaction, ce qui s'avère difficile même pour son auteur (et encore plus pour un autre lecteur). Les premières notes sont particulièrement problématiques à cet égard parce que leurs auteurs ne se souviennent (ou ne ressentent) plus de leurs intentions au moment de leur rédaction. Cette constatation s'accorde bien avec la proposition de Weick (1992) de considérer la démarche de théorisation comme un processus d'émergence de sens (*sensemaking*): dans ce cadre, les notes de terrain ne sont que des productions intermédiaires dans la recherche d'un sens pour un phénomène.

---

[1] Pour Van Maanen (1988: 123), les notes de terrain sont les "papiers secrets" (*secret papers*) des recherches en sciences humaines.

L'*omission* est moins souvent mentionnée dans la littérature. Dans le cadre d'observations structurées, certains auteurs remarquent que les observateurs rechignent à consigner les actions des dirigeants de durée inférieure à une minute (Martinko et Gardner, 1990). Certaines recherches admettent que leurs observations étant très focalisées, certains éléments importants aient pu leur échapper: Sayles (1964: 7) souligne par exemple qu'il a vécu dans une organisation en notant tout ce qui lui paraissait important "*sans avoir la prétention de conduire une expérience scientifique*"; Manz et Sims (1987) reconnaissent que certains éléments aient pu leur échapper, dans la mesure où ils enregistraient simplement leurs impressions à l'issue de plusieurs heures d'observation. Pour Van Maanen (1988), les omissions sont inévitables compte-tenu à la fois des contraintes liées à la prise de notes sur le terrain, et d'autre part, à la mise en forme qu'opèrent les chercheurs à l'issue de leurs travaux pour aboutir à une *textualisation* finale susceptible d'obtenir l'assentiment des lecteurs.

Ces quatre processus évoqués précédemment qualifient l'observation comme paraphrase. Même si le chercheur en a conscience, ces processus sont susceptibles d'intervenir dans toute observation. Le chercheur peut donc espérer au mieux en limiter les effets. La simplification excessive peut être partiellement éviter par le recours à de multiples perspectives théoriques (représentationnelles) et méthodologiques (triangulation des méthodes, usage de multiples observateurs) (Jick, 1979). Les excès de mise en forme peuvent être partiellement limitées en explicitant les niveaux de textualisation utilisés par le chercheur, et les inférences opérées pour passer d'un niveau à l'autre (Van Maanen, 1989). Les phénomènes d'omission peuvent de même être partiellement endigués par l'usage de certaines règles: la "*règle des 24 heures*" qui exige que les notes soient rédigées au maximum 24 heures après l'observation (Eisenhardt et Bourgeois, 1988: 741; repris dans Bourgeois et Eisenhardt, 1988: 819). L'imposition de sens peut être limité par le recours à plusieurs conjectures représentationnelles hétérogènes, qui évite une imposition unique d'une seule représentation des comportements organisationnels. Plus fondamentalement, elle risque d'être plus limitée si l'observation sert aussi de cadre à un travail inductif in situ (Cf.

3.4.2). Le tableau 3.6. résume les processus à l'oeuvre ainsi que les moyens retenus pour les canaliser.

Processus à l'oeuvre	Moyens d'en minimiser l'importance
Simplification	- triangulation théorique et méthodologique - travail en équipe
Mise en forme	- explicitation des niveaux de textualisation - exposé des inférences opérées pour passer d'un niveau à l'autre
Omission	- règle des 24 heures
Imposition	- usage de conjectures représentationnelles hétérogènes - travail inductif simultané

Tableau 3.6.: l'observation comme paraphrase: synthèse des éléments relatifs aux processus.

3.4.2. Les processus de construction de la représentation : travail inductif et mobilisation de conjectures.

Dans une synthèse des capacités impliquées dans l'observation participante, Mucchielli (1991: 37) évoque la "*capacité "dialectique"*", pour faire référence au travail qui consiste à forger in situ des hypothèses et à essayer de les tester immédiatement: "*une donnée d'observation fait se poser un problème, une question surgit, et on cherche un fait validateur*" (p.37). Rares sont cependant les exemples usant de cette capacité dans les recherches menées sur les pratiques langagières au sein des organisations (Cf. tableau 3.7.). L'analyse des données peut cependant être dialectique; Jorgensen (1989: 110) suggère par exemple de décomposer les données en éléments et composants de base. Ces matériaux sont ensuite examinés pour mettre en évidence des structures (patterns) et des relations, parfois en relation avec la littérature, des théories existantes, des idées ayant émergées lors du travail de terrain ou tout simplement des suppositions de bon sens. Avec une idée en tête, les données sont ré-assemblées de telle sorte qu'elles donnent une interprétation

ou une explication d'un phénomène. La synthèse produite est ensuite évaluée et examinée de manière critique; elle peut être acceptée ou rejetée partiellement ou entièrement. L'auteur ne conçoit cependant pas d'effectuer ce travail in situ: la relation dialectique avec les données ne survient qu'après que l'ensemble des données soient recueillies.

Chaque chercheur a tendance à développer ses propres modalités d'analyses des données (Eisenhardt, 1989: 540; Sims et Manz, 1984: 227; Gioia et Sims, 1986: 204; Donnellon et al, 1986: 45; Gersick, 1988: 14). Au sein des recherches menées autour de l'observation structurée des activités quotidiennes des dirigeants, le constat est presque similaire (Martinko et Gardner, 1985). Le dispositif qui se rapproche le plus d'une tentative d'élaboration théorique in situ est celui élaboré par Minzberg (1973: 38): l'auteur distingue les catégories développées in situ, "*dans les termes qui semblaient être les plus appropriés au moment même de l'observation*", et les *catégories formelles*, définies une fois l'investigation sur le terrain terminée. Certains de ses critiques estiment cependant que ce décalage temporel explique la "contamination" de ces catégories par un ensemble éclectique de modèles issus de la littérature (Burgoyne et Hodgson, 1984: 164). La démarche la plus originale au sein de cette littérature est celle suivie par Martinko et Gardner (1984: 158), qui tentent au cours de leur investigation de développer des hypothèses relatives au comportement des dirigeants. Ils font reposer leur démarche sur les processus de "*memoing*" développés par Glaser (1978). Leurs écrits demeurent toutefois fort lacunaires tant sur les résultats obtenus, que sur les processus concrets suivis.

La référence à Glaser semble toutefois tout à fait pertinente pour entamer un travail inductif sur le terrain. Jorgensen (1989: 111) recense au moins cinq exemplaires d'induction à partir de données: l'induction analytique, les "concepts sensibles" (*sensitizing concepts*), la "théorie enracinée" (*grounded theory*), la théorie existentielle (*existential theory*) et l'herméneutique (ou théorie interprétative). Cette liste n'est pas forcément complète: par exemple Crozier et Friedberg (1977: 454), dans le cadre de leur démarche d'*analyse stratégique*, usent d'une démarche

hypothético-déductive pour cerner un objet d'étude par itérations successives à travers l'observation. La *grounded theory* développée par Glaser et Strauss (1967) semble le mieux se prêter à un travail fondé sur des cas[1] (Cf. 3.1.2). Même si ces auteurs sont souvent considérés être des *post-positivistes* (Strauss et Corbin, 1994), Lincoln et Guba (1985: 204) ont montré qu'une utilisation de leur théorie était possible dans le cadre d'une investigation constructiviste: les théories enracinées doivent "*cerner (fit) la situation étudiée, et être actionnables quand on les utilise. Par cerner, nous entendons que les catégories doivent être facilement applicables (sans forcer) et indiquées par les donnés; par être actionnable, nous voulons dire qu'elles doivent donner un sens pertinent et être capables d'expliquer le comportement étudié*" (Glaser et Strauss, 1967: 3). Si leur premier ouvrage est maintenant plus considérée comme un plaidoyer en faveur des démarches inductives (Strauss et Corbin, 1994), les auteurs ont progressivement formalisé la démarche à suivre pour élaborer une *théorie enracinée*. La démarche vise à lutter contre les processus d'imposition (Cf. 3.4.1) par la mise en oeuvre de *procédures de codage*, qui recouvrent les procédures de *comparaison constante*, de *questionnement théorique* (*theoretical questioning*), de sélection théorique des cas (*theoretical sampling*) et de développements de concepts et de relations entre eux. Ces procédures aident "*à protéger le chercheur d'accepter une seule de ces voix dans ses propres termes, et dans une certaine mesure, force celle du chercheur à questionner, être soumise à des questions et à rester provisoire*" (Strauss et Corbin, 1994: 280).

Glaser et Strauss (1967: 105) distinguent quatre phases dans les procédures de comparaison constante: (1) la comparaison des incidents applicables dans chaque catégorie; (2) l'intégration des catégories et de leurs propriétés, (3) la délimitation de la théorie, et (4) l'écriture de la théorie. Ces phases se succèdent (chaque phase se transforme dans sa suivante), mais les phases initiales restent effectives (*in operation*) simultanément durant toute l'analyse, et chacune des phases contribue au développement continu de la théorie jusqu'à ce que l'analyse soit terminée.

[1] Strauss et Corbin (1994: 277) font part de leur étonnement de voir leur méthode utilisée... en management (qu'ils considérent être une sous-spécialité). Cette réflexion de leur part est intriguante...

Le processus d'itération s'arrête lorsque les améliorations incrémentales à l'élaboration théorique deviennent minimales: la *saturation théorique* (*theoretical saturation*) correspond à ce point au l'apprentissage incrémental est minimum. Strauss et Corbin (1994: 277) mettent cependant en garde contre les dangers (observés selon eux à de multiples reprises) de ne retenir de leur méthode que les procédures de codage élémentaires: le *codage théorique* reste un élément tout aussi essentiel, qui comme la *méthode de comparaison constante*, n'ont de sens qu'utilisés conjointement pour effectuer un travail d'élaboration théorique.

3.4.3. Les processus de construction de la représentation par un travail d'équipe.

Les recommandations générales relatives aux processus d'élaboration théorique portent le plus souvent sur le niveau individuel. Plusieurs avantages du fonctionnement en équipes ont déjà été signalés: l'équipe permet de réduire les possibilités d'occurrence de l'effet Rosenthal (Cf. 3.3.1), de limiter l'angoisse vécue sur le terrain et de prendre en compte les phénomènes de transfert (Cf. 3.3.2), et enfin à limiter les processus de simplification (Cf. 3.4.1.). Pour Lincoln et Guba (1985: 237), les avantages de l'équipe sont si "écrasants" (*overwhelming*) qu'il convient de saisir toutes les occasions de les utiliser dans le cadre d'investigations constructivistes. Ils en dressent la liste suivante: les équipes peuvent s'accommoder de rôles multiples en leur sein; elles peuvent représenter une variété de perspectives de valeur; elles peuvent représenter plusieurs disciplines; elles sont capables de poursuivre plusieurs stratégies; elles peuvent recouvrir à la fois une expertise substantive et méthodologique; elles peuvent fournir un espace de support et de réconfort par rapport au contexte hautement ambigu et producteur d'angoisse que représente le terrain; enfin, les équipes peuvent être organiser de telle sorte qu'elle fournisse des tests supplémentaires de rigueur par des "*débriefings mutuels, une triangulation théorique, et des commentaires croisés émanant de chaque membre de l'équipe, et même à certaines occasions, elles permettent de mener des études en parallèle pour fournir un test de fiabilité supplémentaire*". L'élaboration du dispositif méthodologique initial doit prendre en compte les besoins en terme de compétences au sein de

l'équipe requis par les circonstances particulières et les exigences de l'étude, pour capitaliser sur ces avantages; les auteurs admettent toutefois que des compromis (*trade-offs*) sont toutefois inévitables (il est impossible de maximiser l'ensemble des avantages simultanément). Les recommandations relatives à la taille de l'équipe n'existent pas dans la littérature: Martinko et Gardner (1990: 339) font état de problèmes de coordination liés à la taille de leur équipe (41 observateurs); dans leur étude sur les stratégies d'influence, Schilit et Locke (1982) soutiennent qu'il est possible de rencontrer 60 dirigeants toutes les semaines; ce nombre semble pourtant excessif par rapport aux pratiques existantes reposant sur la méthode des cas (Eisenhardt, 1989: 538). La *sélection théorique* des cas impose ici un minimum de sept observateurs (Cf. 3.1.2); or une équipe de sept individus semble "gérable" par rapport aux pratiques existantes.

Les processus de fonctionnement de l'équipe restent peu précisés. Les auteurs insistent sur la nécessité d'accorder une attention particulière aux modalités de coordination des membres: dans la mesure où le dispositif reste émergent, les membres doivent pouvoir échanger leurs observations et être tenus au courant des décisions relatives au dispositif sur une base journalière (p. 238); des processus de communication entre les membres doivent être prévus pour que les membres progressent en même temps (p. 307); des réunions peuvent être prévues pour partager les connaissances acquises et prendre les décisions relatives au dispositif (p. 209). Ces dispositions doivent toutefois être complétées par une attention de tous les instants lors du travail sur le terrain (p. 238) compte-tenu des difficultés inhérentes à ce genre d'exercice.

Les recherches ont relativement peu privilégiées les fonctionnements par équipes d'observateurs. Pourtant, les avantages sont reconnus par tous et tendent à recouper ceux listés par Lincon et Guba (1985): **Louart (1996) souligne que l'équipe est une configuration adaptée à l'appréhension et au traitement des paradoxes**[1]; Adler et Adler (1994) et Denzin (1989)

[1] "*le paradoxe est une réalité dont la complexité ontologique ou fonctionnelle empêche sa traduction dans une réalité simple et donc pensable. Autrement dit,* ***elle a besoin de plusieurs consciences interactives pour être discernée, de plusieurs rationalités divergentes ou hétérogénes pour être interprétée***"

insistent plutôt sur le fait qu'une équipe composée d'observateurs ayant des profils variés, permet d'améliorer la validité des observations, dans la mesure où ils ont la possibilité de tester leurs interprétations réciproquement et d'éliminer les représentations qui leur semblent inadéquates; cette position est aussi partagée par Eisenhardt (1989), qui de plus, insiste sur le potentiel de créativité qui est augmenté lors d'un fonctionnement en équipe: la diversité des membres garantit une meilleure probabilité de capitaliser sur les interprétations inédites de certaines données; Schwandt (1994) met en avant le fait que l'équipe permet d'augmenter la syntaxe d'ensemble, et permet ainsi d'étendre et d'enrichir le vocabulaire requis pour la compréhension d'un phénomène. Les recommandations opérationnelles cependant pour faire face aux problèmes de coordination évoqués par Lincoln et Guba (1985), ou nécessaires pour permettre d'obtenir les résultats annoncés par ces différents auteurs restent rares.

La proposition la plus intéressante nous semble être celle préconisée par Eisenhardt (1989: 538): dans la mesure où le problème de coordination est crucial et que les résultats sont améliorés lorsque les observations et les interprétations sont débattues, il peut s'avérer fructueux d'assigner à un membre le rôle "d'avocat du diable". Ce membre est donc chargé de la coordination générale de l'équipe (communication, réunions, échanges des notes, etc... surtout à fortiori pour une équipe composée au moins de sept membres), ainsi que de l'instauration et de la préservation d'un espace d'élaboration théorique (chargé du suivi des *procédures de comparaison constante et de codage théorique*) et donc de débat (ou *dialogue méta-théorique* de Jacques, 1985). Lincoln et Guba (1985: 351) proposent une version des procédures de comparaison constante appliquée à une équipe, qui s'inscrit bien dans ce principe de fonctionnement; cette version recommande en effet, la nomination d'un *leader* au sein de l'équipe, qui choisit une catégorie et interroge ensuite les autres membres pour savoir s'ils disposent aussi de cette catégorie et des mêmes règles de définition (*defining rules*); le travail d'élaboration théorique se fait ainsi itérativement lors des réunions des membres de l'équipe, et il s'achève (provisoirement) lorsque l'ensemble des catégories ont été traitées. On peut de plus ajouter que le *leader* est susceptible de repérer le moment correspondant

à la *saturation théorique*, c'est-à-dire d'être mieux à même de déceler le moment où l'apprentissage incrémental devient minimal (Cf. 3.4.3.).

Des exemplaires de ce type de lieu existent mais avec pour objectif d'élaborer une représentation d'un phénomène à l'aide des acteurs impliqués dans l'investigation. Pour la majorité des recherches constructivistes en effet, la construction de la représentation finale passe par une implication active de ces acteurs. L'enjeu de cette phase est d'aboutir à des "résultats négociés" (*negociated outcomes*): les faits et les interprétations qui sont retenus dans la synthèse finale doivent être en effet soumis à la critique (*close scrutiny*) des acteurs qui auparavant ont servi de sources de données, ou par d'autres personnes qui leur ressemblent (Lincoln et Guba, 1985: 211); toutes les "négociations" ne peuvent toutefois déboucher sur un accord, dans la mesure où on peut difficilement espérer produire des résultats que tous peuvent ou veulent accepter; mais tous les acteurs concernés ont un droit de regard et de commentaires et le chercheur a l'obligation d'en tenir compte le plus possible dans sa représentation finale.

En France, le Centre de Recherche en Gestion (CRG) fait figure d'exception par sa mise en oeuvre régulière d'une *instance de contrôle* et d'une *instance de gestion*, autour de chaque investigation menée in situ (Girin, 1989). Les réflexions qui sont issues de cette pratique peuvent fournir un point d'ancrage pour les processus à mettre en oeuvre pour parvenir à des "résultats négociés".

3.4.4. Les critères d'évaluation de la représentation finale.

L'évaluation des représentations ethnologiques porte sur la *fidélité* avec laquelle ces représentations correspondent aux perspectives des acteurs (Van Maanen, 1979). L'enjeu n'est ici que partiellement d'être fidèle avec la perspective des dirigeants, dans la mesure où la représentation des pratiques discursives doit être à même aussi d'en présenter une description la

plus pertinente possible. L'enjeu annoncé dès l'introduction était de produire une représentation *actionnable* pour les acteurs et *articulable* avec les autres représentations existantes (Cf. Introduction). Il est possible d'être plus précis quant à ces exigences: le chapitre 1 a notamment été consacré à l'examen critique des représentations existantes. Les exigences placées sur ces représentations étaient les suivantes (Cf. 1.1.3): on est en droit d'attendre d'une représentation qu'elle soit *consistante, fertile, simple, séduisante*, qu'elle *puisse être prise en défaut*, et enfin, qu'elle soit *compatible* avec d'autres représentations.

Pour Lincoln et Guba (1985: 328), plusieurs techniques peuvent être utilisées pour assurer la *confiance* (*trustworthiness*) d'ensemble que l'on peut avoir à l'égard de la représentation, et il est possible de les regrouper selon quatre critères (Cf. Tableau 3.7.). Si la mise en oeuvre de l'ensemble de ces techniques doit constituer un objectif majeur pour le chercheur, ces auteurs remarquent toutefois que le plus souvent des arbitrages ont lieu.

Critère	**Technique**
Crédibilité	(1) les activités suivantes (mises en oeuvre durant la phase terrain) permettent d'augmenter la probabilité d'atteindre une crédibilité élevée: (a) un engagement prolongé (b) une observation persistante (c) une triangulation (des sources, des méthodes et des observateurs) (2) un debriefing par des pairs (3) une analyse des cas négatifs (4) une adéquation référentielle (5) des tests réguliers par les membres (lors du terrain et à la fin)
Transférabilité	(6) une description consistante
Fiabilité	(7) un audit de fiabilité
Confirmabilité	(8) un audit de confirmabilité.

Tableau 3.7.: Résumé des techniques assurant la confiance à accorder à une représentation selon Lincoln et Guba (1985)

Plusieurs de ces techniques ont déjà fait l'objet de développements: les techniques mises en oeuvre durant la phase terrain (1) (Cf. 3.1.2 et 3.1.3), l'*analyse des cas négatifs* (Cf. 3.4.2), les *tests réguliers par les membres* (5) (Cf. 3.4.3), et la *description consistante* (6) (Cf. 3.4.1). Le *débriefing par les pairs* (2), *l'audit de fiabilité* (7) et l'*audit de confirmabilité* (8) n'ont pour le moment pas été évoqués, compte-tenu du contexte particulier dans lequel s'inscrit ce travail. En effet, à la différence des diverses conceptualisations existantes (Girin, 1989; Lincoln et Guba, 1985), ce travail s'inscrit dans le cadre d'une préparation au Doctorat de Sciences de Gestion. Les audits ainsi que le débriefing lors de la phase de terrain se doit donc d'être pris en charge par le directeur de thèse, qui forme en quelque sorte l'*instance de contrôle* de la recherche (dans une acceptation étroite par rapport aux pratiques du CRG). Pour Lincoln et Guba (1985: 314), l'adéquation référentielle (4) reste secondaire par rapport aux autres techniques. A l'inverse, ces auteurs considèrent que l'étape la plus importante est celle de la crédibilité aux yeux des sources d'information; sans cette crédibilité donnée aux résultats et aux conclusions, le commanditaire de la recherche pourra mettre en doute la confiance à accorder à la représentation finale.

3.5. DES OPPORTUNITES D'ACTION A L'OPERATIONNALISATION METHODOLOGIQUE.

3.5.1. Des opportunités d'action au terrain spécifique propice à la construction de la représentation.

La recherche de terrains s'est faîte sur une période relativement longue pour pouvoir respecter l'optique générale du dispositif de recherche. Les temps de prise de contact étaient très longs, plusieurs rendez-vous avec les dirigeants étant souvent nécessaires. Deux dirigeants avaient accepté la présence du chercheur à leur coté pour une durée de deux semaines. Ils n'ont cependant pas été retenus dans le cadre de l'investigation principale. Le premier dirigeant a cependant été

recontacté par la suite, dans le cadre de l'investigation secondaire. Les modalités concrètes de cette investigation sont présentées dans la partie 3.5.5.

L'opportunité la plus pertinente a été saisie dans le cadre d'un démarchage d'institutions de formation, de la part du chercheur, proposant un séminaire de formation sur le métier de dirigeant (Cf. tableau 3.8.). L'institution de formation concernée s'est avérée fortement intéressée par ce séminaire dans la mesure où un *stage d'observation du management* avait été programmé dans la scolarité des étudiants, et qu'elle souhaitait recourir à des compétences extérieurs, pour assurer aux étudiants une initiation théorique préalable au métier de dirigeant. Le séminaire de formation sur le métier de dirigeant a donc fait l'objet de la négociation initiale. L'institution cherchant de plus à prendre en charge un suivi personnalisé des étudiants à l'occasion de ce stage, il a été possible d'étendre l'objet initial de la négociation au suivi de plusieurs étudiants sur une base régulière. Une limite a cependant été fixée quant à leur nombre (7) par le chercheur sur la base de l'échantillon théorique prévu (Cf. 3.1.2). L'objectif du stage pour les étudiants et les modalités concrètes d'observation des dirigeants (Cf. Tableau 3.9. et 3.10.) s'avéraient être une opportunité cohérente pour le dispositif méthodologique. L'institution souhaitait de plus que les étudiants continuent d'avoir une position active à l'égard de leur propre formation, et ne leur imposait en conséquence que des contraintes faibles quant au contenu des connaissances à avoir intégré à l'issue de ce stage: il revenait dès lors aux étudiants de montrer leur capacité à observer un dirigeant et à savoir en tirer ultimement profit, pour eux-mêmes, pour la suite de leur carrière. C'est sur cette capacité que les étudiants devaient être évalués à l'issue de ce stage. Cette caractéristique explique certainement en grande partie l'intérêt manifesté par les étudiants envers la proposition d'être associé à une recherche en cours; elle leur permettait outre une formation (certes limitée) à la recherche, d'avoir un encadrement régulier et de déboucher ultimement sur des propositions non triviales.

La négociation de l'accès au terrain est donc **très spécifique**[1]. Une négociation "institutionnelle" a eu lieu entre l'institution de formation et plusieurs entreprises au niveau du P.D.G. Ces P.D.G., assistés parfois des directeurs des ressources humaines, ont procédé à une sélection des dirigeants qui leur semblaient "observables" (*"dont les qualités de dirigeant sont reconnues"*). Après accord de ces derniers, l'institution de formation s'est chargée de rapprocher et mettre en contact des étudiants avec les dirigeants. Le principe retenu consistait à faire en sorte que l'étudiant soit affecté à un contexte organisationnel qui lui soit le moins familier possible compte-tenu de son expérience antérieure. Cette exigence n'a cependant pas toujours été respectée. Une rencontre a eu lieu entre les dirigeants et les étudiants pour s'assurer que la dyade pouvait fonctionner sur huit semaines. Le calendrier précis se trouve en partie 3.5.4.

Les étudiants présentent de plus des spécificités par rapport aux étudiants en formation initiale: la plupart ont déjà un diplôme de niveau Bac +4/+5, complété par une expérience professionnelle de quelques années à un niveau de cadre, ou ont un diplôme de niveau inférieur (Bac +2) mais des "acquis" professionnels plus importants. Leur familiarité avec les contextes organisationnels nous a semblé être un avantage, dans la mesure où ils n'étaient pas susceptible d'être "divertis" au cours de l'observation par d'autres phénomènes organisationnels; de plus, aucun étudiant n'avait déjà exercé à un niveau de direction, ce qui permettait d'augurer d'une curiosité élevée de leur part quant aux activités quotidiennes des dirigeants. Cette institution de formation constitue pour eux un passage qui doit leur permettre d'atteindre des niveaux de responsabilité plus importants et plus rapidement. Enfin, la relation entre le chercheur et les étudiants est elle-même spécifique: le chercheur leur a donné une initiation théorique au métier de dirigeant, et était par la suite responsable de leur suivi au cours de la période d'observation, sans pour autant appartenir à l'institution de formation.

[1] Ce point semble toutefois commun a un grand nombre d'investigations menées in situ (Benghozi, 1990).

Le métier de dirigeant (3 heures).

(1) La conception de Minzberg (1973) du travail du dirigeant (Rôles et Logique d'ensemble).

Critiques adressables à cette conception:
(2) la vision "mutilante" de l'histoire du management (par ruptures)
présentation des travaux de Fayol (1916) et Barnard (1938)
et mise en perspective des apports de... Mintzberg (1973)
(3) une réflexion inachevée sur le pouvoir du dirigeant
présentation des travaux de French et Raven (1959), Crozier et Friedberg (1977), Charreaux et Pitol-Belin (1990)
(4) une représentation trop individualiste du dirigeant
présentation des travaux de Kotter (1982), Stewart (1976), Hambrick et Mason (1984)
(5) une survalorisation de la décision.
présentation des travaux de Wrapp (1967), Hannaway (1989).

Tableau 3.8.: Formation théorique générale des observateurs relative au métier de dirigeant.

(...) Ce stage qui vous a été présenté lors de notre rendez-vous du (...) consiste en l'affectation de chaque élève auprès d'un cadre stratégique dont les qualités de dirigeant sont reconnues. Celui-ci devra accepter de prendre auprès de lui un "chargé de mission", sans autre attribution que de l'accompagner dans sa vie quotidienne, l'assister dans ses tâches, partager ses actions, ses rencontres et ses préoccupations. L'élève "chargé de mission" devra d'abord observer afin de comprendre mais aussi s'interroger sur les modes d'action et de décision du dirigeant qu'il accompagnera. Ces interrogations devront pouvoir faire l'objet d'échanges libres et confiants. (...).

Tableau 3.9.: Fixation des objectifs du stage à l'intention des dirigeants.

(...) *Au cours du stage d'observation du management, l'étudiant est accueilli par un cadre dirigeant dont il devient, de facto, le Chargé de Mission. Ce cadre dirigeant observé pourra avoir, selon les cas:*
- soit une responsabilité verticale (entité opérationnelle)
- soit une responsabilité horizontale (entité fonctionnelle)

Présentée avec ce "statut", le stagiaire aura une double mission d'accompagnement au quotidien du dirigeant observé, et de partage permanent de ses préoccupations. Dans sa fonction d'assistance, le stagiaire-assistant devra accompagner au quotidien le dirigeant observé, dans ses consultations, sa réflexion et sa prise de décision, et dans la mobilisation de son personnel et la conduite des actions. Dans sa fonction d'observation, le stagiaire-observateur se trouvera confronté en permanence à une personnalité vis-à-vis de laquelle il devra, tour à tour, rester à sa place d'observateur (que m'apprend-t-il sur moi-même ?), et se mettre à la place de l'observé (que ferais-je à sa place ?).

Le stagiaire devra partager en permanence les préoccupations du dirigeant observé en vue de repérer et de caractériser ses modes de fonctionnement pour:
- prendre en compte l'environnement (responsables ou experts, presse spécialisée, etc...),
- accéder à la réalité du terrain (tableaux de bord, retour d'information, système de représentation, etc...),
- analyser les situations rencontrées (repérage des acteurs concernés, des enjeux réels ou perçus et des stratégies déployées par ces acteurs, etc...),
- arrêter une stratégie et prendre des décisions (positionnement sur une ligne hiérarchique et autonomie de fonctionnement, etc...),

- mener des actions, piloter des processus ou conduire des projets (formulation d'objectifs, mobilisation de collaborateurs, motivation du personnel, etc...),
- s'organiser, gérer son temps et ses priorités, etc...

Pour accroître la pertinence de ses observations, le stagiaire s'imposera:
- de noter en temps réel dans la journée sur son "carnet de bord" les événements significatifs et éléments d'analyse résultant de ses observations,
- de consacrer en fin de journée au moins 1/4 d'heure à relire ses notes en présence autant que possible du cadre dirigeant observé.

Ainsi, jour après jour, à partir d'une matière travaillée au quotidien, le stagiaire consolidera ses observations, en capitalisera pour lui-même le fruit et deviendra capable d'interpeller avec pertinence son responsable (...).

Tableau 3.10.: Présentation du stage à destination des stagiaires.

Le tableau 3.11. tente de synthétiser les points positifs et négatifs liés à la spécificité de l'opportunité de terrain qui a été choisie. Il inclut l'actualisation donnée à certains points théoriques présentés auparavant, ainsi que leur référence au sein des parties précédentes.

	Points positifs	Points négatifs
(1)	Négociation du terrain institutionnelle (entre institution et P.D.G. des entreprises) *-> répond à exigence de continuité et exigence éthique (Cf. 3.3.3)*	Pas de possibilité de renégocier les modalités concrètes (dates, lieu, etc...) *-> ne correspond pas au principe de dispositif émergent (Cf. 3.1.3)*
(2)	Négociation du terrain axé sur une observation de dirigeants sur une période importante *-> cadre avec observation systématique avec engagement prolongé (Cf. 3.1.3).*	Période d'observation non négociable Observation inclut aussi un rôle d'assistance du dirigeant *-> le cumul des tâches ne cadre pas avec observation systématique (Cf. 3.1.3).*
(3)	Etudiants de niveau supérieur, avec le plus souvent une expérience professionnelle, et autour de 30 ans *-> cadre avec compétences requises des observateurs (Cf. 3.3.1)*	Observateurs insérés dans un système de formation qui leur imposent certaines contraintes (rapports, stage obligatoire, etc....)
(4)	Latitude dans la formation théorique des étudiants relative au métier de dirigeant *-> cadre avec recours à conjecture représentationnelle (et observation structurée) (Cf. 3.2.2).*	Imposition théorique préalable à certaines théories pas forcément nécessaire *-> ce point est débattu car position variable selon les auteurs (Cf. 3.3.1)*
(5)	Sélection possible des étudiants et suivi personnalisé lors du stage (formation complémentaire, réunions, etc...) *-> permet sélection théorique et travail inductif en équipe (Cf. 3.4.2.et 3.4.3).*	Observateurs n'ayant pas de formation préalable à la recherche *-> ne cadre pas avec exemplaires existants en gestion (sauf Gersick; 1988).*
(6)	Variété des dirigeants ayant accepté d'accueillir des étudiants (âge, expérience, secteur d'activité, nature des responsabilités) *-> permet sélection théorique des dirigeants (Cf. 3.1.2)*	Anonymat requis Pas de négociation préalable de la possibilité d'enregistrement (vidéo et audio) Latitude laissée au dirigeant quant aux modalités concrètes d'accompagnement *-> diminue la confiance à accorder (Cf. 3.4.4) à la représentation*
(7)	Choix des dirigeants par le P.D.G. et parfois le DRH, avec accord du dirigeant, sur la base de compétences reconnues en tant que dirigeant *-> pas de justification théorique ici*	Dirigeants tous considérés comme "performants" (pas de dirigeants ayant des problèmes ou des performances faibles ou moyennes) *-> ne cadre pas avec critère de variation maximale des cas (Cf. 3.1.2)*
(8)	Possibilité d'échanges libres et confiants entre le dirigeant et l'observateur (objectif apprentissage). *-> cadre avec la méthode du rappel stimulé (Cf. 3.2.1).*	Effets psychologiques de générosité, de contact, etc...(importants ?) Processus de transfert (dans les deux sens ?) *-> risque d'augmenter les biais et les investissements des observateurs (Cf 3.3.2.)*
(9)	Restitution finale prévue des observations des étudiants en présence des dirigeants *-> cadre avec la nécessité de négocier les résultats (Cf. 3.4.4).*	Date de restitution imposée. *-> ne cadre pas avec émergences "à laisser mûrir" (Cf. 3.1.3)*

Tableau 3.11.: Synthèse des points positifs et négatifs de l'opportunité de terrain choisie.

3.5.2. La sélection théorique des observateurs et des dirigeants.

Compte-tenu des spécificités de la négociation du terrain, la sélection des observateurs et des dirigeants s'est opérée en plusieurs étapes:

(1) à l'issue de la formation théorique sur le métier de dirigeant, le chercheur a fait appel à des volontaires pour mener une recherche "sur les activités quotidiennes des dirigeants" dans le cadre de leur stage d'*observation du management*. Les étudiants ont été mis au courant que leur accord impliquait un travail important en plus du stage proprement dit. Sur 32 étudiants, 22 se sont portés volontaires. Ces étudiants ont donc complété le test de complexité attributionnelle (Cf. 3.3.1 et Annexe 1).

(2) les résultats du test ont permis de ne retenir que 12 étudiants qui ont obtenu un score supérieur à 30 (moyenne des 12: 41,5). Cette moyenne correspond à celle (42,5) obtenue par Fletcher et al (1986:881) auprès d'étudiants en psychologie en fin d'étude, et correspond à une tendance à opérer des attributions complexes sur les comportements des autres. Ces douze étudiants ont été contactés pour qu'ils prennent contact avec leurs dirigeants, pour leur demander d'évaluer la nature de leur poste selon la typologie de Stewart (1976).

(3) Seuls dix étudiants ont obtenus la réponse de la part de leurs dirigeants dans les temps impartis (4 avril; Cf. tableau 3.17.). Les dirigeants ont sans problème indiqué la nature de leur poste, ce qui plaide en faveur de la validité de la typologie de Stewart; 2 se sont désignés comme dirigeants à dépendance multidirectionnelle; 3 à dépendance principalement de pairs; 3 à dépendance principalement de subordonnés enfin, deux comme des postes à faible dépendance (solo).

(4) les observateurs ayant obtenu les scores les moins élevés au test ont été éliminé pour les cas où l'on disposait de plusieurs dirigeants de même profil (à dépendance de pairs et à dépendance de subordonnés). Un étudiant s'est désisté, car son dirigeant (profil à faible dépendance) lui avait annoncé qu'il lui donnerait de multiples missions. La moyenne obtenue au test de la complexité attributionnelle par les observateurs finalement retenus est supérieure à la moyenne précédente (43). Le tableau 3.12. récapitule les dirigeants sélectionnés[1].

Degré / Nature Interdépendance	*indifférent*	*Multi-directionnelle*	*Pairs*	*Subordonnés*
Forte	xxx	Blanc Noir	Rouge Bleu	Vert Jaune
Faible	Solo			

Tableau 3.12: la sélection théorique des dirigeants.

Les tableaux 3.13. et 3.14. récapitulent les caractéristiques des dirigeants observés et des observateurs.

Dirigeant	**Mr. Solo**	**Mr. Blanc**	**Mr. Noir**	**Mr. Rouge**	**Mr. Bleu**	**Mr. Vert**	**Mr. Jaune**
Niveau hiérarchique	N-2	N-1	N-2	N-2	N-2	N-1	N-2
Responsa-bilité	Fonct	Fonct	Opérat	Opérat	Fonct	Opérat	Opérat
Nombre de subordonnés directs	3	12	234	5	127	528	134
Secteur	Service	Service	Commerce	Service	Industrie	Service	Industrie
Age	42	45	55	43	47	52	49
Formation	Bac+5	Bac+5	Bac+4	Bac+4	Bac+2	Bac+2	Bac+4
Expérience	Fonct	Fonct	Opérat	Fonct	Fonct	Opérat	Fonct

Tableau 3.13.: Caractéristiques des dirigeants observés.

[1] Pour respecter l'anonymat des personnes observés et des observateurs, des noms ont été attribué à chacun d'entre eux. Pour simplifier la présentation des résultats, le même nom a été donné à l'observateur et au dirigeant, le nom de l'observateur étant suivi par le symbole °.

Obser-vateur	Mme. Solo°	Mme. Blanc°	Mr. Noir°	Mme. Rouge°	Mme Bleu°	Mr. Vert°	Mr. Jaune°
Test ACS	*44*	*50*	*37*	*54*	*40*	*42*	*34*
Age	*31*	*29*	*28*	*31*	*33*	*27*	*28*
Formation	*Bac+4*	*Bac+5*	*Bac+4*	*Bac+4*	*Bac+4*	*Bac +4*	*Bac+4*
Expérience	*5 ans*	*3 ans*	*2 ans*	*5 ans*	*3 ans*	*2 ans*	*3 ans*

Tableau 3.14. : Caractéristiques des observateurs.

3.5.3. La formation des observateurs.

Une formation spécifique à l'intention des observateurs a été conçue et a eu lieu préalablement à l'investigation terrain. La formation s'articule autour de quatre objectifs: (1) présenter la conjecture représentationnelle principale sur les stratégies d'influence sous forme de catégories; les autres conjectures n'ont pas été présenté à cette occasion; (2) apprendre les méthodes d'observation structurée et de rappel stimulé, en insistant sur tous les incidents qui peuvent survenir et sur la conduite à tenir dans de tels cas; (3) sensibiliser aux différents effets psychologiques et à la prise en compte des investissements psychologiques de la part des étudiants; (4) enfin, sur la base d'une vidéo, effectuer un test d'accord entre observateur. Le tableau 3.15 présente le contenu de la formation dispensée.

Contenu de la formation des observateurs (durée: 6 heures).

observateurs rendent une note sur leurs attentes à l'égard du stage.

(1) présentation des différentes stratégies d'influence
(conjecture représentationnelle principale (1)).

(2) présentation de la démarche de l'observation structurée.
- *principe du codage*
- *présentation de la grille de codage (Cf. Annexe 2).*
- *entraînement à partir d'exemples pour chaque catégorie donnée par Yukl (1989)*
- *recommandations quant aux commentaires à ajouter et aux catégories "Autres".*
- *recommandations relatives aux verbalisations spontanées des dirigeants*

(3) présentation de la méthode du rappel stimulé
- *types de question possibles (Cf. 3.2.1).*
- *prises de notes relatives aux réponses et enregistrements.*
- *aspect éthique de l'observation.*

(4) les pièges de l'observation
- *l'erreur fondamentale d'attribution et l'effet Rosenthal*
- *les autres effets psychologiques (Cf. Tableau 3.4., Cf. 3.3.1)*
- *le mécanisme de transfert et l'implication du chercheur (Cf. 3.3.2)*

(5) test d'accord entre codeurs.
visualisation d'une vidéo en langue anglaise portant sur une réunion de cadres menée par un "dirigeant". codage avec grille sur les stratégies d'influence (Annexe 2). Calcul d'un taux d'accord avec le chercheur. Commentaires.

(6) modalités pratiques des contacts téléphoniques.

Tableau 3.15: Contenu de la formation des observateurs préalable à l'investigation terrain.

Le taux d'accord entre les observateurs quant aux contenus des stratégies déployées par le leader de la réunion visionnée, a été très élevé, en dépit de l'utilisation d'une vidéo en langue anglaise (moyenne kappa: .84); l'explication la plus satisfaisante est que les stratégies étaient trop apparentes (mise en valeur, légitimité et persuasion rationnelle) ou mal simulées, à cause de l'orientation pédagogique de la vidéo.

3.5.4. Le calendrier d'ensemble et les modalités des réunions de l'équipe.

Suite à la formation, les observateurs ont la semaine suivante effectués leurs prises de contact au sein des entreprises étudiées (rencontre avec les dirigeants, visite des locaux, présentation aux collaborateurs directs, etc...). L'observation structurée n'a véritablement

commencée que la semaine suivante. Le tableau 3.16. récapitule le travail effectué par les observateurs et le chercheur durant les premières semaines; le chercheur contactait un jour sur deux l'ensemble des membres de l'équipe par voie téléphonique, pour recueillir les impressions, donner des conseils relatifs au codage, et faciliter le travail d'observation.

	Travail journalier	**Travail en Equipe**
	Lundi -> Vendredi	Samedi
Observateurs	*(1) observation structurée* *(2) rappel stimulé*	*(b) clarification du codage effectué* *(c) explicitation des problèmes rencontrés*
Chercheur	*(3) consultation de chaque observateur un jour sur deux* *(4) avocat du diable* *(5) conseils pratiques / aide par rapport au dirigeant*	*(a) commentaire sur grilles reçues et entretiens individuels de la semaine* *(d) décision relative au dispositif* *(e) précisions sur la conjecture à utiliser*

Tableau 3.16: Synthèse de la nature du travail effectué quotidiennement au début de l'investigation par le chercheur et les observateurs.

Ces contacts réguliers se sont vite avérés indispensables pour maintenir une cohérence dans le travail mené par chaque membre de l'équipe. De nombreux problèmes liées à l'observation structurée (c'est-à-dire surtout à la teneur des conjectures représentationnelles) sont apparus rapidement. Les données se sont de plus accumulées à une vitesse qui rendaient leur traitement en temps réel presque impossible (réception des grilles de codage et des enregistrements issus des rappels stimulés, difficultés rencontrés par certains observateurs, etc...). Les premières réunions ont du coup étaient extrêmement chargées car il s'agissait à la fois de faire le point sur le travail accompli, et de dispenser une formation sur les conjectures représentationnelles suivantes. Les observateurs étaient eux-mêmes soumis à un rythme de travail important; certains dirigeants

(quatre sur les sept observés) travaillaient même le samedi; les observateurs concernés n'ont donc pas assistés à ces journées de travail (ce qui était prévu dans le cadre de la négociation du stage).

Un observateur a fait problème en outre au cours de l'investigation (bleu°). A la fin de la troisième réunion de travail, cet observateur a indiqué qu'il ne serait plus en mesure de participer chaque semaine à la réunion de l'équipe, pour des motifs personnels. Cette défection n'a cependant pas entravé le travail de l'équipe jusqu'à la fin de l'investigation. Il n'était cependant plus possible de faire appel à un des étudiants préalablement sélectionnés à l'issue du test sur la complexité attributionnelle (compte-tenu du temps déjà écoulé et de la nécessité de refaire une formation). Il est donc apparu utile de compléter l'investigation principale, par une autre, menée sur un dirigeant qui définirait son poste comme un poste à dépendance principalement de pairs. Des développements particuliers sont consacrés à cette investigation dans la partie 3.5.5. Elle est cependant différente de l'investigation menée en équipe.

Le tableau 3.17 présente de manière synthétique le calendrier et le séquencement d'ensemble de l'investigation terrain menée en équipe, ainsi que celle ultérieure menée sur un dirigeant à dépendance principalement de pairs.

Observation Principale	Réunions Equipe	Nature du travail
xxx	18 janvier	négociation du terrain
xxx	3 avril	formation générale sur le métier de dirigeant aux étudiants (3 heures).
xxx	5 avril	formation de tous les observateurs
5-13 avril	xxx	prises de contact observateurs-dirigeants
15-19 avril	20 avril	travail sur conjecture principale (I) à partir de l'observation structurée.
22-26 avril	27 avril	travail sur conjecture principale (I) et (II) à partir de l'observation structurée
29 avril-3 mai	4 mai	travail sur conjecture secondaire fondée sur la théorie du contrôle relationnel à partir de l'observation structurée
xxx	4 mai	perte d'un membre de l'équipe
6-10 mai	11 mai	travail sur conjecture secondaire fondée sur les formes d'argumentation à partir de l'observation structurée
13-17 mai	18 mai	travail sur conjecture secondaire fondée sur les stratégies discursives à partir de l'observation structurée
20-24 mai	25 mai	travail inductif avec la méthode de comparaison constante
27-31 mai	1 juin	travail inductif avec la méthode de comparaison constante
3-7 juin	8 juin	travail inductif avec la méthode de comparaison constante
xxx	15 juin	synthèse des résultats
xxx	2 septembre	résultats négociés avec les acteurs concernés
Observation Secondaire		**Nature du travail**
3 juin	xxx	négociation terrain
1-4 octobre	xxx	observation structurée à partir des résultats obtenus
18 octobre	xxx	observation structurée à partir des résultats obtenus

Tableau 3.17.: Calendrier et Séquencements de la phase terrain (18 janvier-18 octobre 1996).

3.5.5. Les caractéristiques de l'investigation complémentaire.

La négociation de du terrain de l'investigation complémentaire s'est opérée dans un contexte différent. Lors des recherches préalables au choix du terrain principal, deux dirigeants avaient accepté de prendre part à la recherche. Un de ces dirigeants qui avait considéré que son poste était à dépendance principalement de pairs à donc été recontacté. Ce dirigeant a bien voulu être observé pendant une semaine (cinq jours ouvrables, dont quatre d'affilée). L'objectif de l'observation était toutefois différent de celui de l'investigation principale: des résultats intermédiaires avaient été négociés avec les acteurs de l'investigation principale; l'observation a donc plus visé à confirmer la représentation élaborée dans le cas particulier de ce dirigeant. Le tableau 3.18. présente les caractéristiques de ce dirigeant:

Dirigeant	**Mr. Violet**
Niveau hiérarchique	N-1
Responsabilité	opérationnelle
Nombre de subordonné direct	245
Secteur	formation
Age	56
Formation	Bac +8
Expérience	Fonct et Opérat

Tableau 3.18.: Caractéristiques du dirigeant observé dans le cadre de l'investigation complémentaire

Synthèse Chapitre 3:
Les processus de construction de la représentation.

Le dispositif a été élaboré en essayant de capitaliser au maximum sur les représentations existantes relatives aux investigations d'élaboration de représentation, menées in situ, par une observation systématique et prolongée, sur la base de plusieurs cas. Une opportunité de terrain répondant à plusieurs exigences constructivistes à été choisie pour élaborer in situ la représentation finale.

La démarche repose sur l'observation de sept dirigeants choisis pour des raisons théoriques relatives à la conjecture principale sur les stratégies d'influence. Cette observation est d'abord essentiellement structurée pour tester la pertinence des conjectures représentationnelles (principales et secondaires); elle est toutefois utilisée en conjonction de la méthode du rappel stimulé pour accéder à la perspective et aux intentions des dirigeants. Entendue comme paraphrase, le but de l'observation devient de "détruire" les catégories qu'à initialement l'observateur pour en suggérer d'autres plus valides. Les modalités d'un travail inductif mené in situ ont donc été préparées pour faire face à un éventuel manque de pertinence des conjectures représentationnelles.

La construction de la représentation par une équipe d'observateurs a été privilégiée pour des raisons de confiance. Ces observateurs ont été choisis sur la base de leur compétence pour l'observation, et sur la base de leurs résultats à un test de la complexité attributionnelle. En outre, ces observateurs ont suivi une formation d'initiation théorique au métier de dirigeant, et une formation complémentaire essentiellement méthodologique, insistant sur les effets psychologiques et sur les inévitables investissements psychologiques et affectifs liés aux investigations in situ. Un fonctionnement par équipe a été privilégié tout au long de l'investigation principale, requérant la

mise au point de règles susceptibles de permettre un travail inductif de construction d'une représentation, de manière collective.

Une investigation complémentaire sur un seul dirigeant a été menée suite à la défection d'un membre de l'équipe. Dans la mesure où la représentation issue du travail d'équipe avait déjà été "négociée" avec les dirigeants concernés, cette investigation se donnait pour objectif d'en éprouver la pertinence sur un cas choisi théoriquement.

CHAPITRE 4: LA REPRESENTATION DES PRATIQUES DISCURSIVES DES DIRIGEANTS

La présentation de la représentation finale s'effectue en quatre temps, à l'instar du séquencement prévu lors de l'investigation in situ. L'équipe a d'abord travaillé sur des **conjectures représentationnelles**: les résultats relatifs à chacune de ces conjectures sont présentés initialement (Cf. 4.1.). Ces résultats ne nous ont pas semblé rendre compte et rendre intelligibles pleinement les pratiques discursives des dirigeants.

Cette insatisfaction a suscité ensuite un **travail inductif de recherche des dimensions** qui permettraient au mieux de saisir les pratiques discursives des dirigeants (Cf. 4.2.). Enfin, les données issues de la méthode du rappel stimulé sont utilisées pour corroborer la proposition retenue que le **déterminant le plus important** de ces pratiques discursives est de niveau individuel: les **conceptions de la communication** détenues par les dirigeants déterminent en grande partie leurs pratiques discursives. Les différentes conceptions de la communication sont exposées (Cf. 4.3).

Cette représentation a fait l'objet **d'une négociation avec les acteurs concernés** et les résultats de **l'analyse du cas négatif** sont présentés par la suite (Cf. 4.3.5). Une **présentation synthétique de la représentation** "finale" est effectuée qui récapitule les éléments clés de la représentation, propose de la considérer comme **une typologie des pratiques discursives**, et résume les forces et les faiblesses de la représentation "finale" obtenue[1] (Cf. 4.3.6).

[1] Nous tenons à repréciser ici que par nature, les représentations constructivistes ne sont jamais "finales"; il est toujours en effet possible de les améliorer par la suite. Nous n'avons cependant pas poursuivi d'autres investigations dans la mesure où cette représentation nous semblait répondre aux exigences constructivistes.

4.1. LES RESULTATS RELATIFS AUX CONJECTURES REPRESENTATIONNELLES.

Les développements suivants visent à présenter les résultats issus de la mobilisation des conjectures représentationnelles obtenus lors de l'investigation empirique du 15 avril au 17 mai. Ils tentent de restituer aussi les **problèmes de codage rencontrés par les observateurs**, ainsi que les **raisons des choix ayant conduit à abandonner certaines conjectures**; de même, les raisons du séquencement des conjectures finalement retenues sont explicitées. La dernière partie récapitule pour chaque dirigeant observé, l'ensemble des résultats obtenus par ce travail sur les conjectures représentationnelles (Cf. 4.1.5).

4.1.1. Les résultats relatifs aux stratégies d'influence.

La conjecture représentationnelle principale retenue pour décrire et comprendre les pratiques discursives des dirigeants se fondait sur une typologie de stratégies d'influence issue de la littérature en gestion (Cf. 2.2.7). Les observateurs disposaient de la grille de codage des stratégies d'influence fournie en annexe 2. Les problèmes rencontrés par les observateurs lors de la première semaine d'investigation furent de deux ordres[1]:

(1) deux observateurs (Solo° et Jaune°) faisaient part de leurs difficultés à coder les pratiques discursives de leurs dirigeants avec la typologie utilisée: une part importante (mais non quantifiée par ces observateurs) des pratiques ne pouvaient être codées selon eux; pour les autres observateurs, ce problème ne se posait pas avec la même acuité, même si tous, dès le

[1] Des problémes plus pratique sont rapidement survenus: Bleu° a ainsi oublié ses grilles de codage le troisième jour de l'investigation et a dû prendre ses notes sur du papier libre; Jaune° n'a pu utiliser son magnétophone dès le deuxième jour, ses batteries étant "à plat"; Rouge° n'a pas pu assisté à deux réunions tenues par son dirigeant le premier jour; Mr. VERT a suggéré à son interlocuteur de ne pas prendre de notes de manière trop explicite dans le cadre de ses interactions en face-à-face; tous les observateurs ont fait part d'ailleurs de problèmes pratiques liés au codage lors des déplacements, etc..

premier contact téléphonique avec le chercheur, soulignaient que la typologie utilisée, ne permettait pas de coder l'ensemble des actions qu'ils pouvaient observer.

(2) certains observateurs ont éprouvé des difficultés de codage de certains actes très rapidement: ils estimaient en effet que plusieurs stratégies pouvaient être mobilisées en même temps (Blanc°), qu'elles pouvaient se trouver en correspondance avec celles mises en oeuvre par les interlocuteurs du dirigeant (Rouge°), ou que la mise en valeur était difficilement discernable si le dirigeant utilisait fréquemment des formules de politesse, de remerciements ou cherchait à "mettre à l'aise" ses interlocuteurs (Vert°).

Il ne fut pas possible lors de cette semaine de régler tous les points rencontrés pour des problèmes pratiques: le chercheur devait contacter les observateurs en fin de journée par voie téléphonique, or le temps nécessaire pour régler les problèmes s'est avéré trop court pour pouvoir traiter avec chaque observateur tous ses problèmes. Dès le deuxième jour de l'observation, la décision a été prise que **les observateurs codent systématiquement dans la catégorie *Autres*** (Cf. Annexe 2) toutes les stratégies déployées sur lesquelles ils pouvaient avoir un doute, ainsi qu'une note "circonstanciée" qui leur permettent d'en faire état par la suite (à la fin de la semaine). Par contre, **les observateurs devaient s'abstenir de chercher de nouvelles catégories** lorsque visiblement celles retenues ne correspondaient pas aux pratiques qu'ils pouvaient observer. Cette décision nous semblait nécessaire pour préserver une attention focalisée durant l'investigation.

Un troisième problème lié à la *méthode du rappel stimulé* est venu se greffer très rapidement à ces deux premiers: si tous les dirigeants se prêtaient volontiers au "débriefing" du soir, les enregistrements n'ont pas été disponibles pour la première réunion de l'équipe; il aurait

fallu pour cela disposer d'un système qui permette au chercheur de recevoir les enregistrements le jour même, pour lui permettre d'en faire la transcription et de rendre l'ensemble des transcriptions accessibles à tous les observateurs préalablement à la réunion de l'équipe. Il a donc été décidé que les observateurs continuent la pratique du "débriefing" enregistré du soir autant que possible, et qu'ils fassent figurer directement sur les grilles de codage les explications avancées par les dirigeants. Cette décision explique la présentation des résultats en deux temps: les développements suivants ne portent que sur l'observation structurée (sur la base des grilles de codage), **les données recueillies par la méthode du rappel stimulé étant traitées par la suite** (Cf. 4.3.).

Le tableau 4.1. récapitule les résultats obtenus durant la première semaine d'observation[1]:

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
Persuasion rationnelle	7	12	27	101	63	118	98
Pression	7	19	17	49	29	33	17
Appel à enthousiasme	0	2	1	28	17	15	28
Référence à liens personnels	0	0	0	8	2	8	6
Consultation	2	4	3	79	89	101	104
Légitimité	1	0	14	4	0	2	0
Echange	6	9	33	7	8	2	5
Coalition	1	1	1	6	3	3	1
Mise en valeur	0	0	33	10	9	1	4
Autres	**1**	**4**	**5**	**13**	**53**	**12**	**34**
Total	*25*	*51*	*134*	*305*	*273*	*295*	*263*

Tableau 4.1.: les stratégies d'influence déployées du 15-19 avril par catégories (sans reclassement des stratégies codées en Autres).

Ces résultats appellent les commentaires suivants:

(1) les **dirigeants ne déploient pas le même nombre de stratégies d'influence** dans leurs activités quotidiennes. Trois groupes peuvent être distingués: Mrs. SOLO et JAUNE se

[1] *Le chercheur a recueilli le vendredi soir toutes les grilles de codage des observateurs pour préparer la réunion...du lendemain. Les observateurs disposaient donc dès le début de la réunion des résultats de chacun d'entre eux.*

caractérisent par un faible déploiement de stratégies d'influence; Mr. VERT se situe dans une voie médiane avec un usage modéré de stratégies d'influence; enfin, Mrs. NOIR, ROUGE, BLANC et BLEU mobilisent un volume important de stratégies d'influence (base 300 sur 5 jours = 60/Jours).

(2) les **dirigeants n'usent pas des mêmes stratégies**.

(3) il n'est pas possible de cerner si les observateurs diffèrent dans leur capacité à coder ou si les dirigeants mobilisent des stratégies d'influence plus ou moins complexes.

La première réunion s'est donc attachée à coder collectivement les stratégies laissées dans la catégorie *Autres*: l'observateur concerné décrivait la stratégie qu'il avait pu observé, et les autres donnaient leur avis sur la nature de la stratégie; lorsqu'un consensus était atteint, la stratégie était placée sous son nouveau codage. Cet exercice avait aussi pour but d'augmenter la fiabilité des données recueillies par chaque observateur. 122 stratégies ont ainsi été re-codées: ce travail a notamment permis de mettre en évidence que deux observateurs avaient à coder des stratégies plus complexes (Rouge° et Bleu°) émanant de leurs dirigeants; les autres observateurs ont montré une bonne compréhension de la grille de codage. Il est donc possible d'affirmer que les différences de fréquence et de nature des stratégies utilisées ne tiennent pas à des différences de codage de la part des observateurs, mais à des différences entre dirigeants (avec certains dirigeants qui déploient des stratégies plus complexes). Le tableau 4.2. présente les résultats obtenus à l'issue de la réunion de l'équipe:

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
Persuasion rationnelle	8	14	28	101	76	123	121
Pression	7	19	17	49	29	33	17
Appel à enthousiasme	0	2	1	30	32	15	28
Référence à liens personnels	0	0	1	8	2	8	6
Consultation	2	4	3	81	110	104	113
Légitimité	1	0	14	4	0	2	0
Echange	6	11	36	13	8	6	7
Coalition	1	1	1	9	3	3	1
Mise en valeur	0	0	33	10	13	1	4
Autres	0	0	0	0	0	0	0
Total	*25*	*51*	*134*	*305*	*273*	*295*	*297*

Tableau 4.2.: Les stratégies d'influence déployées du 15-19 avril par catégories après reclassement lors de la réunion.

En terme de fréquence de mobilisation de stratégies d'influence, les résultats permettent d'identifier **trois types de dirigeants**: des dirigeants qui ne recourent que faiblement aux stratégies d'influence (Mrs. SOLO et JAUNE); des dirigeants usant extensivement de stratégies d'influence (Mrs. NOIR, ROUGE, BLANC et BLEU); enfin, un dirigeant (Mr. VERT) se situe entre ces deux types. La nature des stratégies utilisées permet d'affiner ces résultats:

(1) les dirigeants qui **déploient le moins de stratégies d'influence, mobilisent la pression, la persuasion rationnelle et l'échange de manière dominante**: il s'agit de Mrs. SOLO et JAUNE.

(2) les dirigeants qui **déploient le plus de stratégies d'influence ont un emploi dominant de persuasion rationnelle et de consultation**; ils diffèrent cependant quant à la nature de la troisième stratégie déployée: Mr. BLANC et Mr. NOIR recourent à la pression; Mr. ROUGE et Mr. BLEU à l'appel à l'enthousiasme; il convient toutefois d'être très prudent à ce niveau compte tenu du faible nombre observé de ces stratégies.

(3) Mr. **VERT utilise des stratégies d'influence plus variées**: l'échange, la mise en valeur, la persuasion rationnelle, la pression et la légitimité.

Par rapport aux conjectures représentationnelles, le travail empirique montre surtout que **l'utilisation de la représentation des stratégies d'influence ne permet de saisir qu'une partie des pratiques discursives des dirigeants**. Les observateurs s'accordent tous pour estimer que ces stratégies ne constituent que des épisodes dans les pratiques discursives des dirigeants, qui les dépassent largement. A cet égard, les observateurs Jaune°, Vert°, et Blanc° sont les plus tranchés et soulignent l'existence d'une part importante de ces pratiques qui échappe à une catégorisation en terme de stratégies d'influence. Le cas de Mr. SOLO est plus spécifique dans la mesure où ses pratiques discursives sont les plus réduites en terme de temps passé dans ses activités quotidiennes; Solo° souligne cependant aussi que la typologie ne permet pas d'adresser l'ensemble de ces pratiques.

Les résultats montrent en tout cas l'existence de différences entre dirigeants: ils ne permettent cependant pas d'associer ces différences à des positions différentes. S'il existe un lien entre les postes à dépendance de pairs et à interdépendance multidirectionnelle, et une fréquence élevée de mobilisation de stratégies d'influence (persuasion rationnelle et consultation), les cas de Mrs. VERT et JAUNE restent problématiques; alors que ces deux dirigeants occupent des postes à dépendance principalement de subordonnés, ils déploient des stratégies d'influence de nature et avec une fréquence différente; de plus les stratégies de Mr. JAUNE présentent plus de similarité avec le poste d'expert de Mr. SOLO. A l'inverse, la récurrence de certaines configurations (le deuxième type) ne plaide pas en faveur de différences liées aux individus; cette piste ne peut cependant être éliminée, dans la mesure où les catégories persuasion rationnelle et consultation accueillent des observations présentant une grande variété; de plus, lorsque l'on examine les autres catégories, il est possible de mettre en évidence des différences individuelles importantes; enfin, les observateurs semblent plaider en faveur d'un déterminant individuel suite aux remarques des dirigeants formulées lors des

"débriefings". Il reste cependant possible que cette attribution de causalité résulte de l'effet d'erreur d'attribution fondamentale (Cf. 3.3.1. La formation des observateurs).

Il est apparu opportun de continuer l'investigation avec la typologie déjà utilisée mais pendant une durée inférieure pour les raisons suivantes: (1) la première réunion a été une opportunité d'accorder le regard des observateurs à partir de cas réels observés par chacun d'eux; la poursuite de l'investigation sur cette base devait permettre d'augmenter la qualité des données recueillies; (2) il semblait inutile de poursuivre cette observation structurée pendant une semaine, dans la mesure où cette conjecture représentationnelle s'avérait inadéquate pour saisir correctement les pratiques discursives des dirigeants; (3) la question des déterminants principaux restait indéterminée, mais les observateurs pouvaient y accorder plus d'attention. Pour cette dernière raison, il est apparu utile d'utiliser par la suite la conjecture représentationnelle fondée sur les dimensions des stratégies d'influence, dans la mesure où celle-ci devait permettre d'avoir plus de détails sur d'éventuelles différences individuelles dans la mobilisation des stratégies par les dirigeants. Il a été décidé de consacrer deux jours à la poursuite des observations structurées sur la base de la typologie des stratégies d'influence, et le reste de la semaine à élucider les styles éventuels dans la mobilisation de ces stratégies de la part des dirigeants. La seconde partie de la première réunion de l'équipe a donc été consacrée à l'apprentissage des six dimensions selon lesquelles les observateurs devaient coder les stratégies d'influence (Cf. grille de codage en Annexe 3).

Le tableau 4.3. récapitule les résultats obtenus après deux jours d'observation (le 22 et 23 avril) sur la base de la typologie des stratégies d'influence:

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
Persuasion rationnelle	2	4	4	18	11	17	11
Pression	4	4	2	17	2	9	7
Appel à enthousiasme	0	0	1	6	9	3	3
Référence à liens personnels	0	1	0	4	0	2	1
Consultation	1	1	4	17	11	7	14
Légitimité	0	0	4	1	1	0	2
Echange	2	5	9	4	4	3	5
Coalition	1	1	1	2	1	2	0
Mise en valeur	0	0	6	4	4	1	1
Autres	0	0	0	0	0	0	0
Total	*10*	*16*	*31*	*73*	*43*	*44*	*44*

Tableau 4.3.: Les stratégies d'influence déployées du 22-23 avril par catégories.

Les observateurs n'ont cette fois pas fait part de difficultés liées au codage des stratégies observées (0 en catégorie *Autres*). **Les résultats obtenus confirment la récurrence des types de dirigeants (quant à la fréquence et à la nature des stratégies utilisées)** même si certaines différences sont moins sensibles: Mr. NOIR se distingue des autres dirigeants plus nettement par sa fréquence d'emploi de stratégies d'influence; ce résultat rend encore plus difficile l'établissement de liens entre les types de poste de direction et la nature et l'importance des stratégies utilisées; **les résultats ne permettent cependant toujours pas d'apporter des arguments solides en faveur de l'existence de différences individuelles** dans la mobilisation de stratégies d'influence. Le tableau 4.4. additionne les résultats obtenus sur les sept jours d'investigation accordés aux stratégies d'influence:

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
persuasion rationnelle	10	18	32	119	87	140	132
pression	11	23	19	66	31	42	24
appel à enthousiasme	0	2	2	36	41	18	31
référence à liens personnels	0	1	1	12	2	10	7
consultation	3	5	7	98	121	111	127
légitimité	1	0	18	5	1	2	2
échange	8	16	45	17	12	9	12
coalition	2	2	2	11	4	5	1
mise en valeur	0	0	39	14	17	2	5
autres	0	0	0	0	0	0	0
total	*35*	*67*	*165*	*378*	*316*	*339*	*341*

Tableau 4.4.: les stratégies d'influence déployées par catégories (récapitulatif).

Les résultats montrent clairement que les dirigeants tendent à user de certaines stratégies de manière récurrente (Cf tableau 4.5.):

(1) Mrs. SOLO et JAUNE déploient des stratégies de **pression** (28, 57% et 31,43%), de **persuasion rationnelle** (28,57% et 26,87%), et d'**échange** (22,86% et 23,88%).

(2) Mr. VERT déploie des stratégies d'**échange** (27,7%), de **mise en valeur** (23,64), de **persuasion rationnelle** (19,39%) et de **pression** (11,52%).

(3) enfin, Mrs. NOIR, ROUGE, BLANC et BLEU privilégient clairement **la persuasion rationnelle** (entre 27,53% et 41, 3%) et la **consultation** (entre 25,93% et 37,24%)

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
Persuasion rationnelle	28,57	26,87	19,39	31,48	27,53	41,3	38,71
Pression	31,43	34,33	11,52	17,46	9,81	12,39	7,04
Appel à enthousiasme	0,0	2,99	1,21	9,52	12,97	5,31	9,09
Référence à liens personnels	0,0	1,49	0,61	3,17	0,63	2,95	2,05
Consultation	8,57	7,46	4,24	25,93	38,29	32,74	37,24
Légitimité	2,86	0,0	10,91	1,32	0,32	0,59	0,59
Echange	22,86	23,88	27,27	4,5	3,8	2,65	3,52
Coalition	5,71	2,99	1,21	2,91	1,27	1,47	0,29
Mise en valeur	0,0	0,0	23,64	3,7	5,38	0,59	1,47
Autres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total en pourcentage	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*

Tableau 4.5.: Les stratégies d'influence déployées par catégories (récapitulatif).

L'analyse plus approfondie des grilles de codage des observateurs montrent de plus que les propositions issues de la littérature, relatives à l'usage directionnel et au mode d'utilisation des stratégies d'influence (Cf. 2.2.7) ne correspondent pas aux pratiques des dirigeants français observés: seules 9 propositions sur 27 sont validées sur les cas étudiés (Cf. tableau 4.6.); de plus, les propositions validées sont le plus généralement celles qui se trouvaient sous la forme la plus générale ("*pas de différence*", "*en combinaison*", etc.).

Stratégie d'Influence	**Usage "directionnel" de la stratégie** *(dominante)*	**Sequencement** *(dominante)*	**Mode d'utilisation**: *(seule ou en combinaison)*
Persuasion rationnelle	*P: supérieurs* R: non, toutes directions pour tous les dirigeants	*P: demande initiale* R: non, intégrée à tous types de demande par tous les dirigeants	*P: les deux* R: oui
Appel à l'enthousiasme	*P: subordonnés* R: non, toutes directions mais pour certains dirigeants (SOLO ne l'utilise pas)	*P: pas de différence* R: oui	*P: en combinaison* R: non, utilisée seule aussi.
Consultation	*P: subordonnés* R: non, aussi utilisée extensivement avec les pairs et les supérieurs (pas de dominante)	*P: pas de différence* R: oui	*P: en combinaison* R: non, utilisée seule aussi par certains dirigeants (ROUGE, BLANC, BLEU)
Mise en valeur	*P: subordonnés et pairs* R: non, utilisée aussi avec les autres acteurs (extérieurs aussi) mais surtout mobilisée par un dirigeant (VERT)	*P: demande initiale* R: non, intégrée dans grand nombre des interactions de VERT	*P: en combinaison* R: non, dominante seule dans les activités de VERT.
Appel à des liens personnels	*P: pairs* R: non, aussi avec subordonnés et acteurs extérieurs	*P: demande initiale* R: oui	*P: pas de différence* R: oui
Echange	*P: subordonnés et pairs* R: non, aussi dominante avec supérieur (VERT)	*P: rappel immédiat* R: non, pas de différence	*P: pas de différence* R: oui
Coalition	*P: pairs et supérieurs* R: non, aussi dominante avec subordonnés (JAUNE)	*P: rappel éloigné* R: non, pas de différence	*P: pas de différence* R: oui
Légitimité	*P: subordonnés et pairs* R: oui	*P: rappel immédiat* R: non, pas de différence	*P: en combinaison* R: oui
Pression	*P: subordonnés* R: non, aussi dominante avec pairs et supérieurs (SOLO, JAUNE, NOIR, BLANC)	*P: rappel éloigné* R: non, pas de différence	*P: pas de différence* R: oui.

Tableau 4.6.: Confrontation des propositions de la littérature (P) avec les résultats de l'investigation (R).

Les résultats issus de la mobilisation de la conjecture représentationnelle fondée sur une typologie des stratégies d'influence ne permettent pas de cerner avec précision les pratiques discursives des dirigeants. La mobilisation de cette conjecture a cependant permis de distinguer trois types de mobilisation de stratégies d'influence tant au niveau de leur fréquence d'utilisation que de leur nature. Le tableau 4.7. tente d'apporter des réponses aux questions

posées préalablement à l'investigation empirique, relatives à la pertinence de cette conjecture pour appréhender les pratiques discursives des dirigeants:

Limites possibles de ces représentations pour l'étude des pratiques discursives des dirigeants	**Implications des résultats obtenus par la mobilisation des conjectures représentationnelles**
- les concepts ont-ils un niveau de spécification adéquat ? - N'était-il pas possible de travailler d'emblée avec plus de précision conceptuelle ?	- oui, dans la mesure où ils permettent de mettre en évidence trois types de dirigeants qui usent de stratégies différentes; cependant, ils ne permettent pas d'approfondir les éventuelles différences individuelles (les stratégies de persuasion rationnelle et de consultation sont trop "largement conceptualisées" - ce point est abordé plus en détail en 5.1.
le lien du dirigeant avec l'influence est surtout anglo-saxon: - va-t-il correspondre aux pratiques françaises avec une distance hiérarchique plus élevée ? - va-t-il s'avérer pertinent pour étudier des activités quotidiennes ?	- oui, les dirigeants recourent à des stratégies d'influence, "malgré" leur niveau hiérarchique. - oui, mais les dirigeants ne passent pas leur temps uniquement à déployer des stratégies d'influence; cette conjecture est donc insuffisante
Ces résultats ne portent cependant pas tous sur les dirigeants et ne considèrent pas (explicitement) que ces stratégies puissent constituer les activités à temps plein de certains individus.	- les dirigeants mobilisent aussi des stratégies mais ces actions ne recouvrent pas toutes leurs activités quotidiennes.

Tableau 4.7.: Réponses aux questions posées préalablement à l'investigation sur la pertinence d'une conjecture fondée sur les stratégies d'influence.

Durant trois jours (du 24 au 26 avril), les observateurs ont codé les actes d'influence des dirigeants à partir de la grille de codage sur les dimensions des stratégies d'influence (Cf. Annexe 3). Les résultats sont synthétisés dans le tableau 4.8.:

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
Acte d'influence apparent (7)/ caché (0)	6	6	3	3,4	3	2,1	3
Objectif apparent (7)/ caché (0)	5,3	6	3	5	6	2,7	5,8
Interaction rationelle (7) / irrationnelle (0)	6	4	6	4	4	6	4
Demande directe (7) / indirecte (0)	6	6	2	4	6	3,2	5
Incitations explicites (7) / implicites (0)	4	6	2	4	4	nd	4
Message personne (7) / cible (0)	nd	5	2	6	6	0,9	5,8

Tableau 4.8.: les dimensions des stratégies d'influence déployées du 24-26 avril[1]

[1] Nd dans le tableau signifie que le codage effectué par l'observateur ne permet pas de cerner avec précision le phénoméne étudié. Lorsque l'observateur n'avait pas bien compris une dimension, nous avons choisi de ne pas retenir ses résultats dans la présentation finale.

Ces résultats permettent de mettre en évidence les styles des dirigeants lorqu'ils déploient des stratégies d'influence:

(1) Mrs. SOLO et JAUNE sont les plus explicites dans leur volonté d'influencer leur cible. Ils tendent à préciser explicitement l'objectif qu'ils entendent poursuivre. Leurs actes d'influence sont apparents à leurs interlocuteurs: leurs demandes sont d'ailleurs très souvent formulées directement dès le début de l'interaction. Si Mr. SOLO use de manière dominante de démarches fondées sur une argumentation, le comportement de Mr. JAUNE est fort variable: il alterne des démarches rationnelles avec celles irrationnelles (agressivité verbale, menaces, pression morale). De plus, Mr. JAUNE est le seul dirigeant à faire explicitement référence à des incitations dans ses messages: ces incitations ont aussi une nature coercitive prononcée. Enfin, Mr. JAUNE fait fréquemment référence à certaines de ses caractéristiques pour influencer ses interlocuteurs[1].

(2) à l'inverse, Mr. VERT a tendance à cacher tout ou partie de ses actes d'influence, ainsi que les objectifs qu'il entend poursuivre. Il utilise des démarches fondées principalement sur l'usage d'arguments. Ses messages ne font référence à des incitations que fort implicitement. Ses messages tendent à prendre en compte les caractéristiques de ses interlocuteurs. Enfin, Mr. VERT est le dirigeant qui utilise le plus fréquemment des demandes indirectes, c'est-à-dire le plus souvent ambiguës, en fin d'interaction.

(3) Mrs. NOIR, ROUGE et BLEU présentent des caractéristiques communes dans leurs actes d'influence. Ils tendent tous les trois plutôt à cacher à leurs interlocuteurs leur volonté de les influencer, même si les objectifs qu'ils poursuivent tendent à être explicites. Ils font preuve d'une grande variabilité dans l'usage de démarches qui ne sont pas forcément à dominante d'argumentation; de même leurs demandes sont alternativement claires ou ambiguës,

---

[1] L'observateur Solo° ayant mal codé les messages du dirigeant avec cette catégorie, il a été décidé de retirer ses résultats (nd).

sans dominante pour Mr. NOIR, avec une dominante directe pour Mr. BLEU, et une dominante indirecte pour Mr. ROUGE. Ces dirigeants n'usent que faiblement d'incitations dans leur message, seul Mr. BLEU ne fait pas état explicitement d'un lien avec des incitations. Tous les trois tendent à produire des messages principalement centré sur leurs attributs ou certaines de leurs caractéristiques .

(4) Mr. BLANC se distingue de ce dernier type de dirigeant; il cache le plus souvent sa volonté d'influencer ses interlocuteurs, et ses objectifs ne sont pas apparents; ses demandes tendent à être plutôt indirectes, et l'observateur n'a pas remarqué d'usage d'incitations tant implicites qu'explicites[1]. A l'inverse, des dirigeants précédents, Mr. BLANC a une dominante marquée pour la production de messages qui prennent en compte les caractéristiques de ses interlocuteurs.

Ces résultats permettent d'améliorer la représentation précédente basée sur les stratégies d'influence: on retrouve les trois types de dirigeants mais au sein du dernier groupe, Mr. BLANC présente des caractéristiques manifestement différentes. Ces résultats plaident en faveur de déterminants plutôt individuels dans la production de stratégies d'influence. Le tableau 4.9. récapitule les enseignements retirés sur l'ensemble des dirigeants:

[1] Les résultats de l'observateur n'ont pas été reportés dans la mesure où ses données ne correspondaient pas au travail demandé (nd).

Types de dirigeants	Stratégies d'influence mobilisées	Style de production
1. Mrs. SOLO et JAUNE	pression persuasion rationnelle échange	acte et objectif d'influence apparent incitations explicites messages centrés sur la personne
2. Mr. VERT	échange mise en valeur persuasion rationnelle pression	acte et objectif d'influence caché demande indirecte messages centrés sur l'interlocuteur
3. Mrs. ROUGE, NOIR, BLEU	persuasion rationnelle consultation	acte et objectif d'influence plutôt caché variabilité des demandes messages centrés sur la personne
4. Mr. BLANC	persuasion rationnelle consultation	acte et objectif de la demande caché demande plutôt indirecte messages centrés sur l'interlocuteur

Tableau 4.9.: Synthèse des résultats relatifs au mode de production des stratégies d'influence

Ces résultats amènent quelques commentaires complémentaires: (1) deux dimensions se sont avérées faiblement explicatives: le mode d'interaction et la référence à des incitations; la première est redondante avec les résultats obtenus précédemment et n'apporte pas de supplément d'informations; la seconde est plus surprenante dans la mesure où un seul dirigeant (Mr. JAUNE) fait un usage explicite d'incitations dans ses messages; les autres dirigeants ne recourent pas ou peu à des incitations pour influencer leurs interlocuteurs; plusieurs raisons peuvent être à l'origine de ce résultat: les incitations implicites peuvent être excessivement difficile à observer et à comprendre de la part des observateurs; les dirigeants peuvent être amenés à formuler des incitations explicites mais dans des contextes particuliers (entretiens d'évaluation, etc.), non observés; dans le cas contraire, on peut conclure que les dirigeants évitent d'intégrer à leurs messages des incitations explicites; (2) trois dimensions se révèlent particulièrement fécondes: les deux premières (acte et objectif apparents/cachés) provenaient d'une synthèse de la littérature sur les stratégies d'influence; elles permettent clairement de distinguer deux groupes dans les dirigeants; la dernière dimension (message centré sur la personne ou la cible) permet de discerner aussi facilement deux types de dirigeant; (3) le raisonnement sur la base des dimensions donne finalement plus d'informations sur les pratiques

discursives des dirigeants; il semblait toutefois difficile d'améliorer la représentation avec ces dimensions par un travail d'observation prolongée; il a donc été décidé de mobiliser une autre conjecture représentationnelle.

Si la nécessité d'approfondir les processus à l'oeuvre derrière les stratégies de persuasion rationnelle et de consultation est apparue, il nous a semblé utile compte-tenu du fait qu'une partie des pratiques discursives n'avaient pas encore été prises en compte, de privilégier une **approche en terme de structures des interactions** des dirigeants. L'objectif était d'obtenir une représentation plus complète de ces pratiques, en recourant à une conjecture suffisamment large pour saisir un grand nombre de phénomènes. La conjecture représentationnelle fondée sur **la théorie du contrôle relationnel** a donc été sélectionnée (Cf. 2.3.1), et les observateurs ont été formé à l'utilisation de la grille de codage qui en émane (Cf. Annexe 4).

4.1.2. Les résultats relatif au contrôle relationnel.

Durant cinq jours (du 29 avril au 3 mai), les observateurs ont codé les pratiques discursives des dirigeants à l'aide de la grille de codage relative au contrôle relationnel. A la différence de la conjecture représentationnelle précédente, toutes les interactions des dirigeants devaient être codées. Les observateurs ont cependant rapidement fait part de plusieurs problèmes: (1) il était difficile de coder les interactions téléphoniques du dirigeant, dans la mesure où les observateurs n'avaient pas accès aux paroles tenues par les interlocuteurs; (2) il était parfois délicat de coder les interactions survenant lors de réunions ou d'assemblée. Il a donc été décidé à partir du deuxième jour de l'investigation d'abandonner le codage des interactions téléphoniques, mais par contre les observateurs devaient lorsque cela était possible

coder les interactions survenant en contexte de réunions avec plusieurs personnes ou en assemblée. Les tableaux 4.10. et 4.11. récapitulent les données recueillies lors de cette phase:

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
Domination	13	32	2	6	3	0	4
Structuration	17	20	3	51	70	5	27
Equivalence	2	2	22	33	21	79	21
Déférence	11	46	56	15	12	28	48
Soumission	3	2	10	21	36	31	6
Autres[1] (hors catégories)	(14)	(25)	(13)	(35)	(34)	(16)	(33)
Total	**46**	**102**	**93**	**126**	**142**	**143**	**106**

Tableau 4.10.: La structure des interactions des dirigeants du 29 avril au 3 mai.

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
Domination	28,26	31,37	2,15	4,76	2,11	0,0	3,77
Structuration	36,96	19,61	3,23	40,48	49,3	3,5	25,47
Equivalence	4,35	1,96	23,66	26,19	14,79	55,24	19,81
Déférence	23,91	45,1	60,22	11,9	8,45	19,58	45,28
Soumission	6,52	1,96	10,75	16,67	25,35	21,68	5,66
Autres	0,0-	0,0-	0,0-	0,0-	0,0-	0,0-	0,0-
total	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*	*100*

Tableau 4.11: La structure des interactions des dirigeants du 29 avril au 3 mai (en pourcentage).

Les résultats confirment d'abord la place spéciale de Mr. SOLO au sein de l'échantillon des dirigeants: l'estimation du nombre de ses interactions est inférieur de moitié à celui des autres dirigeants. Les variations existantes entre les autres dirigeants peuvent résulter du choix de ne pas coder les interactions téléphoniques (ce qui "pénalise" les dirigeants usant plus fréquemment du téléphone) ou certaines interactions lors de réunions (ce qui peut conduire à sous-estimer le nombre des interactions des dirigeants qui passent l'essentiel de leur temps en réunions). Sinon, les dirigeants peuvent se répartir en trois groupes: les dirigeants ayant de nombreuses interactions (Mrs. BLANC, ROUGE, NOIR), les dirigeants ayant des interactions fréquentes (Mrs. JAUNE, VERT, BLEU), et Mr. SOLO. Ces résultats sont cohérents avec la nature des postes de direction de ces dirigeants.

[1] Dans la mesure, où il n'a pas été possible de reclasser les actes classés dans cette catégorie lors de la réunion en fin de semaine, ces actes n'entrent pas en compte dans le total.

L'analyse des résultats **obtenus ne permet pas de faire apparaître clairement des types de dirigeant**: Mr. SOLO a une dominante d'actes de *domination et de structuration*, Mr. JAUNE, d'actes de *domination et de déférence*, Mr. VERT, de *déférence et d'équivalence*, Mr. NOIR, de *structuration et d'équivalence*, Mr. ROUGE, de *structuration et de soumission*, Mr. BLANC, *d'équivalence et de soumission*, enfin, Mr. BLEU, de *déférence et de structuration* (Cf tableau 4.11.). **Les résultats obtenus ne correspondent toutefois pas aux propositions existantes dans la littérature**: celles-ci considèrent qu'il est possible de discerner les dirigeants par leur usage plus important d'actes de *domination et de structuration*, et les subordonnés, par leurs actes de *déférence et de soumission*. **Or, Mrs. JAUNE, VERT et BLEU usent de manière dominante d'actes de *déférence* dans leurs interactions, et Mrs. BLANC et ROUGE usent de manière secondaire d'actes de *soumission*.**

Une **analyse plus détaillée des grilles de codage** appelle les commentaires suivants:

(1) les *actes de déférence* observés présentent une grande variabilité. Dans le cas de Mr. JAUNE, ils correspondent à un comportement actif de recherche d'informations de la part de ce dirigeant, ainsi qu'aux accords que celui-ci a donné durant la semaine; dans le cas de Mr. VERT, il s'agit surtout de cas d'interactions lors desquelles le dirigeant a exprimé son soutien ou donner son accord à certaines décisions ou poursuites de projets (les cas de recherche d'informations ou d'opinions sont moins nombreux que pour Mr. JAUNE); enfin, pour Mr. BLEU, il s'agit principalement de recherche d'informations et d'opinions dans des proportions presque identiques.

(2) de même, les actes de *soumission* de Mr. ROUGE correspondent aux interactions durant lesquelles le dirigeant a apporté son soutien personnel à certaines actions ou idées tenues par ses interlocuteurs; dans le cas de Mr. BLANC, il s'agit surtout d'activités de paraphrase durant lesquelles le dirigeant reformule ou reprend les idées de ses interlocuteurs.

(3) les actes de *domination* codés recouvrent des comportements différents entre Mrs. SOLO et JAUNE: les actes de Mr. SOLO consistent principalement à mettre en doute les idées tenues ou à ne pas accorder son soutien à des demandes émanant de certains acteurs; dans le cas de Mr. JAUNE, il s'agit de changements abrupts de sujet, de disqualification de certaines idées, et de mise en doute de certains acteurs. Les actes de domination de Mr. JAUNE sont plus agressifs dès lors envers ses interlocuteurs, que les actes de domination de Mr. SOLO.

(4) les actes de *structuration* codés sous la même catégorie cachent de plus des différences entre les dirigeants: pour Mrs. NOIR, BLEU et ROUGE, ils correspondent à des interactions lors desquelles les dirigeants sont amenés à débattre de leurs idées (et faire part de leur désaccord vis-à-vis des projets ou des décisions des autres acteurs), voire à se justifier; pour Mr. SOLO, ces actes correspondent plus à des réponses fermes données aux autres acteurs ainsi qu'à l'expression de son désaccord vis-à-vis de certaines idées (quel que soit d'ailleurs le niveau hiérarchique de ses interlocuteurs).

(5) enfin, les actes d'*équivalence* de Mr. BLANC correspondent à la palette des options possibles: *se répéter, reformuler, exprimer sa compréhension, donner un accord conditionnel*; ces actes sont mobilisés de manière plus restrictive par Mrs. *NOIR (se répéter, donner un accord conditionnel)* et VERT (*donner un accord conditionnel*).

Le tableau 4.12. récapitule ces remarques pour chaque dirigeant:

Dirigeant	Dominante	Commentaires
SOLO	- structuration (37%) - domination (28%)	- réponses fermes et expressions de désaccord - mises en doute des idées et refus d'accord
JAUNE	- déférence (45%) - domination (31%)	- comportement actif de recherche d'informations et accords donnés - changements abrupts de sujets, disqualifications et mise en doute de certains acteurs
VERT	**- déférence (60%)** - équivalence (24%)	**- soutiens et accords à actions et propositions** - donner un accord conditionnel
NOIR	- structuration (49%) - équivalence (25%)	- débats de ses idées et justifications - se répéter, donner un accord conditionnel
ROUGE	- structuration(49%) - soumission (25%)	- débats de ses idées et justifications - soutiens personnels donnés
BLANC	**- équivalence (55%)** - soumission (22%)	**- se répéter, exprimer sa compréhension, reformuler** - activités de paraphrase
BLEU	- déférence (45%) - structuration (25%)	- recherche d'informations et d'opinions - débats de ses idées et justifications

Tableau 4.12.: Synthèse des résultats les plus importantes relatifs à la théorie du contrôle relationnel.

Si la mobilisation de cette conjecture représentationnelle a permis d'améliorer la compréhension des pratiques discursives des dirigeants, elle ne permet cependant pas de saisir toutes ces pratiques (Cf. tableau 4.13.):

	SOLO	JAUNE	VERT	NOIR	ROUGE	BLANC	BLEU
Autres[1] (hors catégories)	14	25	13	35	34	16	33
En % du total actes codés	30,43	24,51	**13,98**	27,78	23,94	**11,19**	31,13
Total	**46**	**102**	**93**	**126**	**142**	**143**	**106**

Tableau 4.13.: Proportion des actes non codés par rapport à ceux codés avec la théorie du contrôle relationnel.

Pour deux dirigeants, cette conjecture semble permettre de cerner une grande partie des pratiques discursives des dirigeants: il s'agit de Mrs. VERT et BLANC. Les commentaires des observateurs laissent cependant penser que ces pratiques restent toutefois plus complexes: les résultats doivent en effet être pondérés par les actes qui de plus n'ont pas été catégorisés dans cette catégorie *Autres* (conversations téléphoniques, etc.), mais qui représentent un temps important pour ces dirigeants. Pour les autres dirigeants, une part importante de leurs pratiques

[1] Dans la mesure, où il n'a pas été possible de reclasser les actes classés dans cette catégorie lors de la réunion en fin de semaine, ces actes n'entrent pas en compte dans le total.

n'est pas cernée par cette conjecture. Les résultats ne permettent pas de dégager un lien entre les types de postes de direction et la structure des interactions des dirigeants; **ils semblent toutefois plaider pour l'existence de déterminants individuels dans les modes d'interaction**.

Il est donc apparu nécessaire de poursuivre l'investigation en mobilisant d'autres conjectures. Compte-tenu de l'importance des stratégies de persuasion rationnelle et de consultation, l'investigation a porté sur les formes argumentatives utilisées par les dirigeants. Suite au départ de l'observateur Bleu°, à partir de ce moment nous n'avons pu recueillir de données relatives au dirigeant Mr. BLEU (Cf. 3.5.4).

4.1.3. Les résultats relatifs aux formes argumentatives.

Durant cinq jours (du 6 au 10 mai), les observateurs ont porté une attention spéciale aux arguments mobilisés par les dirigeants. Ils n'ont pas rencontré de problèmes spéciaux pour coder les différents types d'arguments (aucun n'a utilisé la catégorie *Autres*); seuls les observateurs Solo°, Jaune° et Vert° n'avaient pas bien compris la catégorie *argument par le signe*. Après une mise au point lors du premier jour de l'investigation pour Solo° et Jaune°, et du second pour Vert°, ces observateurs n'ont pas fait état de problèmes à l'égard de ce type d'argument qui n'était pas utilisé par leurs dirigeants. Le tableau 4.14. récapitule les arguments déployés par les dirigeants:

	SOLO		JAUNE		VERT		NOIR		ROUGE		BLANC	
Structure réel	-		-		-		-		-		-	
Cause	5	9,62	4	10,81	31	40,26	36	24,66	48	27,27	53	37,86
Signe	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1,37	2	1,14	1	0,71
Généralisation	4	7,69	0	0,0	0	0,0	4	2,74	21	11,93	11	7,86
Parallélisme	15	28,85	12	32,43	1	1,3	23	15,75	19	10,8	3	2,14
Analogie	13	25	9	24,32	3	3,9	11	7,53	17	9,66	18	12,86
Classification	10	19,23	1	2,7	0	0,0	3	2,05	11	6,25	2	1,43
Autorité	1	1,92	4	10,81	41	53,25	9	6,16	5	2,84	4	2,86
Désirs	4	7,69	7	18,92	1	1,3	58	39,73	53	30,11	48	34,29
Autres	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	**52**	*100*	**37**	*100*	**77**	*100*	**146**	*100*	**176**	*100*	**140**	*100*

Tableau 4.14.: Les types d'arguments utilisés par les dirigeants du 6-10 mai.

Ces résultats montrent que les dirigeants argumentent à des degrés différents (en terme de fréquence) et qu'ils n'utilisent pas les mêmes arguments. On remarquera que les résultats obtenus sont cohérents avec ceux obtenus sur la base de la conjecture représentationnelle sur les stratégies d'influence (Cf première partie de 4.1.1). Il est possible de cerner **trois types de dirigeants**, qui présentent une correspondance avec les types mis en évidence lors de la mobilisation de la première conjecture représentationnelle relative aux stratégies d'influence:

(1) **Mrs. SOLO et JAUNE utilisent prioritairement des arguments fondés sur le parallélisme des situations et sur des analogies**. Ces dirigeants mobilisent le moins fréquemment des arguments dans leurs pratiques discursives.

(2) **Mr. VERT se distingue nettement des autres dirigeants par son usage intensif d'arguments de causalité et d'autorité**. Il convient de noter que le recours à ces derniers arguments permet au dirigeant de se "réfugier" derrière des règles organisationnelles, des discours tenus par son supérieur, ou des paroles tenues par des personnes « autorisées ».

(3) **enfin, Mrs. ROUGE, BLANC et NOIR usent de manière dominante d'arguments de causalité et d'arguments fondés sur leurs désirs**. Ce dernier type d'argument correspond à une forme très personnalisée d'argumentation, dans la mesure où le locuteur s'implique pleinement dans son discours, et fait part de ses souhaits relatifs à certains projets ou décisions.

Ces résultats permettent d'affiner la compréhension des pratiques argumentatives des dirigeants, sans pour autant faire progresser énormément la compréhension des pratiques discursives. Il a donc été décidé de mobiliser une autre conjecture représentationnelle. Compte-tenu des limites rencontrées lors de l'usage de conjectures représentationnelles fondées sur des actes (Cf avec la typologie de stratégies d'influence (4.1.1) et avec la typologie des formes argumentatives), la **conjecture fondée sur la pragmatique du langage** (à partir de la typologie des actes de langage de Searle proposée par Ford et Ford (1995), Cf. 2.3.3) **a été abandonnée**. Après un mois d'observation (du 15 avril au 10 mai), il semblait nécessaire avant tout d'effectuer un saut qualitatif important dans notre compréhension des pratiques discursives des dirigeants. Or, cette conjecture ne s'avérait plus pertinente au vu des résultats déjà enregistrés. **Il a donc été décidé de mobiliser la conjecture représentationnelle fondée sur les formes discursives**, susceptibles de réellement fournir un éclairage nouveau sur la structure des interactions des dirigeants.

4.1.4. Les résultats relatifs aux stratégies discursives.

Durant cinq jours (du 13 au 17 mai), les observateurs se sont focalisés sur les formes discursives mises en oeuvre par les dirigeants[1]. Ils n'ont pas fait part de problèmes particuliers lors du codage des différentes formes; la catégorie Autres n'a d'ailleurs presque pas été utilisée. Le tableau 4.15. récapitule les résultats obtenus à l'issue de la semaine:

[1] Il convient de remarquer que dans certains cas, ces stratégies ne sont pas vraiment initiées par le dirigeant. Le vocabulaire employé reste trompeur dans la mesure où les observateurs devaient classés les formes interactives à partir de la typologie de Jacques. Or, lorsque dans le cadre d'une réunion, un dirigeant a émis un message à destination des autres, sans que ces destinataires ne deviennent locuteurs à leur tour sur le même sujet, l'observateur codait cette interaction comme une parole d'assemblée, même si en l'occurrence on ne pouvait pas parler d'assemblée au sens courant du terme. Pourtant, ce codage nous semble mieux respecter la pensée de Jacques.

	SOLO		JAUNE		VERT		NOIR		ROUGE		BLANC	
Allocution	6	24	19	24,05	26	25,49	0	0,0	2	1,55	2	1,32
Parole d'assemblée	7	28	15	18,99	20	19,61	1	0,82	0	0,0	4	2,65
Altercation	2	8	16	20,25	0	0,0	24	19,67	29	22,48	1	0,66
Conversation	2	8	1	1,27	13	12,75	11	9,02	9	6,98	48	31,79
Entretien dirigé	5	20	26	32,91	37	36,27	61	50	58	44,96	24	15,89
Négociation	2	8	2	2,53	2	1,96	22	18,03	26	20,16	18	11,92
Dialogue	1	4	0	0,0	4	3,92	3	2,46	5	3,88	54	35,76
Autre [1]	2	-	4	-	5	-	3	-	7	-	4	-
Total	**25**	*100*	**79**	*100*	**102**	*100*	**122**	*100*	**129**	*100*	**151**	*100*

Tableau 4.15.: Les types de stratégies discursives utilisées par les dirigeants du 13-17 mai

Ces résultats mettent clairement en évidence des différences de fréquence de déploiement de stratégies discursives entre les dirigeants: Mrs. SOLO et JAUNE se caractérisent par un nombre moins important de stratégies discursives[2]. Ce résultat avait déjà été souligné tant au niveau des stratégies d'influence, du contrôle relationnel et des formes argumentatives. On retrouve à l'autre extrême Mr. BLANC qui est inséré dans le plus grand nombre de stratégies discursives. Enfin, Mrs. NOIR, ROUGE et VERT se situent dans un nombre médian de stratégies discursives.

L'analyse des dominantes (en terme de pourcentage des stratégies utilisées) met en évidence quatre types qui ne recouvrent pas ceux évoqués précédemment:

(1) Mr. SOLO se caractérise par un emploi *de paroles d'assemblée, d'allocutions et d'entretiens dirigés*. Ces formes sont à **dominante monologique**. On retrouve cette dominante pour Mr. JAUNE avec en plus un nombre important d'*altercations*: les formes dialogiques dans son cas sont conflictuelles (avec des cas d'agressivité verbale).

---

[1] Dans la mesure où cette catégorie n'a pas pu faire l'objet d'un reclassement dans les autres catégories, les chiffres afférents n'entrent pas en compte dans le total des formes discursives. En effet, les formes codées ne semblaient pas correspondre aux catégories existantes.

[2] Comme précédemment, le faible nombre de formes mises en oeuvre par Mr. SOLO est cohérent avec son type de poste de direction qui ne prédisposent son détenteur qu'à un faible nombre d'interactions dans ses activités quotidiennes.

(2) Mr. VERT se caractérise de même par une prépondérance de formes monologiques dans ses activités quotidiennes: *allocutions et paroles d'assemblée* représentent presque la moitié de ses « interactions » (environ 45%); *l'entretien dirigé* (qui représente une forme intermédiaire entre les formes monologiques « pures » et celles dialogiques « pures ») a cependant bonne place dans ses activités quotidiennes (37%); enfin, le dirigeant évite les *altercations* qu'il semble remplacer par des *conversations* avec ses interlocuteurs. Son style d'interaction est donc **plutôt à dominante monologique** même s'il est moins marqué que celui de Mrs. SOLO et JAUNE.

(3) Mrs. NOIR et ROUGE sont le plus souvent engagés dans *des entretiens dirigés et des négociations*. Les *entretiens dirigés* dominent toutefois: ils représentent 50% du temps d'interaction de Mr. NOIR et 45% de celui de Mr. ROUGE. **Leur style est plutôt à dominante dialogique**, dans la mesure où ces dirigeants ne recourent que très faiblement aux *allocutions* et aux *paroles d'assemblée*, à la différence de Mrs. SOLO et JAUNE. Presque 1/5 de leur temps est passé en *négociations*, ce qui les différencient clairement des autres dirigeants. Enfin, ces dirigeants s'engagent plus dans des *altercations* que dans des *conversations*: à la différence de Mr. JAUNE toutefois, ces altercations ne sont jamais agressives verbalement.

(4) enfin, Mr. BLANC s'investit presque équitablement dans des *dialogues* et des *conversations* pour 2/3 de ses activités quotidiennes: un tiers de son temps est consacré à des *dialogues,* ce qui le distingue nettement des autres dirigeants qui ne recourent que rarement à ce mode interactif. Son style est **résolument à dominante dialogique**, même si des formes monologiques existent et sont utilisées par ce dirigeant.

Le tableau 4.16. récapitule les résultats obtenues relatifs aux différents types de dirigeant et à leurs styles respectifs:

Types de dirigeant	Stratégies discursives dominantes	Style discursif
1. Mrs. SOLO et JAUNE	parole d'assemblée, allocution et entretien dirigé altercation (M. JAUNE)	*Monologique*
2. Mr. VERT	allocution, parole d'assemblée, entretien dirigé et conversation	*Plutôt monologique*
3. Mrs. ROUGE et NOIR	entretien dirigé, négociation et altercation	*Plutôt dialogique*
4. Mr. BLANC	dialogue et conversation	*Dialogique*

Tableau 4.16.: Synthèse des résultats obtenus avec la conjecture sur les formes discursives.

4.1.5. Synthèse de l'apport des conjectures pour comprendre les pratiques discursives.

Le tableau 4.17. récapitule les résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles. **Le principal apport de ces conjectures est d'avoir mis en évidence quatre types de dirigeants**: seule la première conjecture fondée sur une typologie de stratégies d'influence n'a permis de distinguer trois types; les autres montrent que les dirigeants peuvent être distingués selon leurs pratiques discursives. Ce résultat est fondamental par rapport aux représentations existantes relatives au dirigeant qui ne conçoivent pas l'existence de pratiques différentes. **Le type de poste de direction occupé ne permet finalement de comprendre que la fréquence d'occurrence des activités de communication** (stratégies d'influence, interactions selon la théorie du contrôle relationnel, arguments dans les discours tenus et formes discursives): il existe en effet une progressivité dans l'occurrence de ces activités selon que le dirigeant se trouve sur un poste Solo, à dépendance principalement de subordonnés, de pairs et ultimement à dépendance multidirectionnelle. Sinon, le type de poste s'avère faiblement explicatif quant au contenu des pratiques discursives: certains dirigeants occupant des postes différents mettent en oeuvre des pratiques similaires (Mrs. SOLO et

JAUNE, mais aussi Mrs. NOIR et ROUGE); inversement, des dirigeants occupant des postes similaires ont des pratiques différenciées (Mrs. JAUNE et VERT, mais aussi Mrs NOIR et BLANC). Le type de poste apparaît donc n'être qu'un déterminant secondaire des pratiques discursives des dirigeants.

La décision prise de traiter séparément les données issues de la méthode du rappel stimulé contribue **certainement à laisser jusqu'à présent en suspens la question des déterminants individuels**. Il convient toutefois de noter qu'il s'avère difficile d'articuler les différents résultats entre eux; cette situation est normale compte-tenu de l'hétérogénéité des conjectures représentationnelles mobilisées. Plus qu'une représentation globale, **les résultats semblent donner plusieurs éclairages d'un même phénomène sans qu'il soit possible d'en faire une synthèse satisfaisante**. Ils permettent toutefois déjà de situer des points de différence importants entre les dirigeants; à quelques exceptions près cependant, les représentations mobilisées se sont avérées inadéquates pour saisir l'ensemble et la spécificité des pratiques discursives. C'est pourquoi, il est apparu opportun de tenter d'améliorer la représentation provisoire obtenue (constituée de l'ensemble des résultats précédents) par un recours à un travail plus inductif, se donnant pour objectif de fournir une grille de lecture (la plus économe possible) de l'ensemble des pratiques discursives de ces dirigeants; il est aussi apparu nécessaire d'utiliser plus systématiquement la méthode du rappel stimulé. C'est l'objet de la partie suivante (Cf. 4.2). Le récapitulatif pour chaque dirigeant, des résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles, se trouve en Annexe 8. Le tableau 4.17. synthétise les points les plus importants mis en évidence au cours de cette phase.

Dirigeants	Stratégies d'influence mobilisées	Style de production des stratégies d'influence	Structures d'interaction dominantes	Types dominants d'arguments	Stratégies discursives dominantes
Type 1. **Mrs. SOLO et JAUNE**	pression persuasion rationnelle échange	acte et objectif d'influence apparents incitations explicites messages centrés sur la personne	SOLO: - structuration (37%) - domination (28%) JAUNE: - déférence (45%) - domination (31%)	(1) parallélisme (2) analogie (3) classification (SOLO) (3) désirs (JAUNE)	*Monologique* parole d'assemblée, allocution et entretien dirigé altercation (M. JAUNE)
Type 2. **Mr. VERT**	échange mise en valeur persuasion rationnelle pression	acte et objectif d'influence cachés demande indirecte messages centrés sur l'interlocuteur	- déférence (60%) - équivalence (24%)	(1) autorité (2) cause	*Plutôt monologique* allocution, parole d'assemblée, entretien dirigé et conversation
Type 3. **Mrs. ROUGE et NOIR**	persuasion rationnelle consultation *idem M. BLEU*	acte et objectif d'influence plutôt cachés variabilité des demandes messages centrés sur la personne *idem M. BLEU*	ROUGE: - structuration(49%) - soumission (25%) NOIR: - structuration (49%) - équivalence (25%) *BLEU:* *- déférence (45%)* *- structuration (25%)*	(1) désirs (2) cause (3) parallélisme (NOIR) (3) généralisation (ROUGE)	*Plutôt dialogique* entretien dirigé, négociation et altercation
Type 4. **Mr. BLANC**	persuasion rationnelle consultation	acte et objectif de la demande cachés demande plutôt indirecte messages centrés sur l'interlocuteur	- équivalence (55%) - soumission (22%)	(1) cause (2) désirs (3) analogie	*Dialogique* dialogue et conversation

4.2. LES RESULTATS DU TRAVAIL INDUCTIF COMPLEMENTAIRE.

Le travail inductif a été mené sur une période de trois semaines, du 20 mai au 7 juin inclu. Durant cette période, les observateurs n'avaient plus à coder les pratiques observées en fonction d'une grille de codage. **Leur travail consistait à saisir les éléments qui avaient échappé jusqu'à présent au travail empirique, pour mieux comprendre les pratiques discursives des dirigeants.** Les observateurs étaient donc cette fois conviés à véritablement tenter de conceptualiser les pratiques observées. Le travail demandé (et effectué) différait donc sensiblement de la première phase, consacrée à une observation structurée des dirigeants sur la base de conjectures représentationnelles (Cf. 3.5.4).

Ce travail inductif était complété par un recours à la méthode du rappel stimulé en fin de journée. Les observateurs étaient libres de tenir compte, dans leur travail de conceptualisation, des remarques formulées à cette occasion par les dirigeants. Ils devaient toutefois différencier ce qui était observable (les pratiques), des raisons éventuellement avancées par les dirigeants quant à l'existence ou aux modalités de ces pratiques. Cette partie **s'attache à préciser les éléments qui permettent de mieux saisir les pratiques discursives des dirigeants.** Dans la mesure où les données issues du rappel stimulé ont été intégrées dans le travail de conceptualisation des observateurs menant à ces résultats, il n'est pas apparu opportun d'y consacrer une partie particulière. Ce choix permet de comprendre les nombreux liens existants entre ces parties et les développements consacrés aux conceptions de la communication des dirigeants (Cf. 4.3): les données issues du rappel stimulé ont servi de support aux conceptualisations, mais servent aussi d'arguments en faveur de l'existence de conceptions différentes de la communication.

4.2.1. Les résultats du travail sur les catégories.

Les observateurs se sont attachés durant trois semaines à élucider les éléments non pris en compte par la mobilisation des conjectures représentationnelles. Durant la semaine, ceux-ci devaient prendre des notes de terrain (*field notes*) sur ce qui leur semblait le plus important dans les pratiques discursives de leurs dirigeants. Ils avaient pour mission d'essayer de conceptualiser les éléments les plus importants de ces pratiques. Même si ce travail était d'essence inductive, ils pouvaient s'aider des verbalisations des dirigeants formulées lors de la méthode du rappel stimulé. A la fin de la première semaine, une réunion s'est tenue pour procéder à l'analyse des notes de chaque observateur. Les procédures suivies pour théoriser inductivement ont respecté les procédures de Glaser et Strauss (1967) reprises par Lincoln et Guba (1984) (Cf. 3.4.3). Le leader de l'équipe était ici le chercheur. Le travail de celui-ci et de l'équipe suivaient les *procédures de comparaison constante*; après avoir choisi une catégorie, le chercheur interrogeait ensuite les autres membres de l'équipe pour savoir s'ils disposaient aussi de cette catégorie et des mêmes règles de définition. Le travail d'élaboration théorique se fait itérativement lors des réunions des membres de l'équipe et il s'achève (provisoirement) lorsque l'ensemble des catégories ont été traitées. Pour faciliter le travail du chercheur, les observateurs ont communiqué la veille de la première réunion (le 25 mai) les six catégories qui leur semblaient les plus pertinentes. Le tableau 4.18. présente les catégories spontanément retenues par les observateurs à la fin de la première semaine de travail inductif:

SOLO°	JAUNE°	VERT°	NOIR°	ROUGE°	BLANC°
1. clarté des messages	1. réactivité	1. adaptation aux interlocuteurs	1. capacité à débattre	1. opportu-nisme	1. flexibilité du discours
2. honnêteté	2. vitesse d'élocution	2. connaissance des personnes	2. répétition	2. capacité à vendre ses idées	2. fréquence des questions
3. prise de décision	3. échange d'informations	3. connaissance des dossiers	3. improvisa-tion	3. écoute	3. capacité à argumenter
4. connaissance des dossiers	4. familiarité avec interlocuteurs	4. présence statutaire	4. persévé-rance	4. figures imagées	4. empathie
5. participation active	5. vitesse de traitement des informations	5. convivialité et mise en valeur	5. capacité de décision	5. pédagogie	5. aisance relation-nelle
6. échange d'informations	6. mode direct	6. écoute	6. audace	6. répétition	6. ouverture d'esprit

Tableau 4.18.: les catégories utilisées lors de la première séance de travail inductif (25 mai)

Alors que les observateurs n'avaient pas de formation à la recherche, les catégories spontanément produites témoignent toutes d'une volonté d'abstraction de leur part. De nombreux problèmes sont cependant vite apparus. Les catégories reflétaient d'abord de multiples choses: des *capacités (à débattre, à décider, à argumenter, à vendre ses idées, pédagogique...)*, des dispositions personnelles (*vitesse d'élocution, convivialité, persévérance, ouverture d'esprit, aisance relationnelle, empathie...*), des compétences *manageriales (prise de décision, capacité de décision, connaissance des dossiers,...)* et des éléments plus hétéroclites (*présence statutaire, mode direct, vitesse de traitement des informations,...*). La réunion a eu donc pour objet de clarifier le contenu des catégories proposées et de les comparer entre elles.

La première catégorie choisie par le chercheur a été celle proposée par Solo°, la clarté des messages produits par le dirigeant. Solo° la définissait comme *la "capacité à délivrer des messages clairs, accessibles à l'interlocuteur"*. Les autres observateurs n'avaient pas songé à cette catégorie; toutefois, plusieurs observateurs soulignèrent des points communs avec certaines de leurs catégories: pour Vert°, elle s'intégrait à sa catégorie plus large *"adaptation*

aux interlocuteurs" dans la mesure où le dirigeant cherchait selon lui à se faire comprendre de ses interlocuteurs. Cette remarque a recueilli l'accord presque unanime des autres observateurs: toutefois, Blanc° et Noir° soulignaient que même si le dirigeant poursuivait cet objectif, il n'en était pas pour autant forcément atteint auprès de l'interlocuteur. Solo° précisa alors que la clarté était équivalente pour son dirigeant à une "*correspondance avec ses idées*", ce qui est différent du sens relevé par les autres observateurs de pertinence pour les interlocuteurs. Cette catégorie ne semblait finalement relever que du cas de Mr. SOLO, même si Jaune° soulignait que cette catégorie pourrait aussi s'appliquer à Mr. JAUNE.

Pour prolonger cette idée, l'attention fut ensuite portée sur la catégorie proposée par Vert° "*d'adaptation aux interlocuteurs*". Cette adaptation passe pour Vert° par une "mise en forme" à plusieurs niveaux du message: les tutoiements alternent avec les vouvoiements, le ton est plus ou moins formel, le message est plus ou moins élaboré, etc... Cette conceptualisation rejoignait celle proposée par Blanc° de *flexibilité du discours*[1]. La catégorie de Blanc° portait cependant plus sur la capacité à introduire dans le discours des éléments relatifs à l'interlocuteur, ce qui rejoignait la conceptualisation abordée dans le cadre des conjectures représentationnelles, des messages centrés sur l'interlocuteur. Les autres observateurs n'avaient pas proposé cette catégorie; au contraire, Solo° et Noir° soulignaient que leur dirigeant feraient preuve d'une adaptation limitée ou instrumentale à l'égard de leurs interlocuteurs. Vert° et Rouge° admirent le fait que leurs dirigeants soient de même susceptibles d'effectuer une faible adaptation de leurs messages à leur interlocuteur. Compte tenu de ces remarques, cette catégorie a été retenue provisoirement pour la suite de l'investigation; il s'agissait par la

[1] Elle présentait de plus aussi des liens avec la catégorie empathie proposée par Blanc°. Dans la mesure où ce dernier n'a pas été capable de différencier clairement ces deux catégories, l'empathie a été éliminé des catégories étudiées collectivement.

suite d'expliciter les contours de cette catégorie (ses règles de définition) ainsi que le positionnement de chaque dirigeant à son égard.

La troisième catégorie abordée fut celle suggérée par Jaune° de *réactivité*, entendue comme un mode de production de discours déterminé par les sollicitations externes (des autres acteurs). Mr. JAUNE se caractérisait en effet par le fait de fonctionner (mentalement) par association d'idées par rapport aux messages tenus par ses interlocuteurs. Cette catégorie se distingue de celle d'*opportunisme* suggérée par Rouge°, dans la mesure où le dirigeant ne cherche pas véritablement à saisir des occasions ou tirer parti de certaines situations (comme pour Mr. ROUGE) mais plus à "*réagir aux stimuli qui lui parviennent*". Elle se distingue aussi de l'*improvisation* suggérée par Noir°, dans la mesure où Mr. JAUNE ne semble jamais être contraint à l'improvisation, c'est-à-dire par exemple *de "donner son avis sur une question qu'il ne connaît pas*". A part Solo°, les autres observateurs considéraient que cette catégorie ne s'appliquait pas à leurs dirigeants.

La "*capacité à débattre*" de Noir° et celle de "*vendre ses idées*" de Rouge° se sont avérées recouvrir des phénomènes similaires. Elles ont pour objectif de conceptualiser une attitude ouverte vis-à-vis du débat, qui passe par la défense de ses idées et par l'attaque de la position des interlocuteurs-adversaires. Cette dernière notion (d'adversaire) ne se retrouve pas chez Mr. BLANC, même si Blanc° proposait une "*capacité à argumenter*" qui recouvre une notion similaire. Blanc° insiste plus sur la phase d'argumentation que sur celle de défense de ses positions et d'attaque des positions adverses; son dirigeant passe cependant du temps à débattre, mais sans que Blanc° estime qu'il cherche à incarner ses idées, à la différence des dirigeants observés par Rouge° et Noir°. Cette capacité est absente a priori chez les autres

dirigeants. Il a cependant semblé opportun de conserver cette catégorie dans la mesure où elle avait été citée dans les premières places par trois observateurs.

L'*honnêteté* a été retiré des catégories étudiées, dans la mesure où elle paraissait s'appliquer à tous les dirigeants. Leurs pratiques observables en tout cas sont apparues "honnêtes" à tous les observateurs. L'*audace*, la *persévérance* et *l'ouverture d'esprit* nous sont apparus trop vagues et ont donc aussi été éliminées, les observateurs étant invités à se concentrer plus spécifiquement sur les processus à l'oeuvre au sein des pratiques discursives. La *vitesse d'élocution* a été éliminée compte tenu de son degré de spécification très élevée; seul Jaune° en outre avait souligné cette catégorie. Un tour de table a permis toutefois de s'assurer que les autres dirigeants ne parlaient (en moyenne) ni plus vite, ni moins vite que leurs différents interlocuteurs. La vitesse d'élocution la plus faible semble être celle de Mr. BLANC qui à certains moments élabore sa pensée en parlant. La *connaissance des personnes* suggérée par Vert° recouvre en fait une forme de savoir relative au nom et statut hiérarchique de ses interlocuteurs. Ces savoirs sont extrêmement instrumentalisés par le dirigeant qui s'en sert pour adapter ses messages. Cette catégorie n'apparaît être qu'une sous-catégorie de *l'adaptation des messages aux interlocuteurs* soulignée précédemment par le même observateur. La *répétition* semble de plus spécifique à Mr. NOIR. Rouge° s'est néanmoins déclaré intéressé par cette catégorie qui pourrait s'avérer utile selon lui pour analyser les pratiques discursives de son dirigeant[1]. Noir° la définit comme la récurrence de "certains blocs de mots ou de phrases" qui reviennent cycliquement dans la bouche de son dirigeant. Les autres observateurs se sont montrés plus réservés quant à son utilité par rapport à leurs dirigeants. Blanc° a toutefois souligné que son dirigeant reprenait régulièrement des "blocs de mots" mais produits par ses

[1] La sixième place qu'il avait accordé à cette catégorie lui apparaissait alors injuste, par rapport à la fréquence de répétitions dans les pratiques de son dirigeant.

interlocuteurs pour les reformuler. Il est apparu utile de prolonger les recherches dans cette direction (répétition et paraphrase) pour l'ensemble des dirigeants.

La *prise de décision* de Solo° a été éliminée (ainsi que la *capacité de décision* soulignée par Noir°) dans la mesure où elle ne permettait pas de saisir des pratiques discursives. La *connaissance des dossiers* a posé problème: pour Solo° et Vert°, elle relève essentiellement d'une connaissance approfondie des activités de l'entreprise. Or, cette connaissance aurait un effet indirecte sur les pratiques discursives, par la technicité du vocabulaire employé par ces dirigeants. Elle serait de plus obtenue par une préparation importante des réunions. Il semblait possible d'améliorer l'appréhension de ce phénomène en essayant de situer plus exactement les éléments entrant en jeu dans les pratiques discursives. Cette catégorie a donc été conservée pour un examen ultérieur. Jaune° n' a pas su expliciter de définition satisfaisante à sa catégorie *échange d'informations*: il souhaitait attirer l'attention comme par le biais de la *vitesse de traitement des informations* sur la capacité du dirigeant à brasser un volume important d'informations reçues et transmises à un grand nombre d'interlocuteurs. Les autres observateurs se sont montrés peu réceptifs à ces catégories qui ne permettaient pas selon eux d'améliorer la compréhension des pratiques discursives de leurs dirigeants.

Inversement l'*écoute* a attiré l'attention de tous les observateurs mais pour des raisons différentes. Signalée par Rouge° et Vert°, et intégrée dans l'*empathie* de Blanc°, l'*écoute* est définie comme une attitude volontaire à l'égard de l'interlocuteur. Cette attitude se distingue de la *participation active* suggérée par Solo° (ou le *mode direct* de Jaune°), dans le sens où par l'*écoute*, le dirigeant se place dans une position active de recherche d'informations sur la personne ou sur un sujet précis, alors que pour Solo°, il s'agit de participer aux discussions en cours lors de réunions programmées ou informelles. Les commentaires des autres observateurs

semblent suggérer que plusieurs modalités d'écoute sont possibles: pour Vert° mais aussi pour Noir°, l'écoute peut avoir une fonction indirecte de mise en valeur de l'interlocuteur; elle peut aussi n'être que mise en scène si le dirigeant n'écoute en fait pas véritablement son interlocuteur. Cette catégorie nous a semblé pouvoir faire l'objet d'approfondissement par tous les observateurs.

La *fréquence des questions* soulignée par Blanc° a de même intéressé les autres observateurs. Si la catégorie proposée est très étroite conceptuellement, les autres observateurs ont souligné que les questions avaient été grandement sous-estimées au sein de la phase de mobilisation des conjectures: seules les demandes visant à influencer une cible ont été jusqu'à présent examinées. Or, aux dires des observateurs, le recours aux questions et les modalités concrètes de leur actualisation pourrait constituer un élément important de compréhension des pratiques discursives. Cette catégorie a été conservée pour la suite de l'investigation. La *familiarité avec les interlocuteurs*, ainsi que *l'aisance relationnelle* ont par contre été abandonnées: pour Jaune°, il s'agissait de souligner que son dirigeant se dispensait de formules de management des impressions ou de mise en valeur, et tendait à être très direct dans ses interactions avec tous ses interlocuteurs, quel que soit leur niveau hiérarchique; à l'inverse pour Blanc°, l'aisance fait référence à une facilité de son dirigeant à évoluer dans divers environnements sociaux, et à s'exprimer en public. Ces deux catégories ne sont pas apparues pertinentes pour les autres observateurs. La présence statutaire proposée par Vert° s'est avérée être une mauvaise conceptualisation selon Vert° qui a souhaité la retirer des catégories examinées.

Deux catégories proposées par Rouge° ont permis d'attirer l'attention des autres observateurs sur des éléments non étudiés jusqu'à présent dans les pratiques discursives:

l'utilisation de figures imagées et à la *pédagogie*. Pour Rouge°, la première catégorie est définie par un emploi de figures de style dans les discours. Blanc° et Noir° se sont dits intéressés par cette conceptualisation. Les autres observateurs se sont montrés plus réservés à son égard. La *pédagogie* est apparue cerner un phénomène non pris en compte autour des explications avancées par les dirigeants; ceux-ci pourraient différer dans leur volonté ou leur capacité à expliquer les événements, décisions ou actions organisationnelles à leurs interlocuteurs. Il a donc été décidé de continuer l'investigation dans ce domaine.

Le tableau 4.19. récapitule le traitement opéré sur les catégories spontanément proposées par les observateurs à l'issue de la première semaine de travail inductif:

Suites données	Catégories
(1) Poursuite de l'investigation en essayant de mieux cerner les règles de définition de la catégorie et son domaine d'application	*adaptation des messages aux interlocuteurs; capacité à débattre/ à argumenter; répétition; connaissance des dossiers (technicité du vocabulaire/ préparation des réunions); écoute; questionnement (fréquence et modalités); pédagogie;*
(2) Abandon de la catégorie car domaine d'application limité à un dirigeant	clarté des messages; réactivité; vitesse d'élocution; connaissance des personnes; aisance relationnelle/ familiarité avec les interlocuteurs; figures imagées;
(3) Abandon de la catégorie trop générale ou ne présentant pas de liens avec les pratiques discursives	honnêteté; audace; persévérance; ouverture d'esprit; prise de décision/ capacité de décision; échange d'information/ vitesse de traitement des informations; présence statutaire;

Tableau 4.19: Décisions prises à l'issue de la première réunion fondée sur le travail inductif.

Les observateurs ont donc été invités à continuer à conceptualiser les pratiques discursives de leurs dirigeants, en accordant une attention particulière aux catégories évoquées lors de la première réunion. Pour focaliser leur attention, et pour ne retenir que les éléments les plus importants, il a été décidé de ne retenir que trois catégories pour la réunion suivante, au

lieu des six exigées pour la première séance. Le tableau 4.20. présente les catégories proposées par les observateurs à l'issue de la seconde semaine de travail inductif:

SOLO°	JAUNE°	VERT°	NOIR°	ROUGE°	BLANC°
1. technicité du vocabulaire	1. adaptation aux interlocuteurs	1. adaptation aux interlocuteurs	1. adaptation aux interlocuteurs	1. adaptation aux interlocuteurs	1. adaptation aux interlocuteurs
2. pédagogie	2. échange avec interlocuteur	2. degré de questionnement	2. degré d'interaction	2. capacité à débattre	2. capacité à argumenter
3. degré de répétition	3. capacité à débattre	3. degré d'écoute	3. degré de répétition	3. Opportunisme	3. degré d'élaboration du message

Tableau 4.20.: les catégories utilisées lors de la seconde séance de travail inductif (1 juin).

L'adaptation des messages aux interlocuteurs est clairement apparue être très importante pour comprendre les pratiques discursives des dirigeants; à l'exception de Solo°, tous les autres observateurs la classent en première position. Trois observateurs lui accordent cette importance, parce que justement leurs dirigeants ne semblent prêter qu'une faible attention à leurs interlocuteurs pour concevoir leurs messages: il s'agit de Mrs. JAUNE, NOIR et ROUGE. Leurs messages sont avant tout tournés vers eux-mêmes dans le sens où ils ne cherchent pas à s'adapter en fonction des situations. A l'inverse, Vert° et Blanc° soulignent que leurs dirigeants accordent un grand soin à mettre en forme leurs messages pour les rendre plus pertinents pour leurs interlocuteurs. Cette mise en forme semble s'opérer pour Mr. VERT sur la base de quelques règles qui seront présentées par la suite (Cf. 4.3.2). Elle semble plus libre pour Mr. BLANC.

En seconde position figurent plusieurs catégories qui semblent présenter des points communs: *échange avec l'interlocuteur, degré de questionnement, degré d'interaction, capacité à débattre, capacité à argumenter.* Pour Jaune°, le dirigeant s'avère peu capable d'échanger véritablement avec ses interlocuteurs: il se montre peu disponible pour les questions

qui ne relèvent pas strictement de la vie de l'organisation (problèmes humains, difficulté à concilier plusieurs rôles, etc...), et même sur des sujets "professionnels" ne débat véritablement pratiquement jamais. Selon Jaune°, cette caractéristique réduit les interactions à des échanges d'information, l'analyse et l'interprétation de ces informations étant opérées individuellement par la suite, et non mises en commun par les interlocuteurs et le dirigeant. Pour Vert°, la place du questionnement au sein des pratiques de son dirigeant, est relativement faible: le dirigeant pose peu de questions, et ces questions sont le plus souvent ouvertes. Or, pour Vert°, cela conduit à des interactions qui se traduisent par des échanges limités avec le dirigeant. Rouge° et Blanc° ont maintenu deux catégories qu'ils avaient déjà utilisées auparavant: la *capacité à débattre et la capacité à argumenter.* La catégorie nouvelle la plus intéressante a été fournie par Rouge°, le *degré d'interaction.* Cette catégorie est différente des capacités précédentes, dans la mesure où elle évalue le **degré de construction commune** effectuée par le dirigeant et ses interlocuteurs; cette construction peut passer par des phases d'argumentation ou de débat, sans que cela ne soit obligatoire ou systématique. Elle témoigne **d'une progression dans le discours tenus par deux personnes**; la présence d'interruptions ou de changements abrupts de sujets conduit ainsi à un degré d'interaction faible. A l'inverse dès lors que les interlocuteurs sont invités à s'exprimer, ou disposent de libertés pour intervenir, commenter, ajouter ou supprimer certaines parties des paroles tenues, alors le degré d'interaction est élevé. Pour Rouge°, le degré d'interaction de son dirigeant est élevée, dans la mesure où ce dernier cherche systématiquement à faire s'exprimer ses interlocuteurs sur des sujets précis; ceux-ci sont invités à donner leur avis, leur commentaire ou leur position par rapport à ces sujets. Les autres observateurs ont admis que cette catégorie pouvait s'avérer très pertinente pour comprendre les pratiques discursives de leurs dirigeants.

Les observateurs ont dès lors été invités à continuer leur travail de conceptualisation des pratiques discursives des dirigeants. Le tableau 4.21. présente les catégories proposées par les observateurs à l'issue de la troisième semaine centrée sur le travail inductif:

SOLO°	JAUNE°	VERT°	NOIR°	ROUGE°	BLANC°
1. degré d'interaction	1. adaptation aux interlocuteurs	1. adaptation aux interlocuteurs	1. degré d'interaction	1. degré d'interaction	1. adaptation aux interlocuteurs
2. adaptation aux interlocuteurs	2. degré d'interaction	2. degré d'interaction	2. adaptation aux interlocuteurs	2. adaptation aux interlocuteurs	2. degré d'interaction
3. degré de technicité du langage	3. capacité à débattre	3. degré d'écoute	3. degré de répétition	3. capacité à débattre	3. degré d'élaboration du message

Tableau 4.21.: les catégories utilisées lors de la seconde séance de travail inductif (8 juin).

L'accord des observateurs porte principalement sur deux catégories: **l'adaptation des messages aux interlocuteurs et le degré d'interactivité** (ou degré d'interaction). Ces catégories sont immédiatement intelligibles par un observateur et permettent de différencier le plus nettement les dirigeants entre eux. Ces catégories n'avaient pas été abordées par les conjectures représentationnelles, et pourtant, elles s'avèrent déterminantes pour saisir les pratiques discursives des dirigeants. En troisième position, seule la capacité à débattre est proposée par deux observateurs, Jaune° pour en souligner l'absence dans les pratiques de son dirigeant, Rouge° au contraire pour en souligner l'importance pour Mr. ROUGE.

Dans la mesure où de nouvelles catégories ne sont plus apparues à l'issue de cette troisième semaine, et que le degré d'avancement dans la spécification des règles de définition des catégories ne progressait plus, **le chercheur a considéré que ce travail était parvenu à *saturation théorique*, et a donc décidé d'arrêter l'investigation empirique à ce moment.**

4.2.2. Synthèse de l'apport du travail inductif pour comprendre les pratiques discursives des dirigeants.

Le travail inductif a permis de mettre en évidence deux catégories, **l'adaptation des messages au cible et le degré d'interactivité**, obtenues par un travail d'équipe. La confiance à accorder à ces catégories est importante dans la mesure où elles ont été obtenues sur les bases des procédures de comparaisons constantes, par une comparaison du travail de conceptualisation de six personnes qui présentent certaines caractéristiques particulières. D'une part, en effet, les observateurs avaient été sélectionnés sur la base de leurs résultats au test de complexité attributionnelle, qui mesure la propension des individus à effectuer des attributions complexes aux comportements des autres (Cf. 3.3.1 et 3.5.2); ils sont donc susceptibles de parvenir à une représentation complexe des comportements observés. D'autre part, ils différaient sur certaines dimensions (âge, formation, expérience professionnelle), ce qui augmente la confiance accordée au travail mené en équipe, dès lors que tous se sont accordés pour ne retenir que deux catégories. Les biais individuels éventuels sont susceptibles d'être diminués dès lors que le travail est mené à plusieurs (un observateur n' a pas pu imposé sa subjectivité par exemple sur l'ensemble des cas observés).

Les deux dimensions obtenues permettent de différencier clairement les dirigeants à partir de leurs pratiques discursives observables. Le tableau 4.22. récapitule le positionnement des dirigeants observés par rapport à ces deux catégories:

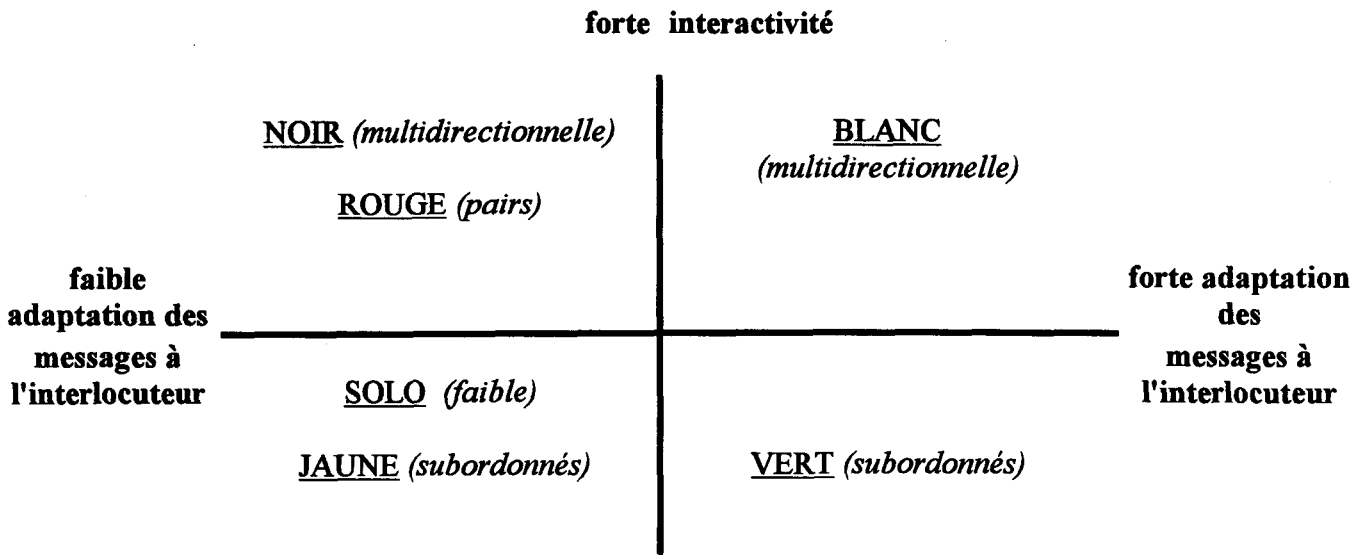

Tableau 4.22.: Positionnement des dirigeants par rapport aux deux catégories retenues par le travail inductif.

Avec ces deux catégories, il est possible de saisir (avec économie) la majeure partie des pratiques discursives des dirigeants. Les développements suivants s'attachent à préciser les apports de l'investigation relatifs aux déterminants de ces pratiques.

4.3. LES PRATIQUES DISCURSIVES ET LES CONCEPTIONS DE LA COMMUNICATION DES DIRIGEANTS.

Les développements suivants visent à capitaliser sur les données issues de la méthode du rappel stimulé ainsi que sur le travail inductif mené durant trois semaines (Cf. 3.3.). Le déterminant le plus important des pratiques discursives est apparu être de niveau individuel: plus précisément les conceptions de la communication détenues par les dirigeants se sont avérées constituer le déterminant le plus important de leurs pratiques discursives.

Les dirigeants observés ont été regroupés **selon la conception de la communication** qui semble déterminer au plan individuel leurs pratiques discursives. Quatre conceptions sont distinguées qui forment un ensemble relativement homogènes de caractéristiques : les conceptions **expressive, conventionnelle, obsessionnelle et dialectique**.

4.3.1. La conception expressive.

Deux dirigeants semblent avoir la même conception des possibilités de la communication: il s'agit de Mrs. SOLO et JAUNE.

Si ces dirigeants recourent à la parole, c'est essentiellement pour **dire** ou **communiquer** quelque chose à quelqu'un, et **transmettre** des informations. La question *("Pourquoi avez-vous choisi de faire cette action oralement* ?") les surprend: le mode oral ne correspond pas à un choix volontaire de leur part ("*cela me semble naturel..(Mr. SOLO)...je ne vois pas ce que j'aurais pu faire d'autre (Mr. JAUNE)...*"). Dans tous les cas, **le langage n'est pas considéré comme un levier d'action pour le dirigeant**; seuls la prise de décision, le leadership ou... la rapidité sont considérés comme des leviers à la disposition des dirigeants qui conditionnent sa performance d'ensemble.

La place et le rôle du langage ne sont que faiblement problématisé pour ces dirigeants; ils sous-estiment tous les deux grandement le temps qu'ils passent à communiquer oralement ("*la moitié de mon temps environ*" (Mr.JAUNE) qui y consacre presque 90% de son temps selon l'observateur JAUNE), surestiment le temps passé en réunions et surtout, associent le temps passé à parler à une perte de temps dont ils ont peine à croire qu'elle soit inévitable[1]. Plusieurs fois ils ont été amenés à faire des remarques très critiques sur la durée des interactions verbales tant en face-à-face qu'en réunions: "*on a encore passé deux heures sans rien décider, ce n'était même pas la peine de faire une réunion*" (Mr. SOLO), (Mr.JAUNE à

[1] La situation des deux dirigeants est pourtant très différente: Mr. JAUNE consacre presque 90% de son temps en interactions verbales, alors que Mr. SOLO y consacre à peu près 40%. Mr. SOLO consacre le reste de son temps à étudier des dossiers, préparer certains documents,... Pourtant, la conception du langage de ces deux dirigeants est presque identique.

un subordonné) "*maintenant il faut arrêter de parlotter... des actions, des actions ! vous n'allez pas revenir me voir tous les jours pour en discuter encore*", (Mr.JAUNE à l'observateur suite à une réunion de direction) "*c'est incroyable le temps qu'on peut perdre, quand on va rentrer qu'est-ce que vous voulez que je leur dise (NB: aux subordonnés), on a parlé et on n'a rien fait...*". Les deux dirigeants ne se sentent d'ailleurs pas souvent à leur place au sein des réunions organisées par d'autres, Mr. JAUNE sur sept semaines a d'ailleurs annulé sa participation à cinq d'entre elles *"pour gagner du temps"*; Mr. SOLO décline fréquemment les invitations aux réunions auxquelles il dit n'avoir pas "*sa place*" ("*je ne vois pas ce que je vais y faire* !)". Leur rôle au sein de ces réunions n'est jamais celui d'animateur: ils disent ce qu'ils pensent même sans y être conviés, ils réagissent parfois violemment à certaines remarques tenues, et ne cherchent pas à équilibrer les temps d'intervention. Leur manière de parler ne diffère pas de celle tenue dans d'autres contextes avec d'autres personnes. Leurs tons et leurs interventions surprennent, semblent déranger voire occasionnellement perturbent le fil de la réunion: ils ne ressentent en effet pas de règles particulières quant à leur comportement au sein de ces réunions. Leur présence a ces réunions est ressentie comme une contrainte pour ces dirigeants: les informations qu'ils en retirent sont toujours inférieures en quantité et en qualité à leurs attentes, la fréquentation de leurs pairs ou supérieurs n'est pas recherchée ou vécue sur un mode spécialement plaisant ou gratifiant.

Leur position à l'égard des réunions est cohérente: rares sont les réunions qu'ils initient eux-mêmes pour leurs subordonnés. Elles ne sont d'ailleurs pas considérées par les dirigeants comme des réunions*: "la **séance de travail** le matin, c'est bien car tout le monde sait ce qu'il se passe dans la maison*" (Mr.JAUNE); le nombre des participants est très limité (4-5 personnes), il n'existe pas d'agenda préalable, ni de compte-rendu ultérieur, et le dirigeant ne semble pas les préparer spécialement*: "je leur transmets ce que je pense et on décide des points importants de la journée*" (Mr.JAUNE); le fil directeur de ces "*séances de travail*" n'apparaît jamais clairement (les participants ne savent jamais si la réunion est finie ou non), et le dirigeant tend à s'impatienter si elles durent plus de trente minutes. Paradoxalement, cette position a l'égard des réunions tend à générer de la part de leurs collaborateurs des

comportements "compensatoires": le **manque de systématicité des informations données par le dirigeant** est pallié par des échanges latéraux importants entre ses collaborateurs, qui s'échangent les informations glanées au hasard des échanges avec le dirigeant; après les séances de travail, un temps important est passé par les collaborateurs à diffuser et rendre compte de ce qui a été dit, y compris des informations sur l'humeur du dirigeant. Le dirigeant est souvent directement sollicité tant au téléphone que dans son bureau ou les couloirs: les "*réunions*" informelles non programmées représentent un volume important de son temps.

La position de ces dirigeants à l'égard de la communication peut se résumer par les caractéristiques suivantes:

(1) pour "*faire passer un message*", il faut être **clair**. Pour ces dirigeants, cette exigence revient en fait **à dire ce que l'on pense**, c'est-à-dire essayer de restituer ses pensées exactes. Le principal danger identifié n'est pas l'ambiguïté mais le fait qu'une personne puisse **mentir** et ainsi détourner le sens d'un message[1]. Cet a priori négatif se retrouve dans leurs positions à l'égard des formations à la communication qui "*visent à manipuler plus qu'à communiquer*" (Mr. SOLO). Ces dirigeants sont souvent sur "*la défensive*" dans le sens où ils cherchent parfois à savoir si leur interlocuteur ment (surtout par omission). Dans la majorité des cas, cette conception de la manière de transmettre un message, a un effet sur leur manière d'interpréter les messages produits par les autres: *"M. VV. pense qu'il faut que l'on vende ça là-bas*" (Mr. SOLO fait le lien explicite entre les paroles et la pensée de M. VV.); **les messages sont considérés être les reflets de la pensée des interlocuteurs**. Ceux-ci varient aux yeux des dirigeants dans leur capacité à être "clair": un message clair est souvent court (en durée mais pas forcément en nombre de mots ou de phrases), prononcé rapidement (à l'instar de la vitesse d'élocution de ces dirigeants), sans hésitation ou bégaiements, lapsus ou autres "scories" du message *("quand quelqu'un hésite, j'ai toujours l'impression que c'est parce qu'il a peur de mentir*" (Mr. SOLO)), enfin, ces messages sont associés à l'usage du téléphone ou de face à

[1] Cf. résultats sur les catégories: leurs actes d'influence sont fort apparents et leurs objectifs ne sont pas cachés

face (les autres messages prononcés en réunion sont initialement taxés d'un a priori lié aux contextes de réunion).

(2) **l'écoute** correspond à un comportement passif et est un signe de faiblesse pour le dirigeant[1]. Le rôle de l'écoute est ambigu pour ces dirigeants: ils utilisent peu le terme dans leur message, elle n'a pas à être spécialement active, ou dans tous les cas, "*tout le monde sait écouter*", et en même temps, ils lui accordent une importance indirecte. **Ecouter**, c'est surtout en effet **consentir, acquiescer, approuver les discours tenus**. Ils assimilent l'écoute au silence et en même temps à une position de faiblesse ("*c'est rare d'être vraiment d'accord avec une décision, et il est indispensable de dire ce que l'on en pense, car de toute façon cela conduira à terme, sinon à des problèmes de mise en oeuvre... moi quand j'entend parler d'une décision à laquelle je ne crois pas, je réagis, je le dis, cela ne sert à rien d'écouter, si après on refuse d'agir dans ce sens...* Mr.JAUNE / Cf. aussi résultat lié au contrôle relationnel). Ces dirigeants n'ont pas de comportements spécifiques liés à l'écoute; ils ne donnent pas de signe qu'ils écoutent à leurs interlocuteurs (pas de hochement de tête,... pas de comportement liée à une écoute attentive...), parfois, ils font en même temps autre chose et ce quel que soit le niveau hiérarchique de leur interlocuteur[2]. L'écoute a ainsi valeur d'accord ("*oui je vous ai écouté, si je ne vous ai rien dit, c'est que je suis d'accord, je n'ai rien a ajouté...* (Mr.JAUNE)).

(3) cette conception de l'écoute a pour corollaire un **évitement de la répétition et de la paraphrase**. Ces dirigeants considèrent que leurs messages étant clairs, leurs interlocuteurs les comprennent tout de suite. Ils ne répètent donc pas leurs messages. Les interlocuteurs tendent à être déstabilisés par ce comportement: leurs demandes de répétition sont considérées négativement par les dirigeants*: "j'ai eu l'impression qu'il mettait en doute ma parole...* (Mr.SOLO)", principalement parce qu'ils croient que la demande tient à une mise en doute de leur message (et donc de leur pensée), et non pas à des difficultés de compréhension *("j'ai*

---

[1] Cf. résultats relatifs à la théorie du contrôle relationnel: dominante structuration (40%), puis domination (28%).

[2] Par exemple Mr. SOLO qui continue de lire son courrier lors d'entretiens avec ses collaborateurs

tendance à être clair dans ma tête et simple dans mes paroles...je crois que c'est ce que ici (NB: ses collaborateurs) on aime chez moi" (Mr. JAUNE). Ils éprouvent d'ailleurs eux-mêmes rarement de problèmes de compréhension, les problèmes provenant automatiquement selon eux, d'un "*manque de clarté*" (dans les paroles ou surtout dans les pensées) de l'interlocuteur. Ces dirigeants paraphrasent rarement les discours des autres acteurs; d'une part, ils s'approprient rarement à leur compte des "lambeaux" de discours des autres acteurs (y compris lorsque ceux-ci usent de formules "évocatrices") et d'autre part, ils tolèrent assez mal, les paraphrases menées à l'égard de leur parole. Ils sont ainsi amenés à reprendre les résumés ou comptes-rendus oraux effectués par d'autres (quel que soit leur niveau hiérarchique) pour les corriger (*éviter les simplifications*) ou reprendre certaines de leurs idées qu'ils ont pourtant développées auparavant.

(4) ces caractéristiques précédentes trouvent notamment leur origine dans une **représentation relativement simple de leur audience**[1]. Ces dirigeants recherchent finalement peu d'information sur leur interlocuteur: leur écoute est peu attentive, et ils passent peu de temps en contact visuel avec leurs interlocuteurs. Ils ne posent de même pas de questions relatives à l'état psychologique ou affectif de leurs interlocuteurs, y compris lorsque ceux-ci sont extérieurs à l'entreprise (Cf. faible fréquence de la mise en valeur observée lors de l'étude sur les stratégies d'influence). Cette conception se traduit presque immédiatement par un comportement de repli (personnel) de ces derniers: pour Mr. SOLO, seuls deux interlocuteurs ont fait part de difficultés personnelles, qui n'ont pas été suivies de commentaires; pour Mr. JAUNE., plusieurs acteurs ont déployé des stratégies s'apparentant à la mise en valeur, sans parvenir à leurs fins; à l'inverse, Mr. JAUNE s'est montré plusieurs fois agacé par le temps passé à des compliments personnels formulés par des pairs. Les deux dirigeants semblent disposer d'un modèle de l'audience, qui ne distingue pas les statuts hiérarchiques, l'âge ou d'autres variables. Leurs pratiques discursives font preuve d'une grande stabilité dans le temps

[1] Parallèlement, la conception du mode de production des messages de cette audience repose sur l'alternative précédemment soulignée: le locuteur exprime sa pensée ou le locuteur ment par omission surtout d'une partie de ses pensées.

quel que soit leur interlocuteur. Elles sont caractérisées par une faible adaptation des messages à leur cible. Ce point a été souligné pour toutes les dimensions utilisées lors des conjectures représentationnelles.

(5) leurs messages témoignent d'un fonctionnement mental sur le **mode associatif**: les paroles tenues sont sources d'enchaînement pour ces dirigeants. Il semble possible de comprendre les raisons de leur message dans l'examen des paroles produites juste auparavant: ce fonctionnement explique le plus souvent le manque de fil directeur dans les propos tenus[1]. Ces dirigeants ne font pratiquement pas d'allocutions ou de paroles d'assemblée (Cf. résultats des conjectures représentationnelles), et de toute façon ne préparent apparemment jamais d'interventions orales. **Leur mode de production de message est essentiellement réactif**: un appel d'un collaborateur va "provoquer" le contact d'un autre collaborateur par le dirigeant sur le même sujet, et les réponses ou commentaires de ce dernier permettent de comprendre les paroles du dirigeant. Ce mode de production provoque par moment des propos "hors contexte": le dirigeant "fait part" à son interlocuteur de ses idées relatives à un projet pour lequel ce dernier n'est pas impliqué; lors des réunions, le dirigeant abonde dans le sens des propos tenus par ses pairs en illustrant par un exemple qu'il développe abondamment, alors que la réunion ne porte pas sur ce sujet. Il y a **opportunisme** dans leurs discours, dans la mesure où les paroles prononcées en leur présence sont autant d'occasions d'exprimer leurs pensées (du moment) immédiatement; dans la mesure où ces dirigeants ne préparent pas leur intervention, ces occasions ne sont pas conçues comme des opportunités de délivrer des messages particuliers à l'intention de leur audience. Les dirigeants prêtent peu d'attention aux intérêts de leurs interlocuteurs à écouter leur message: ils considèrent avant tout qu'il est important de s'exprimer sur ce qui est évoqué ou suggéré par les autres. Enfin, il semble délicat de parler à leur propos d'**improvisation**, dans la mesure où ils semblent rarement placés dans des situations "délicates" pour eux: en effet, soit ils répondent en disant ce qu'ils ont en tête (c'est-à-dire éventuellement qu'ils ne savent pas; ces dirigeants n'hésitent pas fréquemment à le

[1] Environ 95% des conversations de Mr. JAUNE portent sur des sujets précis.

dire et à demander par la suite des éléments de réponse), soit ils répondent par une association d'idée. Ils n'ont cependant jamais l'impression d'être dans des situations de communication difficile ou particulièrement complexe. Ils n'estiment jamais être pris au "piège" de leurs paroles par leurs collaborateurs. Ils ne regrettent d'ailleurs jamais leurs paroles.

(6) Ce mode de production associatif et principalement réactif **se prête mal à une mise en ordre logique et rigoureuse du discours**. La persuasion rationnelle est faiblement mobilisée (Cf. résultats conjectures représentationnelles), et plus précisément, les dirigeants passent peu de temps à se justifier, ou à présenter des raisons à leurs décisions ou actions[1]. Symétriquement, ils sollicitent peu leurs collaborateurs pour leur demander d'expliquer leur comportement ou leur acte. **Le degré d'interactivité de leurs pratiques discursives est faible**; la consultation ou les autres formes interactives argumentées (négociation, dialogue, etc...) sont rarement utilisées. Le mode d'interaction et le contenu des messages semblent fréquemment **agressifs**: le dirigeant se soucie peu des conventions[2] et dès lors toutes les occasions sont bonnes pour rappeler à l'autre *ou "recadrer les idées"* de certains collaborateurs (Mr. JAUNE). Il n'existe pas de "rituel" lié à l'évaluation des actions de chacun, toute rencontre (en réunion, face-à-face, dans un bureau ou un couloir) peut servir à cette fin. Le dirigeant dans ce cas n'admet pas la réplique, **et le contenu du message attaque parfois directement la personne concernée**. Le dirigeant se soucie peu des conséquences sur la personne concernée, ni d'ailleurs sur l'audience plus large éventuellement présente. Ces deux dirigeants ont pu être observés en train de "*pousser une gueulante*" (Mr. SOLO), ou "*remettre les pendules à l'heure*" (Mr. JAUNE), sans que l'observateur soit prié de s'éloigner (à son grand inconfort d'ailleurs). Ces épisodes s'avèrent cependant faiblement productifs, sauf pour les dirigeants qui ont trouvé moyen de dire ce qu'ils pensaient. En effet, les messages délivrés ne permettent pas aux personnes concernées d'avoir de nouveaux guides d'action ou des

[1] Cf. résultat sur type des arguments utilisés: dominante arguments sur la structure du réel et surtout deux types d'arguments établissant des parallélismes entre les situations et les arguments fondés sur les analogies

[2] Il faut remarquer que les dirigeants n'utilisent pas d'arguments d'autorité (et très faiblement la légitimité comme stratégie d'influence): ils ne cherchent pas à s'appuyer sur une structure de pouvoir à leur avantage

indications sur la conduite à tenir par la suite. Les messages constatent en quelque sorte un état actuel des actions de ces personnes. Ces épisodes ne sont pas problématisés par les dirigeants, qui n'en sortent pas éprouvés affectivement ou qui n'en reparlent pas avec les observateurs. Lorsqu'un rappel est stimulé, ils en reparlent sans difficulté et sans appréhension.

En résumé, les dirigeants ayant cette **conception expressive** de la communication, sont reconnus pour leur compétence dans leurs différents contextes organisationnels. Ils n'intègrent pas le langage au sein de leur levier d'action. Leurs pratiques discursives sont non problématisées, elles visent avant tout à exprimer clairement leurs idées et à transmettre des informations. Si les dirigeants privilégient les rencontres directes, leurs pratiques reposent très peu sur un échange communicatif avec leurs interlocuteurs (les dirigeants posent par exemple peu de questions faisant appel au jugement, mais sont à la recherche essentiellement d'informations relatives à leurs fonctions), et les messages produits ne sont pas adaptés en fonction des différentes situations (des décalages apparaissent parfois). Les discours produits présentent peu d'organisation interne logique, le but visé n'étant pas de persuader rationnellement une cible. Au contraire, ils peuvent être compris sur la base d'association d'idées, immédiatement verbalisées par les dirigeants, essentiellement en réaction à des paroles tenues par les interlocuteurs. Les dirigeants ont une représentation simple de leur auditoire, sur laquelle ils se fondent pourtant pour élaborer leurs messages, sans rechercher d'informations complémentaires: au nombre des constantes figurent une place secondaire accordée à l'écoute, une défiance vis-à-vis de la répétition et de la paraphrase, enfin, les dirigeants n'hésitent pas faire part de leur commentaires à l'égard des résultats des actions entreprises par les autres acteurs.

Les **conséquences manifestes** de cette conception sont doubles: d'une part, **il n'existe pas de décalage ressenti par les autres acteurs, entre les paroles du dirigeant et ses actes**. A cet égard, ces dirigeants ne sont jamais pris en défaut, ni contraints à improviser auprès de leurs interlocuteurs. Ceux-ci disposent à l'issue de leur rencontre avec le dirigeant d'un aperçu de ses préoccupations, ou de réactions par rapport à leurs questions. Celles-ci n'apportent

cependant que peu d'information sur les conduites à tenir. D'autre part, **ces pratiques discursives tendent à faire émerger des collaborateurs du dirigeant des comportements compensatoires par rapport aux informations:** les collaborateurs pallient eux -mêmes à l'absence de structures argumentatives et de certaines informations, en se chargeant d'une partie de l'interprétation et de la diffusion des informations "manquantes". Plus fondamentalement, **cette conception de la communication se traduit par un faible recours aux réunions (initiées par le dirigeant) et une prépondérance des échanges informels sur le lieu de travail.**

4.3.2. La conception conventionnelle.

Deux dirigeants semblent disposer d'une conception conventionnelle de la communication : Mr. VERT et Mr. VIOLET (traité lors de l'investigation complémentaire[1]). A la différence des dirigeants précédents, ceux-ci assignent des possibilités à la communication, et ils ont développé une représentation propre des potentialités du langage. Ce dernier est d'ailleurs **explicitement reconnu comme un " passage obligé" pour les actions du dirigeant.** Ils ont pleinement conscience qu'ils disposent d'une *parole autorisée* et qu'il leur revient d'en faire l'usage le plus "intelligent" : le droit de parler est, selon eux, explicitement rattaché à leur fonction. Son utilisation judicieuse concourt avec d'autres leviers d'action à l'atteinte des résultats organisationnels. Les liens cependant entre son usage et les divers indicateurs de performance organisationnelle ne sont toutefois pas explicités: Les dirigeants savent qu'une relation existe entre les deux et qu'il convient d'y prêter toute leur attention. La question (" *Pourquoi avez-vous choisi de faire cette action oralement ?* ") ne les surprend pas ; au contraire, ils considèrent que le mode verbal est particulièrement adapté à " *la conduite des hommes* " (Mr. VERT) : en effet, la parole permet d'établir des contacts personnalisés avec les interlocuteurs et de mettre en avant les " *liens sociaux* " existant entre les acteurs tant internes qu'externes à l'organisation. Mr. VERT ne conçoit ainsi pas de

[1] Les développements suivants ne porteront que sur Mr. VERT, dans la mesure où c'est sur son observation que les éléments descriptifs de cette conception ont été développés.

recourir à d'autres moyens par la suite, qui lui ferait "*perdre le contact avec ce qui se passe sur le terrain*".

Le temps que Mr. VERT passe en interactions verbales est très important. Les réunions programmées occupent presque 70 % de son temps de travail, le reste se répartissant entre des entretiens en face-à-face (programmés) (15%), des visites sur différents sites (5%), enfin une faible proportion de son temps est passé en réunions ou face-à-face non programmées (10%). L'agenda de Mr. VERT est très structuré: le plus souvent en début de semaine, 90% des réunions de la semaine sont déjà programmées, et Mr. VERT ne se décommande jamais, quel que soit le niveau hiérarchique des personnes présentes. **La participation aux réunions est en effet fortement valorisée**[1]; Mr. VERT considère qu'il est de son devoir d'y assister et que de plus, elles sont une source importante d'échanges d'information et de prise de décisions pour son organisation[2]. Mr. VERT n'a cependant qu'une faible maîtrise de son agenda: la plupart des réunions sont initiées à la demande d'autres acteurs (70%), certaines sont initiées conjointement avec certains acteurs qui consultent le dirigeant auparavant (20%), enfin, Mr. VERT ne fixe lui-même le besoin de réunions ainsi que leur contenu que de manière marginale (10%). Ce phénomène se retrouve au niveau des visites et des entretiens en face-à-face programmées, qui sont directement négociés auprès de ses secrétaires[3]. Les réunions non-programmées ne sont pratiquement jamais le fait du dirigeant: certaines personnes profitent des déplacements du dirigeant pour le solliciter directement; sitôt que celui-ci s'arrête pour y répondre, d'autres personnes saisissent aussitôt l'occasion de le consulter ou de demander son avis. De même, le dirigeant est sollicité avant et après les réunions par de nombreux acteurs; il

[1] De tous les dirigeants observés, ces deux dirigeants sont les plus favorables à ce mode de travail et les moins critiques à leur égard: même si les réunions durent plus longtemps que prévu, ils n'émettent jamais de critiques à leur encontre.

[2] Pour l'ensemble des dirigeants observés, Mr. VERT a été le seul dirigeant ayant participé à des " réunions plénières " avec tous les syndicats de son entreprise. Les autres n'ont pas participé à ce type de réunion durant la période d'observation.

[3] Le rôle de ces dernières est le plus important par rapport à celles des autres dirigeants observés: elles gèrent complètement l'agenda du dirigeant, lui préparent les dossiers préparatoires aux réunions (ou s'occupent des réservations liées au voyage, etc... sans en référer au dirigeant), et commentent fréquemment les appels reçus. Elles servent par ailleurs de filtres systématiques entre le dirigeant et ses interlocuteurs téléphoniques, le dirigeant ne recevant aucun appel direct (pas de ligne directe dans son bureau).

n'est pas rare que les réunions débutent alors que celui-ci est encore en conversation. Mr. VERT prend cependant souvent prétexte du temps réduit disponible ou des raisons de sa présence (assister à la réunion) pour renvoyer ses réponses à plus tard, ou éventuellement demander à ses interlocuteurs de prendre rendez-vous directement avec ses secrétaires (il ne se déplace jamais avec son agenda et rarement avec d'autres dossiers que ceux liés directement aux réunions auxquelles il assiste). Il consacre de plus un temps important à la préparation des réunions en lisant les dossiers correspondants au sujet traité et/ou en rencontrant le(s) collaborateur(s) en charge des dossiers. Ces préparations[1] ont généralement lieu dans les 24 heures qui précédent les réunions.

Les caractéristiques principales de cette conception sont les suivantes:

(1) le dirigeant a un raisonnement en terme de situation, et **ses pratiques discursives doivent s'efforcer de s'intégrer au mieux dans les diverses situations rencontrées**[2]. Les éléments les plus importants de la situation sont: les *personnes présentes* (leur statut hiérarchique, leur personnalité et leur responsabilité), *l'objet de la réunion* (un ordre du jour existe pratiquement toujours, et fréquemment le dirigeant est amené à le rappeler), enfin, les *décisions ou plans d'action* qui doivent résulter de la réunion. **Le dirigeant apporte un grand soin à adapter ses messages aux exigences des diverses situations.** Il accorde ainsi beaucoup d'importances aux *protocoles* liés à la tenue des réunions: lorsque son supérieur hiérarchique est présent (le P.D.G.), celui-ci prend en charge la conduite de la réunion; Mr. VERT s'occupe de la gestion de la réunion que lorsqu'il en a eu statutairement l'initiative, ou lorsque sa fonction le place d'emblée dans le rôle d'animateur. En présence de ses pairs, Mr. VERT prend rarement la conduite de la réunion en main; les rôles ont tendance à être répartis

---

[1] La fréquence de ces préparations les fait passer pour des " bilatérales " aux yeux des collaborateurs du dirigeant.

[2] Pour Mr. VERT, les situations s'assimilent aux réunions (préparation, réunion, compte-rendus,...). Une diversité existe cependant dans leur intitulé, leur forme, leur lieu d'occurrence et leur programmation temporelle.

entre eux, et Mr. VERT émet souvent par contre des "rappels à l'ordre" lorsque le fil directeur de la réunion tend à être perdu[1]. Le dirigeant est très **attentif à délivrer des messages adéquats par rapport à l'objet de la réunion** : il est amené à rappeler fréquemment la politique suivie jusqu'à présent, les règles qui ont présidé à certains choix, le nom et les responsabilités des acteurs concernés,... Ses interventions sont toujours écoutées par les autres membres dans la mesure où elles viennent souvent apporter une précision ou rappeler certains antécédents, et d'autre part, que les interventions de Mr. VERT sont souvent brèves et circonstanciées. Il s'avère être le plus souvent, le participant qui s'exprime le moins, mais il ne manque jamais d'assurer l'exercice de ses rôles à l'encontre d'une réunion. L'enjeu ressenti par Mr. VERT **n'est pas forcément d'être clair** : ses objectifs personnels restent souvent obscurs pour les autres, et ses messages apparaissent assez ambigus[2]. Par contre, ses enjeux sont de respecter une certaine continuité dans les décisions prises et d'apparaître pertinent pour tous les membres qu'il rencontre. Mr. VERT cherche à produire des messages adéquats compte-tenu des attentes de ses interlocuteurs[3].

(2) **L'écoute est considérée comme une activité à part entière dans ses pratiques discursives**. Mr. VERT considère qu'il est de son ressort d'écouter ce que ses collaborateurs ou d'autres acteurs ont à lui dire. Il s'efforce dès lors à chaque occasion de signaler à son interlocuteur ou à une assistance qu'il accorde beaucoup d'importance à leur parole. Mr. VERT est souvent amené à "dévisager", à acquiescer aux paroles prononcées ou à témoigner de son accord pour que l'interlocuteur poursuive ses développements. **Cette écoute correspond cependant plus à un comportement affiché qu'à une pratique réelle** : Mr. VERT en effet a signalé à plusieurs reprises, qu'il profitait des moments de présentation pour ajuster ses

[1] Les contraintes de temps sont par contre rarement rappelé.

[2] Ses actes d'influence sont d'ailleurs plutôt dissimulés et ses objectifs restent majoritairement cachés.

[3] Mr. VERT a un comportement similaire à l'écrit : il n'a jamais entièrement écrit une lettre lui-même, mais il donne la trame de la lettre ainsi que les phrases à employer à certains passages, notamment relatifs au titre, à la présentation et à la forme générale.

allocutions ou ses réponses, voire pour prendre connaissance des dossiers liés à la réunion[1]. Mr. VERT prend en effet fréquemment des notes, qui apparaissent pour les participants être liées aux discussions en cours, directement sur les dossiers relatifs à la réunion. Ces dossiers sont cependant par la suite remis aux secrétaires de Mr. VERT qui les classent, et les restituent éventuellement lors de réunions ultérieures. Mr. VERT admet de plus qu'elles lui servent à mémoriser certaines informations, voire dans certains cas, à préparer certaines de ses interventions ultérieures.

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

(4) Le dirigeant a une **représentation très variée de son audience.** Ses messages ne sont produits que lorsqu'il dispose de suffisamment d'informations sur ses interlocuteurs. Le

[1] Ce fait échappe le plus souvent aux personnes présentes aux réunions. Les " tours de table " étant systématiques dans les réunions organisées par le dirigeant, ils sont vécus comme " laborieux " par les participants qui éprouvent parfois de l'impatience ou ont peine à rester attentifs aux diverses allocutions. Même si le temps d'allocution est fixé initialement, il est pourtant systématiquement dépassé par tous, sans remarques particulières du dirigeant.

dirigeant fait ainsi l'effort de se rappeler au début de chaque interaction les caractéristiques les plus importantes de son interlocuteur[1]. Il se montre extrêmement attentif aux premières paroles prononcées pour "*détecter l'état d'esprit*", l'état psychologique général, ainsi que "les *motivations*" de ses interlocuteurs. Le dirigeant conserve fréquemment en mémoire le degré de familiarité " consentie " dans les interactions précédentes, l'étendue des objets de discussion couverts, et plus généralement la conduite verbale tenue auparavant. Dans le cadre des réunions ou des interactions avec plusieurs interlocuteurs ayant des statuts différents aux yeux du dirigeant, celui-ci évite au maximum de faire apparaître les " différences de traitement " existantes : le ton devient alors automatiquement plus formel, et plus distant. Le dirigeant estime **retirer du plaisir lorsqu'il se montre capable de changer de style de message entre ses divers interlocuteurs**. Les interlocuteurs extérieurs à l'organisation ne font pas exception : l'étendue du réseau de contacts du dirigeant est très importante et l'on peut remarquer une variété tout aussi importante dans le style des messages produits. Avec certains interlocuteurs externes, le dirigeant se montre très familier, tout en étant capable de délivrer des messages très formels à l'égard d'interlocuteurs ayant des statuts différents (fournisseurs, associations professionnelles, etc.).

(5) Le dirigeant semble faire reposer **la production de ses messages oraux[2] sur la base de quelques règles** : (a) prendre en compte les caractéristiques de son/ses interlocuteur(s), (b) essayer d'être compris (d'être compréhensible), (c) ne pas donner trop ou pas assez d'informations, (d) être pertinent compte tenu de la situation rencontrée, (e) produire un message qui soit approprié au contexte et aux circonstances, (f) produire un message qui soit approprié à l'intention communicative de la situation, (g) assumer que l'interlocuteur va

---

[1] Il recherche ainsi fréquemment en début d'interactions à mettre à l'aise son interlocuteur en usant de mise en valeur ou en rappelant un point positif lié aux actions ou réussite de son interlocuteur. Cette séquence vise généralement à montrer à celui-ci que le dirigeant accorde une grande attention à son interlocuteur

[2] Ses productions écrites semblent cependant reposer aussi sur les mêmes règles. Mr. VERT est le dirigeant qui accorde le plus d'importance tant à la forme qu'au fond des productions écrites. Certaines lettres émanant de ses collaborateurs sont revenus cinq fois à sa signature pour des problèmes de présentation ou de coquilles. Le " temps de signature " s'alourdit d'autant en raison de sa relecture attentive systématique et de la correction des coquilles.

ainsi respecter les mêmes règles de production des messages. Ces règles sont considérées par le dirigeant comme des prescriptions presque normatives, qu'il entend être reprises tout au moins par ses collaborateurs directs[1]. La plus importante est la quatrième (être pertinent) qui précède l'usage des autres règles. **Cet ensemble de règles conduit à une limitation importante de la marge de manœuvre perçue par le dirigeant** ; interrogé sur les messages qu'il aurait pu être amené à délivrer dans certaines situations, celui-ci tend à croire que les alternatives étaient très limitées, voire parfois qu'il s'agissait du seul message possible compte-tenu de la situation[2]. Les messages produits peuvent être "réactifs " par rapport à certaines paroles tenues précédemment (à l'instar de la conception expressive) mais dans la majorité des cas, en réunion, les messages du dirigeant ont une autonomie par rapport aux discours tenus par les autres interlocuteurs. Ils ne sont toutefois jamais "hors contexte ", dans la mesure où ils sont toujours directement rattachés aux objets des réunions.

Le dirigeant reste **faiblement opportuniste par rapport aux situations** : le degré important de structure imposée aux réunions à l'avance les rendent peu propices à l'examen de questions ou objets non prévus initialement. Un opportunisme apparaît cependant au niveau des messages de rappel de certains précédents ou règles organisationnelles : dans ce cadre, le dirigeant saisit les occasions de rappeler les structures existantes (y compris notamment celles relatives à la latitude d'action des différents acteurs). **Le dirigeant estime n'avoir jamais à improviser réellement** : il s'agit même d'une situation qu'il cherche à éviter au maximum. L'improvisation selon lui ne pourrait survenir que s'il n'était pas au courant de certaines informations importantes par rapport aux réunions ; sa position hiérarchique, ainsi que le flux des informations écrites (15 à 20 documents écrits "internes"[3]) qui lui parviennent

---

[1] Le dirigeant n'a cependant jamais été amené à les rappeler à ses collaborateurs ou à d'autres acteurs. Il entend en effet " donner l'exemple " et " espère " qu'il soit suivi.

[2] " *je ne crois pas que j'aurais pu dire autre chose à ce moment... X était là, je savais qu'il pouvait éventuellement s'opposer à la démarche... j'avais déjà cette idée en tête en entrant mais je n'étais pas sur de la dire... ça cela aurait été possible par contre... ne rien dire là et lui dire par la suite...* " (Mr. VERT).

[3] Il s'agit de demandes de reporting, d'études particulières, de demandes d'avis, de revue de presse, de tracts syndicaux, etc...

quotidiennement le tiennent partiellement à l'abri de l'occurrence de ces situations. Plusieurs fois cependant, Mr. VERT a été déstabilisé par le manquement aux règles (de communication) de certains acteurs : un acteur a ainsi voulu changer le cours d'une réunion en faveur du traitement des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre d'un projet qui lui était confié ; son obstination a partiellement déstabilisé Mr. VERT qui ne pensait pas que cet acteur pourrait un jour aller contre ses plans ; à plusieurs reprises, Mr. VERT a été pressé de répondre à des questions auxquelles il ne souhaitait pas répondre sur-le-champ ; dans ces cas, le dirigeant après avoir tenté de détourner le cours de la conversation et compte-tenu de l'insistance de ses interlocuteurs, leur a finalement demandé de prendre rendez-vous avec ses secrétaires pour y donner *"plus complètement suite"*. Ces cas ont entraîné une gêne auprès des autres participants, qui ont surtout cherché à se désolidariser des interlocuteurs en question. Plusieurs cas ont pu de même être observés avec des acteurs extérieurs : lors d'un repas d'affaires, le dirigeant a été associé à des discussions critiques sur l'état du secteur, sur lesquelles il se sentait mal à l'aise ; lors d'une visite d'une exposition, des visiteurs se sont plaints agressivement de la qualité des services de l'organisation en présence de membres du service commercial ; le dirigeant s'est contenté de prendre note des différents griefs. Contraint à l'improvisation, le dirigeant s'est donc trouvé déstabilisé à plusieurs reprises. Il a privilégié dans ce cadre des comportements de repli (écoute sans prise de position), de procrastination (prise de rendez-vous ultérieur) ou de "fuite " (en prétextant des contraintes liées à son emploi du temps lorsqu'il est sollicité à la fin d'une réunion).

(6) Malgré le temps accordé à la préparation de ses interventions orales, **les messages du dirigeant sont le plus souvent construits de manière fort simple** ; les messages sont structurés, son argumentation est logique et cohérente mais les arguments utilisés ne sont pas très nombreux et variés. Deux types d'argument dominent : les arguments établissant des liens de cause à effet entre plusieurs données, et les arguments d'autorité qui sont les plus utilisés (Cf. résultats conjectures représentationnelles). Le dirigeant évite soigneusement de généraliser les éléments d'une situation, et son raisonnement ne semble pas privilégier les analogies ou le parallélisme entre les situations. Ces manifestations sont révélatrices du souci du dirigeant de

respecter au maximum la spécificité des situations rencontrées. Par contre, ce style de production rend plus ardue la compréhension de ses messages par ses interlocuteurs.

Le degré d'interactivité du dirigeant avec ses interlocuteurs est faible : le dirigeant réagit rarement directement aux paroles tenues ; il abonde, complète éventuellement certains propos ou rappelle sa position à l'égard d'un sujet ou d'une décision ; il ne dresse cependant pas de liens explicites entre ses messages et ceux délivrés par les autres personnes. Plus fondamentalement, les situations sont structurées de telle sorte que les rôles de chacun apparaissent assez clairement. Or, les rôles "institués" permettent peu les échanges directs entre les participants. Les *formes discursives monologiques* dominent (Cf. résultat des conjectures représentationnelles, sauf les conversations) : les réunions sont donc des formes limitées (le nombre des participants est plus réduit) des *allocutions* ou des *paroles d'assemblée* ; elles ont principalement pour fonction de réunir plusieurs acteurs mais sans privilégier la construction commune ou la négociation[1]. **Le dirigeant n'est pratiquement jamais amené à débattre** ; il suscite éventuellement des débats mais entre les autres participants aux réunions ; il ne se trouve donc pas en situation de justifier, donner des raisons ou expliquer les raisons qui le motivent à avancer une proposition. Il semble de plus **éviter au maximum les formes conflictuelles** (pas d'altercation observée par exemple), en privilégiant un travail de préparation préalable. Ce travail passe d'ailleurs par des formes indirectes d'influence (Cf. résultats conjectures représentationnelles) : le dirigeant passe par d'autres acteurs pour influencer une cible particulière ; de la même manière, l'usage de la *mise en valeur* (et plus largement du *management des impressions* qu'ont les autres acteurs de lui) a aussi pour fonction d'atténuer les différences d'opinion et de désamorcer les conflits potentiels avec certains acteurs. Une caractéristique importante de Mr. VERT est de profiter des moments de transmission d'information pour effectuer une demande à divers acteurs[2]; Cette

[1] Tout au moins au niveau le plus apparent ; dans le cadre du paradigme fondé sur les processus sociaux de construction de la réalité organisationnelle, les travaux ont montré le rôle que pouvaient jouer des réunions dans l'établissement d'une vision commune de l'environnement de l'organisation.

[2] Par exemple, Mr. VERT signale que le taux d'achat va augmenter d'un demi-point la semaine suivante et qu'il va falloir vérifier l'état des contrats prévus à partir de cette date. Cette information donnée en présence de plusieurs acteurs a des implications pour deux d'entre eux, qui savent dès lors qu'ils vont devoir y

stratégie d'influence n'avait pas été signalée dans la littérature. Enfin, le dirigeant n'a jamais manifesté d'agressivité (verbale) à l'égard de ses interlocuteurs.

En résumé, les dirigeants ayant cette conception conventionnelle de la communication intègrent le langage comme le mode d'action du management au sein d'une organisation. Ils ont pleinement conscience que la parole est un attribut du pouvoir et qu'il convient dès lors d'en faire un usage intelligent. La communication verbale remplit un rôle essentiellement social, de proximité avec les différents acteurs. Les messages produits sont fortement "normés" sur la base de plusieurs règles qui visent à les rendre pertinents aux yeux de leurs destinataires. Un raisonnement en terme de situations est privilégié qui accorde une grande importance à l'adaptation des messages aux destinataires. Le dirigeant fait référence et s'appuie fréquemment sur des *genres communicatifs* existants au sein de l'organisation, ainsi que sur d'autres règles et procédures qui servent éventuellement d'arguments. Si le dirigeant n'est pas à l'origine de ces genres, il conduit néanmoins à les reproduire ; il retire d'ailleurs du plaisir à montrer sa grande maîtrise dans la mise en adéquation de ses pratiques discursives avec les genres communicatifs organisationnels existants. Ses pratiques sont cependant faiblement interactives : si l'écoute est valorisée, le dirigeant lui assigne une fonction sociale et s'en sert pour adapter éventuellement ses messages. Le dirigeant ne cherche pas à débattre, évite les altercations et par une grande préparation, conduit à structurer fortement les interactions.

Les conséquences "positives" manifestes de cette conception sont doubles : elle **réclame des interlocuteurs un effort de mise en ordre et de clarification de leurs pensées et de leurs verbalisations** ; elles poussent les interlocuteurs du dirigeant à préparer le plus possible leurs interventions. Ils s'aperçoivent en effet que l'écoute dont ils disposent est structurée (limitée dans le temps, le lieu, le plus souvent en présence d'autres acteurs), et qu'elle ne laisse pas de place à l'improvisation de leur part. Dans la mesure où le dirigeant ne débat pas avec eux, ils sont contraints de développer une argumentation la plus fouillée

---

travailler immédiatement. Le dirigeant n'a pourtant pas formulé explicitement de demande à leur encontre, mais les autres acteurs pourront témoigner que l'information leur avait bien été diffusée.

possible pour remporter son adhésion "du premier coup " ; ils peuvent de plus être amenés à débattre avec d'autres acteurs en présence du dirigeant. Si le dirigeant n'impose pas de *domination* à ses interactions directes avec les acteurs, les *genres* qu'il reprend à son compte par ses *pratiques discursives*, les placent cependant dans une relation de *soumission* à l'égard des règles organisationnelles. Ces pratiques conduisent donc à une forme dépersonnalisée de l'autorité directe, mais très personnalisée dans les rapports avec le dirigeant[1]. La seconde conséquence réside d'ailleurs dans **la qualité des relations entretenues par les acteurs** (tant internes qu'externes) **avec le dirigeant** : cette qualité semble être appréciée par tous ceux qui le rencontrent, qui ont l'impression d'être entendus et compris par le dirigeant. Ses pratiques discursives mettent l'accent sur une forme très civilisée des rapports au sein des organisations, par un emploi de formules de politesse, de formules d'attention, l'absence d'agressivité verbale et de conflits. Les conséquences manifestes " négatives " de cette conception semblent être d'établir une distance hiérarchique importante entre les acteurs qui sont amenés à se justifier ou à donner des raisons à leurs actions (et de privilégier ceux qui ont des capacités de verbalisation et d'argumentation plus élevées[2]), alors que le dirigeant n'y est pas tenu ; enfin, cette conception se traduit par un investissement très important du dirigeant[3] en temps (préparation, temps de déplacement, etc....) et en énergie[4], sans jamais remettre en question la pertinence et la portée pratique des *genres communicatifs* existants[5] (y compris au niveau des productions écrites signalées précédemment).

---

[1] Les acteurs ont souvent l'impression que les règles sont " dures " mais que le dirigeant ne l'est pas dans la mesure où il ne fait que les répercuter, comme eux à leur niveau.

[2] Paradoxalement, si le dirigeant a fait part à l'observateur de points à améliorer chez ses collaborateurs (manque de délégation, manque de concertation préalable, présentation de documents à revoir, contenu incompréhensible, etc....), l'observateur ne l'a jamais vu en faire part directement aux acteurs concernés, alors même que ces lacunes " l'indisposent " (mention une vingtaine de fois à l'observateur des problèmes d'organisation d'un des cadres supérieurs).

[3] Mais aussi pour toute l'organisation dans la mesure où chaque réunion mobilise de nombreuses personnes.

[4] Le dirigeant a été absent 16 jours sur 37 du siège de l'entreprise (avec seulement trois nuits passées à l'extérieur de son domicile), avec presque 5 heures de déplacements certains jours de déplacements (avion, ou voiture).

[5] Cf. les " tours de table " signalés précédemment, mais aussi les demandes de certains acteurs que les réunions se déroulent plus tôt dans la matinée pour pouvoir programmer à la suite des réunions avec leurs collaborateurs ; les demandes de mise en place de visioconférence refusée par le dirigeant pour la raison qu'il

4.3.3. La conception obsessionnelle.

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

Les formes d'interaction importent peu pour ces dirigeants : ils n'ont pas de préférences réelles vis-à-vis d'une forme particulière, ni d'appréhension ou de critiques à leur égard. Ces formes ne sont en effet que des moyens au service de finalité manageriale (motiver, lancer des projets, mobiliser autour de certaines idées, etc....). Leur degré de formalité importe peu, ainsi d'ailleurs que leur programmation ou leur lieu. Les réunions programmées occupent 65% du temps de Mr. NOIR et 50% du temps de Mr. ROUGE ; les réunions non-programmées (20% Mr. NOIR ; 15% Mr. ROUGE) et les face-à-face (15% Mr. NOIR ; 35% Mr. ROUGE) occupent le reste de leur temps de travail. La participation aux réunions n'est pas véritablement valorisée en soi ; ces dirigeants les considèrent plutôt comme des occasions à saisir en fonction de leurs objectifs ; l'atteinte de ces objectifs est par contre fortement

---

est indispensable de se rencontrer réellement ; le filtrage opéré par les secrétaires et la difficulté à rencontrer seul, en face-à-face le dirigeant.

valorisée. Ces dirigeants prennent assez régulièrement eux-mêmes leur rendez-vous, le passage par leur secrétaire n'étant pas obligatoire[1] (ils répondent parfois directement eux-mêmes au téléphone). Leurs portes de bureau restent constamment ouvertes et les visites de collaborateurs sont fréquentes ; ils n'hésitent d'ailleurs pas eux-mêmes à se déplacer pour parler à un collaborateur[2] (Mr. NOIR parle d'ailleurs explicitement d'un " *management de couloir* ").

La conception obsessionnelle de la communication présente les traits suivants :

(1) Ces dirigeants accordent **une place centrale à la répétition** de certains thèmes pour parvenir à leurs fins, ils ne paraphrasent que rarement les propos tenus par leurs interlocuteurs. Pour Mr. NOIR, la répétition a valeur pédagogique (il s'assigne volontiers un rôle de pédagogue vis-à-vis de ses collègues) dans la mesure où il estime que le plus souvent les personnes éprouvent de la difficulté à mémoriser les discours tenus[3]. Or, pour ce dirigeant, la répétition de certains thèmes pousse les autres acteurs à en prendre conscience et à les accepter et enfin, à agir dans son sens : pour " faire passer un message ", il faut donc surtout le répéter inlassablement auprès de multiples interlocuteurs (la clarté est secondaire, à la différence de la conception expressive). Pour Mr. ROUGE, la répétition n'est pas réellement consciente, même s'il reconnaît avoir des obsessions[4] qui constituent ses objectifs à son poste, qui peuvent se traduire par des " *redites* "[5] ; ses messages montrent toutefois de nombreux

---

[1] Mr. NOIR dispose d'une ligne personnelle directe (un portable) qu'il porte toujours sur lui.

[2] L'observateur de Mr. ROUGE souligne d'ailleurs que ce dernier utilise rarement (une à deux fois par jour) son téléphone pour parler avec ses collaborateurs se situant dans un rayon de 80 mètres de son bureau. La distance parcourue à la fin d'une journée apparaissait trop importante aux yeux de l'observateur.

[3] On peut d'ailleurs remarquer que les capacités de mémorisation des dirigeants liées aux paroles tenues en leur présence varient considérablement. Mr. BLANC et Mr. VERT ont les capacités de mémorisation les plus étendues (restitution presque fidèle des paroles, du rythme, parfois des expressions). Paradoxalement, celles de Mr. NOIR sont beaucoup plus limitées (mémorisation souvent déficiente des paroles tenues, rationalisation plus fréquente a posteriori, ...).

[4] Le nombre de ces obsessions est limité tant pour Mr. ROUGE (4 thèmes majeurs) que pour Mr. NOIR (5 thèmes).

[5] Mr. ROUGE est cependant beaucoup plus sensible aux " *redites* " des autres qu'aux siennes.

invariants. Pour ces deux dirigeants, les messages restent toujours identiques d'un certain point de vue, " *modulo* " quelque chose ; les messages de Mr. NOIR sont cependant plus complexes dans la mesure où ils allient alternativement des répétitions et des leitmotivs ; ceux de Mr. ROUGE sont essentiellement caractérisés par des leitmotivs. Il convient de noter qu'une partie des répétitions semblent provenir d'une volonté de modifier leurs formulations antérieures qu'ils estiment non-satisfaisantes : or pour modifier ce qui a déjà été dit, il est nécessaire de répéter en supprimant, ajoutant, déplaçant ou remplaçant explicitement certaines parties du message. Cette volonté de parvenir " en direct " à une (re)formulation adéquate est propre aux dirigeants ayant cette conception[1].

Certains messages reviennent à plusieurs reprises – presque comme un refrain pour Mr. ROUGE- parfois sans lien avec le contexte immédiat, parfois intégrés coûte que coûte à la conversation. Certains énoncés-leitmotive sont intégrés dans le fil de la discussion en tant qu'argument dans des contextes divers, et le dirigeant essaie de l'imposer en conclusion du débat. Un statut particulier est accordé à des exemples (qui deviennent des exemples-leitmotive) qui sont repris régulièrement par le dirigeant pour illustrer ses propos ; l'argumentation sur la base d'exemples n'était pas prise en compte dans la typologie utilisée pour les conjectures représentationnelles, or il s'avère qu'il s'agit là d'une forme utilisée fréquemment par ces dirigeants. Ces leitmotivs reviennent quel que soit l'interlocuteur, la nature de l'interaction et le nombre des interlocuteurs. Pour Mr. NOIR, cette pratique alterne avec une autre, qui est moins apparente pour l'interlocuteur ; dans ce cadre, ses thèmes " obsessionnels " n'apparaissent pas de façon linéaire dans ses messages : on trouve de nombreuses reprises, les thèmes abordés précédemment, développés puis abandonnés sont

[1] En effet, il n'existe pratiquement pas de décalage entre ce que le dirigeant pense et dit dans une conception expressive, et le dirigeant ne semble pas rechercher les mêmes fins. Or, ces fins semblent produire un décalage entre ce que le dirigeant pense et ce qu'il souhaite atteindre dans une conception obsessionnelle, qui se traduit ultimement par des répétitions visant à " parfaire " la formulation finale. Le degré d'interactivité provoquée par ces dirigeants rajoute certainement de la complexité dans la production des messages. Complexité que n'ont pas les dirigeants ayant une conception conventionnelle, qui en outre ne cherche pas à donner des raisons, et accordent beaucoup d'importance à la préparation de leurs interventions.

repris à nouveau et enchevêtrés à d'autres thèmes secondaires, ce **qui évoque l'image d'un réseau de boucles au sein de ses messages.**

Les répétitions ne sont pourtant pas forcément générées par un manque de compréhension de la part de leurs interlocuteurs : fréquemment ceux-ci exprimaient leur accord de manière non-verbale et sans ambiguïté. Selon les contextes, cette fonction pédagogique de la répétition se doublait d'autres enjeux : en présence de supérieurs ou de certains pairs, ces dirigeants usaient visiblement de répétitions pour forcer l'écoute et parvenir à se faire entendre à force d'insistance ; en présence de subordonnés, la répétition apparaît alors aussi comme un moyen pour ces dirigeants de s'imposer, de confirmer ou de renforcer leur statut en leur imposant une écoute " forcée " (sans user par ailleurs d'arguments d'autorité, Cf. résultats des conjectures représentationnelles). A plusieurs reprises, ces dirigeants ont opéré des répétitions quant aux questions posées à leurs interlocuteurs : le rythme de ces questions produit un effet de " harcèlement ", les questions finissant presque par se chevaucher.

(2) **L'écoute est étroitement liée à une conception dialogique de la communication**. En apparence, ces dirigeants donnent l'impression de passer un temps important à écouter leurs interlocuteurs. Dans les faits, cette situation résulte d'un usage très fréquent de questions posées à leurs interlocuteurs ; les questions sont le plus souvent fermées (ces dirigeants mettent parfois du temps à les formuler car les questions tendent à être longues), et alternent sans dominante entre la recherche d'informations et de descriptions, et celle d'évaluation ou de jugement sur certaines actions. Si les dirigeants écoutent les réponses données à ces questions, leur écoute reste sélective[1] ; ils cherchent à s'assurer que leurs interlocuteurs répondent " correctement " à leurs questions, c'est-à-dire montrent qu'ils ont repris ou reprennent à leur compte les obsessions des dirigeants. Cette écoute ne leur permet pas de détecter certaines informations " réellement " nouvelles qui ne s'intègrent pas dans leurs

[1] Mr. NOIR a toujours sur lui un carnet dans lequel il consigne certaines informations (chiffrées principalement) qu'il estime devoir " démultiplier " auprès des autres acteurs.

représentations, ni de saisir les difficultés rencontrées par les autres acteurs. Les dirigeants paraphrasent rarement les paroles tenues par les autres acteurs ; ils tentent ainsi parfois de résumer les propos tenus par ces derniers mais sans reprendre leur expression ; le décalage est souvent important entre les idées exprimées par les interlocuteurs et le résumé fournit par ces dirigeants ; ces décalages sont alors repris par les interlocuteurs lorsque ceux-ci ont une familiarité moindre des pratiques discursives des dirigeants. Il n'y a une correspondance entre les deux discours que lorsque l'interlocuteur reprend à son compte des " lambeaux " de discours de ces dirigeants.

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

(3) Cette recherche d'interactivité avec leurs interlocuteurs tient à une croyance forte qu'il faut que les personnes viennent d'eux-mêmes à certaines propositions pour que celles-ci soient réellement par la suite prise en charge. Leurs modes d'influence privilégiés sont la persuasion rationnelle, mais en seconde position, la consultation dans l'acceptation retenue par les conjectures représentationelles. Les dirigeants assignent un rôle capital à cette démarche active des autres acteurs : " *le plus important est d'amener l'autre à dire lui-même ce que vous souhaitez qu'il vous dise... car si c'est vous qui le dîtes, les mots ont moins d'effets* " (Mr. NOIR), "*souvent les gens croient qu'ils ont compris que c'était une priorité, mais rien dans leurs propos le signale ; alors moi, je teste, j'essaie de voir si c'est vrai, dans quelle mesure il l'a vraiment en tête, et puis de toute façon, s'il ne le dit pas à moi, je ne vois pas*

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

Les règles du débat ne sont cependant pas toujours respectées surtout à l'égard de leurs subordonnés directs. Lorsque la " *discussion s'éternise* ", les dirigeants n'hésitent pas à recourir à la pression (Cf. Résultats des conjectures représentationnelles). Ils sont cependant dans ces cas amenés à regretter par la suite cette stratégie qui ne mène qu'à des résultats

limités. Certains de leurs collaborateurs directs parviennent à se ménager des sphères d'autonomie importantes en opérant un décalage entre leurs actions et leurs discours en présence de ces dirigeants : un management des impressions existe de leur part notamment par le reprise des idées du dirigeant, qui estime alors qu'il n'a plus besoin d'insister à leur égard et prête moins d'attention à leurs actions. Ces dirigeants semblent finalement peu à même de faire face à ces stratégies d'influence, auxquels ils n'accordent pas beaucoup d'attention.

(4) **Leurs pratiques discursives sont largement opportunistes**. Potentiellement, il n'existe pas de contextes plus propices pour faire passer ou défendre leurs idées[1] : ils assistent aux réunions programmées, tout en étant disponibles pour celles non-programmées et pour des face-à-face. Le poids des réunions programmées dans l'emploi du temps de Mr. ROUGE est cependant inférieur à celui de Mr. NOIR : cette différence ne semble tenir qu'aux contextes dans lesquels ils évoluent ; en effet, ces dirigeants ont rarement annulé leur participation à une réunion programmée (à trois reprises pour Mr. NOIR, et une seule fois pour Mr. ROUGE). Ils ne sont à l'origine de ces réunions que dans 30% des cas (et à 90% en collaboration avec d'autres acteurs). Même si potentiellement ils disposent de temps libre pour en mener d'autres, ces dirigeants ne semblent pas tenir à le faire. Au contraire, une part importante de leur temps de travail se déroule dans des réunions informelles ou des face-à-face. Mr. ROUGE passe plus de temps en face-à-face que Mr. NOIR, mais cette différence semble provenir là encore de leurs contextes organisationnels différents (les interlocuteurs de Mr. ROUGE sont majoritairement des acteurs internes que le dirigeant rencontre sur son lieu de travail). Leur comportement ne diffère pas selon ces diverses situations : comme dans les réunions programmées, lors des face-à-face, les dirigeants provoquent le débat, en commençant par un questionnement serré. Ils estiment que toutefois ces formes sont largement complémentaires, dans la mesure où ils notent une variabilité des comportements des autres acteurs en fonction de la présence ou non d'un auditoire. Certaines personnes sont selon eux plus influençables dans un de ces contextes sans qu'il soit possible de savoir lequel à l'avance.

[1] Mr. ROUGE se définit par exemple comme " *un capteur toujours en alerte* ".

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

(5) **Les dirigeants utilisent des figures de style dans leurs messages.** Ces figures traduisent leur volonté de trouver des "*formules marquantes*" (Mr. NOIR), des "*idées motrices*" (pour Mr. ROUGE). Chaque dirigeant dispose d'un " stock " de formules qui leur sont propres (et ne relèvent pas de la culture organisationnelle) qui font partie des thèmes qui reviennent fréquemment : "*les réunions de chantier*", "*l'atelier baignoire*", "*ne pas tomber de l'armoire*", "*le pilote des carrières*", "*le management de couloir*" (Mr. NOIR), le "*déterminisme du succès et de l'échec*", le "*taylorisme à l'envers*", "*la concurrence, c'est du poil à gratter*", "*organiser le désordre*", la "*roulette du hasard*" (Mr. ROUGE).

Trois procédés oratoires sont utilisés de manière secondaire par rapport à la répétition par ces dirigeants. Ils mettent fréquemment en **contraste** leurs idées avec des idées générales relatives au management ; le contraste dans certains cas peut aller jusqu'à l'opposition pour mieux faire apparaître les différences (les "*vieux mythes*" avec les "*nouvelles réalités*" (Mr. NOIR) . Le second procédé consiste à **présenter à toute vitesse une liste** d'informations ou d'exemples présentés comme des arguments ; l'interlocuteur n'a dans ce cadre pas la

possibilité de reprendre chacun d'entre eux pour éventuellement les réfuter, et peut surtout être impressionné par la maîtrise du sujet par le dirigeant, et par l'apparente exhaustivité qui en résulte. Le dernier procédé utilisé consiste d'abord en la description d'une situation en des termes relativement neutres, qui se termine par une **prise de position radicale** du dirigeant. Ce procédé se distingue du contraste, dans la mesure où le dirigeant prend position par rapport à des représentations existantes, alors que dans le premier cas, les deux moments de son message sont mis sur le même plan. Ces procédés oratoires n'étaient pas soulignés dans la littérature.

Les dirigeants utilisent ces procédés ainsi que des figures de style quel que soit leur auditoire. Ils ont en effet une **conception relativement simple de leur audience**. Cette conception les conduit à utiliser les mêmes démarches auprès de leur interlocuteur, y compris avec leurs supérieurs hiérarchiques (*" il faut manager son patron comme ses hommes "* Mr. ROUGE). Elle les amène de plus à produire des messages " déplacés " parce qu'ils n'écoutent pas attentivement leurs interlocuteurs, que contraints à l'improvisation ou en règle générale, ils tendent à user de répétitions, enfin, parce qu'ils emploient des figures de style ou des messages qui ne sont pas forcément adapté à leurs interlocuteurs. **Les dirigeants adaptent finalement peu leurs messages en fonction de leur auditoire.**

En résumé, les dirigeants ayant cette conception de la communication se montrent très sensibles à certaines propriétés de la parole. Ils savent que les capacités de mémorisation sont limitées et usent dès lors de la répétition pour faire passer leurs idées. Ces idées prennent la forme d'obsessions verbalisées répétées auprès de tous leurs interlocuteurs. Ils comptent sur leur parole pour activer l'action au sein de leur organisation. Leurs pratiques se caractérisent par une recherche de l'interactivité avec leurs interlocuteurs ; celle-ci est toutefois instrumentalisée au profit des obsessions des dirigeants ; l'intéractivité vise à amener les interlocuteurs à partager les idées du dirigeant. Les dirigeants valorisent fortement le débat, font preuve d'opportunisme à l'égard des genres organisationnels existants qu'ils détournent de leur objet en faveur de leurs obsessions. Ils recherchent peu à adapter leurs messages en fonction de leur auditoire, en tablant sur le fait que leurs pratiques discursives doivent

ultimement s'avérer payantes par rapport à leurs objectifs. Ces messages contiennent des expressions forgées par les dirigeants, et des procédés oratoires sont utilisés en complément de la répétition.

Les **conséquences positives manifestes** se situent à deux niveaux : la constante des thèmes traités avec de multiples interlocuteurs les rend fortement visibles au sein de l'organisation. Le dirigeant excelle à débattre et remporte de plus un succès certain lors de réunions où siègent des personnes qui ne lui sont pas rattachées. **Les obsessions du dirigeant ne peuvent manquer de figurer au sein de l'agenda organisationnel**. Ces obsessions sont présentées oralement sous une forme suffisamment ambiguë (pas pour le dirigeant) qu'elles sont susceptible de gagner à leur cause de nombreux acteurs et permettent des actualisations variées laissant une marge de manœuvre à ces derniers. La seconde conséquence positive résulte " involontairement " de la valorisation du débat par le dirigeant. Ses interlocuteurs ne manquent pas de remarquer qu'il leur est possible de dire ce qu'ils pensent et ils y sont conviés par le dirigeant. Parce que le dirigeant donne des raisons à ses obsessions et justifient ses actions, il **contribue à créer un climat de travail où les relations hiérarchiques sont moins apparentes**. Les collaborateurs peuvent ainsi s'exprimer librement, même si le dirigeant ne les écoute pas forcément. La conception compétitive incarnée par le dirigeant (et mis en parole) semble contribuer de plus à créer un environnement ressenti comme très stimulant. Le dirigeant joue en outre un rôle moteur dans l'évolution des genres organisationnels qu'ils ne tiennent pas à respecter.

Les **conséquences manifestes négatives** constituent les pendants des avantages signalés précédemment. Si les obsessions du dirigeant ne correspondent pas aux besoins de l'organisation, celle-ci risque d'en pâtir. Par ses pratiques discursives, le dirigeant peut en effet " phagocyter " l'apparition et le traitement d'autres thèmes importants pour l'évolution et la survie de l'organisation. Enfin, ces pratiques tendent à provoquer un décalage chez certains acteurs entre les actes et les discours. Ce décalage se matérialise par des pratiques de management des impressions développés par ces acteurs pour préserver une marge de

manœuvre. L'accord n'est donc qu'apparent entre les discours des acteurs et ceux du dirigeant.

4.3.4. La conception dialectique.

Un seul dirigeant parmi ceux observés semble avoir une conception dialectique de la communication : il s'agit de Mr. BLANC. Ce dirigeant a conscience **de l'éventail le plus large des possibilités de la communication**, qu'il ne réduit pas à une fonction instrumentale. Pour lui, la communication est un mode d'être fondamentalement humain par lequel " *l'homme se développe* ". Mr. BLANC distingue l'aspect proprement social de la communication, d'un aspect dévelopemental lié à la rencontre avec les autres : le langage n'est pas simplement un moyen d'entrer en contact ou d'échanger, c'est aussi un moyen de " *construire les situations* " ainsi que de " *se construire soi-même* ". Le langage est donc fortement problématisé et est considéré comme un levier d'action très important pour le dirigeant : s'il permet certes d'atteindre certains résultats auprès des autres acteurs (comme dans la conception obsessionnelle), le dirigeant lui attribue un rôle important dans le développement personnel de ses collaborateurs et dans la vie sociale de son organisation.

Mr. BLANC ne se trouve seul que " par hasard " (rendez-vous annulé par ses interlocuteurs, lors de certains déplacements) ; 90% de son temps de travail est passé en présence d'autres acteurs. Les réunions programmées en représentent 55%, les réunions non-programmées 5%, et 30% de son temps est passé dans des interactions informelles ou des face-à-face. Mr. BLANC n'est toutefois pas sensible aux différences entre ces genres : s'il a conscience que certaines personnes, certains lieux ou certaines rencontres ont des " *portées symboliques* ", il semble accorder peu d'importance aux règles liées à la mise en œuvre de ces *genres* communicatifs. Il est le seul à **évoquer explicitement une dimension symbolique** à certains de ses actes, ainsi qu'à certains événements organisationnels. Si le terme est revenu plusieurs fois (soit en présence d'autres acteurs, soit à l'observateur), il n'a pas été possible de cerner avec précision le sens exact que le dirigeant lui attribuait . De la même manière, le

vocabulaire employée par Mr. BLANC présente des points communs avec la terminologie scientifique : il parle ainsi de " *théorie de l'action* ", de " *langage comptable* ", de " *modèles mentaux* ", de " *conceptions* " et de " *représentations* ", tant aux acteurs qu'à l'observateur.

Mr. BLANC est facilement contactable : le filtrage opéré par sa secrétaire des appels semble le plus réduit par rapport aux autres dirigeants ; " *son espace de travail* " se trouve intégré à celui de ses collaborateurs directs sans murs entre les deux (usage seul de cloisons mobiles, certaines transparentes), ce qui facilite les possibilités de contact entre eux et semblent augmenter le nombre des visites effectuées auprès de Mr. BLANC ; il a participé de plus à plusieurs visioconférences avec d'autres acteurs organisationnels, ainsi qu'à des réunions de travail téléphoniques fixées à l'avance (certaines étant hebdomadaires ; à peu près 2h30 par semaine); le dirigeant use parfois d'internet et essaie de se tenir au courant des évolutions dans le domaine. La présence physique n'est pas forcément nécessaire pour ce dirigeant[1], ce qui rejoint son manque d'importance accordée au respect des genres organisationnels ; au contraire, Mr. BLANC cherche à élaborer de nouvelles formes de mise en commun (de communication). Son courrier est ainsi systématiquement " *ventilé* " aux personnes qu'il estime potentiellement intéressées par certaines informations (parfois le courrier est ouvert en réunion); il annote le courrier qu'il reçoit des acteurs organisationnels, qui est retourné à l'expéditeur (parfois aussi à d'autres) presque toujours le jour même ; le dirigeant n'en garde pas trace pour lui-même, et essaie au contraire toujours de faire " *tabula rasa* " des productions écrites qui " inhibent " les efforts de mémorisation. Il tend à considérer que l'information doit être fluide (c'est-à-dire non stockée, elle doit circuler) et accessible au plus grand nombre ; le pouvoir ne doit pas résider dans leur détention mais leur " *articulation* " ; le dirigeant est particulièrement critique par rapport aux chiffres comptables et à toutes les actions que l'on essaie de " *chiffrer* ", c'est-à-dire selon lui, leur faire perdre de leur complexité[2].

---

[1] A deux reprises, il a envoyé un texte à lire par quelqu'un d'autre dans le cadre de réunions où il ne souhaitait pas consacrer de temps in situ.

[2] A cinq reprises, il a ainsi renvoyé des documents contenat d'innombrables tableaux chiffrés mais non accompagnés de clés permettant de les interpréter (annotation : " *et alors ? que peut-on en déduire ?* ").

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

(1) **la parole n'est pas qu'un outil**. Le dirigeant reconnaît que ses verbalisations lui permettent souvent de saisir ce qu'il a réellement en tête. Ce processus se traduit par des verbalisations par moment lentes, où le dirigeant semble chercher ses mots en direct et s'arrête sur des formulations provisoires. Il estime de plus que **la parole a une vertu thérapeutique** surtout pour les personnes qui travaillent de manière isolée au sein de son organisation ; il conçoit ainsi de donner la parole pour " *exorciser ses problèmes* " ou ses " *souffrances* ". Le dirigeant accorde beaucoup d'attention aux paroles tenues par certains, " *qui veulent dire autre chose* " ; il faut souvent " *lire entre les mots* ", " *saisir l'homme ou la femme qui se cache derrière le discours* ". Pour Mr. BLANC, il n'y a pas de " *gratuité* " des discours, le plus souvent ils sont à interpréter à plusieurs niveaux, et il convient de se méfier des " *lectures* " trop rapides, qui s'en tiennent à la surface. Il croit beaucoup en le **pouvoir de la parole pour faciliter le règlement des conflits ou des divergences d'opinion** : " *lorsque on en parle, le chemin est déjà à moitié parcouru* ", et il convient donc de créer les conditions favorables à l'expression, la discussion et la négociation. Le dirigeant ne condamne pas les pertes de temps lié à l'expression langagière; une part importante de son temps est consacrée aux conversations (Cf. résultats conjectures représentationnelles) avec d'autres, a priori sans finalité professionnelle réelle. Ces conversations sont souvent détendues, et le dirigeant s'avère fréquemment humoristique et ironique[1]. Il n'utilise que de manière marginale la mise en valeur (Cf. résultats des conjectures représentationnelles), ce qui semble conférer à ces conversations une fonction non-instrumentale. Le dirigeant reconnaît trouver dans ces conversations des " *points d'équilibre* " dans sa journée de travail par ailleurs longue (entre 10 et 14 heures par jour) ; elles sont aléatoires tant dans leur moment d'occurrence, que dans les acteurs impliqués : certaines réunions programmées par le dirigeant se sont ainsi momentanément transformées en conversation. Le dirigeant est très à l'aise avec une grande variété de

[1] L'humour au second degré qu'il déploie ainsi que certaines notes ironiques sont peu appréciés par certains qui en ont fait part à l'observateur.

personnes : la conversation n'est pas réservée à certains, mais n'est pas non plus forcément reconduites par la suite[1] (une conversation ne crée pas de précédent qui deviendrait ainsi automatique).

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

---

[1] Ce qui s'avére déstabilisant pour certains, qui prennent ce comportement comme un " repli ", une mise en retrait du dirigeant.

[2] A la différence des dirigeants ayant une logique conventionnelle, Mr. BLANC écoute tout le temps. A certains moments, il signalle les décrochages éventuels tant au niveau de la compréhension (" *excusez-moi, je ne vous ai pascompris...* ") qu'au niveau de son état (" *j'étais ailleurs, pardonnez-moi, pouvez-vous répéter... ").*

pratique de la paraphrase évoquée par la suite. Certaines prises de position ou certains jugements de ses interlocuteurs lui apparaissent comme des "*énigmes*" auxquelles généralement il va repenser par la suite.

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

Le recours à la paraphrase permet de plus un ajustement des messages du dirigeant à ses interlocuteurs. Mr. BLANC fait preuve d'une **grande capacité d'adaptation de ses messages en fonction de son audience.** Cette adaptation est facilitée par sa pratique du questionnement et par son écoute attentive de ses interlocuteurs. La simplicité de certains propos semblent de plus avoir un effet important sur certains interlocuteurs de niveau hiérarchique largement inférieur : ces derniers semblent apprécier que le dirigeant use d'un langage qui leur semble proche du leur. L'impression qui s'en dégage est celle d'une possibilité d'échange avec le dirigeant ainsi qu'une confiance dans sa capacité à comprendre leurs problèmes et leurs actions quotidiennes.

(4) **Le dirigeant privilégie les situations interactives.** Ces pratiques accordent une large place au dialogue, à la conversation, à l'entretien dirigé et à la négociation (Cf. résultats des conjectures représentationnelles). La place importante du dialogue doit être comprise comme un souci du dirigeant de parvenir à une représentation négociée de la réalité organisationnelle. Les débats portant sur des thèmes généraux sont fréquents : la mise en œuvre de la stratégie, le métier de l'entreprise, l'inscription de l'entreprise dans son environnement social, la place de l'homme dans l'organisation, etc. apparaissent fréquemment dans ces dialogues. Le dirigeant établit des liens ainsi entre des réflexions contextuelles (le passage de certains à un temps partiel) et des réflexions plus large (sur la place du travail dans la société), et les moyens pour l'entreprise d'en donner une actualisation concrète. Ce mouvement qui consiste à lier le particulier à des thèmes plus généraux est fréquemment employé dans le cadre de ses activités de reformulations. Mr. BLANC est ainsi conduit fréquemment à " dépasser " les *genres* organisationnels existants : une réunion peut être constituée à la fois de dialogue, d'entretiens dirigés, et de négociation (avec certaines fois, des conversations). Les " glissements " d'une forme à l'autre peuvent être très rapides et surprendre les interlocuteurs : le dirigeant fait en effet preuve d'un grand opportunisme pour saisir les possibilités d'interaction.

Les pratiques de négociation ont bonne place dans le temps du travail du dirigeant (place la plus importante de tous les dirigeants observés). Mr. BLANC mène d'ailleurs tant des négociations avec des acteurs internes qu'externes. Dans ce dernier cas, il tend à provoquer l'interactivité avec ces interlocuteurs mais celle-ci est très instrumentalisée et très proche des pratiques déployées par les dirigeants ayant une conception obsessionnelle (il mène d'ailleurs le plus souvent ces négociations seul ou en compagnie du P.D.G.). Avec les acteurs internes, les négociations tendent à être plus étalées dans le temps, ce qui permet au dirigeant de compléter sa maîtrise des dossiers. Ces négociations ne sont toutefois pas menées par ses pairs : Mr. BLANC estime les avoir provoqué dans le cadre d'une volonté d'impliquer plus activement les acteurs dans l'évolution de l'entreprise ; ceux-ci sont donc libres de préparer des projets qui sont ensuite négociés avec le dirigeant.

Comme pour la conception obsessionnelle, celle dialectique se manifeste par une **volonté de débattre**. Le dirigeant est amené à argumenter ses positions ainsi qu'à les défendre. Il fait un grand usage d'arguments variés selon les auditoires ; les arguments d'autorité demeurent marginaux, par volonté du dirigeant de dépasser les règles organisationnelles ainsi que la structure hiérarchique existante ; le dirigeant n'est jamais amené à se réfugier derrière les paroles du P.D.G. ; à la différence de la conception obsessionnelle, ces débats conduisent parfois le dirigeant à changer d'avis ou de perspectives relatives à des sujets précis ; l'interactivité n'est donc pas instrumentalisée, dans la mesure où la position du dirigeant est susceptible d'évoluer ou de changer. Ce point est particulièrement apprécié par ses collaborateurs directs. Lorsque le dirigeant n'a pas de " *représentations* " particulières à l'égard d'un sujet, il consulte alors plusieurs personnes de manière opportuniste (sans leur indiquer ses raisons) par un questionnement relativement serré. Ses " *représentations* " servent ensuite de base pour les débats. La volonté de débattre est donc associée à une volonté de se construire préalablement une représentation provisoire d'un sujet.

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

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

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

Enfin, si le raisonnement du dirigeant s'élabore sur les paroles tenues, c'est aussi parce qu'il reconnaît passer du temps à repenser à certaines paroles tant de ses interlocuteurs que de lui-même. Mr. BLANC a **une conscience de lui-même très développée** : il réfléchit souvent aux implications de ses actes ainsi qu'à leur interprétation. Il s'est montré le plus curieux d'avoir un feed-back de la part de l'observateur.

(6) **Le contenu et la structure des messages du dirigeant peuvent être très complexes.** Cette caractéristique reste le plus souvent à l'état de possibilité dans la mesure où celui-ci s'efforce d'adapter au maximum ses messages à ses interlocuteurs. Le contenu des

messages peut être très varié dans la mesure où le dirigeant est capable d'utiliser du vocabulaire technique, des mots d'usage courant, des formules de politesse et de remerciements, des figures de style, des symboles, des arguments de divers nature, des allusions, des formules ambiguës, des formulations humoristiques ou ironiques. Les messages varient ainsi dans leur degré d'abstraction, de formalité, de familiarité, etc. mais aussi dans leur taille. La structure est elle aussi très variable : lors des allocutions ou des paroles d'assemblée, le dirigeant montre qu'il est capable de produire des formes complexes : parallélisme des situations, articulation logique d'un ensemble de propositions, grande maîtrise du rythme, gestion des silences, intégration d'histoire ou d'anecdotes pour illustrer ses propos sans perdre le fil général de la présentation, questionnement et réponses intégrés, effets de contrastes, etc.

Cette complexité potentielle dans la production de message se double d'une grande **aisance dans les prestations publiques**. Le dirigeant est souvent considéré comme un grand orateur, parfois à la surprise des personnes qui ne l'avaient rencontré que lors d'interaction en face-à-face. Cette aisance se retrouve dans les prestations publiques effectuées auprès d'un auditoire extérieur à l'entreprise (intervention dans le cadre d'une institution de formation, participation à un colloque, etc.). Cette aisance est d'ailleurs reconnue par le P.D.G., qui demande ainsi fréquemment l'assistance de Mr. BLANC pour mener des négociations avec des acteurs extérieurs ou pour représenter l'entreprise à certaines occasions formelles.

En résumé, les dirigeants ayant cette conception dialectique de la communication, ont les pratiques discursives les plus complexes. Elles sont caractérisées par un souci d'adapter ses messages à l'auditoire et à une volonté de pousser à une interaction forte avec les interlocuteurs. Les possibilités de la communication sont problématisées et font l'objet d'une réflexion permanente de ces dirigeants, qui s'efforcent d'ailleurs d'expérimenter de nouvelles formes communicatives au sein de leur entreprise. La réflexion s'élabore lors des interactions verbales, une vertu curative est reconnue à la parole, elle sert aussi à aider au règlement des conflits, ainsi qu'à d'autres fonctions instrumentales (motivation, influence, etc.) mais est indispensable à la socialité et au développement personnel. Ces pratiques reposent

principalement sur le questionnement, l'écoute attentive, la paraphrase, et une conception complexe de l'auditoire. Le couplage de ces pratiques avec les *genres* communicatifs organisationnels est faible.

Les **conséquences positives manifestes** de cette conception sont de deux ordres : les pratiques discursives du dirigeant indiquent aux autres acteurs que la réalité organisationnelle est négociable. Par ses pratiques, le dirigeant donne à ses interlocuteurs la possibilité de participer à l'élaboration collective d'une représentation de l'entreprise et de son environnement. Ses pratiques tendent de plus à en montrer la complexité, par les changements de perspective ou la contextualisation qu'il effectue par rapport aux messages produits. Ses interlocuteurs ne sont jamais placés en position de défense et ils bénéficient de plus d'une écoute attentive de sa part. Ses pratiques ne mettent pas l'accent sur les règles et la structure hiérarchique de l'organisation, ce qui se traduit par une impression de latitude d'action plus grande de la part des autres acteurs. La légitimité du dirigeant ressort finalement plus de ses pratiques langagières que de sa position hiérarchique : son aisance relationnelle, doublée de capacités à débattre et à reformuler, lui confère une place importante au sein de l'organisation. Ses pratiques qui reposent sur une conception complexe de l'individu permettent d'éviter l'instrumentalisation des rapports humains au sein de l'organisation : la conversation fait partie de l'action, au même titre que l'humour ou l'ironie.

Les **conséquences manifestes négatives** les plus importantes sont d'une part, l'émergence d'une représentation de l'organisation négociée qu'avec une partie des acteurs (même si le dirigeant fait preuve d'un grand opportunisme), ce qui la met en concurrence avec d'autres représentations (certaines " moins négociées ") provenant des supérieurs et pairs du dirigeant. Dans le cas observé, les résultats obtenus par le dirigeant ne sont pas toujours relayés ou appuyés par les autres personnes importantes pour l'organisation. Il semble vraisemblable que pour fonctionner optimalement, cette conception doive être partagée par la majorité des membres de l'équipe dirigeante. La seconde conséquence négative est la personnalisation du poste de dirigeant qu'elle tend à faire émerger. Le dirigeant par un degré

d'interactivité élevé avec les autres acteurs, tend à se rendre indispensable ou tout au moins plus difficilement remplaçable. Ce trait peut toutefois s'avérer dangereux pour la survie de l'entreprise, si le dirigeant quitte ses fonctions pour des raisons multiples.

4.3.5. La négociation de la représentation et les implications du " cas négatif ".

Chaque observateur a été amené à présenter les résultats de son observation au dirigeant concerné, en présence du chercheur (sauf pour Mr. BLEU dans la mesure où l'observation a été limitée et que ce cas n'a pas été intégré au sein des résultats). Cette présentation s'est déroulée en deux temps : l'observateur a fait part de ses observations et s'est attaché ensuite à cerner les apports de ses observations. La présentation des pratiques discursives et des conceptions de la communication sous-jacentes a été faite dans la première partie de la rencontre[1]. A la suite de la présentation, le dirigeant était invité à formuler les commentaires qu'il souhaitait ou les points qui lui apparaissaient inexacts, maladroits ou inappropriés. Le chercheur pouvait intervenir pour demander des renseignements complémentaires au dirigeant ou lui demander des éclaircissements. Ces présentations ont été très bien accueillies par les dirigeants : ceux-ci se sont montrés extrêmement intéressés par le retour opéré sur leurs pratiques discursives ; si certains ont manifesté leur étonnement quant à la distribution de leur temps de travail, ils n'ont pas cherché à rectifier les résultats présentés par les observateurs. Les dirigeants ont de plus manifesté leur intérêt pour l'optique prise par l'observation : la conceptualisation de leur conception de la communication leur est apparue fidèle, et ils se sont montrés extrêmement attentifs par la suite à la présentation des autres conceptions et des autres pratiques discursives. Cette présentation n'a pas réellement surpris Mr. BLANC (qui a été cependant très sensible à la qualité de la " vision " proposée), mais a par contre suscité l'étonnement des autres dirigeants. Certains se sont interrogés sur son exhaustivité mais sans pour autant être capables de fournir des exemples différents ou des cas

[1] Les observateurs n'ont pas présenté les résultats issus du travail sur les conjectures représentationnelles. Compte-tenu du temps imparti, il paraissait plus important d'obtenir un feedback des dirigeants sur le " cœur " de la représentation. De plus, les résultats des conjectures représentationnelles auraient exigé un temps d'explication plus longs compte-tenu du nombre et de l'hétérogénéité des représentations utilisées. Il s'agit là cependant d'une limite de la négociation opérée avec les acteurs concernés.

qui ne correspondraient pas à une de ces conceptions. Aucun n'a fait part de problèmes de compréhension tant dans les termes utilisés que dans sa structure d'ensemble. Enfin, ils ont estimé que cette représentation pouvait les aider dans leurs activités quotidiennes, tant dans leurs manières de considérer leurs actes que dans leur appréhension du comportement des autres. L'apprentissage de l'adaptation des messages à ses interlocuteurs et de la mise en œuvre d'une interaction véritable avec ceux-ci leur est apparue comme non triviale : certains avaient déjà effectué des stages sur la communication interpersonnelle ou/ et d'entreprise, et ont estimé que cette représentation occupait un espace laissé disponible par les sociétés de formation à la communication. La mise en œuvre de telle formation leur a semblé très intéressante et plus complexe que celle existante. L'existence de théories variées liées à la communication leur est apparue étonnante, car seule une faible partie leur semble être accessible au grand public. Le tableau 4.23. récapitule les remarques faites par chaque dirigeant sur la représentation proposée ainsi que les suites qui ont été données pour la représentation finale.

Dirigeant	Commentaires du dirigeant	Choix final pour la représentation (maintien/retrait motivés)
Mr. SOLO *(conception expressive)*	(1) étonné par manque de systématicité des informations transmises (2) pas d'accord avec le terme d'auditoire trop passif (3) étonné par écoute pas attentive mais reconnaît impatience fréquente lors de l'écoute (4) d'accord avec mode associatif et réactif (5) confirme qu'il ne conçoit pas d'improvisation dans son métier (6) trouve le terme d'agressivité trop fort : directivité éventuellement (7) d'accord avec absence de décalage entre parole et acte (8) pas d'accord avec comportements " compensatoires "	(1) et (8) à mettre sous forme de conjectures à vérifier par la suite (2) juste question du sens attribué par le dirigeant donc maintien dans la représentation (3) maintien (4) maintien (5) maintien (6) compte tenu des observations, maintien (7) maintien
Mr. JAUNE *(conception expressive)*	(1) Accord avec sous-estimation du temps passé à communiquer sur la base des notes de l'observateur (2) Pas sur défensive car il " sait quand quelqu'un ment " (3) pas d'accord avec écoute pas attentive (4) réitère qu'il ne souhaite pas s'adapter à ses interlocuteurs (5) pas d'accord avec attitude réactive (6) étonné de l'emploi du terme " agressivité " (7) d'accord avec conséquences manifestes	(1) maintien (2) ajout de cette précision (de manière indirecte décodage) (3) maintien compte tenu des notes de l'observateur (4) maintien (5) maintien compte-tenu des notes de l'observateur (6) maintien (7) maintien
Mr. VERT *(conception conventionnelle)*	(1) accord avec grande adaptation des messages aux interlocuteurs (2) pas d'accord avec clarté pas nécessaire et secondaire (3) étonné par ambiguïté des messages (4) d'accord avec écoute comme comportement affiché mais à considérer comme confidence à ne pas dévoiler (5) règles lui paraissent évidentes sauf pour intention communicative (6) étonné que l'observateur ait constaté ses gênes vis-à-vis de certains, trouve qu'on y donne trop d'importance (7) étonné par arguments d'autorité qui lui semblent en réalité utilisés marginalement (8) ne croit pas qu'il revienne au dirigeant de débattre car peut être fait à des niveaux inférieurs (9) intéressé par concept de genres et satisfait par évaluation des conséquences	(1) maintien (2) retrait de la représentation (3) maintien car acceptation différente de celle du dirigeant (4) maintien compte tenu de l'anonymat préservée (5) maintien (6) maintien car caractéristique par rapport aux autres dirigeants (7) maintien compte-tenu des notes de l'observateur (8) maintien car cadre avec cette conception (9) maintien

Tableau 4.23: Négociation des éléments de la représentation finale avec les dirigeants.

Dirigeant (suite)	Commentaires du dirigeant	Choix final pour la représentation (maintien/retrait motivés)
Mr. ROUGE (*conception obsessionnelle*)	(1) étonné par le choix de le décrire par un usage de la répétition, lui semble peu justifié (2) d'accord pour exemples mais n'estime pas être " hors propos " (3) aime le terme obsessionnel mais harcèlement semble déplacé (4) d'accord avec le débat (5) terme " opportuniste " trop connoté, à changer (6) étonné des figures de style et procédés pas véritablement conscients (7) pas d'accord avec conséquences manifestes négatives	(1) maintien compte tenu des notes de l'observateur (2) idem (3) idem (4) maintien (5) maintien car ici emploi dans une acceptation différente (6) maintien à partir des notes de l'observateur (7) retrait du lien obsession avec la " survie " de l'organisation par contre maintien du décalage crée par cette conception avec les autres acteurs
Mr. NOIR (*conception obsessionnelle*)	(1) confirme pratique d'un " management de couloir " (2) accord avec la logique de répétition (3) aime être " obsessionnel " (4) apprécie le feed-back sur les questions, va chercher à " s'améliorer " (5) d'accord avec le débat (6) se conçoit en effet comme opportuniste (7) d'accord avec conséquences manifestes positives (8) pas d'accord avec conséquences négatives	(1) maintien (2) maintien (3) maintien (4) maintien (5) maintien (6) maintien (7) maintien (8) retrait du lien obsession avec la " survie " de l'organisation par contre maintien du décalage crée par cette conception avec les autres acteurs
Mr. BLANC (*conception dialectique*)	(1) intéressé par concept de genres organisationnels (2) aime bien concept de paraphrase (3) agréablement étonné de la qualité de restitution de l'observateur et trouve problématique très intéressante (4) trouve que portée symbolique à certainement était sous-estimée ainsi que la " gratuité " des interactions (5) pas d'accord avec conséquences négatives " trop simplificatrice "	(1) maintien (2) maintien (3) maintien (4) maintien tel quel mais accent mis au niveau de l'articulation avec paradigme construction sociale de la réalité (5) retrait du lien avec " survie " de l'organisation mais maintien de l'idée de personnalisation forte et non relayée au sein de l'équipe

Tableau 4.23 : négociation des éléments de la représentation finale avec les dirigeants (suite).

Une présentation synthétique de la représentation " finale " est développée par la suite (Cf. 5.3.6) qui prend en compte les retraits ou ajouts opérés par rapport à la formulation initiale.

Mr. VIOLET a fait l'objet d'une **investigation complémentaire** présentée précédemment (Cf. 3.). Le chercheur, doté de la représentation négociée avec les dirigeants, a

observé pendant cinq jours ce dirigeant, qui se décrivait comme étant en interdépendance principalement de pairs. Ce choix théorique avait pour but de pallier à l'abandon du travail mené auprès de Mr. BLEU. L'enjeu était cependant différent, dans la mesure où il s'agissait ici de s'assurer que la représentation était actionnable. Le dirigeant n'était a priori pas sélectionné sur la base d'une reconnaissance de ses compétences en tant que dirigeant. Le chercheur a pu constater de plus que le dirigeant faisait l'objet de nombreuses critiques quant à ses capacités de dirigeant. Ce cas a donc été traité comme un cas négatif selon Yin (1984), dans la mesure où les actions observées de ce dirigeant ne lui permettait pas d'être reconnu pour ses capacités de dirigeant.

Le chercheur a pu obtenir confirmation que le dirigeant se trouvait bien en contexte de dépendance principalement de pairs [1]: la spécificité de l'organisation impliquait que le dirigeant était élu par des personnes occupant un statut similaire au sein de l'organisation. Il en résulte que plus de 50% des interlocuteurs disposent du même statut que le dirigeant, sans occuper la même position hiérarchique. Cette spécificité rend la tâche du dirigeant plus difficile dans la mesure où la durée de ses fonctions est limitée, et qu'il doit agir sur des acteurs qui disposent du même statut que lui. La catégorisation du dirigeant à partir des deux catégories retenues par le travail inductif a pu être établie très rapidement : **la grande adaptation de ses messages à ses interlocuteurs, ainsi que le faible degré d'interactivité observées le classait comme un dirigeant ayant une conception conventionnelle de la communication**. Un examen plus poussé des autres caractéristiques retenues a mis en évidence la pertinence de cette catégorisation (Cf. tableau 4.24.) ; seules deux caractéristiques différent légèrement de la représentation proposée : **la place de la répétition et la qualité de la représentation de l'audience**. L'usage de répétitions est apparue à plusieurs reprises mais dans des contextes très précis. Sur les cinq jours d'observation, le dirigeant a été amené à faire quatre allocutions et six paroles d'assemblée. Le dirigeant a d'ailleurs estimé que cette fréquence était plus élevée que d'ordinaire dans son agenda, mais était liée à la période durant laquelle s'est déroulée

[1] Presque 80 % du temps de Mr. VIOLET était passé en interactions verbales (Mr. VERT 70%), et comme Mr. VERT, en début de semaine 90% des réunions de la semaine sont déjà programmées.

l'observation, qui correspond à une étape importante (récurrente) dans la vie de l'organisation. Le dirigeant lors de ces formes discursives a plusieurs fois répété certains " morceaux de discours " auprès de publics variés (utilisation de leitmotivs et de répétitions). Cette importance semble plus proche des pratiques observées avec une conception obsessionnelle de la communication. Compte tenu de la spécificité de la période d'observation, cette différence n'est pas apparue remettre en question la représentation finale.

Caractéristiques	Conception conventionnelle	Pratiques discursives et Conception de Mr. VIOLET
Adaptation des messages	Elevée	*Elevée*
Degré d'interactivité	*Faible*	*Faible*
Langage comme levier d'action	Oui Attribut du pouvoir	Idem
Mode de production des messages	Respecter des règles	Idem
Place de l'écoute	*Importante* Mais pour respecter l'autre	Idem
Place de la répétition	*Importante* Mais formes particulières	Presque proche de la conception Obsessionnelle avec certains mais en général idem
Place de la paraphrase	*Importante* Mais formes particulières	Idem
Qualité de la représentation de l'audience	*Elaborée* Liée aux caractéristiques observables	Idem (pour certains, en cours d'élaboration)
Place des questions	*Faible* Ouvertes	Idem
Degré d'opportunisme	*Faible* Structure imposée	Idem
Degré d'improvisation	*Faible* Car mal gérée	*Idem* *(souvent très mal gérée)*
Degré d'élaboration du message	*Moyen* Structure simple Contenu complexe	Idem
Capacité à débattre	*Faible* Utilisation d'arguments d'autorité	Idem
Correspondance avec les genres organisationnels	*Forte* Reproduction des genres	Idem

Tableau 4.24.: Correspondance de la conception de Mr. VIOLET avec celle conventionnelle.

La qualité de la représentation de son audience est apparue inférieure à celle attendue (représentation élaborée), dans la mesure où à plusieurs reprises, le dirigeant a fait preuve d'un manque de connaissance de ses interlocuteurs. Il n'a cependant pas produit de "*messages hors propos*", mais malgré son attention portée aux signes observables de ses interlocuteurs, il s'est montré fort hésitant sur la conduite à tenir à leur égard. Il a exprimé

d'ailleurs son souhait de les rencontrer par la suite pour " *approfondir ses connaissances sur les sujets traités* ". Cette caractéristique semble toutefois liée à la nouveauté que représentait pour lui ces interlocuteurs (liés au renouvellement de certains postes au sein de l'organisation). Car pour les autres interlocuteurs, le dirigeant disposait d'une représentation élaborée sur chacun d'eux. Ce point ne semble donc pas remettre en cause la caractéristique proposée mais la complète dans une faible mesure : elle semble finalement plus attirer l'attention sur le fait que les interlocuteurs étant changeants, le dirigeant est toujours contraint de développer une représentation de son audience. Les autres caractéristiques sont similaires à celle observée à partir des pratiques discursives de Mr. VERT.

Grâce à la méthode du rappel stimulé, il a été possible de confirmer les hypothèses relatives à la conception de la communication de ce dirigeant. Le langage est considéré comme LE mode d'action par excellence du management des hommes au sein de l'organisation. Mr. VIOLET estime avoir mis du temps lors de son entrée en fonction à mesurer le pouvoir que pouvait conférer le « *droit de parole* »; il essaie dans la mesure de ses moyens d'en faire un usage à bon escient. Cet usage correct est assimilé à une exercice qui consiste à respecter des règles qui apparaissent au dirigeant comme objectives: ses messages s'attachent donc toujours à s'adapter aux contraintes de la situation communicative. Mr. VIOLET s'est avéré être extrêmement soucieux de porter les règles et procédures organisationnelles dans ses paroles: les arguments utilisés sont souvent d'autorité, et à plusieurs reprises, le dirigeant s'est référé à des règles pour éviter certaines questions ou pour éviter d'avoir à se justifier sur certaines de ses actions. La communication verbale lui semble aussi remplir une fonction de socialisation indispensable au bon fonctionnement d'une organisation: la participation du dirigeant aux réunions est ainsi hautement valorisée pour la socialité qu'elle met en oeuvre. Le dirigeant n'est parfois intervenu que fort concisément dans certaines réunions sous le prétexte que son rôle se limitait à participer et à écouter, ou que sa place lui imposait juste de donner la « *parole de clôture* » .

Mr. VIOLET n'a jamais été agressif verbalement, mais s'est trouvé plusieurs fois décontenancé par des paroles qui ne se « *conformaient* » pas aux règles en vigueur (interpellation sur un sujet autre que l'ordre du jour de la réunion, insinuation à l'égard d'un mené par le dirigeant avec son supérieur hiérarchique et avec ses pairs, demande d'information sur l'état d'avancement de projets en retard, etc.). Ses épisodes l'ont d'autant plus décontenancé que à l'instar de Mr. VERT, le dirigeant consacre un temps important à la préparation des réunions avec d'autres acteurs. Cette préparation conduit à structurer fortement les interactions, durant lesquelles Mr. VIOLET évite les altercations et fait preuve d'une faible interactivité avec ses interlocuteurs. Il reconnaît « *être content* » lorsqu'une réunion s'est bien passée, c'est-à-dire lorsque l'objet et les règles de la réunion ont bien été respectés. Comme Mr. VERT, il a « avoué » ne pas toujours écouté les paroles tenues mais cette position de retrait ne pouvait pas être réellement perceptible pour ses interlocuteurs; en effet, il lui semble important de signaler aux autres qu'il entend tenir compte de leurs paroles.

Les **conséquences manifestes positives** des pratiques discursives sont comme pour Mr. VERT, qu'elles conduisent à pousser les autres acteurs à préparer soigneusement leur argumentaire et à essayer d'exploiter au mieux le temps de parole qu'il leur est accordé; la qualité des contacts entretenues avec ses interlocuteurs semble de même pouvoir être mis au crédit de ces pratiques qui accorde une grande place à l'écoute et au respect des interlocuteurs. Les **conséquences manifestes négatives** semblent toutefois résulter principalement d'un décalage entre les attentes de ses interlocuteurs et le degré d'interactivité de ses pratiques discursives (et plus fondamentalement de la conception de la communication de Mr. VIOLET). Compte-tenu de leur statut équivalent, les interlocuteurs les plus fréquents du dirigeant attendent de sa part une implication plus grande dans le débat et dans l'argumentation de ses actions et de ses positions. Ils sont conduits à penser que le dirigeant n'est pas à même par la suite de relayer leurs propositions auprès de son supérieur hiérarchique, dans la mesure où à leur égard, il évite les *dialogues* ainsi que les *débats*. Ce décalage nous semble être cependant plus profond, dans la mesure où le faible degré d'interactivité mis en pratique par ce dirigeant, résulte de sa conception conventionnelle de la communication, qui inclut un ensemble de

croyances relatives aux possibilités de la communication. Ce décalage se traduit par une faible reconnaissance des compétences de ce dirigeant, qui pourtant dispose de nombreuses compétences couramment attribuées aux dirigeants (bonne connaissance des dossiers, de l'environnement et des caractéristiques de son organisation; aptitude à la prise de décision; aptitude relationnelle dans la mesure où les interactions sont souvent perçues comme gratifiantes, etc.). Ce diagnostic n'aurait cependant pas pu être opéré sur la base des représentations existantes du métier de dirigeant, ce qui nous semble bien augurer de la *fertilité* de la représentation. Il semble nécessaire à ce poste à dépendance principalement de pairs, dans cette organisation, de placer un dirigeant ayant soit une conception obsessionnelle, soit une conception dialectique de la communication.

L'analyse du cas de Mr. VIOLET nous semble **avoir deux implications majeures vis-à-vis de la représentation proposée**. La première est qu'elle confirme le fait qu'il n'existerait que quatre conceptions de la communication se traduisant par un ensemble fini de pratiques discursives. Cependant, des variations mineures sont susceptibles d'être observables chez un dirigeant, par rapport aux caractéristiques présentées pour les cas étudiés dans cette investigation (par exemple pour Mr. VIOLET, des variations au niveau de la place de la répétition et du degré d'élaboration de son audience). Il n'est cependant pas possible actuellement de certifier avec certitude qu'il n'existe pas d'autre(s) conception(s) de la communication; seules des investigations complémentaires menées sur tous les dirigeants pourraient permettre de l'affirmer avec certitude; cet objectif n'est toutefois pas déterminant par rapport à l'optique de notre investigation (Cf. 1.1). La seconde implication est que la **reconnaissance de la compétence en tant que dirigeant, semble tenir à une adéquation entre la conception de la communication et les pratiques discursives qui en découlent du dirigeant, et la nature de l'interdépendance de son poste**. Cette proposition est plus précise que les formulations existantes dans la littérature; d'une part, il s'agit d'une reconnaissance de la compétence effectuée par les supérieurs hiérarchiques et éventuellement les directeurs de ressources humaines; dans le cas de Mr. VIOLET, l'ensemble est plus large (pairs, subordonnés, etc...); d'autre part, elle prend en compte deux facteurs: la conception de la

communication (et les pratiques discursives afférentes) et la nature du poste (en terme d'interdépendance). Il semble ainsi possible d'avancer les **quatre propositions** suivantes:

(1) Les postes à dépendance principalement de subordonnés ou à faible interdépendance imposent le moins de contraintes quant à la conception de la communication de la part du dirigeant; toutes les conceptions sont susceptibles d'être tenues dans ces contextes (seules cependant les conceptions expressives et conventionnelles ont été observées); cependant, la reconnaissance de la compétence du dirigeant est susceptible d'être opérée principalement sur d'autres critères (la maîtrise d'autres leviers d'action). Il n'est donc pas nécessaire de problématiser le langage ou d'avoir une conception complexe de la communication pour « réussir » dans ce type de poste;

(2) Les postes à dépendance multidirectionnelle imposent le plus de contraintes quant à la conception de la communication de la part du dirigeant. Celle-ci doit notamment se fonder sur des pratiques fortement interactives avec les divers interlocuteurs: les dirigeants ayant des conceptions obsessionnelles ou dialectiques de la communication sont plus « performants » dans ce type de poste. Les dirigeants doivent problématiser le langage pour réussir dans ces contextes.

(3) Les postes à dépendance principalement de pairs imposent des contraintes quant à la conception de la communication des dirigeants. Ainsi si une conception obsessionnelle semble convenir, une conception conventionnelle de la communication conduit à une évaluation négative de la performance du dirigeant. Les dirigeants dans ce type de poste doivent nécessairement problématisé le langage; une conception dialectique semble possible dans ce type de contexte.

(4) Les P.D.G. forment une espèce particulière où ils sont susceptibles de définir leur poste soit comme à dépendance de subordonnés ou à dépendance multidirectionnelle. Certaines organisations requièrent certainement à leur tête des dirigeants essentiellement

tourné vers leur fonctionnement quotidien: dans ce cas, leur compétence n'est pas susceptible d'être évaluées à l'aune de leurs pratiques discursives (comme pour la proposition 1). La plupart des organisations ont certainement plus besoin de P.D.G. tournés vers l'extérieur, c'est-à-dire à dépendance multidirectionnelle. Or, ces postes imposent une contrainte forte sur la conception de la communication détenue (obsessionnelle ou dialectique). Selon le comportement stratégique de l'entreprise, la conception obsessionnelle ou celle dialectique sont susceptibles de s'avérer plus pertinent: la conception obsessionnelle semble ainsi plus adaptée aux organisations essayant de se concentrer sur certaines actions précises ou en recherche de cohérence forte (développement spécifique, domination par les coûts ou recherche de différenciation, recentrage sur un métier, etc..) , celle dialectique aux organisations cherchant à définir de nouvelles modalités de leur insertion dans un environnement, ou à élaborer et expérimenter de nouvelles modalités de travail (reconfiguration, changement d'identité, expérimentation de nouveaux marchés ou métiers, etc.).

4.3.6. Présentation synthétique de la représentation finale.

Les résultats de cette investigation sont que les dirigeants disposent de conceptions différentes de la communication qui se traduisent par des pratiques discursives différentes. Ces conceptions nous apparaissent constituer le déterminant le plus important de leurs pratiques discursives; les *genres communicatifs* organisationnels ne contraignent finalement que certains dirigeants (ayant une conception conventionnelle), les autres les détournent, les dépassent ou les évitent. Le dispositif mis en oeuvre ne permet pas de cerner avec précision si ces conceptions relèvent de traits de personnalité ou de savoirs détenues par les dirigeants; ils disposent de toute façon de savoirs déclaratifs liés à leurs pratiques de communication mis en évidence par la méthode du rappel stimulé. La régularité des pratiques discursives observées plaide plutôt en faveur d'un raisonnement sur la base de style (Cf. 1.5.2): les dirigeants ont des styles marqués et différents dans leurs pratiques discursives.

Quatre conceptions ont été mises en évidence: il s'agit des conceptions expressive, conventionnelle, obsessionnelle et dialectique de la communication et des possibilités du langage dans l'exercice du métier de dirigeant. Deux catégories permettent le plus facilement de les distinguer: il s'agit d'une part du degré d'adaptation des messages produits par le dirigeant à ses interlocuteurs, d'autre part, du degré d'interactivité du dirigeant avec ses interlocuteurs. D'autres catégories permettent de distinguer ces quatre conceptions: le tableau 4.25. récapitule leurs caractéristiques respectives:

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

Tableau 4.25.: Conception de la communication et pratiques discursives des dirigeants.

Il est possible d'être reconnu pour ses compétences de dirigeant avec chacune de ces conceptions et de ces pratiques discursives. Cependant, la distribution de ces conceptions selon la nature des postes n'est pas aléatoire. La conception la plus complexe (dialectique) est détenue par un dirigeant qui est en interdépendance multidirectionnelle dans ses activités. A l'inverse, la conception la plus simple (expressive) est mise en oeuvre dans les contextes de faible interdépendance ou de dépendance principalement de subordonnés. Il existe donc un lien entre la nature du poste de direction et la conception détenue par le dirigeant. L'analyse du cas négatif, lors de l'investigation complémentaire, permet d'éclaircir certains éléments. Le plus important est que la détention d'une conception de la communication peut conduire à être évalué négativement. Dans le cas étudié, une conception conventionnelle de la communication s'avérait ne pas répondre aux exigences imposées à un poste à dépendance principalement de pairs. Cette analyse débouche sur quatre propositions susceptibles de mettre en évidence les liens entre la conception de la communication détenue, le type de poste selon l'intensité et la nature de l'interdépendance, et l'appréciation de la performance du dirigeant. Ces propositions sont reprises dans le tableau 4.26.:

Types de poste de direction	Conception expressive	Conception conventionnelle	Conception obsessionnelle	Conception dialectique
Poste à faible dépendance ou à dépendance principalement de subordonnés	Possible (à importance secondaire pour la performance du dirigeant)	Possible (à importance secondaire pour la performance du dirigeant)	Possible (à importance secondaire pour la performance du dirigeant)	Possible (à importance secondaire pour la performance du dirigeant)
Poste à dépendance de pairs	à éviter (mauvaise performance)	à éviter (mauvaise performance)	Recommandée	Recommandée
Poste à dépendance multidirectionnelle	à éviter (mauvaise performance)	à éviter (mauvaise performance)	Recommandée	Très recommandée
Postes de P.D.G.	Possible si dépendance de subordonnés	Possible si dépendance de subordonné	Recommandée si recherche de cohérence ou de focalisation stratégique	Recommandée si recherche d'adaptation ou de mise en scène stratégique

Tableau 4.26.: Synthèse des liens proposés entre conception détenue par le dirigeant, types de poste et performance du dirigeant.

Il semble possible **d'argumenter en faveur d'une typologie des pratiques discursives des dirigeants** pour les raisons suivantes (en suivant les recommandations de Doty et Glick, 1994: 246-47):

(1) L'assertion théorique principale établit un lien entre les pratiques discursives des dirigeants et la reconnaissance par les autres acteurs de leur performance à leur poste : les pratiques discursives ont un impact important sur leur performance. Il existe cependant plusieurs moyens de parvenir à une performance élevée *(« être reconnu pour ses compétences en tant que dirigeant »)*;

(2) Quatre « idéaux-types » sont identifiés: il s'agit des conceptions de la communication et des pratiques discursives afférentes (expressive, conventionnelle, obsessionnelle et dialectique). Chaque idéal-type est constitué d'un ensemble d'attributs qui agissent en synergie (les causalités entre attributs ne sont pas cernés car très complexes; les relations entre les construits ne sont pas linéaires). Des variations peuvent exister entre les cas observés et ces idéaux-types (cas de Mr. VIOLET).

(3) La typologie des pratiques discursives présentées fournit une description complète de chaque conception (idéal-type) à partir d'un même ensemble de catégories (12 catégories ont été distinguées: *degré d'adaptation des messages aux interlocuteurs, degré d'interactivité, place de l'écoute, place de la répétition, place de la paraphrase, qualité de la représentation de l'audience, place des questions, degré d'opportunisme, degré d'improvisation, degré d'élaboration du message, capacité à débattre et degré de correspondance avec les genres organisationnels*).

(4) L'importance théorique de chacune de ces catégories doit être précisée pour que la typologie élaborée puisse être testée. Sur la base des observations effectuées, le tableau 4.27. distingue l'importance théorique de chaque catégorie pour chaque conception de la communication:

Importance théorique	Conception expressive	Conception conventionnelle	Conception obsessionnelle	Conception dialectique
Forte	1. degré d'improvisation	*1. adaptation des messages* 2. place de l'écoute 3. place de la répétition 4. place de la paraphrase 5. qualité de la représentation de l'audience 6. degré de correspondance avec les genres	1. degré d'interactivité 2. place de la répétition 3. place des questions 4. degré d'opportunisme 5. degré d'improvisation 6. capacité à débattre	1. adaptation des messages 2. degré d'interactivité 3. place de l'écoute 4. place de la paraphrase 5. qualité de la représentation de l'audience 6. place des questions 7. capacité à débattre
Secondaire	2. degré d'opportunisme	7. degré d'élaboration du message	7. place de l'écoute 8. degré d'élaboration du message 9. correspondance avec les genres	8. place de la répétition 9. degré d'opportunisme 10. degré d'improvisation 11. degré d'élaboration du message 12. correspondance avec les genres
Faible	3. les autres catégories	8. degré d'interactivité 9. place des questions 10. degré d'opportunisme 11. degré d'improvisation 12. capacité à débattre	10. place de la paraphrase 11. qualité de la représentation de l'audience 12. adaptation des messages	

Tableau 4.27.: Importance théorique des catégories pour chaque idéal-type.

Doty et Glick (1994) estiment que les chercheurs ne doivent pas tenter de classifier les cas rencontrés sur la base d'une typologie, dans la mesure où celle-ci n'a pas pour objectif de classifier. Un test de la typologie proposée ne pourra de même se faire qu'en ne prenant en compte un échantillon comprenant des exemples de chaque conception. Ce test pourrait être entrepris dans le cadre d'une autre épistémologie. L'élaboration d'une typologie « suffit » en effet dans le cadre d'une épistémologie constructiviste dans la mesure où elle constitue une connaissance « actionnable » pour les acteurs (Cf. 5.2).

Enfin, le tableau 4.28. essaie d'apprécier les forces et les faiblesses de la représentation élaborée lors de cette investigation, relative aux pratiques discursives des dirigeants.

Forces	Faiblesses
Véritable construction de la représentation débattue à des niveaux différents d'intersubjectivité - observation structurée et travail inductif - construction par un travail d'équipe - plusieurs niveaux d'intersubjectivité (observateurs, chercheur, directeur de thèse).	Construction relativement simple: - l'équipe n'était pas composée uniquement de chercheurs (même si leur niveau était élevé) - les processus de construction auraient pu être plus variés - les processus de construction auraient pu associer d'autres acteurs (académiques ou professionnels)
Respect des caractéristiques essentielles d'une représentation (Cf. 1.1): - *consistante* (cohérence interne forte) - *fertile* (dirigeants observés se sont retrouvés dans la représentation) - *possibilité de la prendre en défaut* (à cause du niveau individuel adopté, il est très facile de la mettre à l'épreuve) - *simplicité* (simplification obtenue autour de deux catégories, quatre conceptions et quatre profils de postes de direction) - *séduisante* (?) - *compatible* (permet de relire les représentations existantes Cf. Chapitre 5).	Certaines caractéristiques ne sont pas encore réellement obtenues: - sa fertilité réelle se révélera par l'usage qu'en feront les dirigeants et les autres chercheurs - on peut reprocher sa trop grande simplicité compte tenu de la complexité des êtres humains - les dirigeants et les autres chercheurs ne la considéreront pas forcément comme esthétique.
Confiance à accorder à la représentation importante: - fruit d'une interaction longue avec les dirigeants (7 semaines) - négociation entre observateurs et chercheur - négociation avec les dirigeants de la représentation finale - analyse d'un cas négatif pour éprouver la représentation	Eléments diminuant la confiance à accorder - latitude laissée aux dirigeants quant aux modalités concrètes (et abandon d'un observateur au cours de l'investigation) - contraintes de temps (suite à négociation institutionnelle) a peut-être inconsciemment poussé à faire émerger « prématurément » la représentation

Tableau 4.28.: Synthèse des forces et des faiblesses de la représentation finale.

Synthèse Chapitre 4:
La représentation des pratiques discursives des dirigeants.

La représentation des pratiques discursives des dirigeants qui émerge de la représentation in situ présente trois grandes caractéristiques:

(1) Elle ne peut être résumée par une seule des conjectures représentationnelles utilisées. Malgré leur hétérogénéité, les limites de ces conjectures sont vite apparues lors de l'investigation in situ. Elles ont cependant permis d'éclairer plusieurs aspects de ces pratiques et ont eu valeur heuristique pour la démarche d'élaboration in situ;

(2) Deux catégories permettent de décrire les pratiques discursives des dirigeants: le degré d'adaptation des messages et le degré d'interactivité avec l'interlocuteur. Il est possible de différencier clairement les comportements observables des dirigeants selon ces deux catégories, dans la mesure où leurs pratiques présentent à leur niveau une grande régularité.

(3) Les dirigeants disposent de conceptions relatives à la communication et au langage différentes les unes des autres. Ces conceptions constituent le déterminant individuel le plus important de leurs pratiques discursives. Quatre conceptions ont été mises en évidence ainsi que leurs croyances concomitantes: les conceptions expressive, conventionnelle, obsessionnelle et dialectique. Ces conceptions assignent une fonctionnalité différenciée au langage comme mode d'action pour le dirigeant, et leurs manifestations sous forme de pratiques discursives peuvent être décrites par le croisement des deux catégories précédentes.

Il est possible d'être reconnu pour ses compétences de dirigeant avec chacune de ces conceptions. Cependant, la distribution de ces conceptions selon la nature des postes de direction n'est pas aléatoire. La conception la plus complexe (dialectique) est détenue par un dirigeant qui est en interdépendance multidirectionnelle dans ses activités. A l'inverse, la conception la plus simple (expressive) est mise en oeuvre dans des contextes de faible interdépendance ou de dépendance principalement de subordonnés. Les différentiels de performance peuvent tenir à une mauvaise correspondance entre la conception du langage du dirigeant et les exigences en terme d'interdépendance requises par son poste. Ces résultats résultent d'une négociation avec les acteurs concernés, ainsi que de l'intégration de l'analyse d'un cas négatif. Ils répondent aux exigences requises pour les représentations constructivistes.

CHAPITRE 5: L'INSCRIPTION DES PRATIQUES DISCURSIVES DANS LES REPRESENTATIONS EXISTANTES.

Les développements suivants visent à montrer les points d'articulation entre la représentation finale des pratiques discursives des dirigeants et les représentations existantes dans la littérature. Un mode d'emploi de la représentation à l'intention des dirigeants est ensuite fournie. Enfin, la dernière partie tente de consigner les réflexions sur les processus de construction émergeant à l'issue de cette investigation. Ces réflexions s'adressent plus particulièrement aux chercheurs constructivistes.

5.1. L'ARTICULATION DES PRATIQUES DISCURSIVES AVEC LES REPRESENTATIONS EXISTANTES

Il est possible de réexaminer la littérature utilisée dans les différentes étapes de l'investigation à la lueur de la représentation pour en montrer les points d'articulation. Dans la mesure où la première partie s'attachait à mettre en évidence les zones d'ombre dans les représentations existantes (Chapitre 1), il apparaît nécessaire de situer les apports de la représentation finale. Il semble tout d'abord possible de lever certaines zones d'ombre relatives au métier de dirigeant (Cf. 1.4; traité en 5.1.1). Les apports de la représentation aux paradigmes de la construction sociale de la réalité organisationnelle (Cf. 1.2) et du pouvoir organisationnel (Cf. 1.3.) seront traités simultanément (Cf. 5.1.2).

5.1.1. Les pratiques discursives et le métier de dirigeant

La littérature sur les activités quotidiennes des dirigeants tend à reposer sur une conception du langage comme un système de traitement d'information (Cf. 1.4.1). Le principal apport de la représentation finale des pratiques discursives des dirigeants consiste à remettre en cause cette conception, en mettant en évidence des différences individuelles dans le rapport des dirigeants au langage. La relecture des principaux travaux portant sur le métier de dirigeant permet toutefois de

proposer des liens entre certains travaux et les conceptions de la communication mises en évidence dans cette investigation. Cette articulation requiert cependant un travail d'inférence de notre part dans la mesure où les auteurs concernés n'envisagent qu'un rapport unique au langage pour les dirigeants qu'ils étudient, et que de plus, ils ne fournissent pas de données susceptibles de comparer les pratiques discursives de leurs dirigeants avec celles observées dans cette investigation.

Il semble possible d'établir **un lien entre les conceptions de Stewart (1967), Mintzberg (1973) et Martinko et Gardner (1990) du métier de dirigeant et la conception expressive de la communication**. Les dirigeants qui en disposent n'accordent en effet pas grande importance au langage, et lui privilégient au contraire d'autres leviers d'action. Cette conception s'apparente dans une certaine mesure à une conception de la communication comme un mode de transmission des informations. Cette correspondance pourrait permettre de comprendre pourquoi ces auteurs n'ont pas fait attention au langage ou aux problèmes liés à la communication, et de plus, aient été sensibles à la réactivité, la fragmentation et l'aspect décisionnel des activités quotidiennes des dirigeants. Pourtant aucuns d'eux ne font état d'agressivité verbale de la part des dirigeants observés, ni d'altercation ou d'incitations explicites pour reprendre certaines caractéristiques propres à cette conception expressive de la communication.

De plus, leurs données ne permettent pas de cerner le type de poste qu'occupent les dirigeants observés; or, dans la mesure où Mintzberg (1973) propose que l'exercice des rôles qu'il décrit conduit à une performance en tant que dirigeant, selon notre représentation, seuls les dirigeants ayant une conception expressive occupant des postes à dépendance principalement de subordonnés peuvent espérer atteindre une performance satisfaisante (Cf. 4.3.5). Si les cinq dirigeants (P.D.G.) qu'il a étudié s'avéraient être en effet sur ce type de poste, alors l'articulation entre ces représentations pourrait s'avérer satisfaisante. L'articulation avec les représentations de Stewart (1967) et Martinko et Gardner (1990) est plus complexe. Stewart distingue en effet par la suite les postes de direction selon une typologie qui a aussi servi de base à la construction de la représentation des pratiques discursives. Or, cet auteur ne souligne jamais que le langage peut constituer selon les postes un levier d'action plus ou moins important. Inversement, l'objectif de

Stewart n'est pas d'identifier les caractéristiques des dirigeants performants, mais les différents types de postes de direction existant au sein des organisations. Il est dès lors peut être possible d'articuler les deux représentations, la représentation des pratiques discursives venant compléter la typologie de Stewart en fournissant des clés pour comprendre les différences de performance entre dirigeants occupant un même type de poste, ou entre dirigeants occupant des postes différents. De même, Martinko et Gardner (1990) s'attachent à mettre en évidence les raisons des différentiels de performance entre dirigeants. Leur mesure de la performance est différente de celle utilisée ici, puisqu'elle se base sur des indicateurs "objectifs" de rémunérations, de progression hiérarchique, etc... Les auteurs ne distinguent toutefois pas de types de postes en fonction de la nature et du degré d'interdépendance. Ils ne conçoivent pas de plus de rapports différents de leurs dirigeants au langage. La seule possibilité d'articulation entre les deux représentations est donc que leurs dirigeants disposaient tous d'une conception expressive de la communication, et que les plus performants se trouvaient sur des postes à dépendance principalement de subordonnés, les moins performants sur des postes à dépendance principalement de pairs ou à dépendance multidirectionnelle.

Trois auteurs semblent avoir observé des dirigeants ayant une conception conventionnelle de la communication: Sayles (1964), Gronn (1983) et Hannaway (1989). Ces auteurs ne conçoivent cependant qu'un rapport unique des dirigeants au langage. Ils présentent en commun un intérêt pour l'explicitation des stratégies visant à gérer sa réputation en tant que dirigeant par un ensemble de stratégies plus ou moins directes. Les auteurs insistent sur plusieurs points qui font partie des éléments clés de la conception conventionnelle: l'utilisation fréquente de mise en valeur et de management des impressions (Sayles, 1964), les efforts opérés pour maintenir sa légitimité (Gronn, 1983) qui ont été souligné ici au travers d'un emploi régulier d'arguments d'autorité (Cf. 4.1.3), enfin, la valorisation élevée de la participation aux réunions programmées (Hannaway, 1989). Sayles (1964) et Hannaway (1989) signalent par moment que leurs dirigeants sont capables de s'adapter à leurs interlocuteurs. Ils ne parlent toutefois pas de degré d'interactivité faible avec leurs interlocuteurs. Les auteurs ne donnent pas de détail sur les types de poste occupés par leurs dirigeants, mais ont en commun d'avoir étudiés plusieurs personnes issues d'une même

organisation. Les représentations sont articulables si ces postes sont à dépendance principalement de subordonnés. Dans la mesure où ces auteurs ne font pas référence à l'évaluation de la performance de leurs dirigeants, la nature des postes peut toutefois être plus variée, sans que cela ne remette en cause l'articulation des représentations.

Au moins **trois auteurs semblent avoir observé des dirigeants ayant une conception obsessionnelle de la communication**: il s'agit de Kotter (1982), Gabarro (1987) et Noel (1989). Le lien avec la représentation de Noel est le plus direct puisque celui-ci s'attache à mettre en évidence les processus qui permettent aux obsessions des dirigeants d'être formulés au sein de la stratégie. L'auteur ne s'attache toutefois pas à cerner les pratiques discursives de ces dirigeants qui semblent occuper des postes à dépendance de subordonnés (pour deux d'entre eux) et à dépendance multidirectionnelle (pour un dirigeant). L'articulation entre les deux représentations semble cohérente, dans la mesure où la performance des dirigeants de Noel semble satisfaisante, et que la détention d'une conception obsessionnelle de la communication sur ces deux types de poste peut mener en effet à être reconnu pour ses compétences de dirigeant selon notre représentation. Cette dernière permet finalement de fournir plus de détails quant aux processus à l'oeuvre pour transformer les obsessions en stratégies. Les conceptions de Kotter (1982) et de Gabarro (1987) reposent toutes les deux sur un même rapport du dirigeant au langage. Ils insistent sur le fait que les dirigeants saisissent toutes les opportunités qui se présentent à eux pour faire passer leur agenda décisionnel. Les pratiques de ces dirigeants semblent recouvrir des formes proches de l'entretien dirigé et de la négociation; ils n'évoquent toutefois pas d'altercations entre les dirigeants et leurs interlocuteurs.

Les dirigeants de Kotter (1982) sont visiblement sur des postes à dépendance multidirectionnelle (P.D.G.), alors que le type de poste des dirigeants de Gabarro (1987) est plus ambigu. Or, selon la représentation finale, sur ce type de poste (à dépendance multidirectionnelle), la détention d'une conception obsessionnelle peut être un atout pour une organisation recherchant une cohérence ou une focalisation stratégique. A l'inverse, une conception dialectique de la communication est préférable chez un dirigeant devant effectuer une adaptation de l'organisation à

son environnement. Les données fournies par Kotter ne permettent pas d'affirmer avec certitude que les entreprises étudiées se trouvent bien dans une phase de recherche de cohérence ou de focalisation stratégique. Une articulation semble toutefois possible avec cette représentation. Les cas étudiés par Gabarro (1987) sont plus clairs dans la mesure où ses investigations portent sur des entrées en fonction de dirigeant qui axent principalement leurs efforts autour de l'alignement de l'organisation sur leurs préoccupations stratégiques. L'articulation se prête donc bien avec la représentation de Gabarro.

Enfin, plusieurs auteurs ont proposé **des représentations du métier de dirigeant proche de la conception dialectique de la communication**: Pondy (1978), Weick (1980), Pfeffer (1981) et Bass (1985). Ces auteurs se distinguent des travaux précédents dans la mesure où leurs propositions sont le plus souvent théoriques et portent plus spécifiquement sur les leaders. La représentation finale apporte donc de nombreux éléments à l'appui de certaines propositions, mais aussi permet de mettre réellement en évidence les caractéristiques discursives impliquées dans ces représentations du travail du leader. Il semble toutefois difficile d'inférer un lien solide entre la détention d'une conception dialectique de la communication et la reconnaissance d'une personne en tant que leader. Plusieurs éléments entrant en jeu dans cette conception sont cependant susceptibles de fournir un éclairage nouveau sur les processus de leadership: ces processus intègrent ainsi des conversations mais aussi des dialogues; les arguments déployés par ce type de dirigeant tendent à être des arguments fondés sur la causalité, les désirs du dirigeant et des analogies. Ces éléments diffèrent sensiblement des représentations existantes uniquement axées sur les discours publics des dirigeants; les représentations dans ce cadre insistent sur la prédominance de figures de style, ainsi que sur l'utilisation de métaphores (Clancy, 1987). La représentation finale tend plutôt à montrer que ces pratiques sont marginales dans les actions des dirigeants ayant une conception dialectique de la communication. Dans la mesure où ils accordent beaucoup d'importance à l'adaptation de leurs messages à leurs interlocuteurs, il reste toutefois possible que le degré d'élaboration de leur message soit particulièrement élevé lors de ce genre de prestations publiques.

Il est de plus possible d'y adjoindre une articulation avec deux autres représentations existantes. La première propose de **concevoir le dirigeant comme un négociateur** (Lax et Sebenius, 1986; Fischer et Ury, 1989). Les résultats issus de la mobilisation des conjectures représentationnelles fondées sur les formes discursives suggèrent toutefois que les dirigeants n'effectuent quotidiennement des négociations que fort variablement. **Les dirigeants ayant une conception obsessionnelle de la communication sont ceux qui recourent le plus à ce mode d'interaction**; ces dirigeants se représentent d'ailleurs souvent les interactions comme des "batailles" ou des "combats" à mener. Il convient toutefois de signaler que le dirigeant ayant une conception dialectique de la communication était aussi amené à négocier avec des acteurs externes seuls ou en compagnie de son P.D.G. Contrairement aux propositions de ces auteurs toutefois, la représentation finale montre qu'il est possible d'être reconnu pour ses compétences de dirigeant, tout en ayant d'autres conceptions de la communication, ou tout en mettant en oeuvre des pratiques discursives ne recourant guère à la négociation. Il reste cependant probable que les postes étudiés par Lax et Sebenius (1986) étaient principalement à dominante de pairs ou à dépendance multidirectionnelle, ce qui pourrait permettre de comprendre leurs propositions.

La dernière articulation possible semble porter sur les **représentations des aspects développementaux des postes de direction**. Les représentations dans ce domaine tendent à associer des progressions importantes dans certaines situations, dont une des plus importantes est le passage à un mode non hiérarchique de relations dans ses activités: la nécessité de travailler avec des pairs ou des acteurs extérieurs sur lesquels les dirigeants n'ont pas de pouvoir hiérarchique est souvent vécue comme une source d'apprentissage et d'évolution très importante pour les dirigeants (McCauley et al, 1994). Cette représentation semble correspondre au clivage très net établi entre les postes à faible dépendance et à dépendance principalement de subordonnés d'une part, et d'autre part les postes à dépendance de pairs et à dépendance multidirectionnelle. La représentation finale permet d'éclairer un aspect important du développement à opérer par les dirigeants au niveau de la conception de la communication qu'ils détiennent et de leurs pratiques discursives. La grande régularité des pratiques discursives observées semble permettre de comprendre les difficultés rencontrées par les dirigeants pour en changer : le développement du dirigeant passerait alors en

fait par une prise de conscience de la place du langage comme levier d'action et par un changement de conception et de pratiques discursives.

Le tableau 5.1. récapitule les articulations possibles de des représentations existantes du métier de dirigeant avec la représentation des pratiques discursives des dirigeants.

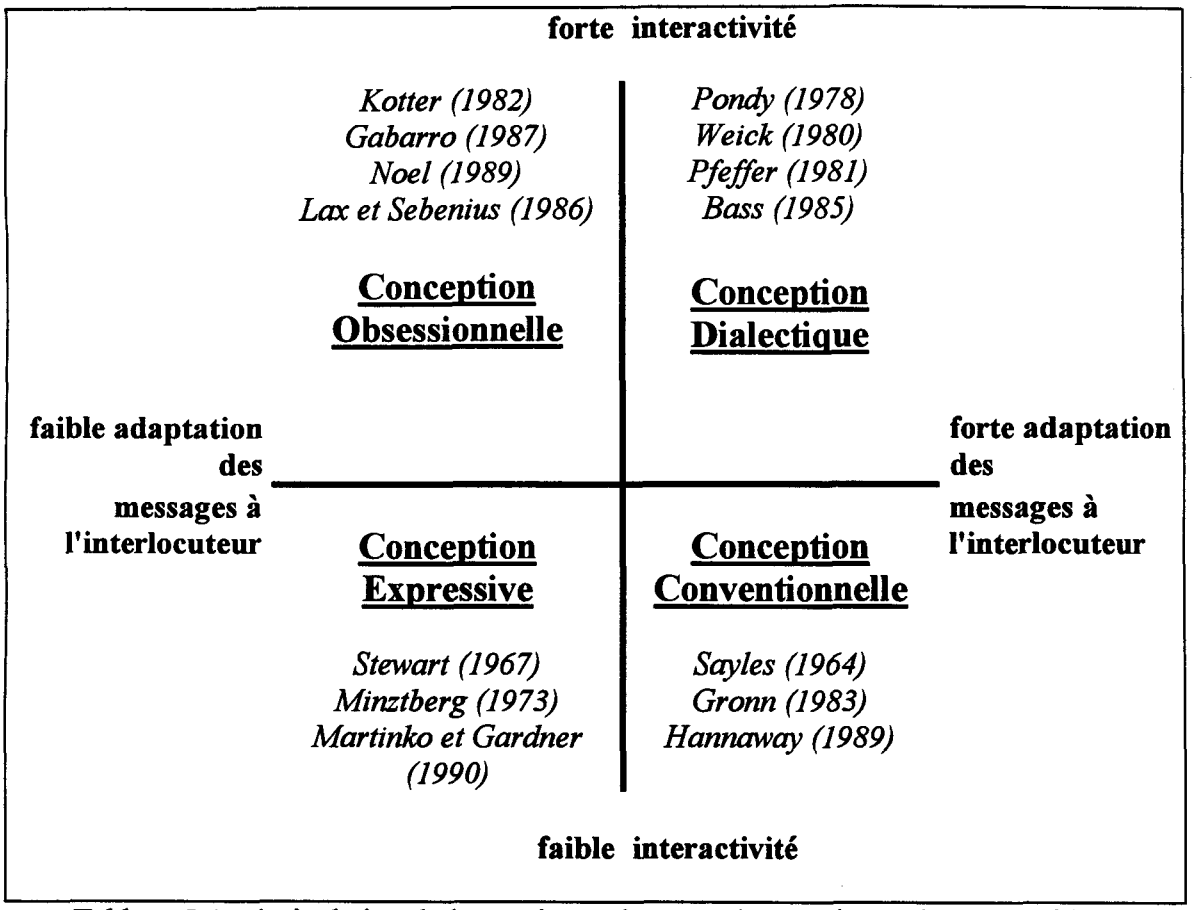

Tableau 5.1.: Articulation de la représentation avec les représentations du métier de dirigeant

La représentation finale s'articule toutefois mal avec la théorie de la richesse du médium développée autour de Daft (Cf. 1.4.2). En effet, les dirigeants étudiés étaient reconnus pour leur compétence en tant que dirigeant; pourtant, aucun de ces dirigeants ne suivait les prescriptions données par cette théorie. Or pour ces auteurs, les différences de performance entre dirigeants proviennent surtout de l'utilisation indifférenciée et systématique des communications orales, quelle que soit l'ambiguïté de la tâche par les dirigeants les moins performants. Le raisonnement des dirigeants étudiés ne semblent pas se fonder sur l'ambiguïté de la tâche à

accomplir qui servirait à déterminer le meilleur médium à utiliser pour la traiter. La conception expressive privilégie les interactions en face-à-face quelle que soit la tâche à accomplir, y compris pour la transmission d'informations a priori faiblement ambigus (résultats provisoires, chiffre d'affaires, etc...). La conception conventionnelle valorise fortement les réunions et ne se décommande jamais de rendez-vous ou de contacts. La conception obsessionnelle fait plus preuve d'opportunisme pour détourner une situation à son profit, que de sélectionner sciemment le meilleur médium pour parvenir à ses fins. Enfin, la conception dialectique, à l'inverse, accorde une place très importante aux conversations, qui n'ont pas de place dans la théorie de la richesse du médium. Il n'est donc pas possible d'établir de liens avec cette théorie.

5.1.2. Les pratiques discursives et les phénomènes organisationnels.

Il est possible d'établir des liens entre la représentation finale et la représentation sous forme de genres organisationnels (Cf. 1.5.3). Rappelons que les genres communicatifs organisationnels sont des "*types d'action communicatives -comme les mémos, les réunions, les notes de frais, les séminaires de formation- socialement reconnus et mis en oeuvre par les membres d'une communauté pour accomplir certains objectifs sociaux particulier*" (Orlikowski et Yates, 1994). La correspondance des pratiques discursives des dirigeants observés avec les genres organisationnels est variable. La correspondance la plus élevée est obtenue avec la conception conventionnelle de la communication. Pour ces dirigeants en effet, la participation à ces genres et leur reproduction est hautement valorisée, et ils s'attachent à montrer leur grande maîtrise dans le respect des règles qui président à leur mise en oeuvre. La correspondance la plus faible est observée avec la conception expressive de la communication. Les dirigeants ont d'ailleurs conscience d'un décalage existant entre leurs pratiques et ces genres. L'explication la plus vraisemblable est que ces dirigeants dénient toute valeur symbolique ou sociale à ces pratiques, qu'ils assimilent à des moments de pertes de temps ou de gêne personnelle. Ils ne contribuent pas en tout cas, à leur niveau, à reproduire ces genres, mais au contraire à les remplacer par des interactions plus instrumentales. Entre ces extrêmes, deux conceptions se traduisent par des pratiques qui présentent une correspondance moyenne avec les genres organisationnels. La

conception obsessionnelle tend à les exploiter à des fins personnelles, en essayant de profiter de ces moments pour faire "passer certains messages". Ces dirigeants ont finalement une conception instrumentale des genres qu'ils essaient de détourner de leurs usages. Il est possible que ces acteurs soient en partie responsables des changements qui interviennent progressivement dans la nature des genres organisationnels. Les dirigeants ayant une conception dialectique contribuent aussi à les faire évoluer, mais pour une raison différente. Ils sont les seuls dirigeants à véritablement tenter d'innover et de lancer de nouveaux modes communicatifs. Ils peuvent finalement ainsi contribuer à générer des concurrents aux genres existants. Ces résultats montrent que si la représentation sous forme de genres est fertile, la compréhension des déterminants de leur évolution passe par une focalisation sur un niveau individuel. Or, la représentation finale semble pouvoir fournir des clés relatives aux processus à l'oeuvre pour une catégorie importante d'acteurs, les dirigeants. **Les quatre conceptions et leurs pratiques discursives afférentes permettent d'éclairer les micro-processus individuels à l'oeuvre dans la reproduction, l'accomplissement ou l'abandon des genres organisationnels.**

Plusieurs liens peuvent être dressés avec certaines représentations issues du paradigme critique sur le pouvoir organisationnel. Contrairement aux autres représentations existantes du métier de dirigeant, la représentation finale fait état de l'existence d'altercations entre les dirigeants et certains acteurs, voire même d'agressivité verbale. L'exercice du pouvoir se situe donc bien en partie au niveau des interactions quotidiennes. Ces pratiques tirent cependant leur source d'une conception expressive de la communication. La conception obsessionnelle se traduit aussi par une fréquence importante d'altercations mais cette fois-ci aussi bien vis-à-vis des subordonnés que des pairs ou des autres acteurs. Les auteurs ayant privilégié cette lecture des comportements au sein des organisations ont donc probablement observé certains actes de dirigeants ayant une conception expressive de la communication sur des postes à dépendance principalement de subordonnés. La représentation finale permet ainsi de saisir la contingence de ce type de pratiques, qui a des conséquences négatives au niveau de l'entourage immédiat de ces dirigeants (Cf. 4.3.1). Il convient de plus de noter que les messages des dirigeants n'intègrent que faiblement des incitations explicites tant à des récompenses qu'à des mesures coercitives (Cf.

4.1.1). Seuls les dirigeants ayant une conception expressive de la communication en font un usage régulier. Ces résultats semblent cohérents avec la représentation proposée par Barnard (1938) (Cf. 1.3.1). Celui-ci estime en effet qu'il revient au dirigeant d'entretenir une *fiction de l'autorité supérieure* de sorte que les employés restent naturellement disposés à accomplir les ordres hiérarchiques, car les incitations financières ne peuvent suffire seules à atteindre cet objectif (et l'organisation ne peut se permettre de les satisfaire à long terme). Cette raison semble pertinente pour comprendre l'absence d'incitations explicites fréquentes dans les messages des dirigeants. Des incitations implicites existent certainement, comme le souligne Girin (1990), mais n'ont pas été relevées par les observateurs. Enfin, il apparaît possible d'établir un lien entre la représentation du langage autorisé de Bourdieu (1975) et la conception conventionnelle de la communication. Les dirigeants qui en disposent, ont conscience que la parole est un attribut du pouvoir, qu'il convient de gérer "intelligemment". Ceux-ci s'abritent fréquemment derrière les systèmes hiérarchiques sous-jacents par un recours fréquent à des arguments d'autorité, ou par des références aux règles et procédures organisationnelles existantes. Les pratiques discursives des dirigeants ne reposent toutefois pas sur les structures existantes.

Les inférences nécessaires à l'établissement de liens avec les représentations issus du paradigme interprétatifs sont plus importantes (Cf. 1.2). En effet, le parti pris initial de la recherche était que tous les dirigeants entrent par leurs actes et leurs discours dans la dimension symbolique de leur organisation. La représentation finale permet de préciser la nature du lien existant entre leurs pratiques discursives et certaines manifestations organisationnelles. Seuls les dirigeants ayant une conception dialectique de la communication ont conscience de la portée symbolique de leurs discours (Cf. 4.3.5). Ces dirigeants essayent d'agir sciemment sur la dimension symbolique de leur organisation. L'investigation ne permet cependant pas de cerner si cette conception se traduit par des productions symboliques différentes de celles émanant des autres dirigeants. Cette autre catégorie présente en outre des différences en son sein ; la conception expressive est la plus éloignée des préoccupations symboliques ; cependant, comme les dirigeants ayant une conception conventionnelle de la communication, les autres acteurs organisationnels peuvent facilement saisir les préoccupations du dirigeant (dans la conception expressive) et encore

plus ses obsessions (dans la conception obsessionnelle). Ces éléments peuvent dès lors plus facilement devenir des symboles pour les autres acteurs. Il n'est cependant pas possible de l'établir avec certitude compte tenu du dispositif utilisé ici. Enfin, la grande attention prêtée par les dirigeants ayant une logique conventionnelle au respect des règles organisationnelles devrait se traduire par des productions symboliques liées. Les résultats de cette investigation ne permettent cependant pas de le vérifier. Pour ces trois dernières conceptions, les symboles produits sont susceptibles d'émerger en quelque sorte, malgré le dirigeant, c'est-à-dire sans qu'il cherche à les canaliser ou à les orienter dans un sens particulier.

Le principal apport à ce paradigme est surtout de mettre en évidence les processus discursifs qui peuvent mener à l'élaboration de la réalité organisationnelle. Avec un dirigeant ayant une conception dialectique, ces processus s'assimilent à des processus de négociation de la réalité organisationnelle. La place du dialogue dans les activités de ce dirigeant garantit que la réalité sera débattue à plusieurs niveaux d'intersubjectivité et avec différents acteurs (Cf. 4.3.5). La réalité organisationnelle dans ce cadre est certainement plus susceptible d'évoluer que dans les cas évoqués par la suite, est certainement partagée par un plus grand nombre d'acteurs. Les processus de construction avec une conception obsessionnelle s'apparentent plus à des processus de sélection et de rétention de certaines représentations portées par ces dirigeants. La réalité organisationnelle est plus susceptible d'être imposée, à force de débats visant à en montrer la pertinence pour l'organisation. Si plusieurs dirigeants ayant cette conception ne partagent pas les mêmes représentations, alors les représentations politiques du fonctionnement organisationnel et d'élaboration de la réalité organisationnelle sont susceptibles de se montrer pertinentes. En effet, les processus (discursifs) à l'oeuvre vont viser à imposer ou faire admettre une représentation de la réalité par ces différents dirigeants. Les processus avec une conception conventionnelle visent plus à maintenir le statut quo stratégique : les représentations de l'entreprise sont susceptibles d'évoluer de manière graduelle (incrémentale) plus que par révolution ; en effet, il existe peu de chances que des négociations ou des débats surviennent sous l'égide du dirigeant. Au contraire, l'évolution est susceptible de s'opérer au sein de l'espace des possibles laissé ouvert par le dirigeant, dans le respect des règles organisationnelles existantes. Enfin, les dirigeants ayant une conception

expressive de la communication, sont peu susceptibles de fournir aux autres acteurs une représentation cohérente de l'organisation. La réalité organisationnelle apparaît de plus faiblement négociée, dans la mesure où ne se déroulent pas de négociations ou de débats autour de la figure du dirigeant.

Il est de plus possible sur la base de la représentation finale d'adresser des **recommandations à l'intention des chercheurs qui étudient les discours des dirigeants pour comprendre leur fonctionnement mental** (Cf les travaux sur la cognition manageriale, Walsch, 1995). Les discours produits par les dirigeants ayant une conception expressive de la communication présentent en effet des liens directs avec les pensées de ces dirigeants. Il semble opportun dans ce cas d'étudier leurs discours. Notons toutefois que ces dirigeants ne donnent que rarement des allocutions publiques, qui n'entrent pas dans leurs pratiques discursives. Les discours qu'ils peuvent produire aux chercheurs n'en restent pas moins intéressants pour saisir leur fonctionnement mental ou leurs représentations. Pour les autres dirigeants, de nombreuses précautions doivent être prises. Deux conceptions se traduisent par des pratiques d'adaptation des messages aux interlocuteurs : les conceptions conventionnelle et dialectique. Le statut des messages produits risque d'être dès lors différent et de ne pas réellement témoigner du fonctionnement mental de ces dirigeants. L'étude de leurs messages risque d'être plus pertinente si elle se base sur d'autres théories, ou si elle se fonde sur un corpus important de discours tenus par ces dirigeants auprès de publics variés. De même, les messages produits par les dirigeants ayant une conception obsessionnelle de la communication, risquent de ne pas refléter les pensées des dirigeants qui se fondent largement sur une interaction avec leurs interlocuteurs (degré d'interactivité élevée). Si ceux-ci délivrent des messages s'adaptant faiblement aux caractéristiques de leurs interlocuteurs, leur conception de la communication les pousse à privilégier le débat plutôt que le monologue, la consultation plutôt que la production spontanée de leurs idées. Il semble que le fonctionnement mental de ces dirigeants soit aussi délicat à comprendre compte tenu de la nature de leurs pratiques discursives.

5.1.3. Les pratiques discursives et les représentations utilisées comme conjectures.

La représentation finale tend à éclairer différemment que prévu les différentes conjectures représentationnelles mobilisées. Il semble possible d'établir des liens avec certaines représentations fondées sur les stratégies d'influence ; la représentation la plus proche nous semble être celle proposée par Kipnis et Schmidt (1988). Ces auteurs partaient de l'hypothèse que les managers tendent à utiliser des répertoires récurrents de stratégies d'influence. Les résultats obtenus vont dans ce sens, même s'il ne s'avère pas possible de déterminer si ce sont des savoirs relatifs à la communication ou des traits de personnalité qui sont à l'origine de ces styles. Les quatre profils proposés par ces auteurs ne présentent de plus que des liens ténus avec les quatre conceptions de la communication mises en évidence. En effet, ils identifient un style d'utilisation de stratégies d'influence multiples, un style fondé sur l'expertise, un style fondé sur la mise en valeur, enfin, un style qui ne mobilise que faiblement les stratégies d'influence. La conception conventionnelle de la communication conduit à une mobilisation supérieure de mise en valeur ; pourtant, les caractéristiques de cette conception présentées auparavant ne sauraient se réduire à cette stratégie (Cf. 4.3.4). De même, les conceptions obsessionnelle et dialectique conduisent à une mobilisation supérieure de stratégies d'influence ; ils ne sauraient être question cependant de les réduire au seul usage de stratégies d'influence multiples. La conception expressive peut s'apparenter à un style qui ne mobilise que faiblement les stratégies d'influence ; pourtant là encore, de nombreuses autres caractéristiques existent (Cf. 4.3.1). Enfin, les liens avec le style fondé sur l'expertise sont plus difficilement réalisables : la conception obsessionnelle ne se fonde pas uniquement sur une expertise du dirigeant, mais sur d'autres pratiques discursives. La pauvreté de la représentation de Kipnis et Schmidt (1988) à la lueur des résultats obtenus est plus apparente ; la représentation finale nous semble fournir une représentation plus complexe des pratiques des dirigeants au sein des organisations.

Des remarques identiques peuvent être formulées à l'égard des représentations existantes dans les autres disciplines. Aucun des modèles théoriques proposés ne permet en effet de cerner les phénomènes mise en évidence lors de cette investigation.

Les liens avec les autres représentations fondées sur les stratégies d'influence sont encore plus ténus. La typologie de Yukl n'a finalement servi que de point de départ heuristique pour la suite de l'investigation. Si elle permet de saisir certains aspects des pratiques discursives des dirigeants, la zone d'ombre restante est plus ou moins étendue selon les dirigeants. Les résultats obtenus à partir des catégories émergeant de la revue de la littérature effectuée (Cf. 2.2.5) ne se sont de même avérées que partiellement satisfaisante : en effet, si elles ont permis d'augmenter l'éclairage porté sur les pratiques des dirigeants (Cf. 4.1.1), elles n'ont pas permis de cerner l'ensemble de ces pratiques. Cette représentation intermédiaire peut s'avérer utile pour les investigations portant spécifiquement sur les stratégies d'influence déployées par les acteurs organisationnels.

Enfin, **les résultats tendent à montrer que la représentation est plus difficilement articulable avec les représentations utilisées comme conjectures secondaires**. Les résultats obtenus avec la représentation du contrôle relationnel ne concordent pas avec les propositions théoriques existantes dans la littérature, même pour le cas le plus étudié d'interactions avec les subordonnés. Des spécificités françaises existent peut être à ce niveau sans qu'il soit possible d'en prendre la mesure. Si la typologie des formes argumentatives s'est avérée très fructueuse, il semble toutefois difficile d'opérer des liens avec les représentations existantes. La littérature en gestion semble toutefois s'être trop préoccupée des arguments de causalité au détriment des autres types. Une représentation s'est avérée être très utile pour cette investigation: celle sur les formes discursives, qui n'avait pas pour le moment débouché sur des travaux empiriques. Or, les résultats obtenus montrent qu'elle a permis d'éclairer un aspect jusqu'à présent négligé des pratiques discursives des dirigeants.

5.2. LE MODE D'EMPLOI DE LA REPRESENTATION A L'INTENTION DES DIRIGEANTS.

Les développements suivants portent sur les implications manageriales de la représentation finale. Ils sont présentés sous la forme d'un **mode d'emploi** qui a pour but de donner aux

dirigeants des moyens de s'évaluer, de réfléchir à leurs pratiques discursives et à leurs impacts sur leurs organisations, ainsi que de donner des grilles de lecture pour mieux comprendre les pratiques des autres acteurs.

5.2.1. Les quatre conceptions de la communication et leurs liens avec les pratiques discursives

Un des résultats importants de cette investigation est que les dirigeants tendent à développer des **styles** relatifs à leurs pratiques discursives. Contrairement à une intuition immédiate, il n'existe pas autant de pratiques discursives que de dirigeants. Selon les types de poste occupés et divers facteurs individuels, **les dirigeants tendent à se focaliser et à ne mettre en œuvre que certaines pratiques discursives**. L'enjeu pour les dirigeants est donc de prendre conscience des régularités dans leurs modes d'interaction verbale avec leurs interlocuteurs.

Contrairement aux idées existantes, **les dirigeants n'ont pas tous la même conception des possibilités de la communication**. Cette investigation a mis en évidence quatre conceptions différentes que peuvent avoir les dirigeants. Ces conceptions sont le déterminant le plus important des pratiques observées. Le meilleur moyen de cerner la conception détenue par un dirigeant est de prêter attention à deux caractéristiques de ces pratiques observables : le dirigeant adapte-t-il ses messages à ses interlocuteurs ? le dirigeant recherche-t-il à interagir avec ses interlocuteurs ? La réponse à ces deux questions permet de cerner la conception de la communication la plus susceptible de présider à ces pratiques discursives. Le tableau 5.2. présente le nom de ces différentes conceptions : **expressive, conventionnelle, obsessionnelle et dialectique**.

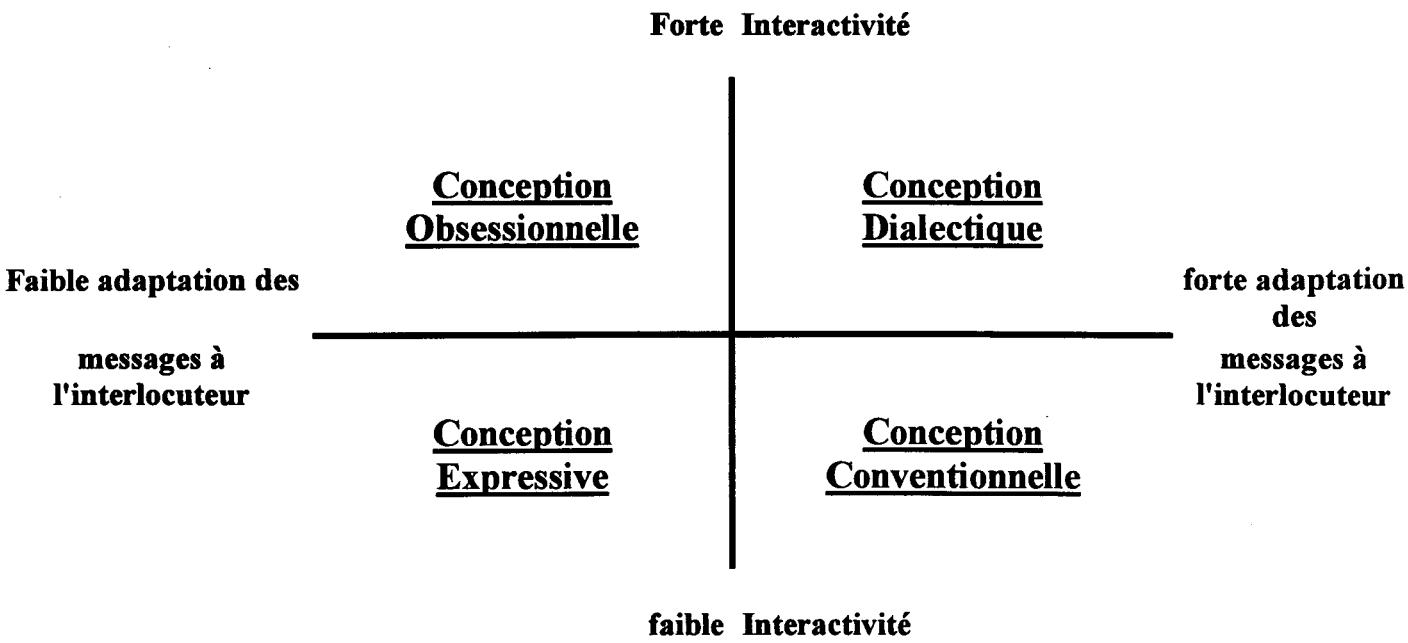

Tableau 5.2.: Détermination d'une conception de la communication à partir de pratiques discursives observables

Une fois la conception localisée, il est possible de lui associer un ensemble de caractéristiques le plus souvent observables. Le tableau 5.3. récapitule les caractéristiques les plus importantes issues de l'investigation. Il est possible que des variations mineures existent entre les pratiques du dirigeant et les caractéristiques de la conception qui devrait être sienne. Il a d'ailleurs été possible d'en observer auprès d'un des dirigeants observés. Si ces variations sont très importantes, alors la première étape est susceptible d'avoir été mal effectuée (catégorisation inadéquate quant à l'adaptation des messages et le degré d'interactivité).

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

Tableau 5.3.: Conception de la communication et pratiques discursives des dirigeants.

Comme le souligne le tableau 5.3., tous les dirigeants ne considèrent pas le langage comme un levier d'action (notamment la conception expressive). Trois conceptions l'intègrent

toutefois dans des modes d'action mais à des titres divers. La conception la plus extrême en fait un levier d'action sur les autres très important : il s'agit de la conception dialectique. Les conceptions conventionnelle et obsessionnelle tendent aussi à instrumentaliser le langage : la parole doit être considérée comme un attribut du pouvoir et dès lors le dirigeant doit accorder beaucoup d'attention à ses paroles (conception conventionnelle) ; la parole est un moyen de rallier les autres à ses projets, elle a une valeur pédagogique et c'est par la répétition notamment auprès de différents interlocuteurs que le dirigeant peut escompter atteindre ces objectifs (conception obsessionnelle). Dans tous les cas dans sa réflexion sur ses leviers d'action, le dirigeant ne doit pas négliger le langage : trois conceptions montrent que les interactions verbales constituent un contexte très important d'action pour les dirigeants pour atteindre leurs objectifs.

5.2.2. Les liens entre les pratiques discursives et les types de postes de direction.

Contrairement aux apparences, il existe plusieurs types de poste de direction. **Quatre type de poste sont distingués dans la littérature selon l'intensité et la nature de l'interdépendance des activités imposé au détenteur d'un poste** : *poste à forte interdépendance multidirectionnelle; poste à interdépendance vis-à-vis des pairs; poste à interdépendance vis-à-vis des subordonnés; enfin, poste à faible interdépendance.* Le dirigeant peut facilement déterminer le type de poste qu'il occupe en répondant à deux questions : les activités du dirigeant dépendent-elles fortement de celles des autres acteurs organisationnels ? existe-t-il une catégorie d'acteurs envers laquelle le dirigeant est particulièrement dépendant pour ses activités ? Le tableau 5.4. permet de déterminer le type de poste détenu par le dirigeant.

Degré / Nature Interdépendance			
Forte ?	*Multi-directionnelle*	*Pairs*	*Subordonnés*
Faible ?	*Spécialiste (Solo)*		

Tableau 5.4: Détermination de la nature de l'interdépendance du poste de direction

La nature de ces postes impose des contraintes en terme d'activités à leur détenteur. Il apparaît donc normal que selon les postes, les dirigeants aient des pratiques discursives différentes. Les résultats de l'investigation amènent à nuancer cette proposition. Des dirigeants occupant un même type de poste peuvent avoir des conceptions de la communication différentes ; inversement, des dirigeants ayant une conception similaire peuvent occuper des postes différents. En effet, le déterminant le plus important des pratiques discursives tient avant tout au dirigeant, et plus spécialement à sa conception de la communication. **La distribution des conceptions de la communication en fonction des types de poste n'est cependant pas aléatoire**. L'investigation a porté sur des dirigeants reconnus pour leur compétence à leur poste, mais aussi sur l'analyse d'un dirigeant qui n'avait pas de bonne performance. Les recommandations suivantes tentent de formuler des propositions d'occurrence de performance supérieure en fonction du type de poste et de la conception des possibilités de la communication. Le tableau 5.5. récapitule les restrictions imposées en terme de conception de la communication (et donc de pratiques discursives) au détenteur des divers postes de direction.

Au cours de sa carrière, le dirigeant peut être amené à changer de type de poste ou à volontairement changer lui-même la nature de son interdépendance dans ses activités avec d'autres acteurs. **Une des transitions les plus délicates à opérer est celle qui consiste à passer à des relations non hiérarchiques avec les autres acteurs** : ce passage est souvent vécu comme une source de développement personnel mais aussi comme une épreuve qu'il s'agit de négocier au mieux. Les résultats obtenus permettent de préciser la nature de la transition ; en effet, **la principale difficulté va consister pour le dirigeant à changer de conception de la communication** (et donc de pratiques discursives). Ce changement n'est pas sans peine compte

tenu du fait, souligné précédemment, qu'il a certainement développé un style personnel qui se traduit par des pratiques discursives récurrentes. Le meilleur moyen d'effectuer ce changement consiste à axer ses efforts sur l'adaptation des messages à l'interlocuteur et sur le degré d'interactivité mis en œuvre à l'égard des interlocuteurs. Ses pratiques ne changeront vraiment toutefois que si le dirigeant intègre en même temps l'ensemble des caractéristiques concomitantes à chaque conception.

Types de poste de direction	**Conception expressive**	**Conception conventionnelle**	**Conception obsessionnelle**	**Conception dialectique**
Poste à faible dépendance ou à dépendance principalement de subordonnés	Possible (à importance secondaire pour la performance du dirigeant)	Possible (à importance secondaire pour la performance du dirigeant)	Possible (à importance secondaire pour la performance du dirigeant)	Possible (à importance secondaire pour la performance du dirigeant)
Poste à dépendance de pairs	à éviter (mauvaise performance)	à éviter (mauvaise performance)	Recommandée	Recommandée
Poste à dépendance multidirectionnelle	à éviter (mauvaise performance)	à éviter (mauvaise performance)	Recommandée	Très recommandée
Postes de P.D.G.	Possible si dépendance de subordonnés	Possible si dépendance de subordonné	Recommandée si recherche de cohérence ou de focalisation stratégique	Recommandée si recherche d'adaptation ou de mise en scène stratégique

Tableau 5.5.: Synthèse des liens proposés entre conception détenue par le dirigeant, types de poste et performance du dirigeant.

5.2.3. Les liens entre les pratiques discursives et les genres communicatifs organisationnels.

Pour accomplir leurs objectifs, les organisations tendent à mettre en place des types d'action spécifiques - *comme les mémos, les réunions, les notes de frais, les séminaires de formation*- visant à formaliser la communication entre les différents acteurs. Chaque organisation tend à faire émerger avec le temps un répertoire de ce types d'action, qui sont répétées et observables de manière récurrente : ce sont les **genres communicatifs organisationnels.**

Selon leurs conceptions, les dirigeants adoptent une attitude différente à l'égard de ces genres. La plus immédiate est celle qui consiste à reproduire ces genres, c'est-à-dire à aligner ses pratiques discursives sur les genres organisationnels existants. Les dirigeants qui procèdent de la sorte ont une conception conventionnelle de la communication. Le résultat le plus manifeste de leurs actions est de contribuer à faire accepter aux autres acteurs l'intérêt de ces genres, et dès lors d'assurer leur reproduction au cours du temps. D'autres attitudes existent toutefois. Certains dirigeants ressentent des décalages entre ces genres et leurs conceptions de la communication. Ainsi, par exemple, les réunions initiées par d'autres seront vécues péniblement, suite aux pertes de temps apparent qu'elles semblent occasionner pour le dirigeant. Ces dirigeants ont généralement une conception expressive de la communication. Leurs pratiques discursives cadrent mal avec les tentatives de formalisation de la communication ; ils privilégient en effet les contacts directs avec leurs interlocuteurs pour transmettre des informations ou s'accorder sur les actions entreprises, mais ne se souvient pas d'aligner l'ensemble des autres acteurs par le biais d'actions communicatives particulières. Ces dirigeants contribuent à entraver la reproduction des genres, et mettent en évidence les décalages qui peuvent exister entre les besoins d'action et les formalisations données sous forme de genres à des problèmes le plus souvent de communication entre les acteurs.

Deux autres attitudes peuvent exister. La première consiste pour le dirigeant à détourner systématiquement les genres existants à ses propres fins. Le dirigeant ayant une conception obsessionnelle de la communication, vise ainsi à profiter de chaque opportunité offerte pour toucher d'autres acteurs, pour faire passer ses messages. Cette attitude ne respecte cependant pas forcément les intentions communicatives qui ont présidé à la mise en place et au développement de ces genres. Ce comportement s'avère le plus souvent fructueux pour le dirigeant, qui arrive ainsi à étendre le nombre des acteurs qu'il touche, mais aussi parce que ses " obsessions " sont connues d'un grand nombre d'acteurs. Cette attitude conduit à faire évoluer les genres existants de manière indirecte : lorsque plusieurs acteurs s'aperçoivent que le genre ne permet plus d'accomplir les intentions initiales visées, ils sont susceptibles de chercher de nouvelles modalités. Le dirigeant ayant une conception obsessionnelle n'en sera toutefois pas à l'origine à la différence de celui usant

d'une conception dialectique de la communication. Le comportement de ce dernier vise en effet à améliorer ou à faire évoluer les genres existants. Il tente d'ailleurs à son niveau d'en expérimenter de nouveau. Il contribue ainsi à en faire émerger de nouveau et à les mettre en concurrence avec les genres en vigueur.

Les pratiques discursives des dirigeants ont donc un impact direct sur les genres communicatifs existants. Les effets des dirigeants sur ces genres sont variables : certains tendent plutôt à les reproduire, d'autres à les éviter, certains à les détourner, enfin d'autres à en faire émerger de nouveau. Les organisations oscillent certainement dans leurs besoins d'évolution des genres au fil du temps : à certains moments, la consolidation des genres existant peut être à l'ordre du jour ; à d'autres, au contraire, des aménagements peuvent être nécessaires. L'investigation ne permet pas de préciser les différents cas de figure en fonction des caractéristiques organisationnelles. Elle permet simplement d'insister sur l'importance des genres organisationnels dans le métier de dirigeant, et surtout sur la nécessité pour le dirigeant de prendre conscience que son attitude à leur égard est très importante pour l'organisation. **Le dirigeant a une place capitale et un rôle particulier à jouer dans l'évolution des genres organisationnels**.

5.2.4. Les impacts organisationnels des pratiques discursives des dirigeants.

Le point de départ de l'investigation était que les discours tenus par les dirigeants aux autres acteurs ont de nombreux impacts sur les organisations. Les recherches menées sur les organisations signalent en effet que ces discours interviennent au moins à deux niveaux.

Si l'on admet d'une part, que les organisations ont une dimension symbolique, alors l'étude des différents symboles existants mettra en évidence une place particulière du dirigeant au sein de ces symboles. Les travaux montrent que le dirigeant constitue le plus souvent par sa fonction et sa visibilité par tous les acteurs organisationnels, un symbole lui-même, qu'il le désire ou non. Les résultats obtenus par cette investigation montrent qu'ensuite, certains dirigeants tentent de capitaliser et d'influer sur cette production symbolique. Il s'agit surtout des dirigeants ayant une

conception dialectique de la communication. Dans ce cadre, le dirigeant sait que ces discours peuvent se lire à deux niveaux : immédiat lors de l'interaction verbale par les effets que cela occasionne directement sur ses interlocuteurs; indirect, lorsque ces paroles sont retransmises, diffusées ou racontées par ces mêmes interlocuteurs à d'autres personnes. Le fait même d'accorder ou de provoquer une interaction verbale avec certains acteurs peut se prêter à une interprétation symbolique par les autres acteurs. Les dirigeants ayant d'autres conceptions de la communication sont moins sensibles à cette dimension symbolique. Sans remettre en cause leur mode d'action, il semble toutefois utile de signaler qu'ils négligent ainsi un levier d'action important. Les recherches menées sur les productions symboliques des organisations montrent en effet, que les symboles sont de puissants catalyseurs de l'action organisationnelle, et que de toute façon, ils font partie de la réalité humaine tant au sein des organisations qu'à l'extérieur.

Les recherches mettent en évidence d'autre part, que les organisations tendent à construire leurs propres représentations tant d'elles-mêmes que de leur environnement et des moyens de s'y insérer. Au sein d'un même secteur d'activité, des organisations concurrentes peuvent développer des représentations différentes de leur environnement et de leur marché. La place du dirigeant dans ces processus de construction de la " réalité organisationnelle " est très importante. Les résultats de cette investigation montrent que selon leur conception, les processus concrets de leurs interventions sont différents et que de plus, ils mettent plus ou moins l'accent sur l'évolution de cette " réalité ". Avec une conception conventionnelle, cette évolution risque de n'évoluer que de manière incrémentale. Le dirigeant attache en effet beaucoup d'importance à assurer la continuité des activités et des représentations afférentes. La " réalité organisationnelle " qui en résulte est faiblement négociée tout au moins à son niveau. Ses pratiques discursives peuvent conduire les autres acteurs à penser que leurs possibilités d'intervention à ce niveau sont limitées, et ainsi contribuer au maintien d'un statu quo quant à la manière dont l'organisation se représente ses marchés et son environnement. Elles contribuent de plus à mettre clairement en évidence le poids de la hiérarchie existante au sein de l'organisation, avec laquelle il est nécessaire de composer. Cela a notamment pour conséquence d'engager les acteurs dans des jeux politiques internes dans la mesure où les possibilités d'action apparaissent limitées.

Avec une conception obsessionnelle, au contraire, les marges de liberté des acteurs semblent plus importantes. Le dirigeant contribue à créer une " réalité différente " en essayant d'insérer ses obsessions dans l'agenda organisationnel. Ses pratiques mettent l'accent sur l'interactivité avec les autres acteurs. La " réalité " n'en est pas pour autant négociée, car si le dirigeant permet aux autres de s'exprimer, c'est avant tout parce qu'il entend ainsi les convaincre de la pertinence de ses représentations. Cette caractéristique le distingue nettement des processus à l'œuvre avec une conception dialectique. La " réalité " dans ce cadre fait l'objet de négociations avec les autres acteurs. Le dirigeant dans ce cadre essaie d'enrichir ses représentations par ses interactions avec les autres acteurs ; la " réalité " se construit ainsi lors des multiples interactions du dirigeant, qui permettent aussi de montrer aux autres acteurs, qu'il leur est possible d'intervenir dans cette construction. Ces processus tendent à atténuer les différences hiérarchiques existantes ; les rapports de pouvoir n'apparaissent que fort indirectement, et les autres acteurs peuvent en oublier l'existence, dans la mesure où ils disposent d'une marge de manœuvre importante et de possibilités de peser sur l'évolution des représentations. Avec une conception expressive, le dirigeant ne donne pas de représentations d'ensemble intelligible par les autres acteurs. Des fragments sont ainsi disséminés au hasard des rencontres et des sujets abordés. Il revient alors aux acteurs d'opérer les inférences nécessaires pour compléter les éléments manquants. Il n'est cependant pas sûr que les représentations du dirigeant soient très complexes. Ses objets de préoccupations ne sont pas orientés vers la mise en forme de représentations à disposition des autres acteurs. La " réalité " apparaît de plus faiblement négociée, le dirigeant ne cherchant pas à débattre ou à s'enquérir des représentations élaborées par les autres acteurs.

Le dirigeant a donc une place importante dans l'élaboration de représentations de son organisation et de l'environnement, ainsi que dans la construction de la " réalité " organisationnelle. Ses pratiques discursives constituent les modalités concrètes de transmission ou d'élaboration de ces représentations, et fixent le degré de négociation consenti dans la construction de la " réalité organisationnelle ".

5.3. LES PROCESSUS DE CONSTRUCTION UTILISABLES PAR LES CONSTRUCTIVISTES.

Une des critiques récurrentes adressées aux recherches constructivistes est de n'indiquer que partiellement les processus de construction réellement à l'oeuvre (Potter, 1996). Les développements suivants visent à consigner quelques enseignements tirés de cette investigation particulière, ainsi qu'à indiquer les développements ultérieurs possibles pour améliorer les processus de construction des représentations.

5.3.1. L'utilisation de conjectures représentationnelles dans une démarche constructiviste.

Cette investigation s'est fondée sur le recours préalable à l'investigation terrain de cinq conjectures représentationnelles. Ces conjectures avaient été élaborées à partir de représentations issues de champs disciplinaires différents. L'objectif visé était en effet par le recours à ces conjectures hétérogènes de parvenir à une représentation plus complexe des pratiques discursives des dirigeants. Une conjecture n'a finalement pas été mobilisée: il s'agit de celle qui s'élaborait sur les représentations issues de la pragmatique du langage (Cf. 2.3.3). Les résultats intermédiaires provenant d'autres conjectures semblaient indiquer que cette conjecture n'allait pas apporter d'éclairage réellement nouveau des pratiques discursives des dirigeants (Cf. 4.1.3), dans la mesure où elle portait sur une catégorisation de différents actes de communication, et que les limites de ce type de démarche avaient déjà été mises en évidence tant avec les stratégies d'influence, qu'avec les formes argumentatives. Cette conjecture n'en perd pas pour autant son intérêt pour d'autres investigations menées sur les actes de communication tant des dirigeants que d'autres catégories d'acteurs. Elle ne s'est pas avérée pertinente lors de cette investigation empirique.

Au moins deux enseignements nous semblent pouvoir été tirés de cette étape. Le premier est que le choix des conjectures est très important (Cf. 2.1.2). En effet, le temps passé à la mobilisation des différentes conjectures a été très important si l'on y inclut à la fois le temps de formation des observateurs pour chaque conjecture, le temps d'observation structurée sur la base de chacune d'elles, enfin, le temps passé à étudier les résultats que l'on pouvait en tirer pour la compréhension des pratiques discursives des dirigeants (en tout cinq semaines sur les huit réalisée ont été consacrées à la mobilisation et à l'exploitation de conjectures représentationnelles). Comme nous l'avions signalé précédemment, il semble toutefois probable que pour tout sujet de recherche existent de multiples représentations mobilisables. **Le principal défi est finalement de parvenir à choisir initialement parmi celles disponibles, les représentations les plus pertinentes par rapport à l'objet d'étude.**

La mise sous forme de conjectures représentationnelles s'est avérée être de plus une étape particulièrement sensible. Suite à une phase de *généalogie* des diverses représentations fondées sur les stratégies d'influence, il a été décidé de reprendre la représentation de Yukl et al et de la mettre sous forme de conjecture représentationnelle principale. Les raisons de ce choix ont été présentées ailleurs (Cf. 2.2.7). Cette conjecture ne s'appuyait donc finalement que sur une représentation des stratégies d'influence organisationnelles, qui certes visait à développer conceptuellement une autre représentation (celle de Kipnis et Schmidt, 1980; Cf. 2.2.4). Les résultats limités obtenus (Cf. 4.1.1) pourraient ainsi correspondre à un "mauvais" choix relatif à la représentation retenue des stratégies d'influence pour former la conjecture principale de cette investigation. L'examen des autres représentations par la suite semble indiquer qu'il n'en est rien (Cf. 5.1.3), car malgré de multiples différences, l'ensemble des représentations adoptait une focalisation sur les actes d'influence, qui ne prenait pas en compte l'existence possible de différences individuelles par rapport à l'influence (sauf par exemple la représentation de Kipnis et Schmidt (1988)). De plus,

suite à la généalogie effectuée des diverses représentations, une synthèse avait été présentée sur la base de deux dimensions: selon que le dirigeant essaie d'influencer explicitement la cible (ou au contraire masque sa tentative d'influence) et selon qu'il annonce son objectif explicitement (ou à l'inverse, essaie de le cacher). Ces deux dimensions ont été aussi utilisées (Cf. 2.2.7) et aboutissent de même à des résultats limités (Cf. 4.1.1). Elles se fondaient cependant sur un grand nombre de représentations existantes. Les mêmes conclusions nous semblent pouvoir être adressées à cette conjecture: la focalisation retenue ne permettait d'éclairer qu'une partie des pratiques discursives des dirigeants, par contre elles ont permis de mettre en évidence des différences plus précises dans la manière dont les dirigeants mobilisaient ce type d'actes (Cf. 4.1.1).

Il ne s'agirait cependant pas d'en conclure que ces conjectures se sont avérées inutiles dans la construction de la représentation finale. Au contraire, elles ont permis dans un premier temps de permettre aux observateurs de prendre de la distance par rapport à leurs dirigeants, et d'éviter d'apposer immédiatement un modèle explicatif ou des catégories. Leur hétérogénéité a permis de plus aux observateurs de prendre conscience que l'on pouvait étudier un même phénomène selon des perspectives différentes. Enfin, plus fondamentalement, **elles ont eu indéniablement une valeur heuristique dans l'élaboration de la représentation finale**. En effet, il est possible en ayant à la fois la représentation finale et les diverses conjectures, de cerner l'étendue du "bricolage" ou des ajouts, des suppressions ou des apports, opérés sur les conjectures pour aboutir à la représentation finale. Cette dernière ne se limite pas à une seule conjecture, ni n'est d'ailleurs la somme des conjectures mobilisées. La confrontation avec le terrain, les processus de construction menés entre membres de l'équipe, et la négociation menée avec les dirigeants concernés permettent seuls d'expliquer les changements qui sont survenus entre les conjectures initiales et la représentation finale. Un examen attentif de la représentation finale montre toutefois que certains éléments des diverses conjectures subsistent soit sous leur forme initiale, soit sous une autre forme,

parce qu'ils auront été détournés de leur fonction première. Ce sont d'ailleurs ces éléments qui permettent d'établir ultimement des liens entre la représentation finale et les représentations qui ont servi de base à l'élaboration des conjectures représentationnelles (Cf. 5.1).

Le second enseignement est que **la confrontation avec le terrain doit rester la priorité dans les démarches constructivistes**. Or, lors de cette investigation, si le chercheur n'avait pas préparé préalablement plusieurs conjectures représentationnelles, dès la fin de la première semaine, l'observation sous cette forme aurait pu être arrêtée (suite aux limites de la conjecture fondée sur les stratégies d'influence). Le nombre des conjectures disponibles est apparu finalement satisfaisant compte tenu du phénomène étudié. Il n'est cependant pas certain qu'il corresponde à la complexité requise de tous les phénomènes. La primauté donnée au terrain s'est ici matérialisée par l'abandon d'une conjecture représentationnelle fondée sur la pragmatique du langage. Dans d'autres cas, on peut penser que cet abandon sera plus conséquent (de plusieurs conjectures). Ces abandons ne remettent pas en cause le choix préalable des conjectures, ils viennent témoigner de la capacité du chercheur à savoir in situ tenir compte des spécificités du phénomène étudié. Les conceptions plus traditionnelles accordent une place importante à l'émergence d'une représentation sur la base des données issues du terrain; ici, **l'émergence se traduit aussi par un abandon de certaines conjectures, voire par une mobilisation temporellement différente des autres conjectures, enfin, par un abandon tout court de la démarche fondée sur la mobilisation de conjectures** (par exemple par le travail inductif mené durant trois semaines lors de cette investigation).

Les résultats obtenus nous semblent témoigner de l'intérêt de la mobilisation de conjectures représentationnelles dans les démarches constructivistes. Cet intérêt est plus manifeste pour les investigations menées avec des équipes non familières avec la recherche, parce que les conjectures permettent de sensibiliser aux lectures multiples de la réalité et des

phénomènes, et peuvent servir de base heuristique à la démarche plus inductive proprement dite. Pour les investigations menées avec d'autres types d'équipe, la mobilisation de conjectures ne remet pas en cause les processus de construction classiques; elle les complète d'une part lors de l'investigation terrain, en servant d'heuristiques dans l'élaboration des représentations "finales", et d'autre part, facilite la démarche d'inscription de ces représentations au sein de celles existantes dans d'autres champs et dans le domaine considéré. Cette démarche permet ainsi de distinguer à l'instar de Watanabe (1969), la *crédibilité* de la *confirmabilité* (Cf. 3.4.4): la crédibilité d'une hypothèse est la valeur qu'on lui attache, compte tenu à la fois des données empiriques disponibles, de la connaissance d'arrière-plan et du contexte (circonstances, présence d'hypothèses alternatives), alors que la confirmabilité est la valeur qui est accordée à une hypothèse uniquement sur la base des données disponibles. Le raisonnement des démarches comme celles de Lincoln et Guba (1984) ne nous semblent envisager que la confirmabilité des représentations constructivistes, alors que le recours préconisé aux conjectures représentationnelles permet de rechercher aussi la crédibilité de ces représentations.

5.3.2. L'utilisation de processus de construction intersubjective de la représentation.

L'évaluation de la représentation finale a fait apparaître certaines faiblesses au niveau des processus de construction (Cf. 4.3.6). Même si cette représentation a été débattue à des niveaux différents d'intersubjectivité, l'équipe n'était pas uniquement composée de chercheurs, même si le niveau académique des membres était élevé et que ceux-ci avaient obtenu des résultats élevés au test de complexité attributionnelle. **Plus fondamentalement, les processus de construction auraient pu être plus variés.** L'investigation a consisté dans un premier temps à une observation structurée. Dans ce cadre les processus ont été très limités, puisque les observateurs devaient catégoriser les phénomènes. Par contre des décisions ont été prises aux diverses étapes quant aux

suites à donner au travail fondé sur les conjectures représentationnelles. Le travail d'élaboration s'est de plus effectué selon les procédures de comparaison constante de Glaser et Strauss (1967). Le chercheur a seul décidé du moment de *saturation théorique* de ce travail. Enfin, la représentation a été négociée directement avec les acteurs, dans le sens où ces derniers ont pu donner leur avis sur les observations menées de leurs pratiques discursives. Certains éléments ont été abandonnés, d'autres maintenus, malgré leurs avis (Cf. 4.3.5).

Compte tenu de l'éventail disponible, cette investigation ne consiste qu'en **une actualisation singulière des processus possibles**. La négociation de la représentation avec les dirigeants aurait pu être plus complexe, les observateurs et les dirigeants essayant alors communément de donner un sens commun à leurs représentations (même si pour Lincoln et Guba (1984) les représentations ne doivent pas forcément aboutir à un consensus); les débats auraient pu de même être échelonnés dans le temps, la représentation "finale" n'émergeant que par confrontations multiples des deux catégories d'acteurs. De plus, **les processus de construction auraient pu associer d'autres acteurs à plusieurs niveaux**; si la représentation a été débattue entre le chercheur et le directeur de thèse, une instance de contrôle plus "large" sur le modèle de celle mise en oeuvre autour du CRG (Girin, 1981) aurait permis une plus grande confrontation intersubjective; d'autres personnes auraient pu de même assister aux réunions de l'équipe au cours de l'investigation sans forcément directement y intervenir; enfin, d'autres dirigeants ou d'autres catégories d'acteurs auraient pu être conviés à la négociation de la représentation finale.

Il semble possible d'ajouter que les processus de construction ne peuvent se limiter qu'à n'apparaître qu'au sein d'une investigation. La représentation "finale" des pratiques discursives devrait être débattue au moins encore à trois niveaux: d'une part, à celui des "autres" acteurs organisationnels non directement impliqués dans la recherche, qui peuvent d'ailleurs être aussi eux-

mêmes producteurs de représentations; à celui, ensuite des chercheurs en gestion, débat qu'il ne conviendrait pas de limiter uniquement à la seule soutenance de la thèse; enfin, à celui des autres chercheurs en sciences sociales. En effet, certaines de leurs représentations ont été intégrées ici sous forme de conjectures, et si l'on veut pouvoir parler de "fertilisation croisée" des disciplines scientifiques, il semble nécessaire que l'inverse se produire. Dans ce cadre, outre le fait d'être débattue avec des chercheurs issus d'autres champs, il semble opportun que la représentation des pratiques discursives des dirigeants serve à son tour de conjecture pour des investigations menées sur d'autres phénomènes.

Synthèse du Chapitre 5:

L'inscription des pratiques discursives dans les représentations existantes

Il est possible de réexaminer plusieurs littératures à l'aide de la représentation finale des pratiques discursives des dirigeants. Plusieurs liens sont ainsi proposés avec les représentations existantes relatives aux processus de construction sociale de la réalité organisationnelle et enfin, avec celles qui traitent des activités quotidiennes des dirigeants. Ces liens témoignent de *l'articulabilité* de la représentation produite avec celles qui existent. Les résultats issus de la mobilisation de conjectures représentationnelles servent ensuite à formuler une série de propositions et de pistes de recherche à l'intention des chercheurs usant de ces théorisations dans leurs travaux de recherche.

Le *mode d'emploi* de la représentation à l'intention des dirigeants est privilégié. Trois enjeux particuliers sont mis en avant. Le premier concerne la prise de conscience de l'existence de quatre formes différentes pour comprendre les différences qui existent entre leurs conceptions de la communication et celles des autres acteurs organisationnels (notamment des autres dirigeants). La récurrence et la régularité des pratiques observées montrent que les changements de conception ad hoc risquent d'être difficiles à mener. L'adaptation des messages et le dialogue peuvent leur servir à la fois de grille de lecture pour identifier les conceptions des autres acteurs mais aussi de critères sur lesquels axer leurs efforts pour changer de conceptions. Car la recherche de performance en tant que dirigeant passe par la recherche d'une cohérence entre, d'une part, sa conception du langage et ses capacités communicatives, et d'autre part, la nature de son interdépendance à l'égard d'autres acteurs dans ses activités quotidiennes. Enfin le langage doit être problématisé comme un levier d'action très important pour le dirigeant. Si plusieurs *problématisations* en sont possibles (les quatre conceptions), chacune d'elles est susceptible d'avoir un impact sur plusieurs dimensions organisationnelles qui sont ici passées en revue systématiquement.

Enfin, une série de recommandations à l'intention des chercheurs constructivistes est proposée à la lueur des résultats obtenus par les processus particuliers mis en oeuvre dans cette investigation. Deux types de processus sont particulièrement exploités : ceux qui relèvent de l'inscription et de la mobilisation de conjectures représentationnelles dans une démarche constructiviste; enfin, les enjeux liés aux processus de construction intersubjective d'une représentation sont évoqués.

BIBLIOGRAHIE

ADLER, P.A., et ADLER, P., "Observational Techniques", dans N.K. DENZIN, et Y.S. LINCOLN, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousanf Oaks, CA: Sage Publications. 377-392.1994.

AKTOUF, O., "Le Symbolisme et la "Culture d'Entreprise: des Abus Conceptuels aux Leçons du Terrain", dans J.F. CHANLAT (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées*. Laval : Editions Eska. 553-587. 1990.

ALLEN, R.W., MADISON, D.L., RENWICK, P.A. et MAYES, B.T., "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of its Actors", *California Management Review*, 22, 1, 77-83, 1979.

ALLPORT, G.W., *Personnality*. New York: Holt. 1937.

ALVESSON, M., *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press. 1993.

ANASTASSOPOULOS, J.P. et LARCON, J.P., *Profession Patron*. Paris: Flammarion. 1977.

ANSARI, M.A. et KAPOOR, A., " Organizational Context and Upward Influence Tactics ", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49, 1987.

ARCH, D.C., "The Developement of Influence Strategy Scales in Buyer-Seller Interactions", dans N. BECKWITH et S. WARD, (Eds), *1979 Educators' Conference Proceedings*. Chicago: American Marketing Association. 440-444. 1979.

ARNAUD, G., "Quelle Stratégie d'observation pour le Chercheur en Gestion? Prolégomènes à toutes recherches in situ", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, 22, 10, 235-264, 1996.

ARVEY, R.D., DAVIS, G.A. et NELSON, S.M., "Use of Discipline in a Organization: a Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 69, 3, 448-460, 1984.

ARVEY, R.D., et IVANCEVITCH, J.M., "Punishments in Organizations: a Review, Propositions, and Research Directions", *Academy of Management Review*, 5, 123-132, 1980.

ARVEY, R.D., et JONES, A.P., "The Use of Discipline in Organizational Settings: a Framework for Future Research", dans L.L. CUMMINGS et B.M. STAW (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Jai Press, 7, 367-408, 1985.

ASTLEY, G.W., "Administrative Science as Socially Constructed Thruth", *Administrative Science Quaterly*, 30, 497-513, 1985.

ASTLEY, G.W. et ZAMMUTO, R.F. 1992. "Organization Science, Managers and Language Games", *Organization Science*, 3, 4, 489-515, 1992.

ATKINSON, P., et HAMMERSLEY, M., "Ethnography and Participant Observation", dans N.K. DENZIN, et Y.S. LINCOLN, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousanf Oaks, CA: Sage Publications. 248-261. 1994.

AUSTIN, J.L., *How to Do Things with Words*. Oxford: Oxford University Press. 1962.

AVENIER, M.J., ""Méthodes de Terrain" et Recherche en Management Stratégique", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 14, 199-218, 1989.

AXLEY, S.R., "Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor", *Academy of Management Review*, 9, 3, 428-437, 1984.

BACHARACH, S.B., et LAWLER, E.J.. *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass. 1981.

BALES, R.F., *Interaction Process Analysis: a Method for the Study of Small Groups*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1950.

BARGE, J.K., DOWNS, C.W. et JOHNSON, K.M., "An Analysis of Effective and Ineffective Leader Conversation", *Management Communication Quarterly*, 2, 3, 357-386, 1989.

BARLEY, S.R., "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-414, 1983.

BARNARD, C., *The Functions of the Executives*. Cambridge, MA: Harwvard University Press. 1938.

BARON, R.A., "Negative Effects of Destructive Criticisms", *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207, 1988.

BARRY, D. et ELMES, M., "Strategy Retold: Towards a Narrative View of Strategic Discourse", *Academy of Management Review*, 22, 2, 429-452, 1997.

BARTUNEK, J. et FRANZAK, F.J., "The Effects of Organizational Restructuring on Frames of Reference and Cooperation", *Journal of Management*, 4, 579-592, 1988.

BARTUNEK, J. et MOCH, M., "Multiple Constituencies and the Quality of Working Life Intervention at FoodCom", dans P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG et J. MARTIN, (Eds), *Reframing Organizational Culture*. Newbury Parks, CA: Sage. 243-253. 1991.

BARSOUX, J.L. et LAWRENCE, P., "The Making of a French Manager", *Harvard Business Review*, 69, 4, 58-67, 1991.

BARSOUX, J.L. et LAWRENCE, P., *Management in France*. London; Cassell. 1990.

BASS, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 1985.

BAUER, M. et COHEN, E., *Qui Gouverne les Groupes Industriels ?*. Paris: Seuil. 1983.

BAUER, M. et BERTIN-MOUROT, B., *Les 200: Comment Devient-on un Grand Patron ?*", Paris: L'épreuve des Faits, Seuil. 1987.

BELL, J., " The Effect of Presentation Form on the Use of Information in Annual Reports", *Management Science*, 30, 169-185, 1984.

BENGHOZI, P.J., "La Négociation d'une Recherche: une Etape Clé dans la Méthodologie d'Intervention", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 15, 195-209, 1990.

BENNIS, W.G. et NANUS, B., *Leaders: the Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row. 1985.

BERG, P.O. et KREINER, K, "Corporate Architecture: Turning Physical Settings into Symbolic Ressources", dans P. GAGLIARDI (Ed.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlin: Walter de Gruyter. 1990.

BERGAADA, M. et THIETART, R.A., "Stradin, une Nouvelle Méthode de Décision", *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, 14, 3, 109-115, 1989.

BERGER, C.R., "Social Power and Interpersonal Communication", dans M.L. KNAPP et G.R. MILLER, (Eds), *Handbook of Interpersonal Communication*. Newbury Parks, CA : Sage. 439-499. 1985.

BERGER,, P. et LUCKMANN, T., *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor. 1966.

BERNARD, C., "De l'Observation et de l'Expérimentation", dans P.P. MICHIELS-PHILIPPE, (Ed), *L'Observation*. Textes de Base en Psychologie. Paris: Delachaut et Niestlé. 105-116. 1984.

BERRY, M., *Une Technologie Invisible ? L'impact des Instruments de Gestion sur l'Evolution des Systémes Humains*. CRG Paris. Juin 1983.

BETTMAN, J.R. et WEITZ, B.A., "Attributions in the Board room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports", *Administrative Science Quarterly*, 28, 165-183, 1983.

BIES, R.J., "Managing Conflicts Before it Happens: the Role of Accounts", dans M.A. RAHIM (Ed.), *Managing Conflict: an Interdisciplinary Approach*. New York: Praeger. 83-91. 1989.

BOEKER, W., "Strategic Change: the Effects of Founding and History", *Academy of Management Journal*, 32, 3, 489-515, 1989.

BOJE, D.M., "The Storytelling Organization: a Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126, 1991.

BOJE, D.M., "Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as "Tamara Land"", *Academy of Management Journal*, 38, 4, 997-1035, 1995.

BORMANN, E.G., ""Empowering" as a Heuristic Concept in Organizational Communication", dans J.A. ANDERSON, (Ed.), *Communication Yearbook 11*. Newbury Parks, CA: Sage. 391-401. 1988.

BORZEIX, A., "Ce que Parler peut Faire", *Sociologie du Travail*, 2, 157-176, 1987.

BORZEIX, A. et LINHART, D., "Les identités en parole. Entreprises et Pratiques Langagières", dans J.F. CHANLAT (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées*. Laval : Editions Eska. 115-138. 1990.

BOSTER, F.J. et STIFF, J.B., "Compliance-Gaining Message Selection Behavior", *Human Communication Research*, 10, 539-556, 1984.

BOURDIEU, P., "Le Langage Autorisé, Note sur les Conditions Sociales de l'Efficacité du Discours Rituel". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. N°5-6. Nov 1975.

BOURDIEU, P., *La Noblesse d'Etat: Grandes Ecoles et Esprit de Corps*. Paris: Editions de Minuit. 1989.

BOURGEOIS, L.J., et EISENHARDT, K.M., "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science*, 34, 7, 816-835, 1988.

BOURGUIGNON, A., "Définir la Performance: une simple question de vocabulaire ?", dans A.M. FERICELLI et B. SIRE, (Eds.), *Performance et Ressources Humaines*. Paris : Economica. 18-32. 1996.

BOYACIGILLER, N. et ADLER, N.J., "The Parochial Dinosaur: Organization Science in a Global Context", *Academy of Management Review*, 16, 2, 262-290, 1991.

BOYATZIS, R., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons. 1982.

BREWER, J. et HUNTER, A., *Multimethod Research, a Synthesis of Styles*. Newbury Parks, Ca: Sage Library of Social Research. 1989.

BRUNSSON, N., *The Organization of Hypocrisy*. Chichester : Wiley. 1989.

BRUNSTEIN, I., "Parole et Pouvoir", dans J. MULLER (Ed.), *Le Pouvoir dans les Organisations. Masques et Mouvances*. Paris : Editions L'Harmattan. 71-107. 1996.

BRYMAN, A., *Charisma and Leadership in Organizations*. Newbury Parks, CA: Sage Publications. 1992.

BURGOYNE, J.G. et HODGSON, V.E., " An Experiential Approach to Understanding Managerial Action ", dans J.G. HUNT, D.M. HOSKING,C.A. SCRIESHEIM, et R. STEWART,, *Leaders and Managers; International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Pergamon Press. 163-178. 1984.

BURRELL, G., et MORGAN, G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London : Heinemann. 1979.

BUSS, D.M., "Selection, Evocation and Manipulation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 6, 1214-1221, 1987.

BUSS, D.M., GOMES, M., HIGGINS, D.S. et LAUTERBACH, K., "Tactics of Manipulation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 6, 1219-1229, 1987.

BYCIO, P, HACKETT, R.D. et ALLEN, J.S., " Further Assesments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership ", *Journal of Applied Psychology*, 80, 4, 464-478, 1995.

CALAS, M.B. et SMIRCICH, L., "Reading Leadership as a Form of Cultural Analysis", dans J. HUNT, B. BALIGA, H. DACHLER, et A. SCHRIESHEIM, (Eds), *Emerging Leadership Vistas*. 201-226. Lexington: Lexington Books. 1988.

CALAS, M.B. et SMIRCICH, L., "Voicing Seduction to Silence Leadership", *Organization Studies*, 12: 567-602. 1991.

CAMPBELL, D.T., et STANLEY, J.C., *Experimental and Quasi-experimental Designs for Research*. Chicago: Rand McNally. 1966.

CANNELLA, A.A., "Executives and Shareholders: a Shift in their Relationships", *Human Ressource Management*, 34, 1, 165-184, 1995.

CARLSON, S., *Executive Behaviour: a Study of the Workload and Working Methods of Managing Directors*. Stockholm : Strombergs. 1951.

CARNEVALE, P.J.D., "Mediating Disputes and Decisions in Organizations", dans R.J. LEWICKI, B.H. SHEPPARD, et M.H. BAZERMAN, (Eds), *Research in Negotiation in Organizations*, 1, Greenwich, CT: Jai Press. 1986.

CARROLL, S.J., et GILLEN, D.J., "Are the Classical Functions Useful in Describing Managerial Work ?", *Academy of Management Review*, 12, 1, 36-51, 1987.

CASE, T., DOSIER, L., MURKINSON, G. et KEYS, B., "How Managers Influence Superiors: a Study of Upward Influence Tactics", *Leadership and Organizational Development Journal*, 9, 4, 25-31, 1988 .

CHANLAT, J.F. (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées*. Laval : Editions Eska. 1990.

CHANLAT, J.F., "L'être Humain, un Etre de Parole", dans J.F. CHANLAT, (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées*. Laval : Editions Eska. 3-29.1990.

CHANLAT, J.F. et BEDARD, R., "La Gestion, une Affaire de Parole", dans J.F. CHANLAT, (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées*. Laval : Editions Eska. 3-29.1990.

CHATMAN, J.A., PUTMAN, L.L. et SONDAK, H., " Integrating Communication and Negotiation Research ", dans BAZERMAN, M.H., LEWICKI, R.J. et SHEPPARD, B.H., *Research on Negotiation in Organizations*, Vol 3, Handbook of Negotiation Research, Jai Press, 139-164, 1991.

CHRISTIE, R. et GEIS, F., *Studies in Macchiavellianism*. New York: Academic Press. 1970.

CHENG, J.L.C., "Organizational Context and Upward Influence: an Experimental Study of the Use of Power Tactics", *Group and Organization Studies*, 8, 337-355, 1983.

CIALDINI, R.B., *Influence: Science and Practice*. New York. Harper and Collins. 1988.

CLANCY, J.J., *The Invisible Power: the Language of Business*. Lexington, Mass : Lexington Books. 1989.

CLEGG, S.R., "Organization and Control", *Administrative Science Quarterly*, 26, 545-562, 1981.

CLEGG, S.R., "The Language of Power and the Power of Language", *Organization Studies*, 8, 1, 61-70, 1987.

CLEGG, S.R., "Pouvoir, Symbolique, Langage et Organisation", dans J.F. CHANLAT (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées*. Laval : Editions Eska. 663-684. 1990.

CLEGG, S.R., *Modern Organizations: Organization Studies for the Postmodern World*. London: Sage. 1990.

COBB, A.T., "Informal Influence in the Formal Organization: Perceived Sources of Power among Work Unit Peers", *Academy of Management Journal*, 23, 155-160, 1980.

CODY, M.J., CANARY, D. et SMITH, S.W., Compliance-Gaining Goals, dans J. DALY et WIEMANN (Eds) *Communicating Strategically*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1988.

CODY, M.J., WOELFEL, M.L. et JORDAN, W.L.,"Dimensions of Compliance-Gaining Situations", *Human Communication Research*, 9, 99-113, 1983.

CODY, M.J., McLAUGHLIN, M.L. et JORDAN, W.L., "A Multidimensional Scaling of Three Sets of Compliance-Gaining Strategies", *Communication Quarterly*, 28, 3, 34-46, 1980.

COHEN, A.R., et BRADFORD, D.L, "Influence Without Autority: the Use of Alliances, Reciprocity and Exchange to Accomplish Work", *Organizational Dynamics*, 5-17. 1984.

CONGER, J.A., *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey Bass. 1989.

CONLEY, J.J., "Longitudinal Stability of Personality Traits: a Multitrait-Multimethod-Multioccasion Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 5, 1266-1282, 1985.

CONRAD, C. et RYAN, M., "Power, Praxis and Self in Organizational Communication", dans D. McPHEE, et P.K. THOMPKINS, (Eds), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*. 235-257. Newbury Parks: Sage. 1985.

COURTRIGHT, J.A., FAIRHURST, G.T. et ROGERS, L.E., "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", *Academy of Management Journal*, 32, 4, 773-802, 1989.

COX, T., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler. 1993.

CRONBACH, L.J., GLESER, G.C., NANDA, H. et RAJARATMAN, N., *The Dependability of Behavioral Measurements: Theory of Generalizability for Scores and Profiles*. New York: Wiley. 1972.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., *L'acteur et le Système*. Paris: Seuil. 1977.

CROWNE, D.P. et MARLOWE, D., *The Approval Motive: Studies in Evaluative Dependence*. New York : John Wiley. 1964.

CYERT, R.M. et MARCH,J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewoods Cliff, NJ: Prentice Hall. 1963.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B., et JOERGES, B., "Linguistic Artifacts at Service of Organizational Control", dans P. GAGLIARDI, (Ed.), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlin: De Gryuter. 339-364. 1990.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B., "Narration or Science ? Collapsing the Division in Organization Studies", *Organization*, 2, 1, 11-33, 1995.

DAFT, R.L., "Symbols in Organizations: a Dual-Content Framework of Analysis" dans L.R. PONDY, P.J. FROST, G. MORGAN et T.C. DANDRIDGE (Eds), *Organizational Symbolism*. Greewich, CT: Jai Press. 199-206. 1983.

DAFT, R.L. et LENGEL, R.H., "Information Richness: a New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design", dans L.L. CUMMINGS et B.M. STAW (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 6, Homewood, IL: Jai Press. 191-233, 1984.

DAFT, R.L. et WININGTON, J.C., "Language and Organization", *Academy of Management Review*, 4, 3, 179-191, 1979.

DAFT, R.L. et WEICK, K.E., "Towards a Model of Organization as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9, 284-295, 1984.

DANJOU, I., *L'Evolution de la Firme: Analyse des Facteurs et Processus d'Evolution à l'Aide d'une Approche Monographique*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. IAE de Lille. 1987.

DANSEREAU, F., GRAEN, G. et HAGA, W.J., "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 46-78, 1975.

DANSEREAU, F., et MARKHAM, S.E., "Superior-Subordinate Communication: Multiple Levels of Analysis", dans F.M. JABLIN, L.L. PUTMAN, K.H. ROBERTS, et L.W. PORTER (Eds), *Handbook of Organizational Communication: an Interdisciplinary Perspective*, 343-388, Newbury Park: Sage. 1987.

D'AVENI, R.A., et MACMILLAN, I.C., "Crisis and the Content of Managerial Communication: a Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms", *Administrative Science Quaterly*, 35, 634-657, 1990.

DAVIS-BLAKE, A. et PFEFFER, J., "Just a Mirage: the Search for Dispositional Effects in Organizational Research", *Academy of Management Review*, 14, 3, 385-400, 1989.

DEAL, T. et KENNEDY, A., *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Westley. 1982.

DECLERCK, R.P., DEBOURSE, J.P. et NAVARRE, C., *Méthode de Direction Générale: le Management Stratégique*. Paris : Editions Hommes et Techniques. 1983.

DECLERCK, R.P., DEBOURSE, J.P., et DECLERCK, J.C., *Le Management Stratégique: Contrôle de l'Irréversibilité*. Lille: Les Editions ESC Lille. 1997.

DEETZ, S., "Critical-Cultural Research: New Sensibilities and Old Realities", *Journal of Management*, 11, 2, 121-136, 1985.

DEETZ, S., "Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy", *Organization Science*, 7, 2, 191-207. 1996.

DEETZ, S., et KERSTEN, A., "Critical Models of Interpretive Research", dans L. PUTMAN, et M. PACANOWSKY, (Eds), *Communication and Organizations: an Interpretive Approach*. 147-171. Beverly Hills: Sage. 1983.

DELPEUCH, J.L. et LAUVERGEON, A., "Un Dirigeant, ça Fait Quoi au Juste ?", *Harvard L'Expansion*, Automne, 64-80, 1986.

DELUGA, R.J., "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies", *Group and Organization Studies*, 13, 456-467, 1988.

DELUGA, R.J., "The Relationship of Upward Influencing Behavior with Subordinate Impression Management", *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1145-1160, 1991.

DEMISON, D.R., HOOIJBERG, R. et QUINN, R.E., "Paradox and Performance: Towards a Behavioral Complexity in Managerial Leadership", *Organization Science*, 6, 5, 524-540, 1995.

DENZIN, N.K., *Interpretive Interactionism*. Applied Social Research Methods Series. Volume 16. Newbury Park, CA: Sage. 1989.

DENZIN, N.K., "The Art and Politics of Interpretation", dans N.K. DENZIN, et Y.S. LINCOLN, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousanf Oaks, CA: Sage Publications. 500-515. 1994.

DERY, R., "De l'Information à l'Argumentation", dans J.F. CHANLAT (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées.* Laval : Editions Eska. 101-114. 1990.

DESREUMAUX, A., *Stratégie.* Paris: Précis Dalloz, Gestion. 1993.

DESS, G.G. et BEARD, D.W., "Dimensions of Organizational Tasks Environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73, 1984.

DETRIE, J.P., et RAMANANTSOA, B., *Stratégie de l'Entreprise et Diversification.* Paris: Nathan. 1983.

DEVEREUX, G., *De L'angoisse à la Méthode dans les Sciences du Comportement.* Paris: Flammarion. 1980.

DILLARD, J.P., "Compliance-Gaining Message Selection: What is our Dependent Variable ?", *Communication Monographs*, 55, 162-183, 1988.

DILLARD, J.P. et BURGOON, M., "Situational Influence on the Selection of Compliance-Gaining Messages: Two Tests of the Predictive Utility of the Cody-Mclaughlin Typology", *Communication Monographs*, 22, 289-305, 1985.

DILLARD, J.P., SEGRIN, C. et HARDEN, J.M., "Primary and Secondary Goals in the Production of Interpersonal Influence Messages", *Communication Monographs*, 56, 19-38, 1989.

D'IRIBARNE, P., *La Logique de l'Honneur: Gestion des Entreprises et Traditions Nationales.* Paris : Seuil. 1989.

DOKTOR, R., TUNG, R.L., et VON GLINOW, M.A., "Future Directions for Management Theory Development", *Academy of Management Review*, 16, 2, 362-365, 1991.

DONNELLON, A., "Language and Communication in Organizations: bridging cognition and behavior", p136-164, dans H.P Sims et D.A Gioia, *The Thinking Organization*, San Francisco. Jossey Bass. 1986.

DONNELLON, A., GRAY, B. et BOUGON, M.G., "Communication, Meaning and Organized Action", *Administrative Science Quaterly*, 31, 43-55, 1986.

DOSIER, L., CASE, T. et KEYS, B., "How Managers Influence Subordinates: an Empirical Study of Downward Influence Tactics", *Leadership and Organizational Development Journal*, 9, 5, 22-28, 1988.

DOTY, D.H., et GLICK, W.H., "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modelling", *Academy of Management Review*, 19, 2, 230-251, 1994.

DRAKE, B.H. et MOBERG, D.J., "Communicating Influence Attempts in Dyads: Linguistic Sedatives and Palliatives", *Academy of Management Review*, 11, 3, 567-584, 1986.

DREA, J.T., GORDON, C., BRUNER, H. Et HENSEL, P.J., " Comparing Alternatives Measures of the French and Raven Power Bases ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol 13, Number 4, Fall, 1993.

DRORY, A. ET ROMM, T., "The Definition of Organizational Politics: a Review", *Human Relations*, 43, 1133-1154, 1990.

DROZ, R., "Observations sur l'observation", dans P.P., MICHIELS-PHILIPPE, (Ed), *L'Observation.* Textes de Base en Psychologie. 7-30. Paris: Delachaut et Niestlé. 1984.

DUGAN, K.W., "Ability and Effort Attributions: Do They Affect How Managers Communicate Performance Feedback Information ?", *Academy of Management Journal*, 32, 1, 87-114, 1989.

DUMEZ, H., et JEANNEMAITRE, A., "Savoirs et Décisions: Réflexions sur le Mimétisme Stratégique", dans F. Charue-Duboc (Ed.), *Des Savoirs en Action: Contributions de la Recherche en Gestion.* Paris : Editions L'Harmattan, Logiques de Gestion. 25-50. 1995.

DUPONT, C., *La négociation. Conduite, Théories et Applications*. Paris : Dalloz. 1994.
DUTTON, J.E., FAHEY, L. et NARAYAN, V.K., "Towards Understanding Strategic Issue Diagnosis", *Strategic Management Journal*, 4, 307-323, 1983.
EDWARDS, A.L., *The Social Desirability Variable in Personality Assessment and Research*. New York: Dryden. 1957.
EHNINGER, D. et BROCKRIEDE, W., *Decision by Debate*. New York: Dodd, Mead & Company. 1963.
EISENBERG, E.M., "Ambiguity as Strategy in Organizational Communication", *Communication Monographs*, 51, 227-242, 1984.
EISENBERG, E.M. et WITTEN, M.G., "Reconsidering Openness in Organizational Communication", *Academy of Management Review*, 12, 3, 418-426, 1987.
EISENHARDT, K.M., "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550, 1989.
EISENHARDT, K.M., "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, 32, 3, 543-576, 1989.
EISENHARDT, K.M., et BOURGEOIS, L.J., "Politics of Strategic Decision-Making in High-Velocity Environments: Towards a Midrange Theory", *Academy of Management Journal*, 31, 4, 737-770, 1988.
EREZ, M. Et RIM, Y., " The Relationships between Goals, Influence Tactics, and Personal and Organizational Variables ", *Human Relations*, 35, 871-878, 1982.
EREZ, M. Et RIM, Y., "The Two Sides of the Tactics of Influence: Agent vs Target", *Journal Of Occcupational Psychology*, 59, 25-39, 1986.
ERICKSON, K.A., et SIMON, H.A., "Verbal Reports as Data", *Psychological Review*, 87, 215-251, 1980.
ETZIONI, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: the Free Press of Glencoe. 1961.
FAIRHURST, G., ROGERS, E., et SARR, R., "Manager-Subordinate Control Patterns and Judgments about the Relationship", dans M. McLAUGHLIN (Ed.), *Communication Yearbook*, 10, 395-415, Beverly Hills: Sage. 1987.
FALBE, C.M. et YUKL, G., " Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinaison of Tactics ", *Academy of Management Journal*, 35, 638-652, 1992.
FALBO, T., "The Multidimensional Scaling of Power Strategies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 537-547, 1977.
FALBO, T. et PEPLAU, L.A., "Power Strategies in Intimate Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 618-628, 1980.
FAYOL, H., *General and Industrial Management*. London : Pitman. 1949.
FERRIS, G.R., FEDOR, D.B., CHACHERE, J.G., et PONDY, L.R., "Myths and Politics in Organizational Contexts", *Group and Organization Studies*, 14, 83-103, 1989.
FIEDLER, F.E., *A Theory of Leader Effectiveness*. New York : McGrawHill. 1967.
FINKELSTEIN, S., "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 35, 3, 1992.
FIOL, C.M., "A Semiotic Analysis of Corporate Language: Organizational Boundaries and JointVenturing", *Administrative Science Quaterly*, 34, 277-303, 1989.
FISHER, R. et URY, W., *Getting to Yes. Negociating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books, 1989.
FISKE, S.T. et TAYLOR, S.E., *Social Cognition*. Second Edition. New York: McGraw Hill. 1991.

FITZPATRICK, M.A. et WINKE, J., "You Always Hurt the One you Love: Strategies and Tactics in Interpersonal Conflict", *Communication Quarterly*, 27, 3-11, 1979.

FLETCHER, G.J.O., DANILOVICS, P., FERNANDEZ, G., PETERSON, D. et REEDER, G.D., "Attributional Complexity: an Individual Differences Measure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 4, 875-884, 1986.

FLIGSTEIN, N., " The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979 ", *American Sociological Review*, 52, february, 44-58, 1987.

FONDAS, N. Et STEWART, R., " Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis ", Working Papers, *Management research Papers*, Templeton College, 1992.

FONDAS, N. Et STEWART, R, "Understanding Differences in General Management Jobs", *Journal of General Management*, 17, 4, 1-12, 1992.

FORD, J.D. et HEGARTY, W.H., "Decision-Makers Beliefs about the Causes and Effect of Structure: an Exploratory Study", *Academy of Management Journal*, 27, 271-291, 1984.

FORD, J. et FORD, L.W., "The Role of Good Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *Academy of Management Review*, 20, 3, 541-570, 1995.

FRENCH, J.R.P. et RAVEN, B., " The Bases of social Power ", dans CARTWRIGHT, D., *Studies in Social Power*. Ann Harbour: University of Michigan Press.

FREDRICKSON, J.W., "Strategic Process Research: Questions and Recommandations", *Academy of Management Review*, 8, 4, 565-575, 1983.

FROST, P.J., "Power, Politics and Influence", dans F.M. JABLIN, L.L. PUTNAM, K.H. ROBERTS, et L.W. PORTER, (Eds), *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Parks, CA: Sage Publications. 503-548. 1987.

FUNDER, D.C., et COLVIN, C.R., "Explorations in Behavioral Consistency: Properties of Persons, Situations and Behaviors", *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 5, 773-794, 1991.

GABARRO, J.H., *The Dynamics of Taking Charge*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1987.

GABRIEL, Y., "Turning Facts into Stories and Stories into Facts: a Hermeneutic Exploration of Organizational Folklore", *Human Relations*, 44, 857-875, 1991.

GERGEN, K.J., *The Saturated Self: Dilemnas of Identities in Contemporary Life*, New York: Basic Books. 1991.

GERSICK, C.J.G., "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development", *Academy of Management Journal*, 31, 1, 9-41, 1988.

GIOIA, D.A., "Symbols, Scripts, and Sense-making: Creating Meaning in the Organizational Experience", dans H. SIMS, D.A., GIOIA, et Associates, (Eds), *The Thinking Organization*. 49-74. San Francisco: Jossey Bass. 1986.

GIOIA, D.A. et SIMS, H.P., "Cognition-Behavior Connections: Attribution and Verbal Behavior in Leader-Subordinate Interactions", *Organizational Behvior and Human Decision Processes*, 37, 197-229, 1986.

GIOIA, D.A., DONNELLON, A. et SIMS, H.P., "Communication and Cognition in Appraisal: a Tale of Two Paradigms", *Organization Studies*, 10, 4, 503-530, 1989.

GIOIA, D.A. et PITRE, E., "Multiparadigm Perspectives on Theory Building", *Academy of Management Review*, 15, 4, 584-602, 1990.

GIRIN, J., "Quel Paradigme pour la Recherche en Gestion ?", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, 2, 1981.

GIRIN, J., "Langage en Actes et Organisations", *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, 16, 1982.
GIRIN, J., "L'Objectivisation des Données Subjectives: Eléments pour une Théorie du Dispositif dans la Recherche Interactive", dans *Qualité des Informations Scientifiques en Gestion.* Méthodologies Fondamentales en Gestion, FNEGE-ISEOR, 1987.
GIRIN, J., "Le Siége Vertical: Vivre et Communiquer dans une Tour de Bureau", *Annales des Mines*, 4-14, décembre 1987.
GIRIN, J., "L'opportunisme Méthodique dans les Recherches sur la Gestion des Organisations", Communication à la Journée d'Etude *La Recherche-Action en Action et en Question*, AFCET, Collége de Systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989.
GIRIN, J., "L'analyse Empirique des Situations de Gestion: Elements de Théorie et de Méthode", dans Martinet, A.C. (Coordonné par), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, 141-182, Paris: Economica. 1990.
GIRIN, J., "Problèmes du Langage dans les Organisations", dans J.F. CHANLAT (Ed), *L'individu dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées.* Laval : Editions Eska. 37-78. 1990.
GIRIN, J., "Les Agencements Organisationnels", dans F. Charue-Duboc (Ed.), *Des Savoirs en Action: Contributions de la Recherche en Gestion.* Paris : Editions L'Harmattan, Logiques de Gestion. 233-278. 1995.
GIROUX, N., "*La Mise en Oeuvre Discursive du Changement*", Association Internationale de Management Stratégique. Lille. 1996.
GIROUX, N. et COOREN, F., "*La Correction du Discours Stratégique*", Actes de la Quatriéme Conférence de Management Stratégique. 448-468. Paris. 1995.
GLASER, B.G. et STRAUSS, A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago: Aldine. 1967.
GLASER, B.G., *Theoretical Sensitivity.* Mill Valley, CA: Sociology Press. 1978.
GOODMAN, N., *Ways of Worldmaking*, Indianapolis, Hackett Publishing Co. 1978.
GOODMAN, N., *Of Mind and Other Matters.* Cambridge, MA: Harvard University Press. 1984.
GOODMAN, N. et ELGIN, C., *Reconceptions in Philosophy and Other Arts and Science.* Indianapolis: Hackett. 1988.
GOODSTEIN, L.D., "Getting Your Way: a Training Activity in Understanding Power and Influence", *Group and Organization Studies*, 6, 3, 283-290, 1981.
GREIMAS, A.J., *Sémiotique et Sciences Sociales.* Paris : Editions du Seuil. 1976.
GRONN, P.C., "Talk as the Work: the Accomplishment of School Administration", *Administrative Science Quaterly*, 28, 1, 1-21, 1983.
GRAEN, G.B. et SCANDURA, T., "Towards a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208. 1987.
GRUNOW, D., "The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects", *Organization Science*, 6, 1, 93-103, 1995.
GUBA, E.G. et LINCOLN, Y.S., "Competing Paradigms in Qualitative Research", dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (p. 105-117), Thousand oaks: Sage. 1994.
GUBA, E.G. et LINCOLN, Y.S.. *Fourth generation evaluation.* Newbury Park, CA: Sage. 1989.
GUPTA, A.K., "Contingency Perspectives on Strategic Leadership: Current Knowledge and Future Research Directions", dans D.C. HAMBRICK, (Ed), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers. Greenwich*, CT: Jai Press.1141-178. 1988.
HALES, P., "What Do Managers Do ? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management Studies*, 23, 1, 1986.

LILLE 1

HALL, J.A., "Gender, Gender Roles, and Nonverbal Communication skills", dans R. Rosenthal (Ed.), *Skills in Non-verbal Communication*, Cambridge, Mass: Oelgeschlager, Gunn & Hain. 1979.

HAMBRICK, D.C., "The Top Management Team: Key to Strategic Success", *California Management Review*", 30, 1, 88-108, 1987.

HAMBRICK, D.C., "Fragmentation and the Other Problems CEOs Have with Their Top Management Teams", *California Management Review*, 37, 3, 110-127. 1995.

HAMBRICK, D.C. et MASON, P., "Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9, 194-206. 1984.

HAMBRICK, D.C., et FINKELSTEIN, S., "Managerial Discretion: a Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes", dans L.L. CUMMINGS et B.M. STAW (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9. Greenwich, CT: Jai Press. 369-406. 1987.

HANNAWAY, J., *Managers Managing*. New York , Oxford University Press; 1989.

HARDY, C., " Managing Strategic Change : Power, Paralysis and Perspective ", dans *Advances in Strategic Management*, Vol 12B, 3-30, Jai Press, 1995.

HASSARD, J., "Overcoming Hermeticism in Organization Theory: an Alternative to Paradigm Incommensurability", *Human Relations*, 41, 3, 247-259, 1988.

HASSARD, J., "Multiple Paradigms and Organizational Analysis: a Case Study", *Organization Studies*, 12, 2, 275-299, 1991.

HELLWEG, S.A, GEIST, P., JORGENSEN, P.F. et WHITE-MILLS, K., "An Analysis of Compliance-Gaining Instrumentation in the Organizational Communication Literature", *Management Communication Quarterly*, 4, 2, 244-271, 1990.

HERBERT, J. et ATTRIDGE, C., "A Guide for Developpers and Users of Observation Systems and Manuals", *American Education Journal*, 12, 1, 1-20, 1975.

HICKSON, D.J., HININGS, J.R., PENNINGS, J.M., et SCHNECK, R.J, " A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power ", *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229; 1971.

HINKIN, T.R., et SCHRIESHEIM, C.A., " Relationships Between Subordinates Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power ", *Human Relations*, 43, 221-237, 1990.

HIRSCH, P.M. et ANDREWS, J.A.Y., "Ambushes, Shootouts and Knights of the Roundtable: the Language of Coporate Takeovers", dans L.R. PONDY, P.J. FROST, G. MORGAN et T.C. DANDRIDGE (Eds), *Organizational Symbolism*. Greewich, CT: Jai Press. 145-156. 1983.

HIROKAWA, R.Y. et MIYHARA, A., "A Comparison of Influence Strategies Utilized by Managers in American and Japanese Organizations", *Communication Quarterly*, 34, 250-265, 1986.

HIROKAWA, R.Y., MICKEY, J. et MIURA, S, "Effects of Request Legitimacy on the Compliance-Gaining Tactics of Male and Female Managers", *Communication Monographs*, vol 58, december, 421-436, 1991.

HIROKAWA, R.Y, KODAMA, R.A. et HARPER, N.L., "Impact of Managerial Power on Persuasive Strategy Selection by Female and Male Managers", *Management Communication Quarterly*, Vol 4, 1, 30-50, 1990.

HODGSON, R.C., LEVINSON, D.J. et ZALEZNICK, A., *The Executive Role Constellation.* Boston, MA: Harvard Business School. 1965.

HOFSTEDE, G., "Relativité Culturelle des Pratiques et Théories de l'Organisation", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 10-21, 1987.

HOLLANDER, E.P., "Leadership and Power", dans G., LINDZEY et E. ARONSON, (Eds), *Handbook of Social Psychology*, third edition, volume 2. New York: Random House. 485-537. 1985.

HOUSE, R.J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quaterly*, 16, 321-338. 1971.

HOUSE, R.J., "Power and Personality in Complex Organisations", dans *Research in Organizational Behavior*, 10, 305-357, Jai Press. 1988.

HOWARD, J.A., BLUMSTEIN, P. et SCHWARTZ, P., "Sex, Power and Influence Tactics in Intimate Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1, 102-109, 1986.

HUFF, A.S., "Industry Influences on Strategy Reformulation", *Strategic Management Journal*, 3, 119-131, 1982.

HUFF, A.S., "A Rhetorical Examination of Strategic Change", dans L.R. PONDY, P.J. FROST, G. MORGAN et T.C. DANDRIDGE (Eds), *Organizational Symbolism*. Greewich, CT: Jai Press. 167-185. 1983.

HUFF, A.S., (Ed.), *Mapping Strategic Thought*. Chichester: John Wiley and Sons. 1990.

HUNT, J.C., *Psychoanalytic Aspects of Fieldwork*. Newbury Park, CA: Sage. Applied Social Research Methods Series. Volume 18. 1989.

HUNTER, J.E. ET BOSTER, F.J., "A Model of Compliance-Gaining Message Selection", *Communication Monographs*, 54, 63-84, 1987.

INSTONE, D., MAJOR, B. et BUNKER, B.B., "Gender, Self-Confidence, and Social Influence Strategies: an Organizational Simulation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 2, 322-333, 1983.

ISABELLA, L.A., "Evolving Interpretations as a Change Unfold: How Managers Construe Key Organizational Events", *Academy of Management Journal*, 33, 7-41, 1990.

JABLIN, F.M., "Superior-Subordinate Communication: the State of the Art", *Psychological Bulletin*, 86, 6, 1201-1222, 1979.

JABLIN, F.M., "Task/ Work Relationships: a Life-Span Perspective", dans M.L. KNAPP, et G.R. MILLER, (Eds.), *Handbook of Interpersonal Communication*. 615-654. Beverly Hills: Sage. 1985.

JABLIN, F.M., PUTMAN, L.L., ROBERTS, K.H., et PORTER, L.W., *Handbook of Organizational Communication: an Interdisciplinary Perspective*. Newbury Parks: Sage. 1987.

JACKSON, S. et BACKUS, D., "Are Compliance-Gaining Strategies Dependent on Situational Variables ?", *Central States Speech Journal*, 33, 469-479, 1982.

JACKSON, N. et CARTER, P., "In Defence of Paradigm Incommensurability", *Organization Studies*, 12, 1, 109-127, 1991.

JACQUES, F., *Dialogiques*. Paris: PUF. 1979.

JACQUES, F., *L'espace Logique de l'Interlocution*. Paris: PUF. 1985.

JACQUES, F., "Trois Stratégies Conversationnelles: Conversation, Négociation, Dialogue", dans J. COSNIER, N. GELAS, et C. KERBRAT-ORECCHIONI, (Eds), *Echanges sur la Conversation*, Paris: Editions du CNRS. 1988.

JACQUES, F., "Argumentation et Stratégies Discursives", dans A. LEMPEREUR, (Ed.), *L'argumentation. Colloque de Cerisy*. Bruxelles: Mardaga. 1991.

JACQUOT, T. *Le discours stratégique. Analyse Lexicographique de la lettre du Président*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. IAE de Nancy 2. Avril 1995.

JANDT, F.E. et GILLETTE, P., *Win-Win Negociating*. New York: John Wiley. 1985.

JEMISON, D.B., "The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management Research", *Academy of Management Review*, 6 (4): 601-608. 1981.

JICK, T.D., "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611, 1979.

JONES, G.R., "Socialization Tactics, Self-efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, 29, 262-279, 1986.

JONES, E.E., et NISBETT, R.E., "The actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior", dans E.E. JONES, D.E. KANOUSE, H.H. KELLEY, R.E. NISBETT, S. VALINS et B. WEINER (Eds), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior*. 79-94. Morristown, NJ: General Learning Press. 1972.

JORGENSEN, D.L., *Participant Observation: a Methodology for Human Studies*. Newbury Park, CA: Sage. Applied Social Research Methods Series. Volume 15. 1989.

JOULE, R.V. et BEAUVOIS, J.L., *Petit Traité de Manipulation à l'Usage des Honnêtes Gens*. Presses Universitaires de Grenoble. 1987.

KAMINSKI, E.P., MCDERMOTT, S.T. et BOSTER, F.J.,"The Use of Compliance-Gaining Strategies as a Function of Macchiavellianism and Situation". Paper Presented at the Annual Meetings of the *Central States Speech Association*. 1977.

KAMOCHE, K., "Rhetoric, Ritualism and Totemism in Human Ressource Management", *Human Relations*, 367-, 1995.

KANTER, R.M., *Men and Women in the Corporation*. New York. Basics Books. 1977.

KAPLAN, A., *The Conduct of Inquiry*. San Francisco: Chandler Publishing Company. 1964.

KAPLAN, R.E., " Trade Routes : the Manager's Network of Relationships ", *Organizational Dynamics*, Spring, 37-52; 1984.

KATZ, D. et KAHN, R.L., *The Social Psychology of Organizations*. 2nd Edition. New York: John Wiley. 1978.

KEARNEY, P., PLAX, T.G., RICHMOND, V.P. et McCROSKEY, J.C., "Power in the Classroom: Alternatives to Discipline", dans R. BOSTROM (Ed.), *Communication Yearbook 8*. Beverly Hills, CA: Sage. 724-746. 1983.

KELMAN, H., "Processes of Opinion Change", *Public Opinion Quaterly*, 25, 57-78, 1961.

KERBRAT-ORECCHIONI, C., *Les Interactions Verbales*. Paris : Armand Collin Linguistique. 1995.

KETS DE VRIES, M.F.R., et MILLER, D., *L'entreprise Névrosée*. Paris: MacGraw Hill. 1985.

KETS DE VRIES, M.F.R., et MILLER, D., "Interpreting Organizational Texts", *Journal of Management Studies*, 24, 233-248, 1987.

KEYS, B., CASE, T., MIILLER, T., CURRAN, K.E. et JONES, C., "Lateral Influence Tactics in Organizations", *International Journal of Management*, 4, 3, 425-431, 1987.

KILDUFF, M., "Deconstructing "Organizations"", *Academy of Management Review*, 18 (1): 13-31. 1993.

KIPNIS, D., "Does Power Corrupt ?", *Journal of Personality and Social Psycchology*, 24, 33-41, 1972.

KIPNIS, D. *The Powerholders*. Chicago: University of Chicago Press. 1976.

KIPNIS, D., "The Use of Power in Organizations and in Interpersonal Settings", dans S. OSKAMP (Ed.), *Applied Social Psychology Annual*, 5, Applications in Organizational Settings, Beverly Hills: Sage. 179-210. 1984.

KIPNIS, D. et SCHMIDT, S.M. *Profile Of Organizational Influence Strategies (POIS)*. San Diego: CA: University Associates. 1982.

KIPNIS, D., et SCHMIDT, S.M., An Influence Perspective on Bargaining Within Organizations. Dans M. BAZERMAN et R.J. LEWICKI (Eds) *Negociating in Organizations*. 303-319. Beverly Hills: Sage. 1983.

KIPNIS, D., et SCHMIDT, S.M., " Upward-Influence Styles: Relationship With Performance Evaluations, Salary and Stress ", *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542, 1988.

KIPNIS, D., CASTELL, P., GERGEN, M. et MAUCH, D., "Metamorphic Effects of Power", *Journal of Applied Psychology*, 61, 127-135, 1976.

KIPNIS, D., SCHMIDT, S.M., PRICE, K., STITT, C., " Why do I Like Thee: Is It Your Performance or My Orders ", *Journal Of Applied Psychology*, 66, 3, 324-328, 1981.

KIPNIS, D., SCHMIDT, S.M. et WILKINSON, I., " Intra-Organizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way ", *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452; 1980.

KIPNIS, D., SCHMIDT, S.M., SWAFFIN-SMITH, C. et WILKINSON, I., "Patterns of Managerial Influence: Shotgun managers, Tacticians and Bystanders", *Organizational Dynamics*, 12, 58-67, 1984.

KIRK, J. et MILLER, M.L., *Reliability and Validity in Qualitative Research.* Beverly Hills: Sage. 1986.

KIRMEYER, S.L. et LIN, T.R., "Social Support: its Relationship to Observed Communication with Peers and Superiors", *Academy of Management Journal*, 30, 1, 138-151, 1987

KLEIN, K.J., DANSEREAU, F. et HALL, R.J., "Levels Issues in Theory Development, Data Collection and Analysis", *Academy of Management Review*, 19, 2, 195-229, 1994.

KNAPP, M.L., *Nonverbal Communication in Human Interaction.* New York: Holt, Rinehardt & Winston. 1978.

KNIGHTS, D., "Changing Spaces: the Disruptive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management", *Academy of Management Review*, 17 (3): 514-536. 1992.

KNIGHTS, D. et MORGAN, G., "Leadership and Corporate Strategy: Towards a Critical Analysis", *Leadership Quarterly*, 3, 3, 171-190, 1992.

KNIGHTS, D., et WILLMOTT, H., "Conceptualizing Leadership Processes: a Study of Senior Managers in a Financial Services Company", *Journal of Management Studies*, 29, 6, 761-782, 1992.

KOTTER, J.P., *The General Managers.* New York; Free Press. 1982.

KRACKHARDT, D., " Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations ", *Administrative Science Quarterly*, 35: 342-369, 1990.

KUMAR, P. ET GHADIALLY, R., "Organizational Politics and its Effects on Menbers of Organizations", *Human Relations*, 42, 305-314, 1989.

KUMAR, K., et BEYERLEIN, M., " Construction and Validation of an Instrument For Measuring Ingratiatory Behaviors in Organizational Settings ", *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, 619-627, 1991.

KURKE, L.B. et ALDRICH, H.E., "Minzberg was Right !: a Replication and Extension of the Nature of Managerial Work", *Management Science*, 29, 8, 975-984, 1983.

LANT, T.K., MILLIKEN, F.J., et BATRA, B., "The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: an Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, 13, 8, 585-608, 1992.

LARSON, L.L., BUSSOM, R.S., VICARS, W. et JAUCH, L., "Proactive Versus Reactive Manager: is the Dichotomy Realistic ?", *Journal of Management Studies*, 23, 4, 385-400, 1986.

LATRAVERSE, F., *La Pragmatique: Histoire et Critique.* Bruxelles: Pierre Mardaga Editeur. 1987.

LARCON, J.P. et REITTER, R., *Structures de Pouvoir et Identité de l'Entreprise*. Paris: Nathan. 1979.

LAROCHE, H., "La Culture d'Entreprise", dans N. AUBERT, J.P. GRUERE, J. JABES, H. LAROCHE, et S. MICHEL (Eds), 561-598, *Management: Aspects Humains et Organisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France. 1991.

LAUFER, R., "Quand Diriger, c'est Légitimer", *Revue Française de Gestion*, 111, 12-37, 1996.

LAWLER, E.J., YOUNGS, G.A. et LESH, M.D., "Cooptation and Coalition Mobilization", *Journal of Applied Psychology*, 8, 199-214, 1978.

LAWLER, E.J., "From Revolutionary Coalitions to Bilateral Deterrence: a Nonzero-Sum Approach to Social Power", dans J.K. MURNIGHAN, (Ed.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, Englewoods Cliff, NJ: Prentice Hall. 269-295. 1993.

LAX, D.A. et SEBENIUS, J.K., *The Manager as Negociator; Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York. The Free Press. 1986.

LEMOIGNE, J.L., "Epistémologies Constructivistes et Sciences de l'Organisation", dans Martinet, A.C. (Coordonné par), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica. 1990.

LEMPEREUR, A. (Ed), *Figures et Conflits Rhétoriques*, avec M. MEYER (Ed.). Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles. 1990.

LEMPEREUR, A. (Ed), *L'Homme et la Rhétorique*, Paris: Méridien-Kincksieck, 1990.

LEMPEREUR, A. (Ed), Le Questionnement, *Revue Internationale de Philosophie*, 174, 4, 295-495, 1990.

LEMPEREUR, A. (Ed.), *L'argumentation*. Colloque de Cerisy. Bruxelles: Mardaga. 1991.

LEMPEREUR, A., "Rationalités et Sciences de l'Homme", *La Pensée et les Hommes*, 18, 93-117, 1991.

LEWIN, A.Y. et STEPHENS, C.U., "CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: an Integrated Model", *Organizations Studies*, 15, 2, 183-212, 1994.

LIDEN, R.C. et MITCHELL, T.R., " Ingratiatory Behavior in Organizational Settings ", *Academy of Management Review*, 13, 572-587, 1988.

LINCOLN, Y.S. et GUBA, E.G. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage. 1985.

LINSTEAD, S., "Objectivity, Reflexivity and Fiction: Humanity, Inhumanity and the Science of the Social", *Human Relations*, 1321-1345, 1994.

LOFTAND, J., *Interactions in Everyday Life: Social Strategies*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 1978.

LONGABAUGH, R., "The systematic Observation of Behaviour in Naturalistic Settings", dans H. TRIANDIS, (Ed.), *The Handbook of Cross-Cultural Pschychology, II. Methodology*. Boston, Mass: Allyn & Bacon. 1980.

LORD, R.G., et MAHLER, K.J., "Alternative Information-Processing Models and their Implications for Theory, Research and Practice", *Academy of Management Review*, 15, 1, 9-28, 1990.

LORINO, P., *Comptes et Récits de la Performance: Essai sur le Pilotage de l'Entreprise*. Paris: Editions d'Organisation. 1995.

LOUART, P., "Pragmatique des Communications en Entreprise. L'au-delà de la Raison, la Confiance et l'Authencité". *Cahiers de la Recherche IAE de Lille*. 10. 1990.

LOUART, P., "Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies", introduction aux journées du 28 mars "*Méthodes Qualitatives et Gestion des Ressources Humaines*". 1996.

LOUART, P., *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Eyrolles. 1996.

LUTHANS, F. et LARSEN, J.K., "How Managers Really Communicate", *Human Relations*, 39, 2, 161-178, 1986.

MCCANN, C.D. et HIGGINS, E.T., "Personal and Contextual Factors in Communication: a Review of the "Communication Game""; dans SEMIN, G.R. et FIEDLER, K. (Eds), *Language, Interaction and Social Cognition.* Sage Publications. 144-172. 1992.

McCAULEY, C.D., RUDERMAN, M.N., OHLOTT, P.J. et MORROW, J.E., " Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs ", *Journal of Applied Psychology*, 79, 4, 544-560, 1994.

MADISON, D.L., ALLEN, R.W., PORTER, L.W, RENWICK, P.A, ET MAYES, B.T., "Organizational Politics: an exploration of manager's perceptions", *Human Relations*, 33, 70-100, 1980.

MANNING, P., "Metaphors of the Field: Varieties of Organizational Discourse", *Administrative Science Quaterly*, 24, 660-671, 1979.

MANZ, C.C. et SIMS, H.P, "Leading Workers to Lead Themselves: the External Leadership of Self-Managing Work Teams". *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128, 1987.

MARCHESNAY, M., "De la Théorisation en Sciences de Gestion", *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, 17: 195-209. 1991.

MARTIN, J., *Cultures in Organizations: Three Perspectives.* New York: Oxford University Press. 1992.

MARTINET, A.C., "Grandes Questions Epistémologiques et Sciences de Gestion", dans Martinet, A.C. (Coordonné par), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica. 1990.

MARTINET, A.C., "Stratégie et Pensée Complexe", *Revue Française de Gestion*, 93, 67-78, 1993.

MARTINKO, M.J. et GARDNER, W.L., "The Observation of High-Performing Educational Managers: Methodological Issues and Managerial Implications", dans J.G. HUNT, D.M. SCHRIESHEIM, et R.M. STEWART, (Eds.) *Leadership and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership.* New York : Pergamon Press. 1984.

MARTINKO, M.J. et GARDNER, W.L., " Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions ", *Academy of Management Review*, Vol 10, N°4, 676-695, 1985.

MARTINKO; M.J. et GARDNER, W.L., "Structured Observation of Managerial Work: a Replication and Synthesis", *Journal of Management Studies*, 27, 3, 329-356, 1990.

MARWELL, G. et SCHMIDT, D.R., "Dimensions of Compliance-Gaining Behaviors: an Empirical Analysis", *Sociometry*, 30, 350-364, 1967.

MAURER, T.J., PALMER, J.K. et ASHE, D.K., "Diaries, Checklists and Contrast Effects in Measurement of behavior", *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 226-231, 1993.

MAUWS, M.K. et PHILLIPS, N., "Understanding Language Games", *Organization Science*, 6, 3, 322-334, 1995.

MEINDL, J.R. et EHRLICH, S.B., "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 30, 1, 91-109, 1987.

MEINDL, J.R., EHRLICH, S.B. et DUKERICH, J.M., "The Romance of Leadership", *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102, 1985.

MEYER, M., *De la Problématologie. Philosophie, Science et Langage.* Le Livre de Poche. Biblio Essais: Pierre Mardaga. 1986.

MICHIELS-PHILIPPE, P.P. (Ed), *L'Observation.* Textes de Base en Psychologie. Paris: Delachaut et Niestlé. 1984.

MILES, M.B., et HUBERMAN, A.M., *Qualitative Data Analysis: a Sourcebook of new Methods*. Newbury Parks, CA: Sage. 1984.

MILES, M.B., et HUBERMAN, A.M., "Data Management and Analysis Methods", dans N.K. DENZIN, et Y.S. LINCOLN, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousanf Oaks, CA: Sage Publications. 428-444. 1994.

MILLER, G.R., "Power and Relationship Type as Predictors of Compliance-Gaining Strategy Use", *Journal of Language and Social Psychology*, 1, 111-121, 1982.

MILLER, G.R., "Persuasion", dans C.R. BERGER et S.H. CHAFFEE (Eds.), *Handbook of Communication Science*, Newbury Parks, CA: Sage Publications. 446-483. 1987.

MILLER, K.I., ELLIS, B.H., ZOOK, E.G., et LYLES, J.S., "An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace", *Communication Research*, 17, 300-326, 1990.

MILLER, G.R., BOSTER, F., ROLOFF, M. et SEIBOLD, D., "Compliance-Gaining Message Strategies: a Typology and some Findings Concerning Effects of Situational Differences", *Communication Monographs*, 44, 37-51, 1977.

MILLER, G.R. et PARKS, M.R., "Communication in Dissolving Relationships", dans S. DUCK (Ed.), *Personal Relationships 4. Dissolving Relationship*. New York: Academic Press. 127-154. 1982.

MILLER, V.D. ET JABLIN, F.M., "Information-seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics and a Model of the Process", *Academy of Management Review*, 16, 92-120, 1991.

MINTZBERG, H., "Structured Observation as a Method to Study Managerial Work", *Journal of Management Studies*, 7, 87-104, 1970.

MINTZBERG, H., "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management Science*, 18, 97-110, 1971.

MINTZBERG, H., *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row. 1973.

MINTZBERG, H., "An Emerging Strategy of "Direct" Research", *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589, 1979.

MINZTBERG, H., *Power In and Around Organizations*. Englewoods Cliff, NJ: Prentice Hall. 1983.

MINZBERG, H., "Rounding Out the Manager's Job", *Sloan Management Review*, 1995.

MINZBERG, H., "Une Journée avec un Dirigeant", *Revue Française de Gestion*, 111, 106-114, 1996.

MITCHELL, S.K., "Interobserver Agreement, Reliability and Generalizability of Data Collected in Observational Studies", *Psychological Bulletin*, 86, 2, 376-390.

MITROFF, I.L., et EMSHOFF, J.R., "On Strategic Assumption-Making: a Dialectical Approach to Policy and Planning", *Academy of Management Review*, 4, 1, 1-12, 1979.

MITROFF, I.L., et MASON, R.O., "Structuring Ill-structured Policy Issues: Further Explorations in a Methodology for Messy Problems", *Strategic Management Journal*, 1, 331-342, 1980.

MITROFF, I.L., MASON, R.O. et BARABBA, V.P., "Policy as Argument: a logic for ill-structured decision problems", *Management Science*, 28, 12: 1391-1404, 1982.

MNOOKIN, R.H., PEPPET, S.R. et TULUMELLO, A.S., "The Tension Between Empathy and Assertiveness", *Negotiation Journal*, 217-232,July 1996.

MOCH, M.K. et HUFF, A.S., "Power Enactment Through Language and Ritual", *Journal of Business Research*, 11, 296-316, 1983.

MOCH, M.K. et FIELDS, W.C., "Developing a Content Analysis for Interpreting Language Use in Organizations", dans S. BACCARACH et S. MITCHELL (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 4, Greenwich, CT: Jai Press. 81-126. 1985.

MOISDON, J.C., "Recherche en Gestion et Intervention", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 61- 73. 1984.

MONGE, P.R. et EISENBERG, E., "Emergent Communication Networks", dans F.M. JABLIN, L.L. PUTMAN, K.H. ROBERTS et L.W. PORTER (Eds), *Handbook of Organizational Communication*. 304-342. Newbury Park: Sage. 1987.

MORGAN, G., "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 1980.

MORGAN, G., (Ed), *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills, CA: Sage. 1983.

MORGAN, G., *Images Of Organizations*. Beverly Hills, CA : Sage. 1986.

MORRISSON, E.W. ET BIES, R.J., "Impression Management in the Feedback-seeking Process: a Litterature Review and Research Agenda", *Academy of Management Review*, 16, 522-541, 1991.

MOSCOVICI, S., "Social Influence and Conformity", dans G., LINDZEY et E. ARONSON, (Eds), *Handbook of Social Psychology*, third edition, volume 2. New York: Random House. 347-412. 1985.

MOWDAY, R.T., "The Exercise of Upward Influence in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 23, 137-156, 1978.

MOWDAY, R.T. et SUTTON, R.I., "Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts", dans L.W. PORTER et M.R. ROSENZWEIG (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229, 1993.

MUCCHIELLI, A., *Les Méthodes Qualitatives*. Paris: Que Sais-je ? Presses Universitaires de France.

MULLER, J., "Le Sujet du Pouvoir", dans J. MULLER (Ed.), *Le Pouvoir dans les Organisations. Masques et Mouvances*. Paris : Editions L'Harmattan. 13-70. 1996.

MUMBY, D.K., "The Political Function of Narrative in Organizations", *Communication Monographs*, 54, 113-127, 1987.

NAHAVANDI, A. et MALEKZADEH, A.R., "Leader Style in Strategy and Organizational Performance: an Integrative Framework", *Journal of Management Studies*, 30, 3, 405-425, 1993.

NG, S.H., "Language and Control", dans H. GILES et W.P. ROBINSON (Eds.) *Handbook of Language and Social Psychology*, Baffins Lane : John Willey & Sons. 272-286. 1990.

NOEL, A., "Strategic Cores and Magnificient Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEOs", *Strategic Management Journal*, 10, 33-49, 1989.

O'CONNOR, E.S., "Telling Decisions: the Role of Narrative in Organizational Decision-Making", dans Z. ZHAPIRA (Ed.), *Organizational Decision Making*. 303-323. New York: Campbridge University Press.

O'CONNOR, E.S., "Civilizing Work: Moral and Political Philosophy in Mayo and Barnard", Paper Presented at the *Annual Meetings of the Academy of Management*, Cincinnati, Ohio. 1996.

ORLIKOWSKI, W.J. et YATES, J., "Genre Repertoire: the Structuring of Communicative Practices in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 39, 541-574, 1994.

OUCHI, W., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1981.

PAILOT, P., *L'Articulation entre l'Evolution de la Firme et l'Evolution du Dirigeant dans un Contexte de Changement: de l'Emprise au Deuil - Approche Qualitative Inductive Basée sur la Méthode Biographique*, Thèse de Doctorat, IAE de Lille, Novembre 1995.

PARSONS, T., "On the Concept of Influence", *Public Opinion Quaterly*, 27, 37-62, 1963.

PASCALE, R. et ATHOS, A., *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster. 1981.
PENLEY, L.E. et HAWKINS, B., "Studying Interpersonal Communication in Organizations: a Leadership Application", *Academy of Management Journal*, 28, 2, 309-328, 1985.
PENTLAND, B.T., "Grammatical Models of Organizational Processes", *Organization Science*, 6, 5, 541-556, 1995.
PENROSE, E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*. New-York: Basic Blackwell. Second Edition. 1980.
PERELMAN, C. *L'Empire Rhétorique*. Paris: Vrin. 1977.
PERELMAN, C. *Rhétoriques*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles. 1989.
PERELMAN, C. et OLBRECHTS-TYTECA, *Traité de l'Argumentation: la Nouvelle Rhétorique*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles. 5ème Edition. 1992.
PERREAULT, W. et MILES, R., "Influence Strategy Mixes in Complex Organizations", *Behavioral Science*, 23, 86-98, 1978.
PETERS, T. et WATERMAN, R., *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best -Run Companies*. New York: Harper & Row. 1981.
PETTIGREW, A., "Information Control as a Power Resource", *Sociology*, 6, 187-204, 1972.
PETTIGREW, A.M., "On Studying Managerial Elites", *Strategic Management Journal*, 13, 163-182, 1992.
PFEFFER, J., "Management as symbolic action". In Cummings & Staw (Eds). *Research in Organizational Behavior*. 31-52. Jai Press. 1981.
PFEFFER, J., *Managing with Power; Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press. Boston. 1992.
PFEFFER, J., "Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable", *Academy of Management Review*, 18 (2): 599-620. 1993.
PFEFFER, J. et SALANCIK, G.R., *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row. 1978.
POKSAKOFF, P.M., "Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments: a Litterature Review and Suggestions for Future Research", *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 58-83, 1982.
POKSAKOFF, P.M., et SCHRIESHEIM, C.A., " Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis and Suggestions for Future Research ", *Psychological Bulletin*, 97, 387-411; 1985.
PONDY, L.R., "Leadership is a Language Game", dans M.W. McCALL et M.M. LOMBARDO (Eds), *Leadership: Where Else can We Go ?*, Durham, NC: Duke University Press. 87-99. 1978.
PONDY, L.R., "The Role of Metaphors and Myths in Organization and in the Facilitation of Change", dans L.R. PONDY, P.J. FROST, G. MORGAN et T.C. DANDRIDGE (Eds), *Organizational Symbolism*. Greewich, CT: Jai Press. 157-166. 1983.
POOLE, M.S. et VAN DE VEN, A.H., "Using Paradox to Build Management and Organization Theories", *Academy of Management Review*, 14 (4): 562-578. 1989.
POOLE, P.P., GRAY, B., et GIOIA, D.A., "Influence Modes, Schema Change, and Organizational Transformation", *Group and Organization Studies*, 15, 212-232, 1990.
PORAC, J.F., et THOMAS, H., "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition", *Academy of Management Review*, 15, 224-240, 1990.

PORTER, L.W., ALLEN, R.W. et ANGLE, H.L., "The Politics of Upward Influence In Organizations", dans L.L. CUMMINGS, et B.M. STAW (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 3, Greenwich, CT: Jai Press. 109-149. 1981.

POTTER, J., *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1996.

PRAHALAD, C.K., et BETTIS, R.A., "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7, 485-501, 1986.

PRUIT, D.G., "Strategic Choice in Negotiation", *American Behavioral Scientist*, 27, 164-194, 1983.

PUTNAM, L.L. et JONES, I.S., "The Role of Communication in Bargaining", *Communication Monographs*, 49, 171-191, 1982.

PUTMAN, L.L., et GEIST, P., "Argument in Bargaining: an Analysis of the Reasoning Process", *Southern Speech Communication Journal*, 50, 225-245, 1985.

QUERE, L., "*Langage et Théorie de l'Action Sociale*", Communication présentée lors d'une session ad hoc organisée par le Réseau Langage et Travail, Congrés Mondial de Sociologie. Madrid. 2-13 juillet 1990.

QUINN, J.J., "The Role of Good Conversation in Strategic Control", *Journal of Management Studies*, 33, 3, 381-394, 1996.

RAVEN, B.H., "The Comparative Analysis of Power and Influence", dans J.T. TEDESCHI (Ed.), *Perspectives on Social Power.* Chicago: Aldines. 172-198. 1974.

REITTER, R. et RAMANANTSOA,B., *Pouvoir et Politique. Au delà de la Culture d'Entreprise.* Paris: McGraw Hill. 1985.

ROACH, K.D., "University Department Chairs' Use of Compliance-Gaining Strategies", *Communication Quarterly*, 39, 1, 75-90, 1991.

ROLOFF, M.E. et BARNICOTT, E.F., "The influence of dogmatism on the situational use of pro and anti-social Compliance-Gaining Strategies", *Southern Speech Communication Journal*, 45, 37-54, 1979.

RONEN, S, *Comparative and Multinational Management.* New York: John Wiley & Sons. 1986.

ROSEN, M., "Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance", *Journal of Management*, 11, 31-48, 1985.

ROSENTHAL, R., *Experiment Effects in Behavioral Research.* New York: Appleton-Century-Crofts. 1966.

ROSS, L., "The Intuitive Psychologist and his shortcomings: Distortions in the Attribution Process", dans L. BERKOWITZ (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol 10, 174-221. New-York: Academic Press. 1977.

ROSS, R.G. et De Wine, S, "Assessing the Ross-Dewine Conflict Management Message Style (CMMS)", *Management Communication Quarterly*, 1, 3, 389-413, 1988.

RULE, B.G., BISANZ, G.L. et KOHN, M., "Anatomy of a Persuasion Schema: Targets, Goals, and Strategies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 5, 1127-1140, 1985.

RUSS, G.S., DAFT, R.L., et LENGEL, R.H., "Media Selection and Managerial Characteristics in Organizational Communication", *Management Communication Quaterly*, 4, 151-175. 1990.

SAAVEDRA, R., EARLEY, P.C., et VAN DYNE, L., "Complex Interdependence in Tasks-Performing Groups", *Journal of Applied Psychology*, 78, 1, 61-72, 1993.

SALANCIK, G.R. et MEINDL, J.R., "Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control", *Administrative Science Quaterly*, 29, 238-354, 1984.

SANDAY, P.R., "The Ethnographic Paradigm(s)", *Administrative Science Quaterly*, 24, 527-538, 1979.

SANDELANDS, L. et DRAZIN, R., "On the Language of Organization Theory", *Organization Studies*, 10 (4): 457-478. 1989.
SAYLES, L., *Managerial Behaviour*. New York: MacGraw Hill. 1964.
SHANK, R.C. et ABELSON, R.P., *Scripts, Plans, Goals and Understanding*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1977.
SHAVITT, S. et BROCK, T.C., *Persuasion. Psychological Insights and Perspectives*. Allyn and Bacon. 1994.
SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass. 1985.
SCHEIN, E., "What is Culture ?", dans P. FROST, L. MOORE, M. LOUIS, C. LUNDBERG et J. MARTIN, (Eds), *Reframing Organizational Culture*. Newbury Parks, CA: Sage. 243-253. 1991.
SCHENCK-HAMLIN, W.J., WISEMAN, R.L. et GEORGACARAKOS, G.N., "A Model of Properties of Compliance-Gaining Strategies", *Communication Quarterly*, 30, 92-100, 1982.
SCHILIT, W.K., "An Examination of Individual Differences as Moderators of Upward Influence Activity in Strategic Decisions", *Human Relations*, 39, 933-953, 1986.
SCHILIT, W.K., " An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions ", *Journal Of Management Studies*, 24, 3, May, 1987.
SCHMIDT, S.M. et KIPNIS, D., " Manager's Pursuit of Individual and Organizational Goals ", *Human Relations*, 39, 933-953, 1984.
SCHNEIDER, B., "Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611, 1985.
SCHNEIDER, S.C., et ANGELMAR, R., "Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store ?", *Organizational Studies*, 1992.
SCHREIBE, K.E., "The Psychologist's Advantage and its nullification", *American Psychologist*, 33, 869-881, 1978.
SHRIVASTAVA, P., et SCHNEIDER, S., "Organizational Frames of Reference", *Human Relations*, 37, 795-807, 1984.
SCHRIESHEIM, C.A. et HINKIN, T.R, "Influence Tactics used by Subordinates : a Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson subscales ", *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257; 1990.
SCHUTZ, J.S., "Situational and Dispositional Predictions of Performance: a Test of the Hypothesized Macchiavellianism X Structure Interaction Among Sales Persons", *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 478-498, 1993.
SCHWANDT, T.A., "Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry", dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, 105-117, Newbury Parks: Sage. 1994.
SCHWARTZ, H., et JACOBS, J., *Qualitative Sociology*. New York: Free Press. 1979.
SCHWENK, C.R., "Illusions of Management Control ? Effects of Self-Serving Attributions on Ressource Commitments and Confidence on Management", *Human Relations*, 43, 4, 333-347, 1990.
SEARLE, J., *Speech Acts*. Cambridge, England: Cambridge University Press. 1969.
SELZNICK, P., *Leadership and Administration*. Evanston, IL: Row & Peterson. 1957.
SHRIVASTAVA, P. et NACHMAN, S.A., "Strategic Leadership Patterns", *Strategic Management Journal*, 10, 51-66, 1989.
SILLARS, A.L., "The Stranger and the Spouse as Target Persons for Compliance-Gaining Strategies: a Subjective Expected Utility Model", *Human Communication Research*, 6, 3, 265-279, 1980.

SIMS, H.P. et MANZ, C.C., "Observing Leader Verbal Behavior: Towards Reciprocal Determinism in Leadership Theory", *Journal of Applied Psychology*, 69, 2, 222-232, 1984.
SMIRCICH, L. et MORGAN, G., "Leadership: the Management of Meaning", *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273, 1982.
SMIRCICH, L. et STUBBART, C., "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, 10, 724-736. 1985.
SNYDER, N. et GLUECK, W.F., "How Managers Plan -the Analysis of Managers' Activities", *Long Range Planning*, 13, 1, 70-76, 1980.
SPRADLEY, J., *The Ehnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston. 1979.
STAW, B., "Rationality and Justification in Organizational Life", *Research in Organizational Behavior*. Jai Press: Greenwich. 2. 45-80. 1980.
STERNBERG, R.J. et WAGNER, R.K., *Practical Intelligence*. Cambridge University Press. 1985.
STERNBERG, R.J. et WAGNER, R.K., *"Tacit Knowledge and Intelligence in the Everiday World"*, dans STERNBERG, R.J. et WAGNER, R.K., *Practical Intelligence*. New York: Cambridge University Press, 51-83. 1985.
STEVENSON, W.B., PEARCE, J.L., ET PORTER, L.W, "The Concept of Coalition in Organizational Theory and Research", *Academy of Management Review*, 10, 256-268, 1985.
STEWART, R., *Managers and Their Jobs*. Maidenhead, McGraw Hill, 1967.
STEWART, R., *Contrasts in Management*; Maidenhead: Mc Graw Hill Book Company; 1976.
STEWART, R., *Choices for the Managers*.Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1982.
STEWART, R., "Chairmen and Chief Executives: an Exploration of their Relationship", *Journal of Management Studies*, 28, 5, 511-528, 1991.
STEWART, R., BARSOUX, J.L., GANTER, H., KIESER, A. et WALGENBACH, P., *Managing in Britain and Germany*. Basingstoke: MacMillan Press. 1994.
STOHL, C., "European Managers' Interpretations of Participation: a Semantic Network Analysis", *Human Communication Research*, 20, 97-117, 1993.
STOHL, C., *Organizational Communication: Connectedness in Action*. Thousand Oaks: Sage. 1995.
STRATEGOR, *Stratégie, Structure, Décision, Identité*. Interéditions: Paris. 1993.
STRAUSS, A., *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes and Social Order*. San Francisco: Jossey Bass. 1978.
STRAUSS, A. et CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage. 1990.
STRAUSS, A., et CORBIN, J., "Grounded Theory Methodology: an Overview", dans N.K. DENZIN, et Y.S. LINCOLN, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousanf Oaks, CA: Sage Publications. 273-285. 1994.
SULLIVAN, J.J., "Three Roles of Language in Motivation Theory", *Academy of Management Review*, 12, 1, 104-115, 1988.
TAYLOR, J.R., *Rethinking the Theory of Organizational Communication*: How to Read an Organization. Norwood NJ: Ablex. 1993.
TEDESCHI, J.T. (Eds). *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York : Academic Press. 1981.
TEDESCHI, J.T., et MELBURG, V., "Impression Management and Influence in the Organizations", dans B. BACCHARACH et E.J. LAWLER, (Eds), *Research in the Sociology of Organizations*, 3, 31-58. Greenwich, CT: Jai Press.

TEDESCHI, J.T. et REISS, M., "Verbal Tactics of Impression Management", dans C. ANTACKI, (Ed.). *Ordinary Explanation of Social Behavior*. London: Academic Press. 271-326. 1981.

TEDESCHI, J.T., SCHLENKER, , B.R. et LINDSKOLD, S., "The Exercise of Power and Influence: the Source of Influence", dans J.T. TEDESCHI (Ed), *The Social Influence Process*, Chicago: Aldine-Atherton, 1972.

TETLOCK, P.E., "Accountability: the Neglected Social Context of Judgment and Choice". Dans B. Staw, et L., Cummings, (Eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: Jai Press. 1985.

THOMAS, K.W. et KILMANN, R.H., "The Social Desirability Variable in Organizational Research: an Alternative Explanations for Reported Findings", *Academy of Management Journal*, 18, 741-752, 1979.

THOMPSON, J.D., *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. 1967.

TOULMIN, S.E., *The Uses of Argument*. Cambrige, UK: Cambridge University Press, 1958.

TRICE, H.M., et BEYER, J.M., "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review*, 9, 653-669, 1984.

TRUJILLO, N. et DIONISOPOULOS, G., "Cop Talk, Police Stories and the Social Construction of Organizational Drama", *Central States Speech Journal*, 38, 196-209, 1987.

TSOUKAS, H., "The Missing Link: a Transformational View of Metaphors in Organizational Science", *Academy of Management Review*, 16, 3, 566-585, 1991.

TSOUKAS, H., "Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory", *Organization Studies*, 14, 3, 323-346, 1993.

TSUI, A.S., "A Role Set Analysis of Managerial Reputation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 36, 64-96, 1984.

TSUI, A.S., " A Multiple-Constituency Framework of Managerial Reputational Effectiveness ", 28-44; dans HUNT, J.G., HOSKING, D.M., SCRIESHEIM, C.A. et STEWART, R., *Leaders and Managers; International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Pergamon Press. 1984.

TSUI, A.S., ASHFORD, S.J., CLAIR, L. et XIN, K.R., "Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 38, 6, 1515-1543, 1995.

TURNER, B., "The Rise of Organizational Symbolism", dans J. HASSARD, et D. PYM, (Eds.), *The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspectives*. 83-96. Londres: Routledge. 1990.

TUSHMAN, M. et ROMANELLI, E., "Organizational Evolution: a Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222. 1985.

TYLER, T.R., "The Social Psychology of Authority", dans J.K. MURNIGHAN, (Ed.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, Englewoods Cliff, NJ: Prentice Hall. 141-160. 1993.

VAN DE VEN, A.H., "Suggestions for Studying Strategy Process: a Research Note", *Strategic Management Journal*, 13, 169-188, 1992.

VAN EEMEREN, F.H. et GROOTENDORST, R. *Argumentation, Communication and Fallacies*. Lawrence Erlbaum. 1992.

VAN MAANEN, J., "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography", *Administrative Science Quaterly*, 24, 539-550. 1979.

VAN MAANEN, J. *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. Chicago: the University of Chicago Press. 1989.

VAN MAANEN, J, "Style as Theory", *Organization Science*, 6 (1): 133-143. 1995.
VAN MAANEN, J., et BARLEY, S., "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations", dans B. STAW, et L. CUMMINGS, L. (Eds), *Research in Organizational Behaviors*, 6, Greenwich, CT: Jai Press. 237-366. 1984.
VAN MAANEN, J. et KUNDA, G., "Real Feelings: Emotional Expression and Organizational Culture", dans B. STAW, et L. CUMMINGS, L. (Eds), *Research in Organizational Behaviors*, 11, Greenwich, CT: Jai Press. 43-103. 1989.
VIDAILLET, B., *L'agenda Décisionnel du dirigeant: structure et dynamique dans une approche constructiviste*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Dauphine. Septembre 1997.
WAGNER, R.K., "Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 6, 1236-1247, 1987.
WALSCH, J.P., " Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane ", *Organization Science*, 6, 3, 280-321, 1995.
WATANABE, S. *Knowing and Guessing: a Formal and Quantitative Study*. New York: John Wiley & Sons. 1969.
WATSON, K.M., "An Analysis of Communication Patterns: a Method for Discriminating Leader and Subordinates Roles", *Academy of Management Journal*, 25, 1, 107-120, 1982.
WATSON, K.M., "A Methodology for the Study of Organizational Behavior at the Interpersonal Level of Analysis", *Academy of Management Review*, 7, 392-403, 1982.
WATSON, T.J., "Rhetoric, Discourse and Argument in Organizational Sense Making: a Reflexive Tale", *Organizational Studies*, 16, 5, 805-821, 1995.
WAYNE, S.J. et FERRY, G.R., "Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: a Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 75, 5, 487-499, 1990.
WEBB, E., et WEICK, K.E., "Unobtrusive Measures in Organizational Theory: a Reminder", *Administrative Science Quarterly*, 24, 650-659, 1979.
WEICK, K.E., "The Management of Eloquence", *Executive*, 6, 3, 18-21, 1980.
WEICK, K.E., "Organizational Communication: Towards a Research Agenda", dans L. PUTMAN et M. PACANOWSKY, (Eds.), *Communication and Organizations: an Interpretive Approach*, Beverly Hills, CA: Sage. 13-29. 1984.
WEICK, K.E., "Systematic Observational Methods", dans G., LINDZEY et E. ARONSON, (Eds), *Handbook of Social Psychology*, third edition, volume 1. New York: Random House. 567-634. 1985.
WEICK, K.E. et BROWNING, L., "Arguments and Narration in Organizational Communication", *Journal of Management*, 12, 243-259, 1986.
WEICK, K.E., "Theory Construction as Disciplined Imagination", *Academy of Management Review*, 14 (4): 516-531. 1989.
WEICK, K.E., "Cartographic Myths in Organizations", dans A.S. HUFF (Ed.), *Mapping Strategic Thought*. New York: Wiley. 1-10. 1990.
WEICK, K.E., "Agenda-setting in Organizational Behavior: a Theory-Focused Approach", *Journal of Management Inquiry*, 1 (3): 171-182. 1992.
WEICK, K.E., *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage. 1995.
WEICK, K.E. et BROWNING, L.D., "Argument and Narration in Organizational Communication", *Journal of Management*, 12, 243-259, 1986.
WESTLEY, F.R., "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal*, 11, 337-351, 1990.

WESTLEY, F.R., et MINTZBERG, H., "Visionary Leadership and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 10, 17-32, 1989.

WHITLEY, R., "On the Nature of Managerial Tasks and Skills: their Distinguishing Characteristics and Organization", *Journal of Management Studies*, 26, 3, 209-224, 1989.

WHYTE, W.F., *Learning From the Field: a Guide From Experience*. Newbury Park, CA: Sage Publications. 1989.

WILLMOTT, H., "Images and Ideals of Managerial Work: a Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts", *Journal of Management Studies*, 21, 3, 349-368, 1984.

WILLMOTT, H., "Studying Managerial Work: a Critique and a Proposal", *Journal of Management Studies*, 24, 3, 249-270, 1987.

WILLMOTT, H., "Breaking the Paradigm Mentality", *Organization Studies*, 14 (5): 681-719. 1993.

WILSON, D.S., NEAR, D. Et MILLER, R.R., " Machiavellianism : a Synthesis of the Evolutionnary and Pschycological Literatures ", *Psychological Bulletin*, 119, 2, 285-299, 1996.

WINTER, D.G., "The power Motive in Women and Men", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 510-519, 1988.

WISEMAN, R.L. et SCHENCK-HAMLIN, W., "A Multidimensional Scaling Validation of an Inductively-Derived Set of Compliance-Gaining set of Compliance-Gaining Strategies", *Communication Monographs*, 48, 251-270, 1981.

WOLF, G., "The Concept of Coalition in Organizations", dans R.J. LEWICKI, B.H. SHEPPARD, et M.H. BAZERMAN, (Eds), *Research in Negotiation in Organizations*, 1, Greenwich, CT: Jai Press. 1986.

WOOD, R.E. et MITCHELL, T.R., "Manager Behavior in a Social Context: the Impact of Impression Management on Attributions and Disciplinary Actions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356-378, 1981.

WRAPP, H.E., "Good Managers don't Make Policy Decisions", *Harvard Business Review*, sept-oct, 1967.

YATES, Y. et ORLIKOWSKI, W.J., "Genres of Organizational Communication: a Structurational Approach to Studying Communication and Media", *Academy of Management Review*, 17, 299-326, 1992.

YIN, R.K., *Case Study Research: Designs and Methods*. Newbury Parks, CA: Sage Publications. 1984. 1989.

YUKL, G. *Leadership in Organizations*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1981.

YUKL, G. *Leadership in Organizations*. Second Edition. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1989.

YUKL, G. et FALBE, C.M, " Influence Tactics in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts ", *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140, 1990.

YUKL, G. et FALBE, C.M., " The Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations ", *Journal Of Applied Psychology*, 76, 416-423; 1991.

YUKL, G., FALBE, C.M., et YOUN, J.Y, "Patterns of Influence Behavior for Managers", *Group and Organization Management*, 18, 5-28, 1993.

YUKL, G., GUINAN, P.J. et SOTTOLANO, D., " Influence Tactics used for Different Objectives With Subordinates, Peers, and Superiors ", *Group and Organization Management*, Vol 20, N°3, 272-296, 1995.

YUKL, G. LEPSINGER, R. et LUCIA, A., "Preliminary Report on Development and Validation of the Influence Behavior Questionnaire", dans K.E. CLARK, M.B. CLARK et D.P.

CAMPBELL, (Eds). *Impact of Leadership*. Greensboro, NC; Center for Creative Leadership. 417-427. 1992.

YUKL, G. Et TRACEY, B., " Consequences of Influence Tactics used with Subordinates, Peers and the Boss ", *Journal of Applied psychology*, 77, 525-535, 1992.

YUKL, G., WALL, S. et LEPSINGER, R., "Preliminary Report on Validation of the Managerial Practices Survey", dans K.E. CLARK et M.B. CLARK (Eds). *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America. 223-238. 1990.

ZARIFIAN, P., *Travail et Communication*. Paris: PUF, Sociologie d'Aujourd'hui. 1996.

ANNEXES

Annexe 1: Le test de complexité attributionnelle de Fletcher et al (1986).

Annexe 2: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle principale fondée sur les stratégies d'influence (à partir d'une catégorisation des stratégies).

Annexe 3: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle principale fondée sur les stratégies d'influence (à partir de leur dimensionnalité)

Annexe 4: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle secondaire fondée sur la théorie du contrôle relationnel.

Annexe 5: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle secondaire fondée sur les formes d'argumentation

Annexe 6: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle secondaire fondée sur la théorie des actes de langage

Annexe 7: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle secondaire fondée sur les stratégies discursives.

Annexe 8: Récapitulatifs des résultats obtenus par la mobilisation des conjectures représentationnelles pour chaque dirigeant.

	Désaccord Complet	Plutôt en Désaccord	Opinion Neutre	Plutôt en Accord	Accord Complet
1. Je ne me préoccupe pas habituellement d'analyser et de comprendre le comportement des autres.	1	2	3	4	5
2. Une fois que j'ai trouvé une raison au comportement de quelqu'un, je ne vais pas plus loin.	1	2	3	4	5
3. Je considère qu'il est important d'analyser et de comprendre mes processus de raisonnement.	1	2	3	4	5
4. Je pense souvent à l'influence que j'ai sur le comportement des autres.	1	2	3	4	5
5. J'ai remarqué que les relations entre les attitudes, les croyances et les traits de caractère d'une personne sont souvent simples et directes.	1	2	3	4	5
6. Si je vois des personnes se comporter de manière étrange ou inhabituelle, je considère généralement que ces personnes sont étranges ou inhabituelles et je ne cherche pas plus loin.	1	2	3	4	5
7. J'intègre beaucoup le contexte familial et l'histoire personnelle des gens qui me sont proches pour comprendre pourquoi ils en sont arrivés là.	1	2	3	4	5
8. Je n'aime pas participer à des discussions sur les raisons du comportement des autres personnes.	1	2	3	4	5
9. Je considère que les raisons du comportement des autres sont plus souvent complexes que simples.	1	2	3	4	5

Annexe 1 : Le test de complexité attributionnelle de Fletcher et al (1986).

	Désaccord Complet	Plutôt en Désaccord	Opinion Neutre	Plutôt en Accord	Accord Complet
10. Je suis très intéressé de comprendre comment je réfléchis quand je fais des jugements sur les autres.	1	2	3	4	5
11. Je pense très peu aux différents moyens que les gens emploient pour s'influencer.	1	2	3	4	5
12. Pour comprendre la personnalité de quelqu'un, j'ai remarqué qu'il faut trouver comment ses attitudes, ses croyances et ses traits de caractère s'articulent les uns aux autres.	1	2	3	4	5
13. Quand j'essaie de comprendre le comportement des autres, je me concentre sur la personne et ne me préoccupe pas trop des autres facteurs qui peuvent intervenir sur elle.	1	2	3	4	5
14. J'ai souvent remarqué que la cause d'un comportement actuel remonte souvent loin dans le temps.	1	2	3	4	5
15. J'aime vraiment analyser les causes ou les raisons des comportements des autres.	1	2	3	4	5
16. Je trouve souvent que les explications complexes des comportements des autres sont une source de confusion plus qu'une aide pour moi.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
17. Je ne fais pas attention à mon raisonnement quand j'essaie d'expliquer ou de comprendre le comportement des autres.	1	2	3	4	5
18. Je pense très peu à l'influence que peuvent avoir les autres sur mon comportement.	1	2	3	4	5

Annexe 1 : Le test de complexité attributionnelle de Fletcher et al (1986).

	Désaccord Complet	Plutôt en Désaccord	Opinion Neutre	Plutôt en Accord	Accord Complet
19. Je réfléchis souvent à la manière dont certaines de mes caractéristiques en affectent d'autres.	1	2	3	4	5
20. Je réfléchis beaucoup à l'influence que la société peut avoir sur les autres.	1	2	3	4	5
21. Quand j'analyse le comportement d'une personne, je me rends compte souvent que ses causes forment une chaîne qui remonte dans le temps, parfois sur plusieurs années.	1	2	3	4	5
22. Je ne suis pas très curieux du comportement humain.	1	2	3	4	5
23. Je préfère les explications simples plutôt que complexes du comportement des autres.	1	2	3	4	5
24. Quand les raisons que je donne à mes comportements diffèrent des explications données par d'autres sur moi, j'essaie de comprendre pourquoi j'en suis venu à donner ces raisons.	1	2	3	4	5
25. Je considère que pour comprendre une personne, il faut analyser l'ensemble des personnes qui sont proches d'elle.	1	2	3	4	5
26. Je prends les comportements tels quels et je ne cherche pas à en trouver les raisons profondes.	1	2	3	4	5
27. Je réfléchis beaucoup à l'influence que la société a sur mes comportements et sur ma personnalité.	1	2	3	4	5
28. J'ai très peu réfléchi à la manière dont mon contexte familial ou certains éléments de mon expérience personnelle ont pu me pousser à devenir qui je suis actuellement.	1	2	3	4	5

Annexe 1 : Le test de complexité attributionnelle de Fletcher et al (1986).

Fiche N°:

Date :

Mode

- Face à Face ☐
- Réunion informelle ☐
- Réunion formelle ☐
- Téléphone ☐
- Autres ☐

Durée :

Commentaires

LE DIRIGEANT

Demande / Objectif:
- Assigner Tâche
- Faire Changer comportement
- Obtenir Aide
- Obtenir Soutien
- Obtenir Bénef perso
- Autres (à préciser)

Historique:
- première fois ☐
- deuxième fois ☐
- 3 et plus ☐

Stratégies:
- **Persuasion rationnelle** ①
- **Pression** ②
- **Appel à Enthousiasme** ③
- **Liens personnels** ④
- **Consultation** ⑤
- **Echange** ⑥
- **Coalition** ⑦
- **Mise en valeur** ⑧
- **Légitimité** ⑨
- **Autres (à préciser)** ⑩

DEROULEMENT DE L'INTERACTION

Avant demande :

⇩

DEMANDE : -- **STRATEGIES :**

⇩

Après demande :

⇩

⇩

⇩

⇩

⇩

⇩

⇩

Si plusieurs demandes, passer à une autre fiche

LA CIBLE

- Supérieur direct ☐
- Supérieur latéral ☐
- Pair ☐
- Subordonné direct ☐
- Subordonné latéral ☐
- Extérieur ☐
- Autres ☐

Annexe 2: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle principale fondée sur les stratégies d'influence.
(à partir de catégories des stratégies)

Fiche N°:

	Apparent (7)	(6)	(5)	Moyen (4)	(3)	(2)	Caché (0)
Acte d'influence							
Objectif							
	Ration-nelle			Inter-médiaire			Irration-nelle
Interaction							
	Directe			Inter-médiaire			Indirecte
Demande							
	Explicites			Inter-médiaire			Implicites
Incitations							
	Personne			Inter-médiaire			Cible
Message centré sur							

Commentaires:

Annexe 3: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle principale fondée sur les stratégies d'influence.
(à partir de dimensionnalités des stratégies)

FICHE N°

Date :

Durée :

Commentaires

LE DIRIGEANT
Domination ①
Structuration ②
Equivalence ③
Déférence ④
Soumission ⑤
Autres ⑥

DEROULEMENT DE L'INTERACTION
⇩
⇩
:
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩

LA CIBLE
Supérieur direct ☐
Supérieur latéral ☐
Pair ☐
Subordonné direct ☐
Subordonné latéral ☐
Extérieur ☐
Autres ☐

Annexe 4: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle secondaire fondée sur la théorie du contrôle relationnel

FICHE N°

Date :

LE DIRIGEANT
Cause ①
Signe ②
Généralisation ③
Parallélisme ④
Analogie ⑤
Classification ⑥
Autorité ⑦
Motifs et Désirs ⑧
Autres ⑨

Commentaires

DEROULEMENT DE L'INTERACTION
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩

LA CIBLE
Supérieur direct ☐
Supérieur latéral ☐
Pair ☐
Subordonné direct ☐
Subordonné latéral ☐
Extérieur ☐
Autres ☐

Annexe 5 : La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle secondaire fondée sur les formes d'argumentation

FICHE N°

Date :

LE DIRIGEANT
Assertion ①
Requête ②
Promesses ③
Expressions ④
Déclarations ⑤
Autres ⑥

DEROULEMENT DE L'INTERACTION

⇩
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩
⇩

LA CIBLE
Supérieur direct ☐
Supérieur latéral ☐
Pair ☐
Subordonné direct ☐
Subordonné latéral ☐
Extérieur ☐
Autres ☐

Durée :

Commentaires

Annexe 6: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle secondaire fondée sur la pragmatique du langage

FICHE N°

Date :

Durée :

LE DIRIGEANT
Allocution ①
Parole d'assemblée ②
Altercation ③
Conversation ④
Entretien dirigé ⑤
Négociation ⑥
Dialogue ⑦
Autres ⑧

Commentaires

DEROULEMENT DE L'INTERACTION

⇩

LA CIBLE
Supérieur direct ☐
Supérieur latéral ☐
Pair ☐
Subordonné direct ☐
Subordonné latéral ☐
Extérieur ☐
Autres ☐

ANNEXE 7: La grille de codage relative à la conjecture représentationnelle secondaire fondée sur les stratégies discursives.

Nature de la conjecture	date de l'observation	catégories/ dimensions		%
Stratégies d'influence	*15-19 avril*	persuasion rationnelle	10	28,57
	22-23 avril	pression	11	31,43
catégories		appel à enthousiasme	0	0,0
		référence à liens personnels	0	0,0
		consultation	3	8,57
		légitimité	1	2,86
		échange	8	22,86
		coalition	2	5,71
		mise en valeur	0	0,0
		autres	0	0,0
		total	*35*	*100*
Stratégies d'influence	*24-26 avril*	acte d'influence apparent/ caché	6	
		objectif apparent/ caché	5,3	
dimensionnalités		interaction rationnel / irrationnel	6	
		demande directe / indirecte	6	
		incitations explicites / implicites	4	
		message personne / cible	nd	
Contrôle relationnel	*29 avril- 3mai*	domination	13	28,26
		structuration	17	36,96
catégories		equivalence	2	4,35
		déférence	11	23,91
		soumission	3	6,52
		autres	(14)	
		total	*46*	*100*
Argumentation	*6-10 mai*	**structure réel**		
		cause	5	9,62
catégories		signe	0	0,0
		généralisation	4	7,69
		parallélisme	15	28,85
		analogie	13	25
		classification	10	19,23
		autorité	1	1,92
		désirs	4	7,69
		autres	0	0,0
		total	*52*	*100*
Stratégies discursives	*13-17 mai*	allocution	6	24
		parole d'assemblée	7	28
catégories		altercation	2	8
		conversation	2	8
		entretien dirigé	5	20
		négociation	2	8
		dialogue	1	4
		autre	(2)	
		total	*25*	*100*

Tableau: Synthèse des résultats obtenus pour Mr. **SOLO**

ANNEXE 8: Récapitulatifs des résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles pour chaque dirigeant.

Nature de la conjecture	date de l'observation	catégories/ dimensions		%
Stratégies d'influence catégories	*15-19 avril* *22-23 avril*	persuasion rationnelle	18	26,87
		pression	23	34,33
		appel à enthousiasme	2	2,99
		référence à liens personnels	1	1,49
		consultation	5	7,46
		légitimité	0	0,0
		échange	16	23,88
		coalition	2	2,99
		mise en valeur	0	0,0
		autres	0	0,0
		total	*67*	*100*
Stratégies d'influence dimensionnalités	*24-26 avril*	acte d'influence apparent/ caché	6	
		objectif apparent/ caché	6	
		interaction rationnel / irrationnel	4	
		demande directe / indirecte	6	
		incitations explicites / implicites	6	
		message personne / cible	5	
Contrôle relationnel catégories	*29 avril- 3mai*	domination	32	31,37
		structuration	20	19,61
		equivalence	2	1,96
		déférence	46	45,1
		soumission	2	1,96
		autres	(25)	
		total	*102*	*100*
Argumentation catégories	*6-10 mai*	**structure réel**		
		cause	4	10,81
		signe	0	0,0
		généralisation	0	0,0
		parallélisme	12	32,43
		analogie	9	24,32
		classification	1	2,7
		autorité	4	10,81
		désirs	7	18,92
		autres	0	0,0
		total	*37*	*100*
Stratégies discursives catégories	*13-17 mai*	allocution	19	24,05
		parole d'assemblée	15	18,99
		altercation	16	20,25
		conversation	1	1,27
		entretien dirigé	26	32,91
		négociation	2	2,53
		dialogue	0	0,0
		autre	(4)	
		total	*79*	*100*

Tableau: Synthèse des résultats obtenus pour Mr. **JAUNE.**

ANNEXE 8: Récapitulatifs des résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles pour chaque dirigeant.

Nature de la conjecture	date de l'observation	catégories/ dimensions		%
Stratégies d'influence	*15-19 avril*	persuasion rationnelle	32	19,39
	22-23 avril	pression	19	11,52
catégories		appel à enthousiasme	2	1,21
		référence à liens personnels	1	0,61
		consultation	7	4,24
		légitimité	18	10,91
		échange	45	27,27
		coalition	2	1,21
		mise en valeur	39	23,64
		autres	0	0,0
		total	*165*	*100*
Stratégies d'influence	*24-26 avril*	acte d'influence apparent/ caché	3	
		objectif apparent/ caché	3	
dimensionnalités		interaction rationnel / irrationnel	6	
		demande directe / indirecte	2	
		incitations explicites / implicites	2	
		message personne / cible	2	
Contrôle relationnel	*29 avril- 3mai*	domination	2	2,15
		structuration	3	3,23
catégories		equivalence	22	23,66
		déférence	56	60,22
		soumission	10	10,75
		autres	(13)	
		total	*93*	*100*
Argumentation	*6-10 mai*	**structure réel**		
		cause	31	40,26
catégories		signe	0	0,0
		généralisation	0	0,0
		parallélisme	1	1,3
		analogie	3	3,9
		classification	0	0,0
		autorité	41	53,25
		désirs	1	1,3
		autres	0	0,0
		total	*77*	*100*
Stratégies discursives	*13-17 mai*	allocution	26	25,49
		parole d'assemblée	20	19,61
catégories		altercation	0	0,0
		conversation	13	12,75
		entretien dirigé	37	36,27
		négociation	2	1,96
		dialogue	4	3,92
		autre	(5)	
		total	*102*	*100*

Tableau: Synthèse des résultats obtenus pour Mr. **VERT.**

ANNEXE 8: Récapitulatifs des résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles pour chaque dirigeant.

Nature de la conjecture	date de l'observation	catégories/ dimensions		%
Stratégies d'influence catégories	*15-19 avril* *22-23 avril*	persuasion rationnelle	119	31,48
		pression	66	17,46
		appel à enthousiasme	36	9,52
		référence à liens personnels	12	3,17
		consultation	98	25,93
		légitimité	5	1,32
		échange	17	4,5
		coalition	11	2,91
		mise en valeur	14	3,7
		autres	0	0,0
		total	*378*	*100*
Stratégies d'influence dimensionnalités	*24-26 avril*	acte d'influence apparent/ caché	3,4	
		objectif apparent/ caché	5	
		interaction rationnel / irrationnel	4	
		demande directe / indirecte	4	
		incitations explicites / implicites	4	
		message personne / cible	6	
Contrôle relationnel catégories	*29 avril- 3mai*	domination	6	4,76
		structuration	51	40,48
		equivalence	33	26,19
		déférence	15	11,9
		soumission	21	16,67
		autres	(35)	
		total	*126*	*100*
Argumentation catégories	*6-10 mai*	**structure réel**		
		cause	36	24,66
		signe	2	1,37
		généralisation	4	2,74
		parallélisme	23	15,75
		analogie	11	7,53
		classification	3	2,05
		autorité	9	6,16
		désirs	58	39,73
		autres	0	0,0
		total	*146*	*100*
Stratégies discursives catégories	*13-17 mai*	allocution	0	0,0
		parole d'assemblée	1	0,82
		altercation	24	19,67
		conversation	11	9,02
		entretien dirigé	61	50
		négociation	22	18,03
		dialogue	3	2,46
		autre	(3)	
		total	*122*	*100*

Tableau: Synthèse des résultats obtenus pour Mr. **NOIR**.

ANNEXE 8: Récapitulatifs des résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles pour chaque dirigeant.

Nature de la conjecture	date de l'observation	catégories/ dimensions		%
Stratégies d'influence catégories	*15-19 avril* *22-23 avril*	persuasion rationnelle	87	27,53
		pression	31	9,81
		appel à enthousiasme	41	12,97
		référence à liens personnels	2	0,63
		consultation	121	38,29
		légitimité	1	0,32
		échange	12	3,8
		coalition	4	1,27
		mise en valeur	17	5,38
		autres	0	0,0
		total	*316*	*100*
Stratégies d'influence dimensionnalités	*24-26 avril*	acte d'influence apparent/ caché	3	
		objectif apparent/ caché	6	
		interaction rationnel / irrationnel	4	
		demande directe / indirecte	6	
		incitations explicites / implicites	4	
		message personne / cible	6	
Contrôle relationnel catégories	*29 avril- 3mai*	domination	3	2,11
		structuration	70	49,3
		equivalence	21	14,79
		déférence	12	8,45
		soumission	36	25,35
		autres	(34)	
		total	*142*	*100*
Argumentation catégories	*6-10 mai*	**structure réel**		
		cause	48	27,27
		signe	2	1,14
		généralisation	21	11,93
		parallélisme	19	10,8
		analogie	17	9,66
		classification	11	6,25
		autorité	5	2,84
		désirs	53	30,11
		autres	0	0,0
		total	*176*	*100*
Stratégies discursives catégories	*13-17 mai*	allocution	2	1,55
		parole d'assemblée	0	0,0
		altercation	29	22,48
		conversation	9	6,98
		entretien dirigé	58	44,96
		négociation	26	20,16
		dialogue	5	3,88
		autre	(7)	
		total	*129*	*100*

Tableau: Synthèse des résultats obtenus pour Mr. **ROUGE.**

ANNEXE 8: Récapitulatifs des résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles pour chaque dirigeant.

Nature de la conjecture	date de l'observation	catégories/ dimensions		%
Stratégies d'influence	*15-19 avril*	persuasion rationnelle	140	41,3
	22-23 avril	pression	42	12,39
catégories		appel à enthousiasme	18	5,31
		référence à liens personnels	10	2,95
		consultation	111	32,74
		légitimité	2	0,59
		échange	9	2,65
		coalition	5	1,47
		mise en valeur	2	0,59
		autres	0	0,0
		total	*339*	*100*
Stratégies d'influence	*24-26 avril*	acte d'influence apparent/ caché	2,1	
		objectif apparent/ caché	2,7	
dimensionnalités		interaction rationnel / irrationnel	6	
		demande directe / indirecte	3,2	
		incitations explicites / implicites	nd	
		message personne / cible	0,9	
Contrôle relationnel	*29 avril- 3mai*	domination	0	0,0
		structuration	5	3,5
catégories		equivalence	79	55,24
		déférence	28	19,58
		soumission	31	21,68
		autres	(16)	
		total	*143*	*100*
Argumentation	*6-10 mai*	**structure réel**		
		cause	53	37,86
catégories		signe	1	0,71
		généralisation	11	7,86
		parallélisme	3	2,14
		analogie	18	12,86
		classification	2	1,43
		autorité	4	2,86
		désirs	48	34,29
		autres	0	0,0
		total	*140*	*100*
Stratégies discursives	*13-17 mai*	allocution	2	1,32
		parole d'assemblée	4	2,65
catégories		altercation	1	0,66
		conversation	48	31,79
		entretien dirigé	24	15,89
		négociation	18	11,92
		dialogue	54	35,76
		autre	(4)	
		total	*151*	*100*

Tableau: Synthèse des résultats obtenus pour Mr. **BLANC**.

ANNEXE 8: Récapitulatifs des résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles pour chaque dirigeant.

Nature de la conjecture	date de l'observation	catégories/ dimensions		%
Stratégies d'influence catégories	*15-19 avril* *22-23 avril*	persuasion rationnelle	132	38,71
		pression	24	7,04
		appel à enthousiasme	31	9,09
		référence à liens personnels	7	2,05
		consultation	127	37,24
		légitimité	2	0,59
		échange	12	3,52
		coalition	1	0,29
		mise en valeur	5	1,47
		autres	0	0,0
		total	*341*	*100*
Stratégies d'influence dimensionnalités	*24-26 avril*	acte d'influence apparent/ caché	3	
		objectif apparent/ caché	5,8	
		interaction rationnel / irrationnel	4	
		demande directe / indirecte	5	
		incitations explicites / implicites	4	
		message personne / cible	5,8	
Contrôle relationnel catégories	*29 avril- 3mai*	domination	4	3,77
		structuration	27	25,47
		equivalence	21	19,81
		déférence	48	45,28
		soumission	6	5,66
		autres	(33)	
		total	*106*	*100*

Tableau: Synthèse des résultats obtenus pour Mr. **BLEU.**

ANNEXE 8: Récapitulatifs des résultats obtenus par la mobilisation de conjectures représentationnelles pour chaque dirigeant.

LEXIQUE

Acte de communication.

Un acte de communication correspond à un épisode entre plusieurs personnes autour d'une intention communicative. Il est possible selon Girin (1987) de distinguer deux types d'actes de communication. Cette représentation est utilisée de manière provisoire pour construire la problématique.

> *"Sous le premier aspect se rangent toute une série d'actes de communication liés soit à la définition ou à l'accomplissement des objectifs de l'organisation: négociation, information (par exemple sur l'état des ressources mobilisables et sur l'environnement), discussion des moyens adaptés à ce que l'on veut faire,...ces actes de communication peuvent être dits fonctionnels. Sous le second aspect (l'ordre social), les activités de communication comportent d'abord des actes orientés vers la collectivité. Ce sont les cérémonies...les stéréotypes relationnels.. ce sont les actes relationnels"* (Girin, 1987)

Conjecture représentationnelle.

Une conjecture est une hypothèse dont on pense qu'elle est probablement fondée. Une conjecture représentationnelle est une hypothèse qui se fonde sur une théorie existante. Représentationnelle car la fidélité aux présupposés épistémologiques, théoriques ou méthodologiques liées à la discipline originaire de la théorie importe peu. Si le chercheur retrace éventuellement la genèse d'une représentation (*théorie existante*), c'est plus pour pouvoir par la suite spécifier ou faire apparaître l'ampleur du "bricolage" (théorique, méthodologique,...) qu'il aura effectué au cours de son investigation. Le chercheur est en effet libre d'abandonner tout ou partie de sa conjecture représentationnelle en cours de route, de la compléter par d'autres forgées in situ, afin in fine de pouvoir proposer une représentation du phénomène étudié cohérent avec les principes constructivistes. Il est vivement recommandé de volontairement forger des conjectures représentationnelles hétérogènes, préalablement à l'investigation terrain.

Constructivisme / Processus de construction.

Epistémogie dont les fondements ont été présentés notamment par les travaux de Goodman (1984), de Lincoln et Guba (1985), de Schwandt (1994), de Lemoigne (1994), et de Gergen (1991). Elle accorde un intérêt particulier à l'utilisation de processus de construction d'une représentation scientifique. Les travaux n'utilisent pas les mêmes processus et certains critiques attaquent leur manque de construction (Potter, 1996).

Il faut noter que certains constructivistes ne font guère de différences entre les processus de connaissance ordinaire et ceux scientifiques (Cf. par exemple Goodman). Les réflexions "constructivistes" émanent en effet principalement de chercheurs dont les travaux portent sur... les processus de représentation et de connaissance. Ce qui ne facilite pas le travail du chercheur désireux d'endosser certains postulats épistémologiques !

Démarche généalogique d'une représentation.

Cette démarche s'apparente au travail de déconstruction décrit par Denzin (1989).

> *"Une lecture déconstructive d'un phénomène implique une analyse critique des façons dont il est présenté, étudié et analysé dans la littérature théorique existante (...). La déconstruction présente les caractéristiques suivantes: (1) elle étudie les conceptions antérieures primaires du phénomène. Cela*

inclut les manières dont le phénomène a été défini, observé et analysé; (2) une interprétation critique des définitions antérieures, des observations et des analyses est alors offerte; (3) le modèle théorique de l'action humaine sous-jacent et utilisé dans ces recherches est examiné critiquement; (4) les préconceptions et les biais qui entourent sa compréhension sont présentés par la suite" (Denzin, 1989: 51, notre traduction). Cette démarche ne présente qu'une parenté lointaine avec la démarche mise en oeuvre par Foucault et remise au goût du jour notamment par les postmodernes (Knights, 1992: 518).

Dirigeant

Un dirigeant est un acteur qui occupe un niveau compris entre N et N-2 au sein d'une organisation.

Selon les auteurs, les dirigeants sont définis par une catégorisation particulière à l'égard des autres acteurs. A titre d'exemple, on peut citer pour la catégorisation:
- sur la base des **fonctions**, Fayol (1916), Barnard (1938), Penrose (1980: 15) et Carroll et Gillen (1987);
- pour les **rôles**, Carlson (1951), Mintzberg (1973), Katz et Kahn (1978);
- sur la base de **l'autorité** qui leur est conférée, Kotter (1982), Hambrick et Mason (1984), Gupta (1988), Hollander (1984);
- par les **comportements** mis en oeuvre (Fiedlder, 1967; House, 1971; Bass, 1985);
- par les **critères retenus par les autres membres**, (Stewart, 1976), Hales (1986);
- enfin, par un **mix des éléments** précédents: des fonctions et des rôles (Declerck, Debourse et Navarre, 1983), par leur appartenance à un *système administratif* (Hannaway, 1989), au *cercle interne* (Thompson, 1967), à la *coalition dominante* (Cyert et March, 1963), au *sommet stratégique* (Minzberg, 1983), au *gouvernement privé* (Bauer et Cohen, 1983), ou par la *nature de leurs tâches* (Withley,1989).

Genre communicatif organisationnel.

Les organisations tendent à faire émerger pour accomplir certaines fonctions communicatives des types d'action particulier. La récurrence de ces types plaident en faveur d'un raisonnement sur la base de genre communicatif organisationnel.

Ce sont des "*types d'action communicatives -comme les mémos, les réunions, les notes de frais, les séminaires de formation- socialement reconnus et mis en oeuvre par les membres d'une communauté pour accomplir certains objectifs sociaux particulier*" (Orlikowski et Yates, 1994).

Paradigme.

Contrairement à une idée courante, il n'existe pas qu'une seule manière de faire de la recherche, ni uniquement que des individus isolés poursuivant leurs travaux sans uniformisation de leurs démarches. Le concept de paradigme met l'accent sur l'existence de quelques "*univers de pensée*" dans lesquels gravitent les chercheurs d'un champ. Ces paradigmes conduisent à former des représentations différentes au sein d'un champ, même si les travaux portent sur les mêmes objets. L'intérêt de recourir à plusieurs paradigmes est d'essayer de capitaliser sur les différentes manières existantes de cerner un phénomène.

"*Un paradigme est un mixte de présupposés philosophiques, de modèles théoriques, de concepts-clés, de résultats de recherche prestigieux qui constituent un univers de pensée pour des chercheurs à un moment donné*" (Louart, 1996). "*Il faut admettre que coexistent au sein du même contexte, des principes de signification relevant de "règles explicitables" et d'autres qui n'en relèvent pas. Le problème n'est pas nouveau: c'est exactement celui qu'à rencontré Kuhn (1962) lorsqu'il a voulu rendre compte de la manière dont se formait le jugement de la communauté scientifique sur un travail de recherche. La conclusion qu'il en a tirée était justement que l'on ne peut pas énoncer de règles susceptibles de rendre compte de ce jugement. Il y a un ensemble plus ou moins lâche de pratiques, traditions, concepts admis, travaux exemplaires, façons de faire... dessinant les contours d'un paradigme. Il n'est pas sans intérêt de relever que le terme lui-même est emprunté aux grammairiens classiques, lesquels, devant la*

difficulté d'énoncer des règles de conjugaison et de déclinaison, se sont résignés purement et simplement à donner des exemples: à charge pour l'utilisateur de découvrir sur quels modèles devait se conjuguer le verbe "falloir" (Girin 1990: 67).

Pratique discursive.

Par opposition aux actes de communication, le concept renvoie à un phénomène ayant une fréquence d'occurrence plus importante, ici quotidienne pour les dirigeants. Il insiste de plus sur l'inextricabilité des actions du dirigeant avec ses actes. Du latin *practicus*, actif, efficace, qui convient à l'action, qui est propre à l'action, et du latin *discursus*, action d'aller et de venir, mais de nos jours, développement d'un sujet sur le mode oratoire. Les pratiques discursives ici sont les développements donnés sur de nombreux sujets, sur le mode oratoire, propre à l'action des dirigeants. Le concept n'existe pas dans la littérature et cette investigation n'aboutit qu'à donner une représentation (constructiviste) des pratiques discursives des dirigeants.

Problématisation / Processus de mise en forme de la problématique.

La problématisation est une étape de la démarche scientifique qui consiste à mettre en forme un questionnement issu d'une revue de la littérature ou d'une observation menée sur un terrain. La mise en forme survient lorsque l'on utilise des concepts existants, pour souligner la légitimité de ce questionnement. Ce questionnement est toujours ainsi formulé dans un langage théorique utilisé par d'autres. Plusieurs processus peuvent survenir; la démarche adoptée ici consiste à passer en revue les représentations existantes portant de manière lâche sur les actes de communication des dirigeants, pour en faire apparaître les zones d'ombres (et plus généralement, la généalogie).

Stratégie d'influence.

Une stratégie d'influence est un acte délivré par un acteur sur le mode oratoire destiné à obtenir quelque chose d'une ou de plusieurs cible(s).

Les risques de confusion nous semblent importants dès lors que l'on peut parler d'une taxonomie de "*compliance-gaining behaviors*" (Marwell et Schmidt, 1967) ou d'une une typologie de "*compliance-gaining message strategies*" (Miller et al, 1977). Les chercheurs en **communication** parlent de "*compliance-gaining strategies*" (Wiseman et Schenck-Hamlin, 1981; Cody et al, 1980; Sillars, 1980),de "*compliance-gaining message selection*" (Dillard et Burgoon, 1985; Hunter et Boster, 1987; Dillard, 1988),"*interpersonal influence messages*" (Dillard et al, 1989), "*compliance-gaining behaviors*" (Burleson et al, 1988), etc... En **psychologie**, on parle de "*power strategies*" (Falbo, 1977), "*social influence strategies*" (Instone et al, 1983), "*influence tactics*" (Wayne et Ferris, 1990; Howard et al, 1986), "*tactics of manipulation*" (Buss et al, 1987), etc... Dans le domaine des **sciences de l'éducation**, de "*behavioral alteration techniques*" (Kearney et al, 1984), "*compliance-gaining strategies*" (Roach, 1991),... Enfin, en **management**, on utilise la terminologie suivante: "*intraorganizational influence tactics*" (Kipnis et al, 1980), "*influence tactics*" (Schriesheim et Hinkin, 1990; Yukl et al, 1992, 1995), "*influence behaviors*" (Yukl et al, 1993), "*persuasive strategy*" (Hirokawa et al, 1990), "*compliance-gaining tactics*" (Hirokawa et al, 1991), etc...